

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi

pod redakcją Bogusławy Urbaniak



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2011



Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi

pod redakcją Bogustawy Urbaniak



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2011

RECENZENT
Elżbieta Jędrych

REDAKCJA NAUKOWA
Bogusława Urbaniak

REDAKCJA TEKSTU
Magdalena Kącicka

PROJEKT OKŁADKI
Magdalena Lauk

Wydrukowano z dostarczonych Wydawnictwu UŁ gotowych materiałów

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
2011

Wydanie I. Nakład 150 + 20 egz.
Ark. druk. 33,625. Papier kl. III, 80 g, 70 × 100
Zam. 67/4885/2011.

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

ISBN 978-83-7525-546-1

e-ISBN 978-83-8142-773-9

Spis treści

Bogusława Urbaniak	
VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi	
— O czym dyskutujemy?	7

Rozdział 1. Efektywność zzl i sposoby jej oceny

Kinga Hoffmann, Michał Piłat	
Metoda J.J. Phillipsa jako uniwersalne narzędzie oceny efektywności	
w programach zarządzania zasobami ludzkimi	15
Wojciech Ulrych	
Zarządzanie przez efekty na przykładzie wybranych przedsiębiorstw	
produkcyjnych regionu łódzkiego	27
Joanna Mesjasz	
Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej	
i psychologicznej	53
Joanna Samul	
Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem	
HR Scorecard — studium przypadku	61
Marzena Stor	
Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności	
ZZL w korporacjach międzynarodowych	79
Monika Jasińska	
Synergizm jako droga do zwiększania efektywności działań kadr	
w organizacji	101

Rozdział 2. Efektywność podsystemów zzl

Anna Kwiatkiewicz	
Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZL w organizacji	115
Anna Rogozińska-Pawełczyk	
Efektywne zarządzanie wiekiem	137
Barbara Sajkiewicz	
Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności	149

Agata Borkowska-Pietrzak	
Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego	161
Anna Jawor-Joniewicz	
Kulturowe uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych	177
Tomasz Sapeta	
Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania	191
Tomasz Kawka	
Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki	205
Ewa Beck-Krala	
Efektywne programy świadczeń pracowniczych	215

Rozdział 3. Budowa kapitału ludzkiego organizacji zaangażowanego w efektywną pracę

Agnieszka Wojtczuk-Turek	
Zachowania innowacyjne w pracy — badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego	237
Anna Dolot	
Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji	253
Piotr Oleksiak	
Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji	267
Adam Suchodolski	
Organizacja procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych	277
Beata Buchelt	
Determinanty efektywności pracy expatriantów	287
Łukasz Haromszeki	
Skuteczni liderzy lokalni	299
Dariusz Turek	
Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi	313
Maria Flak	
Implementacja społecznej odpowiedzialności do zarządzania kapitałem ludzkim	329

Rozdział 4. Wkład zrz w wyniki organizacji; kształtowanie efektywnych stosunków pracy

Beata Jamka	
Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa — dylematy pomiaru	339

Grzegorz Łukasiewicz	
Metody wspomagające wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	349
Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk	
Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy	361
Beata Chmielewiec	
Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy	381
Magdalena Majowska	
Rola audytu personalnego w zwiększaniu efektywności ZZL	397
Grzegorz Myśliwiec	
Negocjacje wewnętrzne w firmie w kwestiach pracowniczych a taktyki i profile partnerów	409
Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek	
Partycypacja pracobiorców w nowoczesnych koncepcjach efektywności zarządzania ludźmi	419
Dagmara Lewicka	
Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji	433

Rozdział 5. Metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker	
Wybrane metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych	461
Marek Kalinowski, Joanna Litwin	
Funkcje wynagrodzeń w ujęciu 360°	481
Ewa Zimnowłocka-Łozyk	
Testy psychologiczne jako narzędzie skutecznego procesu rekrutacyjnego	493
Justyna Bugaj, Izabela Stańczyk, Małgorzata Grześkow	
Rozmowa oceniająca kluczowym elementem procesu oceny pracy . . .	503
Urszula Bukowska	
Normalizacja w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich	515
Małgorzata Król	
Efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy przez dział personalny	529

VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi — O czym dyskutujemy?

Minęły dwa lata od ostatniego spotkania przedstawicieli katedr zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), które zorganizowała Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH. Na spotkaniu podsumowującym rezultaty dyskusji prowadzonych w ramach konferencji uzgodniono, że wobec dużego zainteresowania teoretyków i praktyków aspektami efektywności funkcji personalnej kolejny Zjazd Katedr zostanie poświęcony zarówno samemu pojęciu efektywności zsl, jak i jej pomiarowi, uwarunkowaniom wzrostu oraz innym zagadnieniom pozostającym w związku z metodami jej identyfikacji i oceny.

Nasilająca się konkurencyjność organizacji coraz częściej w wymiarze międzynarodowym powoduje, że wzrasta rola zasobów ludzkich, mających strategiczne znaczenie dla uzyskiwanych przewag. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się centralną domeną, gdy zwiększające się tempo szeroko rozumianych zmian w zakresie technologii, rynków produktów i usług, wymaga z jednej strony elastyczności rozwiązań, zaś z drugiej ciągłej dbałości o efektywność stosowanych programów z zakresu zsl. Efektywnością zsl zainteresowane są wszystkie podmioty zsl — pracownicy, aby wiedzieć jak skutecznie i efektywnie pracować oraz menedżerowie, aby móc adekwatnie oceniać wybrane programy działania w obszarach zsl i tym samym wspierać dążenia organizacyjne do poprawy efektów globalnych. Kierownictwo liniowe powinno mieć do dyspozycji skuteczne metody i narzędzia oceny efektywności działań w różnych obszarach zsl. Instrumentarium oceny efektywności bądź skuteczności zsl podlega uwarunkowaniom strategicznym, kulturowym i strukturalnym. Tym samym nie można mówić o jednym uniwersalnym zestawie metod i środków. To kwestia istotna o tyle, że i sama efektywność zsl może być różnie rozumiana i definiowana poprzez jej wymiary.

Wkład funkcji personalnej w pomnażanie wartości uzyskiwanych przez interesariuszy organizacji powoduje, że efektywność zsl powinna należeć do tematów podejmowanych przez działy ds. zasobów ludzkich, pełniących funkcje doradcy i konsultanta. W ramach szeroko ustalonej efektywności zsl oceny dotyczą także aspektów organizacyjnych, w tym efektywności działów HR.

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu zestaw prac nadesłanych w ramach przygotowań do VI Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest efektem badań naukowych wielu jednostek akademickich a także pozaakademickich. Przekrój strukturalny organizacji uczestniczących w Zjeździe wskazuje, że niezależnie od posiadanych nazw oficjalnych ich profil naukowy obejmuje tematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Ten stan rzeczy wzbogaca płaszczyznę dyskusji, w której odnajdują miejsce pracownicy naukowcy reprezentujący zróżnicowaną optykę zagadnień wchodzących do obszaru efektywności zzl.

Książka przygotowana na VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi składa się z pięciu rozdziałów, w których pogrupowano 36 opracowań. W rozdziale I zatytułowanym „Efektywność zzl i sposoby jej oceny” zamieszczono sześć artykułów, których autorzy zajmują się tematyką identyfikacji i pomiaru efektywności zzl. K. Hoffmann i M. Piłat w swoim artykule przedstawiają dostępne metody oceny efektywności zzl, przy czym koncentrują się na metodologii ROI J.J. Phillipsa, którą można zastosować w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejny artykuł autorstwa W. Ulrycha dotyczy zarządzania przez efekty na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych regionu łódzkiego. Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, nawiązaniem do idei ZPE w praktyce mogą być założenia odnośnie do planowania wymiernych efektów pracy zespołowej oraz nieformalnego wsparcia pracowników i zespołów przez kierowników. J. Mesjasz analizuje efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej, starając się odnaleźć wspólny mianownik dla obu ujęć pojęcia efektywności. Następna praca przygotowana przez J. Samul przedstawia pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard w jednym z przedsiębiorstw budowlanych. Pomiar efektywności zzl jest uwarunkowany kulturowo, czemu poświęca uwagę M. Stor w swoim artykule „Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności ZZZL w korporacjach międzynarodowych”. Autorka prowadzi w nim rozważania nad istotą efektywności i skuteczności zzl w aspekcie zróżnicowanych cech modeli zzl występujących w Europie, Ameryce Północnej, Azji Wschodniej i w Afryce. Natomiast M. Jasińska zwraca uwagę w swojej pracy na kwestię na ogół pomijaną w rozważaniach nad efektywnością zzl jaką jest synergizm, traktowany głównie jako siła zwiększająca jakość i wydajność działań personalnych. Na podstawie badań empirycznych próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie „na ile ocena poszczególnych komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas działania w danym układzie jest podstawą dla wystąpienia synergizmu i zwiększenia efektywności działań kadr w organizacji?”.

Rozdział II zawiera opracowania ośmiu autorów dotyczące efektywności wyróżnionych podsystemów zzl. Dwie autorki — A. Kwiatkiewicz i A. Rogozińska-Pawełczyk zajęły się problematyką zarządzania wiekiem, pierwsza w kontekście efektywności zzl w organizacji, zaś druga w obszarze efektywności samego procesu zarządzania wiekiem. Pozostali autorzy zwrócili uwagę na efektywność podsystemów motywowania i wynagrodzeń. Efektywność szeroko rozumianego motywowania pracowników to temat opracowania B. Sajkiewicz pt. „Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności”. Autorka analizuje w nim systemy motywowania konstruowane w firmach amerykańskich i japońskich sprzyjające innowacyjności pracowników, a następnie porównuje je z tymi, które można spotkać w praktyce polskich

firm. Podsumowuje determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania różniących się od determinant skuteczności innych systemów motywowania. A. Borkowska-Pietrzak w swoim artykule zajmuje się motywowaniem niematerialnym, przedstawiając wyniki badań efektywności budowy systemu motywowania pozamaterialnego w jednej z firm w odniesieniu do pracowników administracyjno-biurowych. Ważnym aspektem kształtowania efektywnych systemów motywowania jest uwzględnienie wpływu kultury organizacyjnej. Zagadnienie to podejmuje A. Jawor-Joniewicz, analizując spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji oraz celami strategicznymi wybranej grupy przedsiębiorstw z terenu Polski.

Jak wiadomo, istotną częścią systemów motywacyjnych są wynagrodzenia. Z punktu widzenia pracodawców przeznaczających niemałe kwoty na ten cel istotną kwestią staje się efektywność wynagrodzeń. W ramach tego wątku rozdziału II T. Sapeta podejmuje rozważania na temat wykorzystania audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania, poddając szczegółowo analizie mechanizm działania tego narzędzia z z. w odniesieniu do wynagrodzeń. Tematykę efektywności wynagrodzeń kontynuuje również T. Kawka, wskazując na specyficzne cechy i uwarunkowaniach kształtowania się zasad budowania systemów wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy, w odniesieniu do pracowników wiedzy. Uzupełniającą rolę w stosunku do wynagrodzeń stanowią świadczenia dodatkowe. Tej tematyce poświęca swój artykuł E. Beck-Krala, opisując efektywne programy świadczeń pracowniczych, których ważną cechą jest optymalizacja kosztów ponoszonych przez pracodawcę przy jednoczesnej optymalizacji dochodu netto uzyskanego przez pracownika. W artykule zamieszczono przykłady rozwiązań zaczerpniętych z praktyki, dotyczące kompleksowych programów wykorzystujących świadczenia dodatkowe.

Rozdział III niniejszego zbioru nosi tytuł „Budowa kapitału ludzkiego organizacji zaangażowanego w efektywną pracę”. Zawarto w nim opracowania, w których autorzy zajmują się różnymi aspektami kształtowania kompetencji pracowniczych sprzyjających wzrostowi zaangażowania. A. Wojtczuk-Turek przedstawia wyniki badań mających na celu weryfikację hipotezy zakładającej istnienie związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracownika a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Autorka wychodzi bowiem z założenia, że szczególne znaczenie w wyzwaniu aktywności pracownika o charakterze twórczym odgrywają te czynniki, które dotyczą doskonalenia własnych kompetencji, możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania. Rozwijając tematykę budowy pożądanego profilu kompetencji, kolejna autorka — A. Dolot prezentuje opracowanie pt. „Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji”, w którym zwraca uwagę na organizacyjne uwarunkowania rozwoju pracowników. Wątek rozwoju kompetencji podejmują także P. Oleksiak oraz A. Suchodolski. Pierwszy z autorów prowadzi rozważania nad efektywnością programów szkoleniowych, zaś drugi w artykule poświęconym organizacji procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych przedstawia wyniki badań własnych przeprowadzonych łącznie w 55 organizacjach (34 jednostki należące do koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich). Wynika z nich między innymi, że firmy międzynarodowe podchodzą do procesu rozwoju pracowników w sposób bardziej kompleksowy i zaplanowany niż polskie przedsiębiorstwa. Wątek efektywnego zarządzania zasobami

ludzkimi w warunkach umiędzynarodawiania się działalności gospodarczej podejmuje również B. Buchelt w opracowaniu na temat determinant efektywności pracy ekspatriantów. Postrzega ona efektywność jako możliwość zrealizowania przez ekspatrianta wyznaczonych celów jego misji zagranicznej i analizuje indywidualne i organizacyjne czynniki wpływające na efektywność jego pracy. Determinantami skuteczności pracy liderów działających w środowisku lokalnym zajmuje się Ł. Haromszeki. Po identyfikacji czynników warunkujących skuteczność ich działania podejmuje próbę analizy obserwowanej rzeczywistości i wyciągnięcia wniosków. Z badań wynika, że większą skuteczność w przewodzeniu ludźmi w społeczności lokalnej, mają szansę uzyskać osoby budujące kapitał społeczny z innymi członkami danej społeczności. Na budowę wartościowego dla organizacji kapitału ludzkiego zaangażowanego na rzecz realizacji jej celów ma także wpływ sprawiedliwość organizacyjna, objawiająca się między innymi wdrażaniem sprawiedliwych w opinii pracowników procedur rekrutacji, selekcji, czy ocen pracowniczych. Sprawiedliwość organizacyjna, która silnie przekłada się na postawy i zachowania członków organizacji zajmuje uwagę kolejnego badacza — D. Turka. Do tematyki tej nawiązuje także M. Flak wskazująca na rolę społecznej odpowiedzialności organizacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

W rozdziale IV zamieszczono artykuły związane z tematyką wkładu zsz w wyniki organizacji oraz kształtowaniem efektywnych stosunków pracy. Otwierają go rozważania B. Jamki na temat dylematów pomiaru wpływu zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa. Kolejna praca autorstwa G. Łukasiewicza jest poświęcona metodom wspomagającym wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Po dywagacjach dotyczących istoty pojęć takich, jak efektywność, racjonalność działania, skuteczność i korzystność G. Łukasiewicz charakteryzuje dwie podstawowe metody, za pomocą których menedżerowie personalni mogą szacować efekty zrealizowanego programu, tj. metodę grup kontrolnych i metodę regresji liniowej. Autorki M. Striker, K. Wojtaszczyk przywołują strategiczną kartę wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy. Do pomiaru wyników działań wykorzystano miary ilościowe i jakościowe, klasyfikując je do jednej z czterech kategorii, tj. do miar świadomości marki pracodawcy, miar wizerunku marki pracodawcy, miar lojalności wobec pracodawcy, miar skonstruowanych w oparciu o dane pochodzące z wewnątrzorganizacyjnych analiz związanych z realizacją funkcji personalnej. W następnym artykule B. Chmielewiec zajmuje się racjonalizacją kosztów pracy jako sposobem budowania przewagi konkurencyjnej firmy. W odniesieniu do funkcji personalnej realizacja strategii kosztowej sprowadza się do minimalizacji kosztów osobowych, w związku z czym autorka skupia się na możliwościach zmniejszania kosztów pracy głównie dzięki wykorzystaniu dofinansowania ze środków publicznych. Kolejną metodą pozwalającą na zwiększenie efektywności zsz jest audyt personalny. Jego charakterystykę i cele szczegółowo przedstawia M. Majowska.

Wątek budowy relacji wewnątrzorganizacyjnych, które sprzyjają efektywnemu zsz zainteresował czterech autorów. G. Myśliwiec podejmuje rozważania nad rodzajem negocjacji wykorzystywanych podczas negocjowania warunków pracy i płacy. Przeprowadzone przez niego badania wykazują raczej niechętny stosunek pracodawców do podejmowania negocjacji z pracownikami w sprawach płacowych i innych pracowniczych, zaś dla menedżerów negocjacje z pracownikami to trudna sztuka. Autor przed-

stawia odmienne strategie negocjacyjne pracodawców z pracownikami szeregowymi oraz wysokiej klasy specjalistami. Kwestią mającą pozytywny wpływ na stosunki pracy wewnątrz organizacji jest możliwość partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. Jej analizą w nowoczesnych koncepcjach efektywności zarządzania ludźmi zajmują się A. Cierniak-Emerych i A. Pietroń-Pyszczyk. Swą uwagę kierują na koncepcję zzl oraz wiązkę koncepcji HPWS, aby wyspecyfikować odmiany i formy partycypacji, które mają wpływ na wzrost akceptowalności podejmowanych decyzji, a w konsekwencji przyczyniają się do poprawy efektywności organizacji. Poszukiwania wzorców pozytywnych budowy stosunków pracy wewnątrz organizacji uzupełnia artykuł odnoszący się do aspektów negatywnych związanych ze zjawiskami mobbingu i dyskryminacji, i innych zjawisk dysfunkcyjnych w organizacji w zakresie realizacji narzędzi polityki personalnej. D. Lewicka w swoim artykule przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 737 osób pracujących w zróżnicowanych firmach na terenie kraju, z których wynika dość niska kultura środowiska pracy oraz niskie kompetencje kadry zarządzającej. Niepokojące są konsekwencje mobbingu zarówno dla zatrudnionych, jak i dla organizacji, powodujące mniejszą efektywność pracy a także chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu, częste wybuchy złości oraz poczucie wyczerpania fizycznego.

W rozdziale V zajęto się wybranymi metodami i narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi mającymi wpływ na efektywność zzl. Otwiera go artykuł J. Cewińskiej i M. Striker, w którym autorki przedstawiają wybrane metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych w odniesieniu do wolontariuszy, trenerów oraz sportowców. Kolejne opracowania dotyczą niektórych metod i narzędzi zzl, takich jak metoda 360° M. Kalinowski i J. Litwin wykorzystują ją do rozważań nad funkcjami wynagrodzeń. E. Zimnowłocka-Łoży przedstawia testy psychologiczne jako narzędzia skutecznego procesu rekrutacyjnego, zaś J. Bugaj, I. Stańczyk i M. Grześkowiak zajmują się rozmową oceniającą jako kluczowym elementem procesu oceny pracy. W rozdziale V zamieszczono także artykuł U. Bukowskiej poświęcony normalizacji w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich. Książkę zamyka opracowanie M. Król na temat efektywnego kształtowania przez dział personalny procesów elastyczności pracy w odniesieniu do elastyczności numerycznej (zatrudnienia), funkcjonalnej (podaży pracy), płac (finansową) i czasu pracy.

Przedłożony zbiór opracowań jest ważnym zbiorowym głosem środowiska akademickiego w dyskusji na temat efektywności funkcji personalnej — jej identyfikacji i metod oceny. Autorzy zwracają uwagę na zróżnicowane spektrum zagadnień wynikających z rozwoju nowych obszarów analizy. Mamy nadzieję, że przygotowany wolumin pomoże teoretykom i praktykom udoskonalić warsztat badawczy nad problemami efektywności zzl.

Bogusława Urbaniak

01

Efektywność
zł i sposoby
jej oceny

Kinga Hoffmann, Michał Piłat

Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Metoda J.J. Phillipsa jako uniwersalne narzędzie oceny efektywności w programach zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Stwierdzenie, że najważniejszym czynnikiem kształtującym jakość przedsiębiorstwa są ludzie, jest współcześnie powszechnie akceptowane nie tylko przez przedstawicieli subdyscypliny naukowej, jaką jest zzl¹, lecz także przez praktyków działających w tym obszarze funkcjonalnym swoich zakładów pracy. Można powiedzieć, że jest to swego rodzaju oczywistość, która nie wymaga dodatkowego komentarza, ale, jak każda nauka, również zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluuje, zmienia się. Wśród głównych tendencji rozwojowych tego kierunku wyróżnia się m.in. prowadzenie analiz ekonomicznych i społecznych obszarów zzl oraz traktowanie rozwoju posiadanych zasobów ludzkich jako inwestycji, które powinny wspierać dążenia organizacji do osiągnięcia jej celów strategicznych².

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja metody pomiaru efektywności programów zzl autorstwa J.J. Phillipsa jako uniwersalnej procedury, dzięki której wspomniane trendy rozwoju funkcji personalnej mają szansę na pomyślne wdrażanie. Przedstawiając możliwości, jakie niesie z sobą metoda ROI, pragniemy zachęcić do pochylenia się nad problemem pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz podjęcia wysiłków w kierunku badań ogólnopolskich z tego zakresu.

¹ W ślad za S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, należy przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi to dziedzina nauki, której rozwój w ostatnich latach przyczynił się do przełomu w myśleniu o tej funkcji zarządzania wśród polskich menedżerów.

² A. Pochtowski, B. Urbaniak, *Praktyka zzl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 199–200.

1. Metody pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Na początku naszych rozważań nad metodologią pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy jasno powiedzieć, że prowadzenie skutecznej polityki zrz wymaga umiejętności posługiwania się odpowiednimi instrumentami ekonomicznymi. Ponadto, aby móc mówić o jakiegokolwiek efektywności należy zmienić podejście do wydatków ponoszonych w ramach realizowania funkcji personalnej. Konieczne jest ujmowanie ich w kategoriach inwestycji, a nie kosztów pracy, jak miało to miejsce do tej pory³. Analiza definicji pojęcia kosztów⁴ i inwestycji pozwala bowiem wskazać poważną różnicę między nimi. Koszty wpływają zmniejszająco na wynik finansowy przedsiębiorstwa, podczas gdy inwestycje służą jego pomnażaniu.

Ekspert Hay Group Polska — M. Kowalczyk twierdzi, że „pomiar efektywności procesów personalnych stał się już powszechną praktyką, stosowaną obecnie przez blisko 93% polskich firm”⁵. W obliczu tej tezy rodzi się pytanie, w jaki sposób realizowane jest to zadanie? Z badań przeprowadzonych w latach 2008–2009 wynika, że polskie firmy najczęściej stosują:

- wskaźniki jakościowe, opisujące procesy HR (blisko 67% przedsiębiorstw),
- porównanie budżetu, za który odpowiada dział HR, do przychodów firmy (ponad 46% przedsiębiorstw),
- oraz zrównoważoną kartę wyników (ok. 23% przedsiębiorstw)⁶.

Metodyka pomiaru efektywności w programach zarządzania zasobami ludzkimi rozwija się od lat 60. ubiegłego stulecia. Najwcześniejsze w kwestii mierzenia efektywności tej funkcji przedsiębiorstwa są: koncepcja zarządzania przez cele, badanie postaw pracowniczych, analizy przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz audyt zasobów ludzkich. Lata 80. i 90. XX w. zaowocowały powstaniem metod takich, jak: monitoring kosztów HR, badanie reputacji działu personalnego, strategiczna karta wyników zrz oraz benchmarking funkcji personalnej. Wśród innych metod, jakie powstały w tym okresie należy wspomnieć tzw. mierniki kadrowe⁷. J. Fitz-Enz przez wiele lat testował różne wskaźniki, które pomogłyby uchwycić więź pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami finansowymi. Próbowano łączyć przychody, koszty operacyjne, zyski, płace i świadczenia pracownicze z rzeczywistą liczbą pracowników

³ J.B. Stępień, *Mierniki funkcji kadrowej I–III*, „Personel i Zarządzanie”, 13–15/2001.

⁴ „Koszt jest to wyrażone wartościowo zużycie środków pracy, przedmiotów pracy, usług obcych oraz samej pracy oraz niektóre wydatki nie odzwierciedlające zużycia dotyczące normalnej działalności jednostki w określonym przedziale czasu” B. Gierusz, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODiDK, Gdańsk 2009, s. 300.

Inwestycje — aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 Dz. U. 1994 Nr 121, poz. 591.

⁵ hrstandard.pl (dostęp 20.11.2010).

⁶ Tamże.

⁷ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.

oraz z liczbą pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Te działania doprowadziły do wniosku, że pomiędzy różnymi zmiennymi operacyjnymi i opisującymi zasoby ludzki istnieją pewne związki. Pomimo braku statystycznego potwierdzenia istnienia zależności przyczynowo-skutkowych, niektóre z odkrywanych związków z pewnością nie były przypadkowe. W efekcie badacze instytutu Saratoga opracowali system pomiaru obejmujący szereg wskaźników takich, jak: ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki czy wartość rynkowa kapitału ludzkiego⁸. Dalsze poszukiwania w zakresie metod pomiaru doprowadziły do powstania koncepcji ROI, indeksacji efektywności zasobów ludzkich, pomiaru kapitału ludzkiego oraz traktowania działu personalnego jako ośrodka zysków.

Wymienione wyżej metody różnią się od siebie względnymi kosztami ich wdrażania oraz wartością informacji, jakie dzięki nim można uzyskać. Tabela 1 przedstawia charakterystykę metod pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającą te kryteria.

Tabela 1. Zestawienie metod wykorzystywanych w zakresie pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Metoda	Główny obszar pomiaru	Względny koszt	Względna wartość informacji
1. Zarządzanie poprzez cele w obszarze zasobów ludzkich	Wyznaczanie docelowych wartości wyników zarządzania zasobami ludzkimi	Niski	Umiarkowana
2. Badanie postaw pracowników	Postawy i percepcja	Umiarkowany	Umiarkowana
3. Analizy przypadków zarządzania zasobami ludzkimi	Opis jakościowy wsparty danymi	Niski	Niska
4. Auditing zasobów ludzkich	Występowanie i efektywność praktyk	Niski	Niska
5. Główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi	Mierniki wyników programu/działu	Umiarkowany	Umiarkowana
6. Monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi	Koszty programu/działu	Niski	Niska
7. Reputacja działu zasobów ludzkich	Postawy i percepcja	Umiarkowany	Umiarkowana
8. Porównanie funkcjonowania działu zasobów ludzkich z konkurencją	Praktyki, mierniki wyników	Wysoki	Wysoka

⁸ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 39.

Metoda	Główny obszar pomiaru	Względny koszt	Względna wartość informacji
9. Rentowność inwestycji	Koszty i korzyści	Wysoki	Wysoka
10. Indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	Różne główne wskaźniki	Wysoki	Wysoka
11. Pomiar kapitału ludzkiego	Wartość kwalifikacji, umiejętności, wyników pracowników	Wysoki	Umiarkowana
12. Strategiczna karta wyników ZZL	Mierniki dotyczące zdolności działu ZZL do kreowania wartości, systemu pracy opartego na efektywności, powiązań ze strategią firmy oraz efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	Umiarkowany	Wysoka
13. Dział zasobów ludzkich jako ośrodek zysku	Wkład programu/usługi w zyski	Wysoki	Wysoka

Źródło: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Human Factor, Kraków 2003, s. 33

Powyższe zestawienie ukazuje najważniejsze teorie w kwestii pomiaru efektywności funkcji personalnej, jakie rozwijały się na przestrzeni drugiej połowy ubiegłego stulecia. Warto wspomnieć, że oprócz nich istnieje wiele innych metod odnoszących się stricte do szkoleń, czyli funkcji rodzajowej zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej kojarzonej z inwestowaniem w czynnik ludzki w organizacji [m.in. analiza kosztów i korzyści (*Benefit Cost Analysis* — BCA), czteropoziomowy model Kirkpatricka, CIRO (*Context, Input, Reaction, Outcome*), CIPP (*Context, Input, Process, Product*), analiza użyteczności, integralny model Browna i Reeda i inne] .

Wielość metod pozwalających określić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na duże wysiłki ich autorów w kierunku znalezienia najbardziej optymalnej procedury oceniającej. Według J.J. Phillipsa dobra metoda pomiaru rentowności inwestycji powinna spełniać następujące kryteria:

- prostota — proces pomiaru rentowności inwestycji musi być prosty, wolny od złożonych wzorów, długich równań i skomplikowanej metodologii,
- ekonomiczność — pomiar rentowności inwestycji musi być tani i łatwy do wdrożenia,
- wiarygodność — proces powinien przebiegać metodycznie, aby mógł pozyskać zaufanie praktyków, kierownictwa i naukowców,
- poprawność teoretyczna — oparty na ogólnie przyjętych metodach postępowania,
- uwzględnianie czynników obcych — na mierzone zmienne mają wpływ nie tylko programy zzl, ale również inne czynniki, należy wyodrębnić udział programów zzl w ogólnych wynikach organizacji,

- uniwersalizm — szerokie możliwości zastosowań metody, ta sama metodologia pomiaru rentowności inwestycji musi nadawać się do oceny efektywności zróżnicowanych programów zsz,
- elastyczność — proces musi nadawać się zarówno do prognozowania wyników przed wprowadzeniem programu, jak i po jego przeprowadzeniu,
- uwzględnianie różnych danych — „twardych” (produkcja, jakość, czas i koszty) i „miękkich” (zadowolenie z pracy, zadowolenie klientów, poziom absencji, rotacji, skarg i zażaleń),
- uwzględnianie kosztów — konieczność uwzględniania wszystkich kosztów analizowanego programu zsz,
- udane zastosowania — proces pomiaru powinien wykazać się „odpornością na zużycie”, dowodząc użytkownikom swej przydatności w praktycznych zastosowaniach.

Nie istnieje współcześnie metoda, która spełniałaby wszystkie z wymienionych wyżej kryteriów. Niemniej jednak J.J. Phillips jest zdania, że proponowany przez niego pięciopoziomowy model oceny efektywności stanowi metodę, która dobrze wypada w każdym z podanych wymiarów.

Dalsza część referatu poświęcona zostanie metodologii ROI, która zyskała dziś miano uniwersalnego i kompleksowego sposobu działania w dziedzinie pomiaru efektywności inwestycji w zasoby ludzkie.

2. Procedura ROI J.J. Phillipsa oraz przykłady jej zastosowań

Metoda ROI bazuje na znanej i powszechnie akceptowanej w środowisku biznesowym koncepcji czteropoziomowego modelu oceny, którego autorem jest D.L. Kirkpatrick. Jako pierwszy stwierdził on, że efektywność szkoleń można oceniać na czterech poziomach, do których należą:

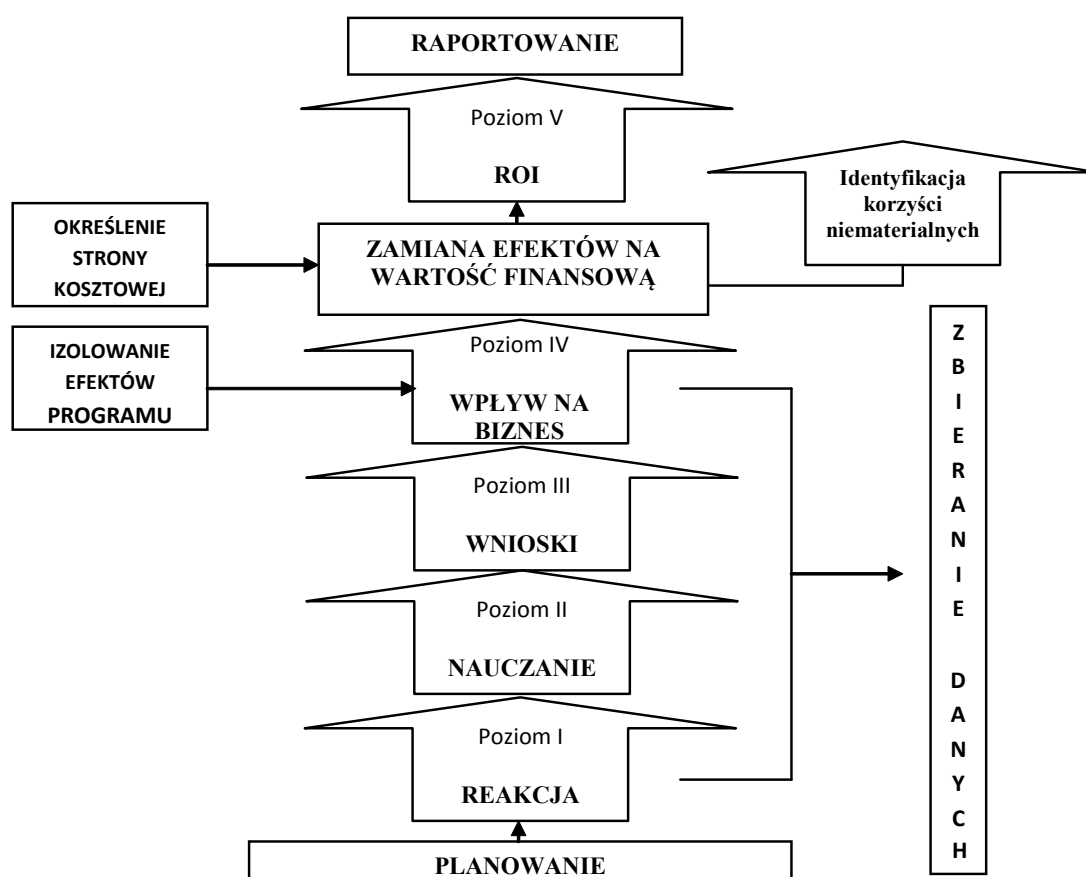
- poziom reakcji uczestników na realizowaną inicjatywę szkoleniową,
- poziom uczenia się związany z oceną nabytej wiedzy i umiejętności,
- poziom zachowania dotyczący zastosowania i wdrażania zdobytych kompetencji,
- poziom wyników ekonomicznych ukazujący rezultaty działań realizowanych przez uczestników szkolenia.

J.J. Phillips rozwinął tę koncepcję, dodając do niej poziom piąty. Wskazał on jednocześnie sposób na obliczenie wskaźnika zwrotu z inwestycji przy wykorzystaniu danych zgromadzonych na wspomnianych wyżej czterech poziomach. Współcześnie metodologia ROI, szeroko stosowana szczególnie na gruncie amerykańskim, jest podejściem umożliwiającym ocenę każdego programu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Sekwencja logicznie uporządkowanych etapów pozwalają na zgromadzenie i analizę sześciu typów danych dotyczących danego przedsięwzięcia.

Autor metody twierdzi, że niemożliwe jest zarządzanie obszarem, którego nie można zmierzyć, dlatego opracował pięciopoziomowy model obejmujący następujące działania:

1. Planowanie.
2. Gromadzenie danych w trakcie programu i po jego zakończeniu na czterech poziomach oceny: reakcji i zadowolenia, nauki, zastosowania i wdrażania oraz oceny efektów ekonomicznych.
3. Izolowanie efektów programu (ustalenie, jaka część korzyści została uzyskana dzięki programowi).
4. Obliczenie zwrotu z inwestycji poprzez konwersję danych na wartości pieniężne, kalkulacji kosztów przedsięwzięcia oraz identyfikację korzyści niewymiernych.
5. Raportowanie polegające na komunikacji wyników oceny osobom kluczowym (zainteresowanym wnioskami z przeprowadzonego pomiaru).

Rysunek 1 przedstawia procedurę metody J.J. Phillipsa.



Rysunek 1. Model oceny rentowności programów ZZZ autorstwa J.J. Phillipsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot inwestycji w szkolenia i rozwój ...*, s. 43.

Wśród popularnych zastosowań tej metody znajdują się m.in. programy szkoleniowe, wdrażanie systemu wynagrodzeń opartego na korzyściach, tworzenie zespołów autonomicznych, rozwój kariery, przywództwo, strategie rekrutacyjne i inne z zakresu

zł⁹. Autor metody zrealizował wiele pomiarów i analiz dla znanych przedsiębiorstw, których zarządzający chcieli poznać poziom zwrotu z inwestycji poczynionych w zasoby ludzkie i wiedzieć, czy warto takie działania kontynuować w przyszłości. Działalność ROI Institute, którego J.J. Phillips jest prezesem, skupia się na nauczaniu oraz wdrażaniu procedury ROI. Phillips na swoim koncie wiele pomyślnych implementacji tego modelu (ponad 2 000 firm), co potwierdza, że podejście ROI jest w ostatnim czasie stale doskonalone¹⁰.

Do niewątpliwych zalet tej koncepcji należy zaliczyć m.in.:

- kompleksowość w zakresie oceny efektywności programów zł,
- szeroką informację uzyskaną dzięki pomiarowi efektywności na pięciu poziomach,
- możliwość prognozowania wskaźnika ROI,
- pewność metody, dzięki której możliwe jest zaspokajanie potrzeb różnych osób kluczowych w organizacji,
- brak skomplikowanych obliczeń,
- elastyczność polegającą na tym, że proces oceny musi nadawać się zarówno do prognozowania wyników przed wprowadzeniem programu, jak i po jego przeprowadzeniu,
- uniwersalizm.

Nie jest to jednak metoda pozbawiona wad. Wśród najważniejszych słabości tej procedury badawczej należy wymienić:

- względnie wysokie koszty wdrożenia, wynikające z faktu angażowania dużej liczby osób oraz środków w procesie gromadzenia i analizy danych,
- czasochłonność,
- nieopłacalność jej stosowania w przypadku małych programów i projektów realizowanych przez dział ZZL.

Jak już wspomnieliśmy wcześniej pomimo braku udokumentowanych praktyk stosowania metodologii ROI w warunkach polskich, procedura ta cieszy się dużym uznaniem wśród przedsiębiorstw na całym świecie¹¹. To, co obecnie wiemy na jej temat sprowadza się do następujących faktów:

- metodologia ROI była udoskonalana przez ponad 25 lat,
- wdrożyło ją ponad 2 000 firm produkcyjnych i usługowych, organizacji non profit, instytucji administracji publicznej i placówek edukacyjnych,
- co roku firmy przeprowadzają 5 000 badań z wykorzystaniem tej metodologii,
- co roku publikuje się 100 analiz przypadków dotyczących metodologii ROI,
- certyfikaty z zakresu wdrażania metodologii ROI w przedsiębiorstwach otrzymało dotychczas 3 500 osób,
- metodologię ROI wdrożyły organizacje w 40 krajach,
- wydano 15 książek ułatwiających wdrażanie i stosowanie metodologii ROI, z czego na język polski przetłumaczono zaledwie 3,

⁹ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *The ROI fieldbook: strategies for implementing ROI in HR and training*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 12–13.

¹⁰ Tamże, s. 3.

¹¹ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot ...*, s. 9.

- powstała sieć wymiany informacji na temat metodologii ROI, skupiająca 500 członków (ROI network)¹²,
- oddziały firmy ROI Institute Inc. świadczącej usługi doradcze, organizującej warsztaty i wygłaszającej odczyty dla przedsiębiorstw na całym świecie znajdują się w wielu krajach. W Polsce oficjalnym partnerem ROI Institute Inc. jest firma szkoleniowa Training for Development¹³.

Zastosowania metody ROI, o jakich możemy przeczytać w publikacjach autorstwa J.J. Phillipsa bardzo dobrze oddają uniwersalizm tej procedury badawczej. Wszelakstronność metodologii ROI polega na tym, że można ją zastosować do oceny różnorodnych programów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dowodem na to są analizy przedstawione w Tabeli 2.

Tabela 2: Przykłady zastosowań metodologii ROI w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi

Oceniany program	Analizowane wskaźniki	Obszar ZZL
Zapobieganie molestowaniu seksualnemu (Healthcare Inc.)	liczba skarg zgłoszonych wskutek molestowania seksualnego, rotacja, opłaty prawne i koszty rozpraw sądowych	Szkolenia
System płacy uzależnionej od kompetencji (National Crushed Stone Company)	robocizna na tonę, rotacja pracowników, absencja, zadowolenie z pracy	Wynagrodzenia
Program zmniejszenia absencji w pracy (Metro Transit Authority)	absencja, zadowolenie z pracy, opóźnienia autobusów	Szkolenia Rekrutacja
Zarządzanie stresem (Midwest Electric Inc.)	koszty opieki zdrowotnej, absencja, rotacja, zadowolenie z pracy, produktywność	Szkolenia
Program poprawy bezpieczeństwa pracy (National Steel)	częstotliwość wypadków, rzeczywiste koszty wypadków	Motywacja
Rozwijanie zdolności przywódczych wyższych kadr kierowniczych (Imperial National Bank)	oszczędności, zyski, efektywność organizacji	Szkolenia
Uczenie się wsparte technologią (United Petroleum International)	sprzedaż, zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników, rotacja	Szkolenia (e-learning) Wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności ...*

Programy przedstawione w powyższej tabeli stanowią plany działań naprawczych w związku z nieprawidłowościami zaistniałymi w przedsiębiorstwach. Różnorodność problemów, z jakimi borykały się wymienione organizacje pokazuje, że działania z za-

¹² J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett: *Zwrot...*, s. 27.

¹³ www.t4d.com.pl (dostęp 19.01.2011).

kresu zarządzania zasobami ludzkimi bardzo znacząco przyczyniają się do poprawy sytuacji. Najczęściej uruchamianymi projektami zsl podlegającymi ocenie są inicjatywy szkoleniowe, a także zmiany w systemach motywacyjnych (wynagrodzeń). Działania te wspierają zmiany wdrażane w przedsiębiorstwach. Nauka oraz system odpowiednio skomponowanych czynników motywacyjnych powoduje, że ludzie zmierzają ku zmianom, chętniej poddając się im i czerpiąc określone korzyści z tego tytułu.

Czy taka sytuacja byłaby możliwa w polskich warunkach? Czy metoda J.J. Phillipsa również zyskałaby miano uniwersalnej procedury oceny efektywności w programach zsl? Można przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, że odpowiedź na te pytania byłaby twierdząca. W ramach uzasadnienia możemy powołać się na nasze doświadczenia związane z projektami przygotowywanymi przez studentów w ramach zaliczenia z przedmiotu „Pomiar efektywności ZZL” realizowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Prace przedstawiały diagnozę nieprawidłowości w wybranej organizacji oraz projekt usprawnień wraz z propozycją pomiaru jego efektywności wykorzystującą metodę J.J. Phillipsa. W każdym przypadku okazywało się, że działania z arsenału zarządzania zasobami ludzkimi stanowiły dużą część, a często całość programu działań naprawczych. Studenci w swoich projektach mogli jedynie zaplanować proces oceny. Bez sprawdzenia w praktyce proponowanych rozwiązań nie ma podstaw do stwierdzenia, czy procedura ta będzie w warunkach polskich uznana za dobrą metodę pomiaru rentowności inwestycji w zasoby ludzkie.

Niestety, o ile sami studenci nie wyrażali otwarcie wątpliwości w zasadność wdrażania metody J.J. Phillipsa, o tyle słuchacze studiów podyplomowych biorący udział w zajęciach z tego samego przedmiotu czynili to nader często. Zapytani o opinię na temat pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi najczęściej odpowiadali, że nie jest to możliwe do zrealizowania. Największe wątpliwości budził dobór wskaźników, ustalanie ich wielkości docelowych oraz wiarygodność oceny opierającej się w dużej mierze na szacowaniu. Dyskusja nad pomiarem efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jaka miała miejsce w portalu społecznościowym *Goldenline*, wskazuje na duże zainteresowanie tym tematem, przy czym obszarem zsl, na którym uwaga skupiona jest najbardziej, są szkolenia. Okazuje się, że stosunkowo często dyskutujący nawiązują do modelu D. Kirkpatricka, na którym bazuje metoda ROI J.J. Phillipsa. Niestety badanie poziomu wskaźnika zwrotu z inwestycji nie jest wdrażane ze względu na wspomniane wcześniej obawy dotyczące szacowania wartości korzyści odniesionych dzięki programowi zsl oraz zbyt dużą liczbę innych czynników kształtujących aktualną sytuację w przedsiębiorstwie¹⁴.

Zakończenie

Metoda J.J. Phillipsa niewątpliwie stanowi dobre podejście w zakresie pomiaru rentowności inwestycji zsl. Dowodzą tego dobre praktyki dotyczące metodologii ROI, wśród których na szczególną uwagę zasługują:

¹⁴ www.goldenline.pl/forum/580756/pomiar-efektywnosci-szkolen (dostęp 04.01.2011).

- traktowanie ROI jako narzędzia usprawniającego procesy oraz naukę i rozwój,
- wykorzystywanie różnych metod gromadzenia danych,
- izolowanie efektów programu z z od wpływu innych czynników,
- konwersja efektów programu w wartości pieniężne,
- prognozowanie ROI na bieżąco w trakcie działalności¹⁵.

Rozważania stanowiące treść niniejszego artykułu pokazują, że kwestia pomiaru efektywności inwestycji w zasoby ludzkie w warunkach polskich obfituje w wiele niewiadomych, które są efektem braku badań naukowych prowadzonych w tej sferze. Pytania, wątpliwości i inne bariery, jakie stoją przed entuzjastami metody J. Phillipsa nie mogą być rozstrzygnięte w inny sposób niż poprzez badania. Polscy menedżerowie są bardzo zainteresowani informacją, jaką niesie z sobą wskaźnik zwrotu z inwestycji. Dlaczego zatem tak często porzuca się pomysły związane z wdrażaniem tej procedury pomiaru? Gdzie znajduje się przyczyna tego stanu rzeczy? Uważamy, że stojąc po stronie środowiska naukowego, powinniśmy czuć się zobowiązani do poszukiwania odpowiedzi na te pytania. Skoro pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest tematem stosunkowo nowym, interesującym i stanowi swego rodzaju trend współczesnego z z, należy poczynić starania w kierunku pracy naukowej, dzięki której adaptacja modelu ROI w polskich przedsiębiorstwach będzie przebiegała sprawnie i efektywnie.

Bibliografia

1. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994, Dz. U. 1994 Nr 121, poz. 591
2. S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
3. J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. B. Gierusz, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODiDK. Gdańsk 2009.
5. D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
6. J.J. Phillips, *Measuring ROI. Fad, fact, or fantasy?*, T+D [serial online]. April 2007;61 (4),42. Available from, MasterFILE Premier, Ipswich, MA. (dostęp 11.12.2009).
7. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.
8. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *The ROI fieldbook, strategies for implementing ROI in HR and training*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006
9. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
10. J.J. Phillips, L. Zuniga, *Costs and ROI, Evaluating at the Ultimate Level*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008, s. XXI.
11. J.B. Stępień, *Mierniki funkcji kadrowej I–III*. „Personel i Zarządzanie”, 13–15/2001.
12. www.roiinstitute.net
13. www.t4d.com.pl
14. www.goldenline.pl
15. www.hrstandard.pl

¹⁵ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot...*, s. 37.

THE ROI METHODOLOGY AS A UNIVERSAL TOOL FOR MEASURING THE EFFECTIVENESS OF HRM PROGRAMS

The article presents the ROI methodology as an universal tool to measure the effectiveness of human resources management in companies. The authors indicate the main challenges concerning those who try to deal with that. Polish companies indeed face the problem, however, they use some methods which comparing to ROI seem to be insufficient because of partial realization of measurement and poor quality of information derived thanks to them. Due to the fact that ROI methodology has not been checked fully in practice, the article poses an invitation to organize the scientific research on the topic.

Key words: **measurement of effectiveness, human resources management, investment, universalism, the ROI methodology, J.J. Phillips' method**

Słowa kluczowe: **pomiar efektywności, zarządzanie zasobami ludzkimi, inwestycje, uniwersalizm, ROI, metoda J.J. Phillipsa**

Wojciech Ulrych

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Zarządzanie przez efekty na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych regionu łódzkiego

Wstęp

Pierwszy artykuł dotyczący zarządzania przez efekty (ZPE, ang. *performance management*) pojawił się w literaturze światowej w 1972 roku — M. Warren podał podstawowe cechy tej metody¹. W jednej z pierwszych polskich publikacji, poruszających w ogóle koncepcję ZPE, A. Gick i M. Tarczyńska odnotowali: „(...) niełatwo jest przekazywać nowe koncepcje, gdy brakuje słów, którymi można by się posłużyć” i że „przykładem może być, będąca trzonem nowoczesnego zarządzania ludźmi, koncepcja *performance management*, dla której, z braku lepszego określenia, autorzy używają terminu *zarządzanie efektywnością*”.² Jednakże, jak zaznacza A. Poczowski³, „problematyka ta nie doczekała się całościowego ujęcia w polskiej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w odróżnieniu do literatury anglojęzycznej, gdzie traktowana jest jak integralny składnik systemu zarządzania zasobami ludzkimi”.⁴

Wszystkie procesy ZPE powinny posiadać wspólną cechę: wzajemne kontakty pracownika i kierownika w zakresie przedmiotu pracy, przy czym zaangażowanie i informacja zwrotna są elementami niezbędnymi i uniwersalnymi każdego takiego pro-

¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, 2009, s. 20.

² A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa, 1999, s. 16.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005, s. 5.

⁴ Na stronie wydawnictwa Kogan Page można znaleźć zestawienie sporządzone przez M. Armstronga obejmujące 60 pozycji literaturowych (zawierające zarówno czasopisma, jak i książki) poświęconych tematyce zarządzania przez efekty; każda z nich została krótko omówiona.

http://www.koganpage.com/DownloadSwapLink/Student%20Resource_Literature%20Review.doc

cesu⁵. M. Armstrong podkreśla, że proces ZPE koncentruje się nie tylko na tym, „co” powinno być zrobione (tj. osiągnięciu celów, wymagań, planów na „wyjściu” tego procesu), lecz także na tym, „jak” powinno być zrobione (tj. posiadaniu i rozwoju wiedzy, umiejętności, kompetencji behawioralnych wspierających organizacyjne wartości na „wejściu” wspomnianego procesu). Wskazuje także na elastyczność całego procesu, którego założenia mają doprowadzić do wypracowania najlepszego sposobu partnerskiej współpracy kierownika i pracownika w osiąganiu wymaganych rezultatów pracy. Wszystkie wspomniane uzgodnienia, między stronami, wynikają z wymagań roli organizacyjnej, którą odgrywa dany pracownik. Z niej to właśnie wynikają oczekiwania poprawy w stosunku do pracownika, zapisane w planie poprawy efektów oraz planie indywidualnego rozwoju pracownika. Wypracowywanie lepszych efektów wymaga czasu, dlatego ZPE koncentruje się na osiągnięciu przyszłej efektywności, a nie wyłącznie na ocenie efektów pracy osiągniętych w przeszłości. ZPE wymaga więc ciągłego, regularnego dialogu między kierownikiem a pracownikiem w zakresie efektywności i ciągłego rozwoju podwładnego.⁶ Współcześnie ideę ZPE opisują jej charakterystyczne cechy: ⁷ wspólne uzgodnienia, pomiar, informacja zwrotna, pozytywne wzmocnienie oraz dialog. Natomiast teoretyczną podstawę rozwijania całej koncepcji stanowią trzy teorie motywacji: stawiania celów Lathama i Locka, kontroli Glassera oraz społecznego uczenia się Bandury⁸.

W ostatnich latach realia ekonomiczne doprowadziły do tego, że organizacje nie czekają już na zewnętrzne bodźce, zwiększające ich efektywność takie, jak wzrost rynku czy przewaga technologiczna. Organizacje same zaczęły poszukiwać możliwości uzyskania przewagi w nich samych, co w konsekwencji doprowadziło do zwiększonego zainteresowania koncepcją zarządzania przez efekty⁹. Dlatego przyczyn wprowadzenia koncepcji zarządzania efektywnością pracownika należy upatrywać w: ¹⁰

- rosnącej konkurencyjności na rynku międzynarodowym i presji na efektywność organizacji,
- innowacjach technologicznych,
- zmianach tradycyjnych ról kierowniczych oraz nowych oczekiwaniach pod adresem pracowników, związanych z podejściem do formułowania celów, monitorowania ich realizacji i oceniania efektów,
- analizach i ocenie stosowanych praktyk w zakresie oceniania i wynagradzania pracowników, z właściwym temu mankamentami, np. rocznych ocen okresowych czy też problemy z wdrażaniem systemów wynagradzania za efekty.

⁵ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your performance-management system*, „Employment Relations Today”, 32 (3)/2005, s. 53.

⁶ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Published by Kogan Page, 2006, s. 496-498.

⁷ M. Armstrong, *Performance management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Pages, 2006, s. 3.

⁸ T.W. Buchner, *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, „Human Resource Development International” 1 (10)/2007, s. 62-65.

⁹ Tamże, s. 59.

¹⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 6.

1. Idea procesu zarządzania przez efekty

M. Armstrong podkreśla, że ZPE odgrywa integracyjną rolę dla procesów personalnych, które wówczas wzajemnie się wspierają i jako całość wpływają na organizacyjną efektywność¹¹. Z zarządzaniem efektywnością pracownika związane jest założenie, że efektywność można podnosić przez stawianie zadań, monitorowanie ich realizacji, dostarczanie informacji zwrotnej oraz rozwijanie potencjału ludzkiego w drodze szkoleń i doskonalenia¹². M. Armstrong przedstawia zestaw wielu definicji ZPE różnych autorów, przy czym wszystkie odnoszą się do kwestii integrowania celów indywidualnych i organizacyjnych dla potrzeb osiągnięcia organizacyjnej efektywności¹³. Interesujące jest jednak to, że wśród dziesięciu z nich, tylko jedna wspomina o rozwoju, a trzy odnoszą się do kwestii roli zespołów w efektywności organizacyjnej. M. Armstrong zauważa jednak, że to właśnie rozwój pracowników jest jego podstawowym celem¹⁴. ZPE jest definiowane przez M. Armstronga jako systematyczny proces polepszania organizacyjnej efektywności poprzez rozwój efektywności pojedynczych pracowników i całych zespołów. Wspomniany autor wskazuje dalej, że ZPE jest sposobem uzyskiwania lepszych rezultatów poprzez zrozumienie przez pracownika, czym jest efekt jego pracy i zarządzanie tymi efektami w ramach wzajemnych uzgodnień kierownika liniowego i pracownika w zakresie celów, standardów i wymagań kompetencyjnych.¹⁵ A. Pocztowski definiuje szeroko ZPE jako sformalizowany i zintegrowany proces kształtowania cech, zachowań i wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców¹⁶. Podobną definicję autorstwa Cripa przytaczają D.D. Dubois oraz W.J., Rothwell stwierdzając, że jest to usystematyzowany proces mający na celu poprawę i utrzymanie na pożądanym poziomie wyników pracy wszystkich członków organizacji, przy czym kluczowym czynnikiem decydującym o wynikach pracy są w tym ujęciu kompetencje¹⁷.

Istotny jest strategiczny aspekt omawianego procesu, bowiem polepszenie indywidualnej efektywności nie musi przełożyć się na lepsze efekty organizacyjne.¹⁸ Podobnie A. Pocztowski zauważa, że „w całościowym ujęciu system ZPE powinien obejmować minimum trzy elementy: zarządzanie efektywnością całej organizacji, zarządzanie efektywnością pracowników oraz integrację zarządzania efektywnością na poziomie jednostkowym i organizacyjnym”¹⁹.

ZPE może służyć wielu celom. Według badań E-reward z 2005 r. obejmują²⁰:

¹¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009, s. 615.

¹² A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, s. 133.

¹³ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 57.

¹⁴ Tamże, s. 58.

¹⁵ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 495.

¹⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 251.

¹⁷ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 192.

¹⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 2.

¹⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 7.

²⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human...*, s. 619.

- dostosowanie celów indywidualnych i organizacyjnych — 64%;
- poprawę efektów organizacji — 63%;
- poprawę efektów indywidualnych — 46%;
- dostarczenie podstaw dla indywidualnego rozwoju — 37%;
- rozwój kultury efektywności — 32% (np. dążenie do równowagi w wartościach dotyczących tego, „co” i „jak” jest robione);
- decyzje płacowe — 21%.

A. Furnham jednak wskazuje, że nie wszystkie cele mogą być realizowane w tym samym czasie, bowiem system może być zwyczajnie przeładowany²¹. ZPE funkcjonuje najlepiej, gdy cele są czytelne, a ich liczba jest ograniczona, przy czym odniesie większy sukces, jeśli: ²²

- efekty pracy będą wielowymiarowe (w zakresie ilości, jakości, czasu, kosztu), przy czym należy uwzględnić kontekst samej oceny;
- powiążemy efekty pracy z wymogami klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- uwzględnimy, że proces oceny efektów nie jest doskonały i posiada ograniczenia w zakresie samooceny i oceny kierowniczej.

Jednakże M. Armstrong wskazuje, że głównym celem ZPE jest promowanie kultury wysokiej efektywności, w której pojedynczy pracownicy, a także całe zespoły, biorą na siebie odpowiedzialność za stałe polepszanie procesów biznesowych, swoich umiejętności oraz zwiększanie własnego wkładu w sukces w ramach efektywnego przywództwa kierowników liniowych. Odbywa się to głównie poprzez dopasowywanie indywidualnych celów pracownika do celów organizacyjnych (w ramach kaskadowania ogólnych celów organizacji na niższe poziomy), przy jednoczesnym promowaniu organizacyjnych wartości i możliwości uzyskania wsparcia ze strony kierownika liniowego. W tym względzie ZPE sprowadza się więc do definiowania i wspólnych uzgodnień kierownika liniowego oraz pracownika co do oczekiwań w zakresie wymiernych efektów pracy, posiadanych przez pracownika umiejętności i prezentowanych zachowań wynikających z wymagań roli organizacyjnej.²³ Kaskadowanie celów organizacyjnych nie jest więc związane z jednostronnym formułowaniem celów jednostkom czy zespołom, ale powinno także uwzględniać możliwość definiowania własnych celów w ramach strategii i wartości organizacyjnych.²⁴

Procesy ZPE są istotnym źródłem informacji na temat kapitału ludzkiego i jego wkładu w działalność organizacji. Wiele systemów ZPE jest projektowanych w taki sposób, by można było za ich pomocą ocenić wkład zatrudnionych osób w proces efektywności — zarówno pod względem umiejętności i doświadczenia, które wnoszą w swoją pracę, jak i wyników, uzyskanych w postaci osiągniętych celów²⁵.

Procesy ZPE mają olbrzymi wpływ na kształtowanie koncepcji ZKL i tworzenie wartości dodanej dzięki ludziom: „jednym ze sposobów opisywania wartości jest

²¹ A. Furnham, *Performance management systems*, „European Business Journal” 16 (2)/2004, s. 85–86.

²² Tamże, s. 93.

²³ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, 2006, s. 496.

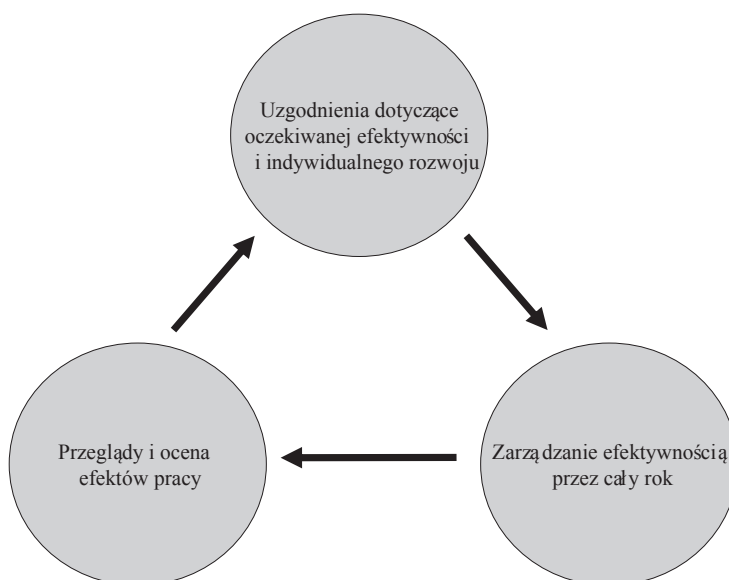
²⁴ Tamże, s. 499.

²⁵ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 135–136.

przedstawienie jej jako wkładu w osiągnięte efekty”, a „wkład można mierzyć poprzez procesy ZPE, szczególnie dzięki modelowi mieszanemu, w którego ramach są oceniane dwa elementy wkładu w efekty — osiągnięte wyniki indywidualne i zastosowane kompetencje”²⁶. G. Egan stwierdza, że system ZPE może być traktowany albo jako centrum kosztów, albo jako centrum zysków — w związku z tym albo jest niepotrzebnym wydatkiem, albo generatorem wartości dodanej²⁷.

2. Cykl i proces zarządzania przez efekty

ZPE można przedstawić jako ciągły cykl powiązanych ze sobą elementów (Rysunek 1). Stanowi on punkt wyjścia dla modelowego procesu zarządzania przez efekty (Rysunek 2).



Rysunek 1. Cykl zarządzania przez efekty

Źródło: M. Armstrong *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009, s. 621.

2.1. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju pracownika

M. Armstrong wskazuje, że wspólne uzgodnienia kierownika i pracownika czerpią z wyników dotychczasowych formalnych przeglądów efektów oraz profilu roli organi-

²⁶ Tamże, s. 194.

²⁷ G. Egan, *A clear path to peak performance*, „People Management” 10 (1)/1995, s. 34.

zacyjnej, którego składowe obejmują kluczowe obszary wyników oraz wymagane kompetencje dla efektywnej pracy. W ten sposób powstają plany dotyczące indywidualnego rozwoju pracownika (*personal development planning*) oraz plany poprawy efektów pracy (*performance planning*)²⁸.

T.W. Buchner wskazuje na zaskakujący fakt w teorii ZPE. Pomimo tego, że to pracownik stawiany jest w centrum całego procesu, to jednak dominuje ukierunkowana z góry na dół relacja: kierownik–pracownik. W związku z tym tradycyjne rozumienie ZPE niosło ze sobą początkowo negatywny przekaz, bowiem rozpatrywane było z perspektywy wykonawcy jako narzucane z zewnątrz rozwiązanie²⁹. G. Egan podkreśla, że większość pracowników oczekuje celowości, swobody i zachęty w wykonywaniu pracy, a nie kontroli. System ZPE powinien być systemem kontroli wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach. Rozwiązaniem jest dwukierunkowe kształtowanie systemu ZPE w zakresie rozwoju pracownika. Po pierwsze, cały proces ZPE — coaching, konsultacje, informacja zwrotna i wsparcie pracownika — powinien zachęcać pracownika do rozwoju. Byłoby idealnie, gdyby zespoły rozwijały się właśnie w taki sposób. Po drugie, jeśli kierownicy i zespoły chcą wiedzieć, czego dodatkowo potrzebują, aby działać jeszcze lepiej, wówczas można już mówić o poziomie strategicznego rozwoju pracowników.³⁰

Warto podkreślić, że uzgadniane cele, zgodnie z formułą SMART, przybierają różne formy: kluczowych obszarów wyników (tj. stałych, wbudowanych w profil roli celów), kwantyfikowanych zadań (np. przychodu, poziomu redukcji kosztów, różnych wskaźników), projektów (jako zestawu zadań oznaczonych datą wykonania i spodziewanym rezultatem) oraz zachowań (oczekiwanych lub wygaszanych będących wynikiem posiadanych i nabytych kompetencji). Formalna ocena okresowa oraz powstawanie wspomnianych wcześniej planów może mieć miejsce w trakcie tego samego spotkania, natomiast sam profil roli wymaga uaktualnienia za każdym razem formalnych uzgodnień dotyczących kolejnego okresu³¹.

2.2. Zarządzanie efektywnością przez cały rok

Punkt ten odzwierciedla sedno całej koncepcji ciągłego wsparcia pracownika. Oznacza to, że ZPE jest codzienną pracą kierownika, a nie jedynie okazjonalnym kontaktem z pracownikami³². Na kluczowe wsparcie przywódców organizacji (jej wyników) zwracają także uwagę D.D. Dubois i W.J. Rothwell, zaznaczając, że konieczna jest istotna modyfikacja sposobu myślenia o wynikach organizacji.³³

Bez względu na to, jakie rezultaty osiągnął pracownik w przeszłości, celem ZPE jest wpływanie na przyszłość. C.H. Lee wskazuje, że głównym zadaniem ZPE jest generowanie precyzyjnej informacji, aby zainteresowani mogli ją zrozumieć, przedyskutować,

²⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, 2006, s. 504.

²⁹ T.W. Buchner, *Performance management theory...*, s.60.

³⁰ G. Egan, *A clear path to...*, s. 34–37.

³¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 504–505.

³² Tamże, s. 505.

³³ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte...*, s. 195.

uzgodnić jej charakter i jakość, a następnie uprzedzać wystąpienie problemów i dążyć do efektywności.³⁴ Jeśli już trzeba ocenić za pomocą skali wyniki pracownika, to najlepiej słownie, w rozmowie, w momencie wykonania zadania. Wielokrotne powtórzenie słabej oceny, w ciągu dłuższego okresu, daje pracownikowi możliwość poprawy słabego wyniku. Dialog i ocena słowna będą miały wówczas słabsze negatywne konotacje, aniżeli sama ocena słowna³⁵.

Monitorowanie postępów pracownika w realizowaniu wspólnych ustaleń daje kierownikowi podstawę do dostarczenia pracownikowi informacji zwrotnej w postaci różnego rodzaju wsparcia — informowania, wyjaśniania, korygowania i motywowania do pracy. Jak zauważa T.W. Buchner, wiele trendów na rynku takich, jak downsizing, decentralizacja, praca na odległość (zdalna) powoduje, że kierownik nie ma możliwości, ani nawet czasu bezpośredniego obserwowania wykonawcy w tradycyjny sposób. Autor podnosi także znaczenie doświadczenia wykonywanej pracy, którą obecnie kierownicy mieliby monitorować. Także nowocześni pracownicy posiadają odmienne oczekiwania co do sposobu przekazywania informacji zwrotnej i zarządzania efektywnością. Przez lata pracownicy byli przecież przyzwyczajani do partycypacji i przyjmowania większej odpowiedzialności, stąd wynikają większe oczekiwania co do ich udziału w określaniu procesu ZPE, którego są przecież podmiotem. Badania wskazują, że proces motywowania, a nawet zbieranie i przekazywanie informacji zwrotnej, może zostać przesunięty z kierownika na pracownika. Warunkiem jest jednak chęć brania odpowiedzialności za własną efektywność³⁶.

2.3. Formalna okresowa ocena efektów pracy

Niekiedy argumentuje się, że formalna ocena okresowa jest niepotrzebna i lepiej przeprowadzać nieformalne przeglądy jako część dobrej praktyki zarządczej.³⁷ Z drugiej jednak strony formalna ocena okresowa podsumowuje wcześniejsze nieformalne przeglądy i dostarcza informacji do uzgodnień na kolejny okres, jak też jest odniesieniem do kolejnych, nieformalnych przeglądów³⁸. Podobne stanowisko zajmuje M. Sidor-Rządkowska, wskazując, że — choć w małych firmach brak oceny okresowej może być uzasadniony — to taka ocena daje „możliwość specjalnej rozmowy na temat mocnych i słabych stron pracownika, kierunków jego rozwoju, kształtowania ścieżek kariery zawodowej, potrzeb szkoleniowych”³⁹. Badania przytaczane przez M. Armstronga wskazują, że 44% organizacji przeprowadza formalną ocenę okresową raz w roku, a 39%

³⁴ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your...*, s. 54.

³⁵ Tamże, s. 56.

³⁶ T.W. Buchner, *Performance management theory...*, s.61-62.

³⁷ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your...*, s. 57.

³⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 627.

³⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 17.

— dwa razy do roku. Jednocześnie te same oceny są zwykle podstawą dla wspólnych ustaleń na kolejny okres.⁴⁰

D.D. Dubois i W.J. Rothwell stwierdzają, że ważne jest, by nie mylić zarządzania wynikami pracy, które obejmuje planowanie w dziedzinie wyników oraz analizę osiągnięć w tej mierze, z oceną wyników, mającą na celu podsumowanie wypracowanych rezultatów po zakończeniu pewnego okresu⁴¹. Interesujące porównawcze zestawienie tabelaryczne M. Armstronga przedstawia różnice między trzema koncepcjami: zarządzania przez cele (*performance by objective*), formalną oceną okresową (*performance appraisal*) oraz zarządzania przez efekty (*performance management*).⁴² W polskiej literaturze można znaleźć dwa rodzaje ocen: bieżące i okresowe. Te pierwsze dokonywane są najczęściej przez bezpośredniego przełożonego lub kierownictwo firmy, mają charakter nieformalny, sytuacyjny i ciągły. Same oceny dokonywane są w ramach zarządzania operatywnego, stosowanie do potrzeb, na ogół nie podlegając planowaniu⁴³. Podczas gdy wskazuje się różne klasyfikacje celów oceniania — przykładowo, dychotomiczny podział celów (funkcji) oceniania, tj. ewaluacyjny i rozwojowy⁴⁴ — to jednak taki podział nawiązuje tylko w pewnym stopniu do idei ZPE i nie wskazuje na całościowy układ przedsięwzięć w tym zakresie. A. Pocztowski podkreśla, że „problematyka ZPE prezentująca wyniki badań empirycznych w literaturze polskiej pojawia się w kontekście systemów ocen pracowniczych oraz systemów wynagradzania. Nie występuje ona tam wprawdzie w całościowym ujęciu jako system ZPE, tym niemniej pewne elementy są uwzględniane”⁴⁵.

M. Armstrong zwraca jednak uwagę na dewaluację oceny okresowej, opisując ją jako „nieuczciwy coroczny rytuał”⁴⁶. Badania dotyczące tradycyjnych ocen okresowych, zawierających skale oceny, wskazały przykłady takich ocen, które albo nie motywowały pracowników, albo nawet redukowały ich poziom motywacji i zaangażowania. Także informacja zwrotna była nieodpowiednia do poprawiania efektywności⁴⁷. Powołując się na S.T. Bakira warto wspomnieć, że E. Deming wskazywał na podstawową rozbieżność między założeniami TQM a oceną pracowniczą, umieszczając „ocenę efektywności pracownika, skale oceny oraz formalną roczną ocenę okresową” na trzeciej pozycji swojej listy „siedmiu śmiertelnych grzechów” zachodniego stylu zarządzania. E. Deming twierdził, że na indywidualną efektywność wpływa wiele czynników systemu pracy, które są poza kontrolą pracownika⁴⁸.

⁴⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 626.

⁴¹ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte...*, s. 192.

⁴² M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 27.

⁴³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007, s. 275–276.

⁴⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych...*, s. 15.

⁴⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 15.

⁴⁶ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 500.

⁴⁷ C. Fletcher, *Performance appraisal and management: the developing research agenda*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 74 (4)/2001, s. 474.

⁴⁸ S.T. Bakir, *A Quality Control Chart for Work Performance Appraisal*, *Quality Engineering*, 3 (17)/2005, s. 429.

C.H. Lee twierdzi, że tradycyjna ocena okresowa jest skierowana na dokumentowanie przeszłości i obarczona błędnym przeświadczeniem, a słaba ocena (a przez to negatywne wzmocnienie i kara) jest efektywnym narzędziem motywowania. Celem systemów ZPE jest jednak korygowanie słabych, wspieranie dobrych efektów oraz wyniesienie efektywności na wyższy niż dotychczasowy poziom. Dlatego podstawowym celem formalnych ocen okresowych jest zawsze przyszłość, a nie przeszłość. Ponadto wyniki oceny okresowej opartej na skalach oceny — choćby nawet pozytywne — mają niewiele wspólnego z korygowaniem czy podnoszeniem efektywności pracy. Wyłącznie informacja zwrotna, oparta na opisie i diagnozie przeszłości ma pozytywny wpływ na przyszłe działania prowadzące do efektywności. Stosowanie skal staje się problemem w organizacji, jeśli na ich podstawie jest jednocześnie przyznawane wynagrodzenie i ustala się cele rozwojowe pracownika. Znacznie lepiej jest stosować więc informację zwrotną, opartą na dostarczaniu ciągłej informacji, aniżeli ocenę okresową, która jest rodzajem sądu raz w roku. Dodatkowo, ocenie okresowej towarzyszą zwykle znaczne emocje⁴⁹. Alternatywnym podejściem do skal kwalifikacyjnych może być macierz efektywności, która graficznie przedstawia miejsce pracownika względem dwóch zmiennych: poziomu realizacji postawionych celów oraz prezentowanych zachowań i podejścia do realizowanej pracy⁵⁰. Historycznie rzecz ujmując, można wyróżnić różne trendy w ocenie pracowniczej. Najbardziej znaczące jest jednak przesunięcie z subiektywnego i często osądającego pomiaru w kierunku bardziej obiektywnego pomiaru zachowań. Podczas gdy większość zainteresowanych z aplauzem zaakceptowało tę zmianę, to jednak zastosowanie takiej oceny jest możliwe w zakresie ograniczonej liczby stanowisk. Co więcej, takie obiektywne pomiary także są obciążone błędami. Zachowania mają różne podłoże i niekoniecznie są związane ze zdolnościami i motywacją⁵¹.

Wskazuje się, że przyszłość oceny okresowej będzie się koncentrować na osiągnięciu celów oraz ocenie kompetencji. C. Fletcher wskazał na dwie interesujące kwestie: kontekst dokonywanej oceny oraz sposób prowadzenia rozmowy oceniającej. Jeśli chodzi o kontekst, to dokonano rozróżnienia między stanowiskową efektywnością i wynikającymi z niej oczekiwanymi zachowaniami a tzw. kontekstualną efektywnością, obejmującą wymagane zachowania niewynikające z potrzeb stanowiskowych, ale kształtujące i podnoszące klimat i efektywność organizacyjną (np. kooperacja, entuzjazm)⁵². Odnośnie do sposobu prowadzenia rozmowy oceniającej wskazano dwa interesujące fakty: 1) krytyka ma pozytywny efekt tylko wówczas, gdy oceniany jest w dobrej relacji z kierownikiem liniowym oraz 2) ustalanie celu ma większą skuteczność w stosunku do problematycznych pracowników, którzy zgłaszali słabe relacje z kierownikiem.⁵³

M. Armstrong zwraca natomiast uwagę, że zarówno skale oceny, jak i wynagrodzenie nie stanowią niezbędnego elementu całego procesu (Rysunek 2). Autor podkreśla dalej, że prezentowany linearny i logiczny proces nie daje realistycznego obrazu

⁴⁹ C.H. Lee, *op.cit.*, s. 53–57.

⁵⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human...*, *op.cit.*, 2009, s. 633.

⁵¹ A. Furnham, *op.cit.*, s. 84.

⁵² C. Fletcher, *op.cit.*, s. 475.

⁵³ Tamże, s. 478.

tego wszystkiego, co dzieje się w zakresie ZPE w każdej organizacji, stanowiąc jedynie punkt wyjścia rzeczywistych rozwiązań. Podobnie twierdzą D.D. Dubois i W.J. Rothwell, podkreślając, że nie istnieje jeden uniwersalny system zarządzania wynikami pracy, który byłby odpowiedni dla wszystkich organizacji. Jednakże metody oparte na kompetencjach można — z pewnymi nieznacznymi tylko modyfikacjami — stosować we wszystkich organizacjach, niezależnie od ich specyfiki. Trzeba mieć jednak świadomość, że przejście od modelu tradycyjnego (na przykład takiego, który opiera się na ocenie i stosowaniu środków dyscyplinujących) do modelu opartego na kompetencjach wymaga wprowadzenia pewnych zmian⁵⁴. Autorzy przedstawiają interesujący, dziewięcioetapowy proces ZPE oparty na kompetencjach, przy czym koncentruje się on na ocenie i rozwoju kompetencji pracownika oraz wymaganych kompetencjach stanowiskowych⁵⁵. Warto zauważyć, że model M. Armstronga (Rysunek 2) także nawiązuje do kompetencyjnych wymogów (stanowiska lub roli) oraz prezentowanych przez pracownika kompetencji.

Charakterystycznym narzędziem procesu ZPE jest ocena 360 stopni, której wyniki są wykorzystywane głównie w kształtowaniu rozwoju pracowników (71%), a także przy ocenie okresowej (jako wsparcie przy poprawianiu efektów), planowaniu, doborze, zarządzaniu talentami i kształtowaniu karier (23%), przy czym jako pomoc w decyzjach płacowych najrzadziej (6%)⁵⁶. P. Ward wskazuje, że chociaż ocena za pomocą sprzężenia zwrotnego 360 stopni łatwo może być zaadaptowana w ZPE, to nie jest ona zwykle wymieniana jako jedna z pierwszych dziedzin zastosowania tej techniki w praktyce: „stało się tak zapewne dlatego, że rozwój własny, szkolenia i rozwój zespołu nie tworzą systemu instytucjonalnego organizacji na takiej samej zasadzie jak ZPE. Przeprowadzenie oceny efektów pracy wymaga zwykle przygotowania formalnej dokumentacji i stałego zaangażowania większości, jeśli nie wszystkich poziomów organizacji, a także łączy się z innymi systemami — nagradzaniem, oceną potencjału lub planowaniem kariery. Należy przeszkolić pracowników, aby mogli zrozumieć system oceny, oraz menedżerów, aby potrafili go stosować”⁵⁷.

Niestety, większość organizacji nie nadąża z wprowadzaniem nowych rozwiązań, a pracownicy nie traktują ZPE jako pomocnego i wartościowego elementu swojej pracy⁵⁸. Opisując systemy ZPE, także A. Furnham stwierdza, że działają one słabo i są negatywnie postrzegane zarówno przez pracowników, jak i kierowników.⁵⁹ Kierownicy liniowi — według badań E-reward z 2005 r. — przeważnie nie mają odpowiednich umiejętności w zakresie ZPE (88%), nie potrafią oceniać (84%), nie są zaangażowani w całe przedsięwzięcie (75%), a nawet są mu niechętni (74%). Aby przezwyciężyć tę sytuację, należy angażować kierowników w proces opracowania i wdrożenia ZPE,

⁵⁴ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *op.cit.*, s. 195.

⁵⁵ Tamże, s. 197.

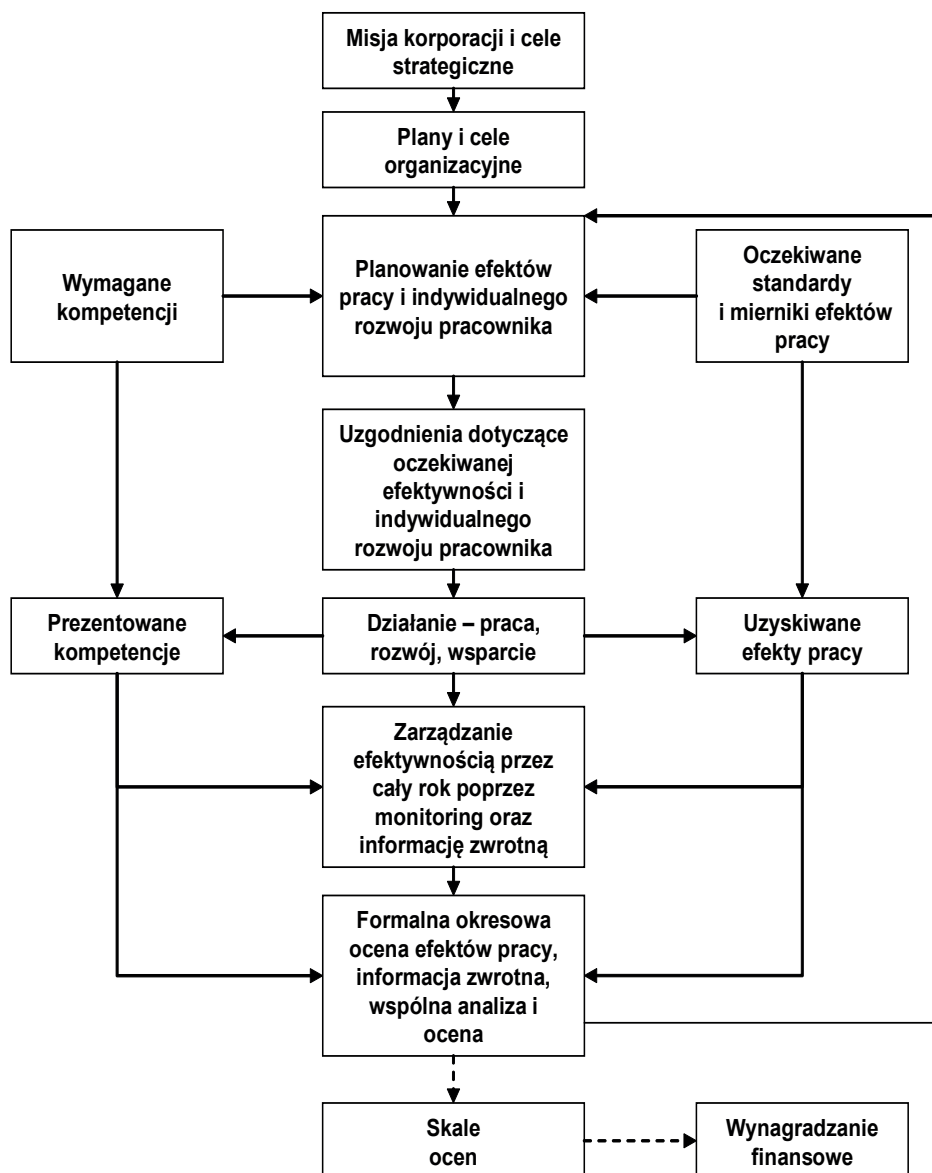
⁵⁶ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, *op.cit.*, 2006, s. 521–523.

⁵⁷ P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 70.

⁵⁸ T.W. Buchner, *op.cit.*, s. 60.

⁵⁹ A. Furnham, *op.cit.*, s. 83.

a także szkolić, wspomagać, dostarczać wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa i upraszczać system⁶⁰.



Rysunek 2. Proces zarządzania przez efekty według M. Armstronga

Źródło: Armstrong M., 2009, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, s. 63

⁶⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human ...*, op.cit., 2009, s. 638–639.

2.4. Powiązania ZPE z innymi działaniami personalnymi

ZPE posiada swój ważny wkład w dokonania w zakresie przemian kulturowych i jest powiązane z różnymi kluczowymi działaniami z zakresu zarządzania ludźmi, zwłaszcza w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania talentami, uczenia się i rozwoju oraz zarządzania wynagrodzeniami⁶¹. Zarządzanie wynikami ma charakter interdyscyplinarny i posługuje się całym zestawem narzędzi związanych z oceną i rozwojem kompetencji, z obserwacją i przekazywaniem informacji zwrotnych, ze szkoleniami i rozwojem pracownika, z oceną wyników i nagradzaniem⁶². A. Furnham opisuje zmianę w kulturze organizacyjnej, jaka miała miejsce poprzez powiązanie efektów pracy z wynagradzaniem w brytyjskim sektorze publicznym. Roczne oceny nie były traktowane poważnie i często w ogóle nieprzeprowadzane, bowiem poziom wynagrodzenia lub możliwość awansowania zależały od jej wyniku. Po wprowadzeniu wspomnianej zmiany okazało się, że wymagane są nowe rozwiązania takie, jak regularna informacja zwrotna przekazywana przez kierowników, ustalanie celów, pomiar, wskazywanie kluczowych obszarów wyników. Gromadzone dane pozwalały na podejmowanie decyzji personalnych. Nastąpiło przejście od „kultury usług” do „kultury efektywności”⁶³. Autorzy A. Baron i M. Armstrong wskazali wyniki brytyjskich badań, według których trzecia część respondentów oceniała kompetencje i/lub wykorzystywała dane dotyczące efektywności w procesach planowania sukcesji i zarządzania karierą⁶⁴. ZPE może również znacznie zwiększyć motywacje pracowników, ponieważ ułatwia tworzenie i stosowanie różnych bodźców niefinansowych.⁶⁵ Koncepcja wynagrodzenia uzależnionego od wkładu, która w coraz większym stopniu zastępuje płacę zależną od efektów, opiera się na modelu mieszanym: decyzje dotyczące płacy warunkowej są podejmowane na podstawie oceny — zarówno wyników pracy poszczególnych pracowników, jak i wkładu pod względem poziomów kompetencji oraz wiedzy, które miał wpływ na te wyniki⁶⁶. Także A. Pochtowski stwierdza, że „naturalną konsekwencją ewaluacji efektów w procesie zarządzani przez efekty jest wiązanie ich z wynagrodzeniem”⁶⁷. Jednakże M. Armstrong również zauważa, że bezpośrednio powiązanie przeglądu efektywności z przeglądem wynagrodzeń nie jest zalecane, bowiem wszyscy pracownicy będą zbyt wiele myśleć o wpływie tej oceny na podwyżki. Dlatego lepiej oddzielić od siebie te dwa przeglądy, choć w praktyce jest to niezwykle trudne.⁶⁸ Wyniki badań E-reward z 2005 r. wskazują, że część organizacji widzi sukces wdrożenia procesu ZPE pod warunkiem braku jego powiązań z wynagradzaniem.⁶⁹ Wyniki badań przeprowadzonych przez M. Armstronga i A. Baron wskazują,

⁶¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, op.cit., 2009, s. 10.

⁶² Dubois D.D., Rothwell W.J., *op.cit.*, s. 192.

⁶³ A. Furnham, *op.cit.*, s. 84.

⁶⁴ A. Baron, M. Armstrong, *op.cit.*, s. 135.

⁶⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2009, s. 330.

⁶⁶ A. Baron, M. Armstrong, *op.cit.*, s. 194.

⁶⁷ A. Pochtowski, *op.cit.*, 2008, s.268.

⁶⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, 2009, s. 334.

⁶⁹ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, *op.cit.*, 2006, s. 519.

że w praktyce ZPE jest postrzegane jako elastyczne narzędzie codziennego zarządzania efektami pracy poprzez stosowanie coachingu w ramach doskonałego przywództwa. Proces wspiera się na celach i wartościach organizacyjnych, jest związany raczej z rozwojem pracowników, a nie z ich wynagradzaniem, co z kolei łączy się z kulturą podejścia do oceniania pracowników⁷⁰.

Warto zaznaczyć, że na każdym etapie procesu ZPE może nastąpić niezwykle różnorodna gama błędów, wynikająca z przyjętych zasad i stosowanych metod oceniania oraz typowych błędów oceny. Ich dysfunkcyjny charakter może doprowadzić do trwałych patologii w zakresie rozwoju, oceny czy wynagradzania. Brak wsparcia zarządu w procesie wprowadzania zarządzania efektami pracy, niedostateczne środki przeznaczane na ten cel, brak ogólnej informacji o celach wprowadzania całego systemu, wreszcie — niepewność zatrudnienia i przyszłości samej organizacji nie sprzyja funkcjonowaniu zarządzania efektami pracy⁷¹.

2.5. Metodologia i wyniki przeprowadzonych badań

Ze względu na fakt, że polska literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest dość skromnie reprezentowana w zakresie ZPE, autor niniejszego artykułu przeprowadził badania jakościowe w tym zakresie. Badaniami objęto ogółem cztery duże firmy produkcyjne (lub ich pojedyncze zakłady) regionu łódzkiego — były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Każda firma zatrudniała kilkuset pracowników, przy czym pracownicy produkcyjni stanowili w każdym przypadku 60–80% ogółu zatrudnionych (Tabela 1). Wywiadami objęto kierowników produkcyjnych i/lub kierowników personalnych, wspomagając się przy tym ustrukturyzowaną listą pytań i zagadnień. Wywiady pozwoliły na bieżąco weryfikować odpowiedzi respondentów. Istniało bowiem zagrożenie, że prezentowane w czasie wywiadów różne praktyki personalne z zakresu ZZL — stanowiące przecież elementy całego procesu ZPE — nie pozwolą na znalezienie odpowiedzi na nurtujące autora pytania.

Tabela 1. Ogólna charakterystyka opisywanych podmiotów⁷².

Podmiot	Charakterystyka badanego zakładu/przedsiębiorstwa
A	Produkcja chemii budowlanej; badany zakład jest największym z kilku zakładów produkcyjnych w Polsce i zatrudnia 20 pracowników oraz do 140 pracowników sezonowych na czas określony (leasing pracowniczy — w sezonie praca dwubrygadowa); przeprowadzona w ubiegłym roku restrukturyzacja zatrudnienia spowodowała zmniejszenie zatrudnienia o połowę zarówno pracowników etatowych, jak i sezonowych, przy jednoczesnym wzroście wydajności działu produkcji o 30% i zmniejszeniu realizacji czasu zamówienia o 50%; bardzo niewielki udział magazynów.

⁷⁰ Tamże, 501–502.

⁷¹ W. Ulrych, *Potencjalne obszary dysfunkcji w procesie zarządzania efektywnością pracownika*, [w:] red. Z. Janowska, *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 359–360.

⁷² Wszystkie badane przedsiębiorstwa wzięły udział w badaniu pod rygorem anonimowości.

Podmiot	Charakterystyka badanego zakładu/przedsiębiorstwa
B	Produkcja wyrobów drobiarskich; przedsiębiorstwo działające w ramach wiodącego holdingu w swojej branży w Europie; zatrudnia 535 pracowników na czas nieokreślony, a dodatkowo w sezonie 200 pracowników w ramach różnego rodzaju umów (leasing pracowniczy); praca przeważnie dwuzmianowa (sezonowość zależna od asortymentu); fluktuacja pracowników etatowych na poziomie 10%.
C	Produkcja tektury falistej i pudełek; przedsiębiorstwo wchodzi w skład holdingu obejmującego 15 przedsiębiorstw w całej Europie; zatrudnia 231 pracowników etatowych; brak leasingu pracowniczego ze względu na czas niezbędny do zapoznania się z procedurami produkcyjnymi (kilka tygodni); minimalna fluktuacja pracownicza
D	Produkcja płytek ceramicznych; badane przedsiębiorstwo wchodzi w skład grupy, której produkty znane są na świecie; liczne nagrody i certyfikaty jakości; w ramach grupy istnieje kilka zakładów, które łącznie zatrudniają ok. 1 700 pracowników, a także sezonowo 130 pracowników (leasing pracowniczy); czterobrygadowy system pracy; kilkuprocentowa fluktuacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem przeprowadzonych badań było wskazanie wyzwań, jakie prawdopodobnie stoją przed wieloma dużymi podmiotami produkcyjnymi w zakresie ZPE. Badania miały wykazać, które praktyczne rozwiązania, i w jakim zakresie, nawiązują do modelowego rozwiązania M. Armstronga (Rysunek 1 i 2) oraz czy wszystkie z badanych przedsiębiorstw produkcyjnych — a zwłaszcza działy produkcyjne każdej z badanych firm — prezentują wspólne cechy przemawiające za przyjęciem lub odrzuceniem niektórych modelowych rozwiązań. W związku z tym badania skoncentrowano na wydziałach produkcyjnych.

W badaniu, zgodnie z przedstawionymi wcześniej teoretycznymi założeniami, nie spodziewano się jednak znaleźć odzwierciedlenia modelowego rozwiązania. Jednakże spróbowano określić pewne, wspólne dla wszystkich badanych podmiotów cechy, rozwiązania czy przyczyny, które wpływają na obecnie stosowane praktyki, bezpośrednio lub pośrednio nawiązujące do idei ZPE. Wskazano również skutki dotychczasowych rozwiązań.

Zgodnie z cyklem ZPE wyniki badań są prezentowane w trzech obszarach: uzgodnień dotyczących efektywności i rozwoju, zarządzania efektywnością przez cały rok oraz przeglądu i oceny efektów pracy. Należy nadmienić, że rozwiązania w ramach wspomnianego cyklu mają charakter przyczynowo-skutkowy, toteż brak rozwiązań lub niepełne rozwiązanie w jednym obszarze skutkuje określonymi rozwiązaniami lub ich brakiem w kolejnych etapach cyklu.

3. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju

Głównym celem każdego badanego działu produkcyjnego, zakładu oraz każdej zmiany (brygady) jest realizacja wymiernych ilościowych i jakościowych celów produkcyjnych

w podziale na okresowe cele — dzienne, tygodniowe miesięczne bądź roczne. To przede wszystkim one kształtują działania kierowników produkcji, determinując ich wszelkie pozostałe decyzje. Cele długookresowe wszystkich badanych podmiotów wyznaczone są przez najwyższe kierownictwo na podstawie trendu i własnych doświadczeń w branży przy uwzględnieniu potencjału wytwórczego jednostek produkcyjnych. Plany roczne mogą się jednak charakteryzować pewną elastycznością co do wymogów rynkowych, która zanika wraz z realizacją krótkookresowych planów produkcyjnych. Cele roczne są kaskadowane jako plany produkcyjne poszczególnych zakładów, wydziałów i zmian, a także są kształtowane na bieżąco przez spływające aktualnie zamówienia. Dla organizacji pracy charakterystyczny jest rytuał — codzienne spotkania kierownictwa pionu produkcyjnego (kierownika, mistrzów, brygadzystów, niekiedy pracowników) mające na celu ustalenie planów realizacji bieżącej produkcji.

W zakresie szkoleń to kierownik produkcji ustala cele szkoleniowe dla całego działu (np. z zakresu BHP), choć plany szkoleń zwykle wynikają z wymogów formalnych stanowisk i procedur systemów jakości ISO. Takie szkolenia, choć wzbogacają potencjał pracownika, nie zastąpią jednak skrojonego na miarę jego potrzeb i możliwości ciągłego wsparcia kierownika. Szkolenie jest także wydarzeniem incydentalnym. Z kolei niezaplanowane szkolenia także są realizowane na bieżąco, na wniosek kierownika, niekiedy przy czynnym udziale zainteresowanego pracownika. Ten stan rzeczy nie jest jednak regułą.

Opisy stanowiska pracy wynikają z przepisów systemów certyfikujących jakość i służą raczej w procesie rekrutacji zatrudnieniu odpowiedniego pracownika. Nie stanowią jednak istotnego elementu procesu pracy, który służyłby jako punkt wyjścia ustalania celów rozwojowych — podnoszenia kompetencji pracownika lub uzgodnień w zakresie przyszłych efektów pracy.

W ZPE najważniejsze są relacje zachodzące między kierownikiem i pracownikiem w procesie pracy. W pierwszym etapie cyklu ZPE na wzajemne ustalenia planu rozwoju kompetencji pracownika oraz jego przyszłej efektywności ma wpływ nie tylko charakter procesu produkcyjnego, lecz także jego uwarunkowania, stosowane praktyki oraz wynikające z nich konsekwencje dla możliwych rozwiązań w zakresie ZPE.

W **przedsiębiorstwie A**⁷³ specyfika branży i rynku wymaga, aby kierownicy produkcyjni realizowali cele określone na dany dzień. Charakterystyczne dla produkcji jest to, że $\frac{1}{4}$ stanowi produkcja stała (podkłady, grunty), a $\frac{3}{4}$ to produkcja zmienna zależna od zamówień realizowanych każdego dnia. W związku z tym codziennie brygadziści (działu produkcji „mokrej”) otrzymują z pionu handlowego nowy plan produkcji i rodzaj zamówienia wraz ze specyfikacją techniczną tego zamówienia (każde zamówienie wymaga połączenia innych składników). Brygadzista rozdziela zamówienia na poszczególne maszyny, obsługiwane zwykle przez dwuosobowe zespoły. On sam jest rozliczany z raportów zmiany produkcji, zużycia materiałów oraz przekazania wyrobów gotowych do MTH. Jednak całkowitą odpowiedzialność za produkcję ostatecznie ponosi kierownik produkcji. Każdy produkt posiada dodatkowo specyfikę wykonawstwa, która wskazuje: gdzie i kiedy produkt został wykonany oraz którzy pracownicy

⁷³ Bez względu na to, czy badania przeprowadzono w zakładzie produkcyjnym grupy, czy w przedsiębiorstwie będącym częścią holdingu, dalej w tekście posługiwano się terminem „przedsiębiorstwo”.

go wykonali (podobne rozwiązania można znaleźć w pozostałych badanych podmiotach). Każdy pracownik lub zespół może zostać pociągnięty do odpowiedzialności za powstałe braki w procesie produkcyjnym. Wyraźnie jest więc wskazywane zespołom, jakiego rodzaju efekty pracy są spodziewane w wymiarze ilościowym i jakościowym. W omawianym przedsiębiorstwie można wskazać jeden nieformalny, długookresowy cel w zakresie rozwoju pracowników: docelowo wszyscy pracownicy powinni potrafić pracować na wszystkich stanowiskach i przy wszystkich maszynach. Integracja pracowników, spotkania zespołowe, praca w dwuosobowych zespołach — te działania mają prowadzić do realizacji tego bardzo istotnego, zdaniem kierownika produkcji, celu. Jednak wywiady nie mogły wykazać, czy pracownicy rzeczywiście są świadomi tego celu. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku **przedsiębiorstwa D**, w którym docelowo pracownicy powinni potrafić pracować przynajmniej na dwóch odmiennych stanowiskach. W pozostałych przedsiębiorstwach nie zauważono tego typu celów rozwojowych pracowników.

W **przedsiębiorstwie B** cele tygodniowe i dzienne są określone i dostosowywane do bieżących zamówień klientów. W zależności od odcinka produkcji, pracownicy pracują w zespołach przy taśmach produkcyjnych lub, okazjonalnie, na stanowiskach maszynowych. Brygadzysta określa dzienne normy wykonania dla danego zespołu odcinka produkcyjnego, w zależności od zamówienia. Jeśli natomiast chodzi o plany tygodniowe, to brygadzysta nie zna specyfikacji zamówienia (wielkości i rodzaju), dlatego ustalenia dotyczące produkcji oscylują w zakresie 80% docelowej, tygodniowej produkcji. Chociaż pracownicy pracują w zakresie pracy taśmowej i zespołowej, to jednak na odcinkach produkcyjnych następuje tzw. „parametryzacja” pracowników na poszczególnych odcinkach, ze względu na różny asortyment. Zespoły odcinków produkcyjnych wiedzą więc także, czego się od nich wymaga. Warto wskazać na charakterystyczny, wbudowany w każde stanowisko wydziału produkcji, cel o ciągłym charakterze: stała poprawa indywidualnej wydajności (norm pracy) i jakości pracy. Kierownik produkcji przedstawianego przedsiębiorstwa zaznaczył, że dąży do tego, aby pracownik idealnie wykonywał wymagania wynikające z norm ilościowych i jakościowych, ze specyfikacji stanowiska, czy obsługi maszyny. Zaznaczył także, że takiemu nastawieniu sprzyja brak rotacji, specjalizacja i procedury systemów jakości.

W **przedsiębiorstwie C** holding ustala cele budżetowe dla każdej jednostki na cały rok, przy czym są to cele sprzedażowe, a nie związane z wolumenem sprzedaży. Zdarzyło się i tak, że przy większej marży i mniejszym wolumenie sprzedaży wypracowano większy zysk w porównaniu z rokiem poprzednim, przekraczając cele na dany rok. Ustalane są także miesięczne cele dla każdej zmiany. W omawianym przedsiębiorstwie istnieją cele roczne dla każdego działu i dla każdego pracownika, przy czym dla pracowników działu produkcji są to cele efektywnościowe (np. mniejsza liczba błędów). Jednakże ze względu na rezygnację z ocen okresowych oraz brak przychylności ze strony kierownika produkcji do tego typu ocen wydaje się, że takie indywidualne planowanie celów ma jednak charakter bardziej nieformalny. Dzielne cele produkcyjne ustalane są dla poszczególnych maszyn w zależności od rodzaju asortymentu i wielkości realizowanego zamówienia. Wszystkie maszyny połączone są wewnętrzną siecią w taki sposób, że dane z każdej z nich spływają do głównego komputera kierownika zmiany. Daje to możliwość obserwacji zrealizowanego wolumenu produkcji każdej z ma-

szyn, a raport z produkcji jest właściwie generowany automatycznie. Produkcja odbywa się na zestawach maszyn obsługiwanych przez 3–4 pracowników (lider–maszynista, pomocniczy–zastępca lidera, podawacz i odbieracz). Ten ostatni pełni ważną funkcję — kontroluje wykonywany produkt. W przypadku tego przedsiębiorstwa, podobnie jak w dwóch poprzednich, cele wartościowe precyzyjnie określają wymagania stawiane zespołom.

W przedsiębiorstwie D na poziomie całej grupy kapitałowej ustalane są roczne cele produkcyjne w zakresie ilościowym i jakościowym. Tutaj także istnieją miesięczne plany produkcyjne oraz codzienne raportowanie. W długim i zróżnicowanym procesie produkcyjnym (przygotowanie → prasowanie → suszenie → drukowanie wzoru → wypalanie → sortowanie → kontrola jakości) pracownicy pracują w 3–4 osobowych zespołach, które muszą sprostać wymogom produkcji.

Tabela 2. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju badanych podmiotów — podsumowanie.

Przedsiębiorstwo	Plany rozwoju i efektywności:	
	Indywidualne	Zespołowe
A	<ul style="list-style-type: none"> — formalne plany szkoleniowe wynikające z procedur systemów jakości; — brak formalnych planów rozwoju kompetencji/efektów pracy zgodne z ideą ZPE — nieformalne cele stałej poprawy własnej efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> — nieformalny cel: elastyczność stanowiskowa pracowników; — wykonanie planów
B		<ul style="list-style-type: none"> — wykonanie planów
C		<ul style="list-style-type: none"> — wykonanie planów
D		<ul style="list-style-type: none"> — nieformalny cel: elastyczność stanowiskowa pracowników; — wykonanie planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

We wszystkich przedstawionych podmiotach następuje zaplanowanie wymiernych celów na kolejny okres z tym, że za realizację planów produkcyjnych odpowiedzialni są indywidualnie kierownicy wydziałów oraz zespoły (w zakresie zmiany lub obsługi maszyny). Można stwierdzić, że zespoły wiedzą, czego się będzie od nich wymagało. W tym względzie opisane rozwiązania nawiązują bezpośrednio do idei zarządzania przez cele, z której czerpie także ZPE. Jednakże we wszystkich badanych podmiotach brak jest zarówno indywidualnych, jak i zespołowych formalnych ustaleń co do rozwoju kompetencji pracowników na kolejny okres, zgodnie z ideą ZPE (chodzi o wspólne ustalenia kierownika i pracownika co do rozwoju określonych kompetencji przy uwzględnieniu potencjału tego ostatniego i zagwarantowaniu ciągłego wsparcia przez kierownika). Tę sytuację łagodzą nieco „wbudowane” w stanowisko, stałe i nieformalne cele związane z poprawą indywidualnej efektywności, związane z nimi formalne plany szkoleniowe (posiadają je wszystkie badane przedsiębiorstwa), przykładanie znaczenia

do procesu rekrutacji i selekcji jako istotnych działań w pozyskaniu najlepiej dopasowanego pracownika do stanowiska (przedsiębiorstwo D), bazowanie na wieloletnim doświadczeniu własnej załogi przy jednoczesnej minimalnej fluktuacji pracowników (przedsiębiorstwo C), korzystanie z leasingu pracowniczego oraz stanowiskowe uczenie się od doświadczonych pracowników (głównie na drodze instrukcji i demonstracji) już w procesie pracy (wszystkie badane podmioty). Kierownicy produkcji nie widzą obecnie potrzeby formalnych indywidualnych planów rozwoju swoich podwładnych, przy czym zawsze podawane są te same argumenty — brak czasu i realizacja napiętego planu produkcyjnego.

4. Zarządzanie efektywnością przez cały rok

Nieformalne, indywidualne cele stałej poprawy własnej efektywności, dążenie niekiedy do elastyczności stanowiskowej, formalne plany szkoleniowe oraz narzucone formalne plany produkcyjne rzutują na dalszy sposób współpracy kierowników i zespołów. Należy pamiętać, że w badanych przedsiębiorstwach brak obecnie opracowanych systemów kompetencyjnych. Jednakże na podstawie własnej wiedzy z zakresu technologii produkcji oraz często wieloletniej współpracy z tymi samymi pracownikami kierownik lub brygadzysta jest w stanie oszacować, na podstawie zachowań, kompetencje swoich podwładnych. Może także dodatkowo, na podstawie specyfikacji zamówienia, określić wymagane zachowania prowadzące do wykonania zadanej pracy — w ten sposób dokonując nieformalnej oceny własnych podwładnych.

Kierownik produkcji **przedsiębiorstwa A** deklaruje „zespołową współpracę i otwartą atmosferę” w wielu aspektach pracy działu produkcji. Jest to potrzebne do szybkiego rozwiązywania bieżących problemów. „Rodzinnej atmosferze” sprzyja fakt, że trzon pracowników produkcji jest niewielki (poza sezonem pracuje 10 pracowników etatowych oraz 10 tymczasowych). Kierownik podkreśla, że zespół jest mały, więc pracownicy wiedzą dużo o sobie — zarówno w zakresie pracy, jak i spraw osobistych. Choć spotkania dotyczące ważnych kwestii w zakresie problemów procesu produkcji odbywają się nieregularnie, to jednak wszyscy pracownicy związani z danym tematem (zarówno pracownicy etatowi, jak i tymczasowi) w nich uczestniczą. Oznacza to, że skład zespołu może być różny na każdym spotkaniu, w zależności od poruszanego tematu. Na takich spotkaniach dokonuje się — wspólnie, na drodze nieformalnych dyskusji — przeglądu dotychczasowych efektów, poruszane są bieżące problemy, a pracownicy mogą być przy wszystkich chwaleni, ale także, jeśli trzeba — upominani. Dominuje dialog, przykładowo pracownik może zgłosić zastrzeżenia co do technologicznego sposobu realizacji danego zamówienia i taki głos może zostać uwzględniony. W serii niecyklicznych spotkań z różnymi pracownikami kierownik ma możliwość zapoznania się z wieloma postulatami, problemami produkcji i poznania własnych pracowników. Jeśli zachodzi taka potrzeba, kierownik spotyka się ze swoim zastępcą oraz brygadzystami, aby omówić specyficzne, szczegółowe kwestie dotyczące produkcji lub sposobu pracy zespołu czy problemów własnych podwładnych. Zdarza się, że pracownik nie realizuje dziennych celów i wówczas kierownik stara się poznać przyczynę tych niedo-

ciągnąć — albo rozmawiając z brygadziwą zmiany (jest najbliższym pracownika), albo poprzez rozmowę bezpośrednią z pracownikiem. Wszystkie rozmowy i korekty błędów mają charakter nieformalny i są przeprowadzane na bieżąco — najczęściej z brygadziwą. Jeśli wymaga tego sytuacja, informacja jest natychmiast przekazywana kierownikowi produkcji. Wszelkie problemy pracownicy zgłaszają brygadziwie, natomiast sam kierownik produkcji w czasie godzin pracy ma sporadyczny kontakt z pracownikami. Dzięki wspomnianym nieformalnym zebraniom z pracownikami, kontaktem z brygadziwami oraz z zespołem produkcyjnym, kierownik produkcji zna bardzo dobrze nie tylko wszystkich własnych pracowników — etatowych, wieloletnich, lecz także niektórych pracowników sezonowych. Powierza więc prace bardziej odpowiedzialne — przy konsultacji z brygadziwami — doświadczonym pracownikom, często w zespołach dwuosobowych: doświadczony, etatowy pracownik oraz pracownik sezonowy. To powszechny sposób wzajemnego uczenia się pracowników.

W **przedsiębiorstwie B** każdy mistrz posiada własnych brygadziwów, wspólnie zarządzających zespołem w niezmiennym składzie. Kierownik produkcji ma kontakt głównie z mistrzami i brygadziwami. Zna ich bardzo dobrze (współpracuje z nimi kilka lat) i twierdzi, że są „porównywalni”. Bezpośredni kontakt z pracownikami produkcyjnymi mają przede wszystkim mistrzowie i brygadziwi. Jeśli wynik pracy zespołu jest niesatysfakcjonujący, brygadziwa stara się wychwycić rodzaj błędu i zakwalifikować go jako „ludzki” lub „technologiczny”. Jeśli błąd jest kwalifikowany jako dokonany przez pracownika, następuje natychmiastowa rozmowa brygadziwy z zespołem i szukanie „winnego” — kto przyczynił się do błędu. W przypadku trudności w identyfikacji lub braku możliwości rozwiązania problemu, mistrz, na podstawie analizy partii materiału i specyfikacji produkcji, docieka sprawcy błędu. Jeśli jednak zlokalizowanie takiego pracownika jest niemożliwe, kolejna praca jest tak ustawiana, aby można było stwierdzić, czy ten sam rodzaj błędu pojawi się ponownie. To wyłączny sposób oceny pracy zespołowej dokonywany na bieżąco. Oceniania jest więc bieżąca efektywność zespołów, natomiast ocena indywidualna jest sporadyczna — w przypadku wystąpienia błędu poszukiwany jest winny zaistniałej sytuacji. Wszelkie pochwały udzielane są przy udziale zespołu, choć ewentualne nagany udzielane są raczej indywidualnie. Mistrzowie i brygadziwi są jednak zobowiązani do przedstawiania raportów z zakresu wydajności pracy.

W **przedsiębiorstwie C i D** kierownik zmiany znajduje się cały czas na hali produkcyjnej, co daje mu możliwość bieżącego wspierania pracowników w pojawiających się problemach. Procedura wsparcia jest następująca: poprzez bezprzewodowy telefon pracownik zgłasza problem, który kierownik jest często w stanie rozwiązać bez bezpośredniego kontaktu. W momencie wystąpienia problemu, który wymaga demonstracji czy pouczenia kierownik udaje się do zespołu zgłaszającego problem. W **przedsiębiorstwie C** kierownik jest także w stanie, dzięki posiadanej wiedzy o maszynach i procedurach związanych z ich obsługą, wskazać pewne niezbędne zachowania każdego pracownika przy danym typie maszyny (np. sposób przygotowania narzędzi czy maszyny, zabezpieczenie stanowiska). Jeśli jednak kompetencje pracownika są niewystarczające, to operator — jako najbardziej doświadczony i kompetentny — przeprowadza szkolenie stanowiskowe pracownika, z którym pracuje przy danej maszynie.

Kierownik zna bardzo dobrze własnych podwładnych, bowiem w niezmiennych zespołach pracuje razem z nimi niekiedy nawet 12 lat (od początku istnienia przedsiębiorstwa).

Pracownicy mają szansę na dofinansowanie studiów podyplomowych, ale wówczas są zobowiązani do 2–3 letniej współpracy bez możliwości odejścia w tym okresie.

W **przedsiębiorstwie D** trzymiesięczna opieka nad pracownikiem w czasie adaptacji należy do brygadzysty albo wyznaczonego doświadczony pracownika. Praca odbywa się również w trzy-, czteroosobowych zespołach, przy czym brygadzysta na bieżąco, w sposób nieformalny, informuje kierownika zakładu ds. produkcji o pracy zespołu i wykonaniu dziennego planu. Jednym ze sposobów motywowania zespołów jest publiczne upowszechnianie („wywieszanie”) wyników wszystkich zmian. Poza tym codziennie zmiany przekazują sobie pracę — np. kierownicy kierownikom, drukarze drukarzom. Takie postępowanie wynika z reżimu technologicznego produkcji.

Tabela 3. Zarządzanie efektywnością przez cały rok — podsumowanie

Przedsiębiorstwo	Wsparcie	
	Indywidualne	Zespołowe
A	— wsparcie pracowników na stanowiskach w ramach realizacji bieżących działań i występujących problemów produkcyjnych — instruowanie, demonstracja, porady; brak indywidualnego planu rozwoju — realizacja zaplanowanych szkoleń; niekiedy szkolenia na wniosek przełożonego, wynikające z formalnych wymagań (systemy certyfikujące, uprawnienia); niekiedy pomoc w doksztalcaniu (np. studia podyplomowe); — ocena bieżącego wykonania planów (zwykle dziennych) — związane z tym zwykle niefinansowe motywowanie i karanie.	nieregularne spotkania kierownika z zespołem;
B		—
C		—
D		—

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

We wszystkich badanych podmiotach indywidualni pracownicy i zespoły otrzymują wsparcie i informację zwrotną głównie w zakresie bieżących trudności związanych z aktualną produkcją. Pracownicy rozwijają kompetencje najczęściej w procesie pracy w sposób nieformalny, ucząc się od współpracowników i przełożonego.

5. Przegląd i ocena efektów pracy

Cechą wspólną wszystkich podmiotów jest raportowanie kierowników i brygadzystów w zakresie realizacji planów produkcji. Jednakże wszystkie badane podmioty charakteryzuje brak formalnej oceny okresowej pracownika. Interesujący jest fakt, że w trzech podmiotach takie oceny funkcjonowały (**przedsiębiorstwa A, C i D**), jednakże z nich zrezygnowano. Podawane powody tego stanu rzeczy były następujące: brak czasu na dokonywanie takich ocen (**przedsiębiorstwo C**), złe doświadczenia kierow-

nika (**przedsiębiorstwo A**) oraz niespełnienie oczekiwań pokładanych w samych ocenach, np. stronniczość ocen (**przedsiębiorstwa C i D**). Kierownicy produkcyjni przyznawali, że nadal nie widzą sensu takich ocen, bowiem nieformalne bieżące przeglądy są najlepszym sposobem przekazywania informacji zwrotnej i wsparcia pracowników w wykonywaniu pracy. Podkreślano zalety takiej oceny — szybkość dostarczania informacji lub rozwiązania problemu. Kierownicy produkcyjni nie zauważają, że brak oceny okresowej utrudnia im jednak działania związane z indywidualnymi planami rozwojowymi podwładnych, dotyczącymi oczekiwanych efektów i rozwoju kompetencji poszczególnych pracowników. Utrudnia także wprowadzenie wynagradzania za wkład — poprawa indywidualnych efektów pracy i podniesienie własnych kompetencji na wyższy poziom mogłoby skutkować przyznaniem indywidualnej premii efektywnościowej lub nagrody.

Kierownik produkcji **przedsiębiorstwa A** uważa, że ma niewielkie możliwości finansowego oddziaływania na podwładnych. Pracownicy produkcyjni otrzymują najniższe wynagrodzenie w branży i na rynku (część odchodzi w związku z tym do konkurencji) oraz stałą „premię regulaminową”, bardzo rzadko odbieraną za przewinienia (kierownik jest przeciwny takim działaniom). Kierownicy i brygadziści otrzymują wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze. Okazjonalnie — zwykle raz w roku, niekiedy częściej — kilku pracowników i brygadziści otrzymują nagrody (zwykle w równych kwotach) na wniosek kierownika produkcji. Kierownik produkcji także otrzymuje nagrody za realizację dotychczasowych planów — zwykle raz na rok. Kierownik produkcji zdaje sobie także sprawę z nierówności wynagrodzeń płac pracowników, którzy wykonują tę samą pracę. Zdarza się tak, że pracownicy etatowi, z dużym doświadczeniem, otrzymują niższą płacę, aniżeli pracownik nowo zatrudniony poprzez firmę zewnętrzną. Dobrzy pracownicy sezonowi są zatrudniani na stałe. Próby zmiany systemu wynagradzania nie powiodły się.

Informacja zwrotna o produktach i ich jakości trafia od klientów do kierownika poprzez nieformalne kontakty.

W **przedsiębiorstwie B** kierownik, mistrzowie i brygadziści spotykają się na okresowych, nieregularnych spotkaniach w okresie mniejszej presji produkcyjnej. Wówczas przedmiotem spotkania, prowadzonym w duchu dialogu, jest możliwość poprawy efektywności w procesie pracy. Pracownicy otrzymują płacę lub stawki godzinowe (w zależności od odcinka produkcyjnego), powiększane premią „regulaminową”. Jednak nawet przy powstawaniu indywidualnych błędów niezwykle rzadko premie „regulaminowe” nie są przyznawane, bowiem kierownik produkcji jest przeciwny takiemu postępowaniu. Znacznie częściej stosowane są nagany. Formalna, miesięczna ocena okresowa, wymagana przez certyfikowany system jakości, przybiera postać kontroli dokonywanej przez dział jakości wraz ze stosownymi zapisami na kartach kontroli jakości. Taka kontrola, obejmująca ocenę konkretnych zespołów, dokonywana jest bez udziału tego zespołu, a dotyczy zgodności produkcji i asortymentu ze specyfikacją wymagań klienta.

W **przedsiębiorstwie C** raz w miesiącu kierownik dokonuje miesięcznej oceny zespołu. Spotyka się z pracownikami całej zmiany i wówczas omawiane są problemy występujące na produkcji oraz poziom zrealizowania celów miesięcznych. Za jakość (wykonanie produktu według wzorca) odpowiada cały zespół. Z kolei realizacja rocznych

oraz indywidualnych celów związana jest z roczną premią efektywnościową, zwaną tutaj „trzynastką”. Ponadto pracownicy produkcyjni mogą uzyskać nagrody na wniosek przełożonego za ogólnie rozumianą wysoką jakość pracy. Należy zaznaczyć, że początkowo kierownictwu wydawało się, że ocena okresowa spełni pokładane w niej nadzieje. Na podstawie wyników miesięcznych miały być przyznawane premie efektywnościowe wynikające z indywidualnej oceny okresowej. Sześciostopniowa skala obrazowała poziom spełnienia zachowań danego kryterium analitycznego, przy czym, podobnie jak to jest w systemach kompetencyjnych, ocenie podlegało zachowanie pracownika na stanowisku. Arkusz oceny dawał także możliwość planowania indywidualnych celów oraz plan rozwoju pracownika. W związku z tym sam arkusz oceny nawiązywał w najogólniejszych założeniach do idei planowania indywidualnych efektów i rozwoju w ramach ZPE. Jednakże ze względu na deklarowany „brak czasu” oraz brak przekonania o słuszności zaproponowanych rozwiązań na poziomie najwyższego kierownictwa, po niecałym roku zaniechano realizacji całego przedsięwzięcia. Konsekwencją był widoczny spadek motywacji, a wraz z nią wydajności pracy. Nadal jednak istniały miesięczne cele każdej zmiany, od wyniku których zależały zespołowe premie efektywnościowe. Pojawiła się jednak niespodziewana rywalizacja między zespołami obsługującymi te same maszyny na różnych zmianach. Wynikało to z faktu, że każda zmiana miała własny cel do osiągnięcia, jednak pierwsza ustawiała parametry maszyn, przez co kolejne zmiany miały ułatwioną pracę i mogły wypracować wyższą premię zespołową. Zmiany zaczęły utrudniać sobie pracę, nawet ukrywając wykroje potrzebne do produkcji. Aby zaradzić tej sytuacji, wprowadzono dodatkową premię efektywnościową za wykonanie planu przez wszystkie trzy zmiany, co złagodziło dotychczasowe problemy.

Tabela 4. Przegląd i ocena efektów pracy — podsumowanie

Podmiot	Oceny	
	Indywidualne	Zespołowe
A	— brak formalnych indywidualnych ocen okresowych — przyznawanie nagród rocznych na wniosek przełożonego	— ocena wykonania planów okresowych (miesięcznych i rocznych) — związane z tym premie efektywnościowe i nagrody
B		
C		
D		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W **przedsiębiorstwie D** nieformalna ocena bieżąca brygadzysty jest podstawą przyznania nagrody pracownikowi. Istnieje tutaj także szczególny rodzaj oceny okresowej. Pracownicy, którzy pracują w okresie próbnym na czas określony, otrzymują umowę na czas nieokreślony w wyniku formalnej oceny po okresie próbnym. Taka ocena związana jest z wypełnieniem arkusza oceny oraz rozmową oceniającą z kierownikiem na wniosek brygadzysty, który wydaje ustną opinię o pracowniku po okresie próbnym. Formalna ocena okresowa funkcjonowała w omawianym przedsiębiorstwie przez 2 lata w końcu lat 90., a jej wyniki wiązały się — jak zauważył pracownik działu personalne-

go — niestety z presją na podwyżki płac. W dodatku „sztafepowo” oceniani pracownicy i rutyna doprowadziły do obniżenia wartości motywacyjnej samej oceny. Warto jednak podkreślić, że **przedsiębiorstwo D** planuje w najbliższym czasie wprowadzenie kompetencyjnej oceny okresowej nastawionej na rozwój pracownika. Jej wyniki nie byłyby związane z wynagradzaniem. Nawet obecnie funkcjonujące opisy stanowisk pracy nawiązują w pewnym stopniu do idei ztl opartego na kompetencjach. Jednak obecnie uważa się, że rekrutacja i selekcja stanowią najważniejsze działania personalne pozyskania najlepszych kandydatów na dane stanowisko. Raz w miesiącu, pracownicy różnych działów, spotykają się na tzw. „naradach wskaźnikowych”, a raz w roku ma miejsce przegląd jakościowy.

Podsumowanie badań i wnioski

Wszystkie badane podmioty charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami: reżimami technologicznymi i wynikającymi z tego procedurami postępowania, pracą zmianową, a także zespołową obsługą maszyn i urządzeń. Dla każdego działu produkcyjnego nadrzędnym celem bieżącej realizacji jest plan produkcyjny, któremu wszystkie działania kierownika produkcji są podporządkowane.

Rozpatrując rozwiązania ZPE, z punktu widzenia przyjętego trzyetapowego cyklu ZPE, można wskazać następujące wnioski:

- etap planowania efektów pracy i rozwoju pracownika częściowo nawiązuje do idei ZPE, ale tylko w zakresie formalnych planów produkcyjnych. Plany te są rozpisane na zmiany i zespoły, które wiedzą, czego się od nich oczekuje. Jednakże brakuje formalnych lub nieformalnych rozwiązań dotyczących indywidualnego lub zespołowego planowania rozwoju kompetencji pracowników. Istnieją natomiast indywidualne, nieformalne cele stałej poprawy własnej efektywności na stanowisku, co częściowo wiąże się z elastycznością stanowiskową pracowników;
- etap zarządzania efektywnością przez cały rok jest spełniony wyłącznie w zakresie bieżącego wsparcia pracowników w zakresie realizacji planów produkcyjnych. Jako konsekwencja poprzedniego etapu nie odnosi się jednak do ciągłego wspomaganie pracowników w rozwoju;
- etap formalnej oceny pracowników i decyzji personalnych jest wyraźnie pomijany we wszystkich badanych przypadkach. Brak oceny okresowej nie pozwala na podsumowanie osiągnięć pracownika w zakresie jego efektywności, jak też rozwoju własnych kompetencji. Etap ten został zastąpiony przez „nieformalną ocenę okresową”, na podstawie której, na wniosek przełożonego może zostać przyznana nagroda pracownikowi. Równocześnie wskaźniki efektywności zespołowej/grupowej wpływają na przyznanie miesięcznej i rocznej premii efektywnościowej.

Z powyżej zaprezentowanych wniosków wynika, że, zgodnie z przewidywaniami, żaden z badanych podmiotów nie nawiązuje w pełni do idei ZPE. Należy jednak podkreślić, że pewne założenia odnośnie do planowania wymiernych efektów pracy zespołowej oraz nieformalnego wsparcia pracowników i zespołów przez kierowników istnieją i można zaliczyć do wspólnych rozwiązań wszystkich badanych podmiotów,

a to, przynajmniej częściowo nawiązuje do modelowego założenia. Zespoły znają swoje zadania i rozumieją oczekiwania. Brak jednak zupełnie formalnego, choćby uproszczonego i sprowadzonego do minimum dokumentacji, planowania efektów pracy i/lub kompetencji indywidualnych pracowników, co skutkuje brakiem zainteresowania oceną okresową. Rozwój kompetencji i uczenie się następuje już w czasie procesu pracy (pomoc współpracowników w postaci instrukcji i demonstracji), a także w czasie formalnych szkoleń. W procesie rekrutacji i selekcji poszukuje się także pracowników z już określonymi kompetencjami, a okres próbny decyduje o nawiązaniu dłuższej współpracy. Wyraźnie zaznaczyła się także tendencja leasingu pracowniczego i stałej, okresowej współpracy ze sprawdzonymi pracownikami.

Równie wyraźnie zaznaczył się, tak charakterystyczny dla ZPE, brak spójności różnych systemów personalnych. We wszystkich badanych podmiotach brak — oprócz ocen okresowych — formalnych planów ścieżek kariery, a także zarządzania talentami. Tę ostatnią kwestię **przedsiębiorstwa A, B i D** sprowadzają do zatrzymywania lub nawiązania dłuższej współpracy z wyróżniającymi się leasingowymi pracownikami. Dla **przedsiębiorstwa C** w ostatnim czasie wyraźnym zagrożeniem jest nowy, wielki pracodawca, który oferuje bardzo atrakcyjne wynagrodzenie. Obawa przed odchodzeniem najlepszych pracowników spowodowała, że przedsiębiorstwo próbuje wdrażać nowe rozwiązania (z zakresu programów pomocowych typu „równowaga praca-życie”). Z kolei systemy płac badanych podmiotów opierają się często na najniższych stawkach, indywidualnych negocjacjach i porównaniach rynkowych. W **przedsiębiorstwie B** pracownicy fizyczni posiadają bardzo różne wykształcenie, stawki wynagrodzenia także są zróżnicowane — zależne od stawek rynkowych, wykształcenia, posiadanych uprawnień (np. operator wózków widłowych). Stawki płac w **przedsiębiorstwie A** także zostały określone jako nieatrakcyjne. Na tym tle **przedsiębiorstwa B, C i D** wyróżniają się pozytywnie bogactwem różnego rodzaju premii efektywnościowych (zespołowe, zadaniowe, w tym procentowe i kwotowe oraz indywidualne oparte na wskaźnikach), a wraz z nagrodami wskazuje to na pewną tendencję — nacisk na systemy wynagrodzeń efektywnościowych. Nie jest to jednak regułą, bowiem w **przedsiębiorstwie A** funkcjonują wyłącznie nagrody roczne. Z kolei w **przedsiębiorstwie D** zauważono znaczenie całościowego ujęcia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, toteż pojawiają się szkolenia z zakresu wzajemnej współpracy kierowników różnych działów. Jednak we wszystkich badanych podmiotach nadal brakuje wyraźnego, całościowego podejścia do rozwoju potencjału indywidualnego pracownika.

Wydaje się, że wprowadzenie ocen okresowych w działach produkcyjnych nie jest w tej chwili możliwe. Jeśli jednak przedsiębiorstwa zdecydowałyby się na ich wprowadzenie, to wyłącznie jako element większej całości — ZPE — i to w dodatku w oparciu o systemy kompetencyjne. Takie rozwiązania musiałyby charakteryzować się prostotą, uwzględniać reżimy czasowe w dziale produkcji, a sami kierownicy produkcji musieliby zostać przekonani o skuteczności stosowanych rozwiązań. Wszystko należy do kompetencji najwyższego kierownictwa oraz zależy od ciągłej współpracy z działem personalnym, który powinien wyposażać kierownika w wiedzę, umiejętności i narzędzia. Ostatecznie powodzenie procesu ZPE zależy od tych, do których jest skierowany: kierownika i pracownika.

Bibliografia

1. M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, 2009.
2. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
3. M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009.
4. M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2006.
5. M. Armstrong, *Performance management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Pages 2006.
6. S.T. Bakir, *A Quality control chart for work performance appraisal*, "Quality Engineering" 3 (17)/2005.
7. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
8. T.W. Buchner, *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, "Human Resource Development International", 1 (10)/2007.
9. D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
10. G. Egan, *A clear path to peak performance*, "People Management" 10 (1)/1995.
11. C. Fletcher, *Performance appraisal and management: the developing research agenda*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 74 (4)/2001.
12. A. Furnham, *Performance management systems*, "European Business Journal" 16 (2)/2004.
13. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
14. H. Król, A. Ludwiczynski red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
15. C.H. Lee, *Rethinking the goals of your performance-management system*, "Employment Relations Today" 32 (3)/2005.
16. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
17. A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2005.
18. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
19. W. Ulrych, *Potencjalne obszary dysfunkcji w procesie zarządzania efektywnością pracownika*, [w:] Z. Janowska red., *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
20. P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

PERFORMANCE MANAGEMENT AT THE EXAMPLE OF CHOSEN PRODUCTIVE ENTERPRISES OF LODZ REGION

The paper presents the meaning of performance management (PM) — its idea, aims, definitions. The difference between PM and performance appraisal was presented. Having chosen a model of PM the whole process and its stages were described. Connections among PM and human resources management processes were indicated. Research data on PM concerning four production companies in Lodz region were presented.

Key words: **performance management, process, workers supporting, performance appraisal**

Słowa kluczowe: **zarządzanie przez efekty, proces, wsparcie pracownika, ocena okresowa.**

Joanna Mesjasz

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej

Wstęp

Współczesne organizacje zmuszone są konkurować w coraz bardziej złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Niezbędna do odniesienia sukcesu w takim świecie stała się szybka ocena zdarzeń. Inwestorzy oczekują informacji, które pozwoliłyby określić niematerialną wartość firmy, zaś menedżerowie zarządzający organizacjami potrzebują mierników, które odzwierciedlają to, co najistotniejsze — przyszłą i oczekiwaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, w tym ludzkiego. Istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej staje się więc mierzenie i uzyskiwanie porównywalnej wiedzy na temat efektywności pracowników. Kluczowe staje się pytanie, jak doskonalić, pomnażać kapitał tkwiący w ludziach i jak szacować efekty. Określenie powiązań między efektywnością przedsiębiorstwa, a praktykami z zakresu zarządzania personelem, jest trudnym zadaniem, z uwagi na wielość czynników i złożoność oddziaływań.

Celem artykułu jest zaprezentowanie poglądów definiujących efektywność z punktu widzenia różnych dziedzin naukowych: ekonomii i nauk o zarządzaniu oraz psychologii zarządzania, a także próba zintegrowania ich w kontekście zarządzania efektywnością — *performance management*.

1. Efektywność w ujęciu ekonomicznym

Ekonomia i nauki o zarządzaniu preferują podejście oparte na analizie efektów pracy. G. Filipowicz¹ pisze, że efektywność jest określona przez rezultaty prawidłowej realizacji zadań w danym obszarze działalności. Efektywność jest tu postrzegana przez pryzmat realizacji oczekiwań, związana jest z celami, jakie stawiamy pracownikom, lecz nie zawsze jest z nimi tożsama. Systemowe podejście do organizacji prowokuje do rozpatrywania efektywności nie przez pryzmat stanowisk i funkcji, ale w odniesieniu do całej organizacji. Kluczowe w tym przypadku staje się określenie obszaru efektywności np. relacji z klientem. Zaś kolejnym krokiem zdefiniowanie, jakich aspektów funkcjonowania ludzi może to dotyczyć. Efektywność oznacza coś więcej niż zakres obowiązków, warunki pracy, odpowiedniość (adekwatność) do wymagań i wynik wartościowania stanowiska. Jest związana z osobą pracownika realizującego cele organizacji, wykonującego zadania i ponoszącego koszty. Z. Jasiński, B. Chomątowska, I. Janik-Renio² definiują efektywność pracy „jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy”. Kluczowe w podejściu do efektywności jest więc pojęcie efektu pracy, traktowanego zazwyczaj jako bezpośredni wynik, wyrażony ilościowo.

Kiedy odniesiemy wielkość efektów do jednostki pracy ludzkiej, przechodzimy do pojęcia wydajności, jak pisze T. Listwan³. Przy czym miernikiem pracy ludzkiej jest tu najczęściej ilość czasu pracy, poświęconego na osiągnięcie efektów. Zaś efektywnością autor ten określa cechę działań, dających pozytywnie określany wynik, bez względu na to czy jest on zamierzony czy nie. A efektywność w sensie ekonomicznym jego zdaniem jest różnicą między nakładami a osiągniętym wynikiem.

Wielu badaczy skłonnych jest utożsamiać działanie efektywne z działaniem sprawnym, czyli takim, w którym przy realizacji celu można zminimalizować koszty nakładów. Takie podejście koresponduje z poglądami H. Emersona, P.F. Druckera i R.W. Griffina, którzy pojmują efektywność jako sprawność i skuteczność. „Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele i sprawne, czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób”⁴. Stopień efektywności działania jednostki ulega zmianie pod wpływem doświadczenia i wraz z nabywaniem przez pracownika wprawy. Takie ujęcie wpływa z podejścia prakseologicznego, w którym najszerszym kryterium jest sprawność. Korzysta z niego w znacznej mierze psychologia zarządzania. Bliżej nurtu nauk humanistycznych lokuje się również opisane przez B. Skowron-Mielnik podejście wyróżniające dwie kategorie efektów

¹ Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

² Jasiński Z., Chomątowska B., Janik-Renio I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników [w:] Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R., Lichtarski J. (red.), Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 940/2002, Wrocław, s.371.

³ Listwan T. (red.) *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck. Warszawa 2005.

⁴ Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy — próba uporządkowania pojęcia*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1/2009, s. 34–35.

pracy: społeczne i ekonomiczne. Ekonomiczna efektywność pracy przejawia się w zrealizowaniu rzeczowego programu działania zgodnie z zasadą oszczędnego wykorzystania zasobów. Natomiast społeczna w zrealizowaniu interesów pracowników, które są bodźcem do podejmowania działań, wymagających z ich strony określonego wysiłku fizycznego i umysłowego. Autorka uzasadnia, że określenie efektywności w sensie ekonomicznym nie daje pełnego obrazu potencjału pracy. Dopiero oszacowanie efektywności społecznej pracy może wskazać na możliwe rezerwy ogólnej efektywności. W dyskusję nad wielowymiarowością efektywności pracowników włącza się P. Bochniarz⁵, pisząc, że to co najcenniejsze w pracownikach bywa nieuchwytnie i postuluje wielopoziomowe podejście do diagnozy efektów pracy.

Zbierając z powyższych koncepcji ekonomicznych postulaty dotyczące efektywności, można zauważyć, że:

- zarządza się przez efekty — rezultaty,
- obiektywizuje się rzeczywistość organizacyjną,
- ujęcie ilościowe jest dominujące,
- punktem wyjściowym analiz jest organizacja, a następnie jej pracownicy, którym przypisywana jest bardziej bierna rola,
- ukierunkowany wpływ sytuacyjny jest podstawą formowania efektywności.

2. Efektywność działań ludzkich — perspektywa psychologiczna

Podstawą rozumienia pojęcia efektywności w psychologii zarządzania jest poznanie mechanizmu przekształcania celów społecznych w społeczne działanie. Jako jeden z pierwszych temat efektywności podjął na gruncie psychologii K. Obuchowski⁶. Jego zdaniem podstawą działania są zadania, będące stanami rzeczy, których realizacja jest wynikiem własnych intencji. Autor ten wyraźnie różnicuje zadania od wymagań, które stawiane są przez otoczenie. Jego zdaniem jednym z warunków normalnego funkcjonowania człowieka jest właściwe rozpoznanie swoich potrzeb obiektywnych oraz sformułowanie odpowiednich zadań na podstawie wiedzy o sytuacji i własnych możliwościach. Według K. Obuchowskiego efektywność polega na utrzymaniu optymalnej w stosunku do możliwości jednostki skuteczności działania (sprawności realizacji zadań)⁷ w warunkach wzrastającej trudności zadań. Efektywne działanie wymaga

⁵ Bochniarz P., *Kryterium efektywnego wynagradzania w świetle opłacalności finansowej*, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi — teraźniejszość i przyszłość*. Wydawnictwo IPISS. Warszawa 2006.

⁶ Obuchowski K., *Efektywność osobista*. Wydawnictwo im. Ossolińskich Wrocław 1982.

⁷ Skuteczność jest funkcją trzech czynników — osobowości człowieka, sposobu, w jaki działa (stylu) i układów społecznych, w jakich działa. Kluczowym pojęciem dla zrozumienia pojęcia skuteczności jest tzw. nadmiarowość możliwości. Sprawia ona, że osoba bez wysiłku pokonuje trudności bieżące, równocześnie wykraczając zakresem zdobywanej wiedzy, umiejętności, planami życiowymi poza wymagania sytuacji. Owo swoi-

więc od jednostki wiedzy o sobie i o zasobach otoczenia, a także umiejętności stawiania odpowiednich zadań. Zadania te staną się podstawą werbalizowania celów i uruchamiania programów działania. W odniesieniu do skuteczności zawodowej W. Paluchowski⁸ (rozwijający koncepcję K. Obuchowskiego) proponuje rozszerzoną formułę, traktując skuteczność jako stosunek indywidualnie realizowanych wymagań rzeczywistych (standardów ról) do grupowego standardu ról. Efektywność zawodowa zwana również społeczną polega m.in. na zdolności tworzenia zadań dalekich, co przyczynia się do utrzymania względnie stabilnej linii życiowej, posiadania rozwiniętej struktury zadań oraz zhierarchizowanej struktury wiedzy o sobie i otaczającym świecie.

Drugim konstytuującym efektywność pojęciem (na gruncie psychologicznym) jest adekwatność funkcjonalna, opisana przez Z. Ratajczak⁹. Autorka pisze, że istnieje harmonia — jakiś wyjściowy pozytywny stan równowagi pomiędzy wymogami pracy a możliwościami człowieka. Nie jest więc możliwe rozpatrywanie efektywności bez analizy wzajemnych związków człowieka i środowiska, w którym funkcjonuje. Jednak adekwatność funkcjonalna nie jest stanem, nieustannie się waha pod wpływem zmian, jakie zachodzą zarówno w otoczeniu, jak i w jednostce. W odniesieniu do człowieka zachodzi zmienność jego subiektywnego obrazu rzeczywistości i siebie samego, a także otoczenia jako całości oraz poszczególnych jego elementów składowych. Wskaźnikiem stabilności jest utrzymujący się przez dłuższy czas optymalny poziom wydajności pracy.

Pracownik w procesie pracy dokonuje nie tylko subiektywnej analizy siebie samego, lecz również odbiera i ocenia rzeczywistość organizacyjną. Sytuacja wewnątrzorganizacyjna przedstawia pewien rodzaj wzajemnej relacji pomiędzy firmą i jej celami, misją, zadaniami i funkcjami z jednej strony a pracownikiem jako jednostką z jej potrzebami, kompetencjami, wartościami z drugiej strony. Charakter tej relacji określa klimat organizacyjny. L. Rosenstiel¹⁰ badając klimat organizacyjny, zwrócił uwagę, że jego ocena zależy od rodzaju organizacji, warunków gospodarczo-politycznych, środowiska kulturowego, stopnia wykształcenia pracownika, zmian, jakie zachodzą w organizacji itd. Działania w procesie pracy uruchamiane są i podtrzymywane przez proces percepcji środowiska organizacyjnego, stając się niejako zależne od tego, jak pracownik spostrzeżga i ocenia środowisko organizacji.

Ważna z biznesowego i jednostkowego punktu widzenia optymalizacja aktywności człowieka wymaga określenia czynników sprzyjających efektywności działania. Gdy podejmowane przez pracowników organizacji działania przynoszą oczekiwane rezultaty, doświadczają oni poczucia satysfakcji z pracy, co sprzyja wytworzeniu postawy zaangażowania. D. Hill¹¹ akcentuje, że cel zarządzania pracownikami polega na budo-

ste wyprzedzanie trudności jest zdaniem K. Obuchowskiego podstawowym mechanizmem skuteczności, a jednocześnie mechanizmem rozwoju osobowości.

⁸ W. Paluchowski za: Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego nr 40/1995, Wrocław.

⁹ Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN. Warszawa 2007.

¹⁰ Rosenstiel von L., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003; Rosenstiel von L., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.

¹¹ Hill D., *Emocjonika*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.

waniu relacji zawodowej, która przyczynia się do zwiększenia efektywności. Jednocześnie autor ten podkreśla, że celem pełnej oceny efektywności pracowników jest opracowanie kompleksowego programu rozwoju. Koresponduje to ze zdaniem Z. Łosia¹², który pisze, że od działania prawdziwie efektywnego należy oczekiwać, że oprócz rozwiązania bieżących problemów, będzie ono prowadziło do rozwoju podmiotu, a przynajmniej szans rozwoju nie będzie zamykać. W ten sposób ponownie wracamy do podejścia K. Obuchowskiego, który sugerował przekształcenie badań nad osobowością efektywną w badania nad osobowością rozwojową.

Zbierając z powyższych koncepcji psychologii zarządzania postulaty dotyczące efektywności, można zauważyć, że:

- punktem wyjściowym analiz jest pracownik organizacji — osoba,
- subiektywizuje się rzeczywistość organizacyjną — kluczowym czynnikiem jest sposób widzenia rzeczywistości organizacyjnej przez pracownika,
- jednostka jest aktywnym podmiotem współkreującym rzeczywistość organizacyjną,
- ujęcie jakościowe jest dominujące,
- interakcja sytuacji organizacyjnej z cechami osobowości i sposobami zachowania się pracownika jest wyznacznikiem efektywności.

3. W przestrzeni wspólnej

Można powiedzieć, że na granicy nauk o zarządzaniu i psychologii zarządzania lokalizuje się znacząca grupa badań nad efektywnością kierowania. S. Witkowski¹³ omawia efektywność kierowania z punktu widzenia psychologa zarządzania. Reprezentując dyscyplinę naukową zajmującą się wyznacznikami zachowania, to właśnie wyznaczniki efektywnego kierowania uznaje za kluczowe. Zdaniem tego autora efektywność kierownika jest konstruktem wielowymiarowym, dlatego dyskutuje on z podejściem promowanym w badaniach naukowych, w których wskaźniki sukcesu wynikają z przyjęcia określonej koncepcji psychologicznej (np. behawioralnej, sytuacyjnej, cech hierarchicznych), czego wynikiem jest zazwyczaj jeden rodzaj wskaźników. Zaś podejście najbliższe praktyki musi być zindywidualizowane, gdyż wynika ze strategii przyjętej przez firmę.

S. Tokarski¹⁴ definiuje efektywność kierowania jako wykorzystanie swoich cech osobowości, adekwatnie do sytuacji w sposób zapewniający osiągnięcie zamierzonych celów doraźnych i strategicznych organizacji. Kierownik efektywny potrafi uruchamiać różne sekwencje działań, stosownie do warunków wewnętrznych i zewnętrznych w celu realizacji zadań bieżących oraz pozwalających na osiągnięcie celów perspektywicznych, w odległym horyzoncie czasowym, zgodnych ze strategią organizacji. Bada-

¹² Łoś Z., *Efektywność kierowania jako przejaw potencjału rozwojowego człowieka* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Witkowski S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 111–124.

¹³ Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego nr 40/1995, Wrocław.

¹⁴ Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 80.

nia S. Tokarskiego korespondują z badaniami M. Adamiec i B. Kożusznik¹⁵. Autorzy zdiagnozowali u najskuteczniejszych kierowników coś w rodzaju *metacechy*. Podkreślają oni, że mamy do czynienia z dwoma poziomami funkcjonowania cech:

- poziom podstawowy, na którym cechy są zlokalizowane i funkcjonują,
- poziom wyższy, na którym podmiot bardziej lub mniej świadomie robi użytek ze swoich cech.

Efektywni kierownicy są w stanie tworzyć skuteczne sekwencje działań, opierając się na wewnętrznych cechach definiowanych jako stałe ukryte dyspozycje wpływające na zachowanie. Wspomniane efektywne sekwencje są oparte na wykorzystaniu właściwej cechy w odpowiednim momencie — gdy ekspresja cechy jest najbardziej adekwatna i związana z sytuacją.

Wspomniane powyżej badania polskich psychologów zarządzania współgrają z opisanymi w naukach o zarządzaniu koncepcjami teoretycznymi powstałymi na gruncie podejścia badającego efektywność jako wynik relacji osobowości i różnych czynników sytuacji organizacyjnej (Likert 1961; Blake, Moutona 1969; Fiedlera 1967; Housa 1971; Vroom, Yetton 1973; Hollander 1986; Rosenstiel 1994). Z satysfakcją można stwierdzić, że prawie 50 lat temu polski psycholog Z. Pietrasiński (1962) wskazał na konieczność poszukiwania przyczyn różnic efektywności kierowania w interakcji zmiennych sytuacyjnych i osobowościowych¹⁶.

4. Zarządzanie efektywnością

Można powiedzieć, że cały ten wielodzinowy wysiłek znalazł swój wyraz w podejściu do zarządzania efektywnością — *performance management*. „Definiuje się go jako systematyczny proces polepszania efektów organizacji poprzez wzrost efektów pracy pojedynczych pracowników i całych zespołów. Jest to zintegrowany i spójny zbiór procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które wzajemnie się wspierają i łącznie przyczyniają do zwiększenia efektywności organizacji”¹⁷. Zalet takiego podejścia jest wiele, po pierwsze jest to proces, a nie wydarzenie występujące raz na jakiś czas. To nie system lub technika, ale ogół codziennych czynności menedżerów, które zmierzają do takiej organizacji pracy, która pozwoli na osiągnięcie najlepszych możliwych rezultatów. To swoista strategia działania, nawiązująca do każdej czynności w organizacji, w kontekście jej polityki personalnej, kultury, stylów i systemów komunikacji. Natura strategii zależy od kontekstu organizacyjnego i jest odmienna w różnych organizacjach.

Podejście wieloaspektowe i interdyscyplinarne jest konieczne, ponieważ:

- warunki dla efektywności pracowników tworzą się zarówno w świecie jednostki, jak i rzeczywistości organizacyjnej,

¹⁵ Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania — podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie Metacechy* [w:] Witkowski S. (red.) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.

¹⁶ Obszerny skrót badań i koncepcji prezentuje S. Witkowski.

¹⁷ Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 132.

- oba światy mają dwa wymiary — subiektywny i obiektywny,
- na efektywność bardziej wpływa świat subiektywny: widzenie przez jednostkę siebie i własnych możliwości oraz postrzeganie organizacji i stwarzanych przez nią warunków — dopiero percepcja uruchamia działania przynoszące efekty,
- niezbędne jest określanie i monitorowanie warunków dla efektywności,
- konieczne jest dynamiczne podejście procesu, a nie statyczne rezultatu,
- wyznacznikiem efektywności są nie tylko składowe środowiska organizacji, lecz także interakcje między nimi,
- zarządzanie efektywnością musi mieć charakter kompleksowy i obejmować cały system zarządzania organizacją.

Zaprezentowane powyżej podejście jest atrakcyjne z tego względu, że jest to koncepcja całościowa, odnosząca się do wszystkich aspektów zarządzania organizacją. Jest kompleksową orientacją na osiągnięcie sukcesu. Korzysta z osiągnięć wielu podejść badawczych oraz praktyki zarządzania organizacjami. Może pojawić się wątpliwość, czy takie podejście ułatwi, czy utrudni pomiar efektywności, który stanowi jeden z ważniejszych problemów oceny pracy ludzkiej. Próby zobiektywizowania tego pomiaru i zastosowanie metod, umożliwiających porównanie różnych form działania, są podejmowane we wszystkich dziedzinach aktywności zawodowej ludzi. Kluczowe jest, by móc wskazać związki pomiędzy określonymi działaniami a wynikami przedsiębiorstwa. Trudno jednak udowodnić istnienie bezpośrednich relacji przyczynowych, ponieważ na powiązania między zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, a także zachodzą interakcje tych czynników. Kompleksowe podejście do zarządzania efektywnością musi w naturalny sposób korzystać z repertuaru metod wypracowanych w różnych dziedzinach naukowych. Ta integrująca perspektywa otwiera nowe możliwości badawcze i stwarza szansę skuteczniejszego zarządzania efektami pracy.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożuszniak B., *Model efektywnego kierowania — podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie Metacechy* [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
2. Bochniarz P., *Kryterium efektywnego wynagradzania w świetle opłacalności finansowej* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi — teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2006.
3. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
4. Hill D., *Emocjonika*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.
5. Jasiński Z., Chomątowska B., Janik-Renio I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Krupski R. Lichtarski J. (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 940/2002, Wrocław.
6. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
7. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

8. Łoś Z., *Efektywność kierowania jako przejaw potencjału rozwojowego człowieka* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Witkowski S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 111–124.
9. Obuchowski K., *Badanie osobowości efektywnej*, [w:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 5–24.
10. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
11. Rosenstiel von L., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
12. Rosenstiel von L., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.
13. Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy — próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2009, s. 31–43.
14. Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, OPO, Bydgoszcz 2002.
15. Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego”, nr 40/1995, Wrocław.

ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE EMPLOYEES EFFICIENCY

The purpose of the article is to present the variety of approaches aiming at defining the notion of efficiency on the perspective of different scientific disciplines: economy together with management studies and management psychology. Furthermore, the article constitutes an attempt to integrate these disciplines in the field of performance management. The economic approach concentrates mainly on final effects as well as on objectification of working conditions with a particular concern on presenting results in a numeric form. The psychological approach represents a clear quality focus and subjectivization — the main concern is the employee's perception of corporate reality and dynamic approach consisting in analyzing interactions within a company. The issue of performance management was tackled in this article with the above-mentioned analyses in mind. As a result, the article represents the holistic idea affecting all aspects of management which, in the author's opinion, responds to an increased demand for monitoring and measuring the effects of work.

Key words: **employees efficiency, performance management, employee's perception**

Słowa kluczowe: **efektywność pracowników, zarządzanie wydajnością, postrzeganie pracownika**

Joanna Samul

Politechnika Białostocka

Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard — studium przypadku¹

Wprowadzenie

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego dla funkcjonowania współczesnych organizacji stworzyło zapotrzebowanie na metody i narzędzia umożliwiające kierownikom lepsze zarządzanie tym kapitałem. Wobec tego w ostatnim dziesięcioleciu nastąpiła eksplozja zainteresowania pomiarem działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ocena efektywności funkcji personalnej nie jest jednak łatwa i stwarza wiele trudności metodologicznych. Pomimo tego, w literaturze istnieje wiele propozycji pomiaru kapitału ludzkiego. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych propozycji w tym zakresie stała się koncepcja kapitału intelektualnego, która w sposób kompleksowy ujęła zasoby niematerialne, formułując sposoby ich klasyfikacji, zarządzania oraz pomiaru. Kapitał intelektualny, według twórców modelu², tworzy kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny, dzielący się z kolei na kapitał kliencki i organizacyjny. Kapitał organizacyjny to wszelkie mechanizmy i struktury przedsiębiorstwa pomagające w jak najefektywniejszym wykorzystaniu i pomnażaniu jego kapitału ludzkiego. Kapitał kliencki utożsamiany jest z powiązaniem istniejącymi poza organizacją, dotyczącymi lojalności klientów, renomy przedsiębiorstwa czy kontraktów zawartych z dostawcami. Jest on wynikiem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomaganego przez kapitał organizacyjny, a jego efektem jest określona pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa³. Jak widać, kapitałowi ludzkiemu przypisuje się strategiczne znaczenie w przetrwaniu i rozwoju organizacji, jednak zasób ten jest najmniej rozpoznawany ze wszystkich zasobów, jakimi dysponują organizacje.

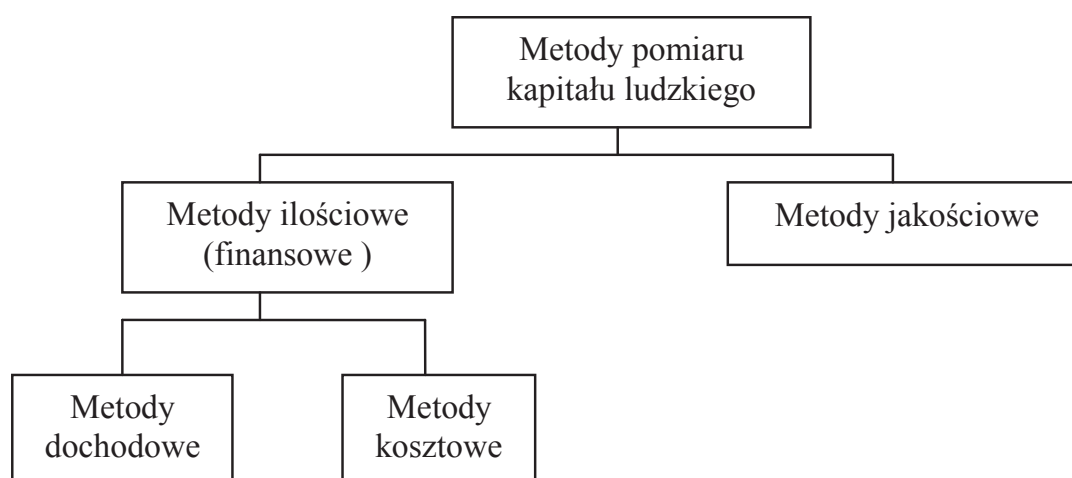
¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki..

² L. Edvinsson, M.S Malone., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 95.

1. Metody pomiaru kapitału ludzkiego

Na wstępie omawiania metod pomiaru kapitału ludzkiego należy podkreślić, że z samej definicji pojęcia wynikają pewne trudności w jego pomiarze. W skład tego pojęcia wchodzi bardzo wiele trudno mierzalnych elementów: umiejętności, wiedza, kompetencje, doświadczenie, motywacja, postawa, itp. Pomimo powyższych kwestii, w ostatnich latach nastąpił intensywny rozwój różnorodnych propozycji pomiaru kapitału ludzkiego. Obecnie podejmuje się próby wyróżniania kryteriów ich różnicowania dla celów typologicznych⁴. Rysunek 1 przedstawia jedną z klasyfikacji tych metod.



Rysunek 1. Metody pomiaru kapitału ludzkiego

Źródło: A. Szalkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 68

Zaprezentowane powyżej podejście do mierzenia wartości kapitału ludzkiego świadczy o doniosłości omawianej problematyki. Już bowiem od kilkudziesięciu lat w różnych kręgach naukowców dokonywane są próby pomiaru kapitału ludzkiego. Jego pomiar za pomocą metod finansowych na poziomie organizacji zapoczątkowany został w latach 60. ubiegłego stulecia w ramach rachunkowości zasobów ludzkich. Proponowane rozwiązania w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego za pomocą wspomnianych metod skupiają się na wyrażaniu jego wartości w postaci pieniężnej. Wartość tę można obliczyć na dwa sposoby:

- poprzez kapitalizowanie kosztów edukacji (metody kosztowe),
- jako zdyskontowaną wartość oczekiwanych dochodów (metody dochodowe).

Metody kosztowe możemy podzielić na metody oparte na koszcie historyczny oraz metody oparte na koszcie odtworzenia kapitału ludzkiego⁵. Te pierwsze polegają na analizie kosztów związanych z pozyskaniem i doksztalaniem pracownika. Wykorzystywanymi wskaźnikami w tej metodzie są np.: koszty rekrutacji, koszty selekcji, koszty

⁴ A. Lipka, *Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego*, „Przegląd Organizacji” 9/2007, s. 20.

⁵ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 34.

szkoleń. W metodach opartych na koszcie odtworzenia kapitału ludzkiego, uwzględnia się wydatki, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść dzisiaj, aby zastąpić obecnie zatrudnionego pracownika. Główne mierniki w tej metodzie to np.: koszt pozyskania nowego pracownika, koszt dokształcenia nowego pracownika, koszty odejścia obecnego pracownika.

Metody dochodowe oparte są na analizie przyszłych przychodów. Zatrudnionym pracownikom proponuje się przypisanie określonej wartości, ponieważ mają oni możliwość tworzenia przyszłych wartości przedsiębiorstwa. W przypadku pojedynczego pracownika przyrost wartości ustalany jest na podstawie wkładu wniesionego przez niego do firmy, przy uwzględnieniu spodziewanego rodzaju i czasu świadczeń. Pierwszy sposób mierzenia wartości kapitału ludzkiego w ramach metod dochodowych wywodzi się ze znanych już w ekonomii związków pomiędzy wartością kapitału a generowanym przez niego dochodem, wobec czego wartość kapitału ludzkiego danej jednostki może zostać wyrażona poprzez zdyskontowanie jej przyszłych dochodów. Matematyczną formułą pozwalającą na obliczenie wartości tego kapitału zaproponowali m.in. B. Lev i A. Schwarz⁶. Bardziej złożony model wyceny wartości kapitału ludzkiego przedstawił E.G. Falmholtz. Autor tego modelu wyszedł z założenia, że człowiek w ciągu swojej pracy zawodowej wykonywanej w danej firmie zmienia stanowiska pracy, a co się z tym wiąże, zmienia też swoje wynagrodzenie. W celu obliczenia wartości kapitału ludzkiego za pomocą modelu Falmholtza należy zdefiniować wzajemnie wykluczające się stanowiska, jakie dana osoba może zajmować w organizacji; określić wartość każdego ze stanowisk (wartości, jakie organizacja spodziewa się uzyskać w związku z zajmowaniem stanowiska przez pracownika); oszacować najwyższe stanowisko, jakie dana osoba może zajmować w organizacji, oszacować prawdopodobieństwo zajmowania przez daną osobę każdego z możliwych stanowisk przez określony czas, zdyskontować spodziewane w przyszłości wpływy z zajmowania określonego stanowiska. Powyższy sposób obliczania wartości kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że najlepszą miarą jest sam rynek, który poprzez ustalenie wielkości płac wycenia wartość tego kapitału. Krytycy tej koncepcji podważają tę tezę, twierdząc, że płace charakteryzują się dużą sztywnością i nie w pełni oddają produktywność jednostek. Ponadto, nadal istnieje nierozwiązalny problem, którym jest brak możliwości przypisania poszczególnym pracownikom strumieni przyszłych wpływów organizacji (produktów, usług), ponieważ powstają one w rezultacie współdziałania ludzkiej pracy oraz aktywów rzeczowych (surowce, maszyny) i nierzeczowych (organizacja i zarządzanie)⁷.

Główne niedoskonałości metod ilościowych polegają na szacunkowym podejściu, w związku z tym w praktyce nie są stosowane. Są również czasochłonne i trudne w użyciu. Ponadto wyceniają one wartość kapitału ludzkiego, ale nie wskazują na żadne powiązania z wartością firmy. Dlatego do chwili obecnej propozycje te pozostały w sferze teoretycznej, m.in. z powodu wielu nieścisłości pojawiających się w procesie pomiaru oraz olbrzymich różnic w wynikach.

⁶ A. Szałkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 68.

⁷ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami...*, s. 99.

W przeciwieństwie do metod finansowych, które nie wychodzą poza teoretyczne konstrukcje, metody jakościowe są bardzo często spotykane w praktyce gospodarczej. W metodach tych nie próbuje się oszacować wartości kapitału ludzkiego w postaci pieniężnej, ale na podstawie różnych mierników oraz budowanych na ich bazie wskaźników i współczynników dokonuje się analizy jakościowej kapitału ludzkiego nagromadzonego w danej osobie lub grupie osób. Jeżeli chodzi o podział metod jakościowych, w literaturze można spotkać różne grupowania wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego.

Najczęściej, wg G. Łukaszewicza, wyróżnia się trzy grupy mierników⁸:

- za pomocą których ocenia się wielkość dokonywać inwestycji w kapitał ludzki,
- służące do oceny stanu kapitału ludzkiego w danej chwili,
- odnoszące się do efektów poniesionych inwestycji⁹.

Kearns proponuje następującą klasyfikację mierników¹⁰:

- mierniki działalności, pozwalające określić działania firmy takie, jak: liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika,
- mierniki efektywności, które oceniają wkład personelu w efekty osiągane przez organizację w uzyskiwaną produktywność i dochodowość,
- mierniki wartości dodanej, określające, w jakim stopniu zmierzona wartość wkładu pracowników w działalność organizacji przewyższa koszt wytworzenia tej wartości, np. wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Inny, trójpoziomowy model klasyfikacji mierników przedstawiają Eksperci Brytyjskiego Instytutu Zarządzania. Wyróżnili oni¹¹:

- mierniki podstawowe, czyli dane ilościowe i statystyki niezbędne do zrozumienia zasadniczych kwestii dotyczących profilu pracowników,
- mierniki standardowe, wskazujące na stopień wkładu personelu w efektywność przedsiębiorstwa,
- strategiczne mierniki zarządzania kapitałem ludzkim, dotyczące strategicznego powiązania między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a strategią przedsiębiorstwa.

Wśród metod zintegrowanych w pomiarze wartości kapitału ludzkiego, których celem jest powiązanie efektywności zarządzania pracownikami i jej wpływu na przedsiębiorstwo, można m.in. wyróżnić :

- Nawigator Skandii,
- Human Capital Index (HCI),
- Monitor Kapitału Ludzkiego,
- HR Scorecard.

Powyższe metody mają na celu ukazanie zależności przyczynowo-skutkowych zarówno w aspekcie krótko-, jak i długoterminowym. Nawigator Skandii to pierwszy za-

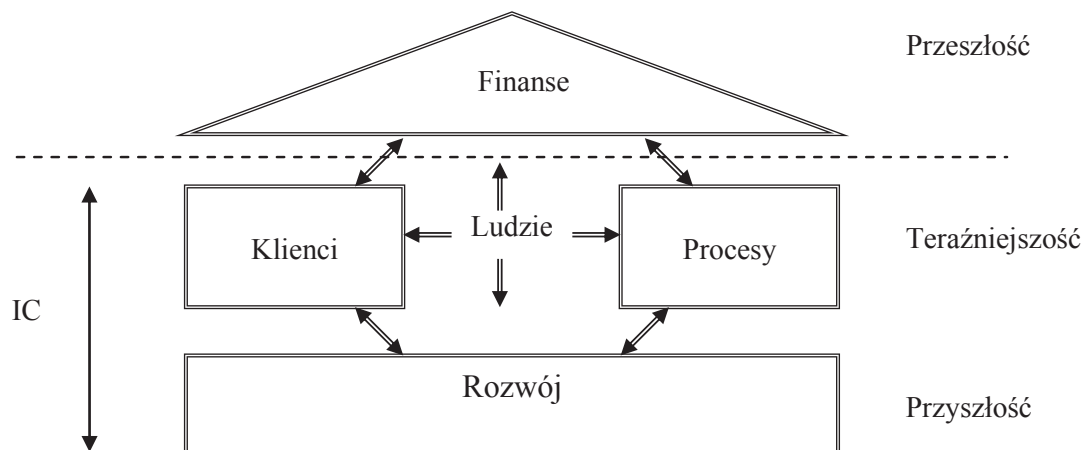
⁸ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 115.

⁹ *Human Capital Investment, An international Comparison*, Center for Educational research and Innovation, OECD, 1998; Sharpe A., *The development of Indicators for Human Capital Sustainability*, McGill University, Montreal 2001.

¹⁰ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 79.

¹¹ *Ibidem*, s. 82

stosowany w praktyce model zawierający zestaw wskaźników, który umożliwił identyfikację i raportowanie kapitału ludzkiego. Nawigator Skandii skupia się na narzędziu nawigacyjnym, umożliwiającym zrównoważone i całościowe spojrzenie na firmę. Zawiera 91 mierników zgrupowanych w pięciu obszarach koncentracji (Rys. 2). Ma kształt domu, w którym dach to obszar finansowy, mówiący o przeszłości organizacji. Ściany kapitału intelektualnego obejmują obszar kliencki i procesów i stanowią terażniejszość. Dolny prostokąt to fundamenty domu. To obszar rozwoju mierzący, jak dobrze przedsiębiorstwo przygotowuje się do przyszłości poprzez szkolenia pracowników, wprowadzanie nowych produktów, itp.



Rysunek 2. Nawigator Skandii

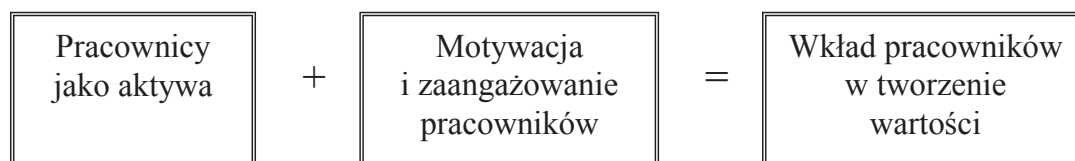
Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Koncepcja Human Capital Index została zastosowana przez firmę doradczą Watson Watt i polega na mierzeniu inwestycji w kapitał ludzki. Opiera się na założeniu, że jakość zarządzania ludźmi jest pozytywnie skorelowana ze wzrostem wartości rynkowej organizacji. W przyjętych założeniach badawczych wartość rynkowa firmy, całkowity zwrot z inwestycji dla akcjonariuszy oraz wskaźnik Q-Tobina pełnią funkcję statusu miar ekonomicznych dla określenia efektywności działań w obszarze zarządzania ludźmi, czyli inwestycji w kapitał ludzki¹². Istotna wartość praktyczna omawianego podejścia polega na możliwości zdefiniowania próby porównawczej (benchmarkingowej), w stosunku do której kolejne firmy mogą określać jakość swoich działań w zakresie zarządzania ludźmi oraz prognozować zwrot z inwestycji w kapitał ludzki¹³.

Monitor Kapitału Ludzkiego autorstwa A. Mayo składa się z trzech elementów, skupiając się nie tylko na samym pomiarze kapitału ludzkiego, lecz także na zarządzaniu oraz ukazaniu jego wpływu na wartość dostarczaną interesariuszom (Rys. 3).

¹² H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami...*, s. 109.

¹³ Tamże, s. 109.



Rysunek 3. Struktura Monitora Kapitału Ludzkiego

Źródło: G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 106

Niewątpliwie zaletą tego podejścia jest daleko posunięta indywidualizacja wyceny kapitału ludzkiego. Każdy pracownik ma własny mnożnik wartości, co pozwala na ukazanie różnic w pozornie homogenicznych grupach pracowników. Zaleta ta ogranicza zastosowanie tej metody do małych lub średnich przedsiębiorstw, gdyż stosowanie tak indywidualnego podejścia w organizacjach zatrudniających tysiące pracowników wydaje się problematyczne¹⁴. Poza tym nie jest tu istotna wartość bezwzględna obliczona na podstawie powyższego wzoru, a raczej proces pomiaru, który pozwala uwzględnić, czy zasoby kapitału ludzkiego są wystarczające, powiększają się, czy też maleją, i pomagają dostrzec problemy, które wymagają rozwiązania¹⁵.

2. Istota HR Scorecard

HR Scorecard, czyli Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi wywodzi się z koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników¹⁶ (*The Balanced Scorecard* — BSC) opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona¹⁷, stanowiącej uwieńczenie wcześniejszych ich prac w zakresie monitorowania i sprawozdawczości zarządczej. Do opracowania koncepcji BSC przyczyniła się rozbieżność między koniecznością tworzenia strategicznych umiejętności firmy a sztywną zasadą kosztu historycznego w rachunkowości finansowej. W Zrównoważonej Karcie Wyników zachowane są tradycyjne mierniki finansowe, informujące o zdarzeniach przeszłych. Zgodne są one z wymaganiami przedsiębiorstw ery przemysłowej, dla których inwestowanie w strategiczne umiejętności i relacje z klientami nie było kluczowym czynnikiem sukcesu. Jednak finansowe mierniki nie są wystarczające do zarządzania firmą i oceniania jej postępów na drodze do przyszłej wartości wynikającej z inwestowania w klientów, dostawców, pracowników, procesy, technologię oraz nowatorstwo¹⁸. Autorzy Zrównoważonej Karty Wyników sugerują uwzględnienie wyników przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Główne pytania zadawane

¹⁴ G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki...*, s. 107.

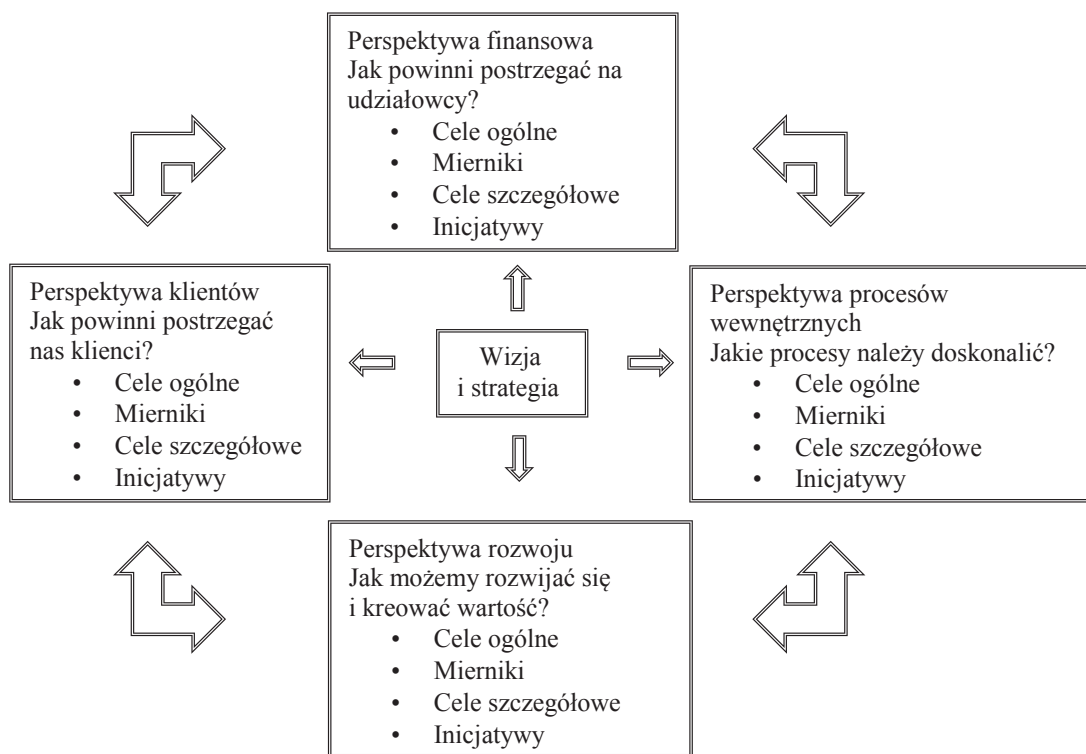
¹⁵ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ...*, Warszawa 2007, s. 231.

¹⁶ Można spotkać tłumaczenia terminu “the balanced scorecard” jako zrównoważona, strategiczna, zbilansowana lub kompleksowa karta wyników.

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard — measures that drive performance*, “Harvard Business Review”, 1(70)/1992, s. 37–46.

¹⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002, s. 27.

w poszczególnych perspektywach oraz wzajemne powiązania perspektyw przedstawia rysunek 4. Zrównoważona Karta Wyników pokazuje, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy usprawniać wewnętrzne możliwości organizacji oraz jak inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne do poprawy wyników w przyszłości. Zastosowanie tej karty pozwala poznać działania kluczowe dla tworzenia wartości oraz zasadnicze czynniki, które na nią wpływają. Zrównoważona Karta Wyników daje kierownictwu uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Wykorzystuje ona mierniki, aby wyjaśnić pracownikom, jakie są czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces firmy. Definiując oczekiwane wyniki realizacji strategii i czynniki, które wpływają na jej sukces, kierownictwo próbuje ukierunkować energię, umiejętności i wiedzę organizacji na realizację celów długoterminowych.



Rysunek 4. Zrównoważona Karta Wyników

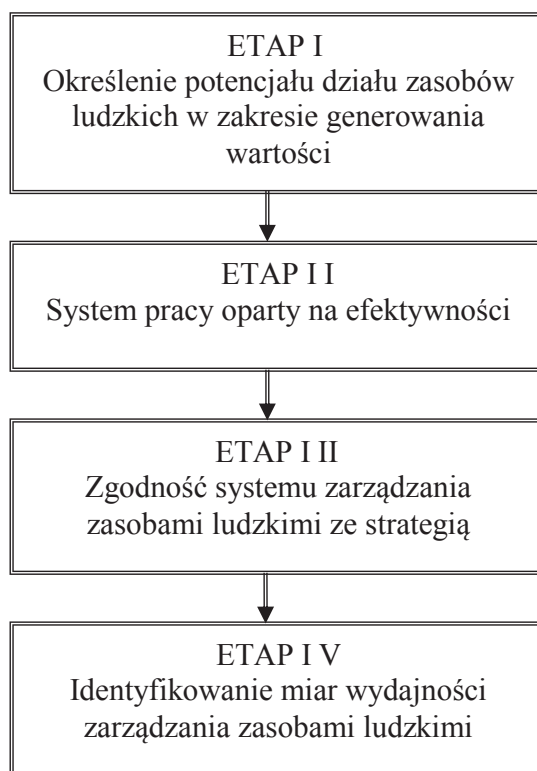
Źródło: R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review" 1–2/1996, s. 76

Przedstawione perspektywy wynikają ze strategii firmy i są jej przełożeniem na konkretne działania. Perspektywy tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy relacji. Oznacza to, że poprawa realizacji celów w jednej z perspektyw będzie miała swoje skutki w poprawie realizacji celów w drugiej. Zasadę tę prezentują strzałki na rysunku.

Ukazanie w Zrównoważonej Karcie Wyników roli i znaczenia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi zachęciło teoretyków i praktyków do opracowania Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR Scorecard). Zadania tego podjęli się

B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich¹⁹. Autorzy rozszerzyli Zrównoważoną Kartę Wyników w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, co stanowiło, wg R.S. Kaplana i D.P. Nortona, najsłabszy punkt tej karty.

Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi pozwala na zarządzanie zasobami ludzkimi jako aktywami strategicznymi. Choć Karta ta jest inna w każdej organizacji, zawsze powinna podkreślać wagę kluczowych czynników potencjału generowania wartości, które wpływają na rolę zasobów ludzkich w ogólnej strategii firmy. Przygotowanie Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi składa się z czterech etapów (rys. 5).



Rysunek 5. Etapy tworzenia Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podst. B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 66–68

Pierwszy etap pomaga określić specyficzne związki przyczynowo-skutkowe w procesie tworzenia wartości przez system zarządzania zasobami ludzkimi. Nie muszą one znajdować bezpośredniego odzwierciedlenia w wynikach finansowych firmy, ale trzeba rozumieć, w jaki sposób na te wyniki wpływają. Ważne przy tym jest mierzenie tylko tego, co jest rzeczywiście ważne, gdyż traktując każdy element jako istotny, można stracić orientację w tym, co przede wszystkim wpływa na wyniki. Wybór odpowiednich miar potencjału zależy od roli, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi ma odgrywać w realizacji strategii. Potencjał ten najczęściej ocenia się poprzez wskaźniki takie,

¹⁹ B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

jak: proces uczenia się w dziale i poza nim, przepływ informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie, znajomość strategii firmy i celów operacyjnych, znajomość zagadnień finansowych, procesy rozwijania kompetencji wśród zatrudnionych²⁰. Drugi etap wskazuje na potrzebę istnienia zestawu miar efektywności działań związanych z zarządzaniem ludźmi. Pozwala spojrzeć na zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy ogólnej i stwierdzić, czy podejmowane w tym obszarze działania są efektywne. System pracy oparty na efektywności najczęściej analizuje wskaźniki dotyczące systemu wynagrodzeń i premii powiązanej z efektywnością pracownika, kosztów szkoleń przyczyniających się do efektywności pracy, systemów oceny efektywności pracowników i informacji zwrotnej o efektach ich pracy. Kolejny etap Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi to ocena zgodności systemu zarządzania pracownikami z nośnikami efektywności procesu realizacji strategii firmy. Aby wybrać odpowiednie miary zgodności, trzeba skoncentrować się na tych elementach systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które w sposób widoczny przyczyniają się do budowania potencjału tworzenia wartości. Identyfikacja tych miar wymaga połączenia profesjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi z dobrą znajomością procesu tworzenia wartości w firmie. Dzięki odpowiedniemu dopasowaniu instrumentów z zakresu zarządzania ludźmi do elementów strategii, tworzącej wartość, firmie łatwiej jest uzyskiwać coraz lepsze wskaźniki ekonomiczno-finansowe. Ostatnim etapem jest pomiar wydajności zarządzania zasobami ludzkimi. Jego oceny można dokonać przez analizę odpowiednich wskaźników obrazujących koszty i korzyści stosowania poszczególnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Spośród wielu różnych czynników w kwestii kosztów najczęściej bierze się pod uwagę: koszty świadczeń i wynagrodzeń, koszty zatrudnienia, koszty szkoleń.

Główne korzyści płynące z stosowania Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi to²¹:

- możliwość dokonania rozróżnienia między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi a jego potencjałem tworzenia wartości,
- kontrola kosztów i tworzenia wartości,
- pomiar wskaźników wiodących, szczególnie przyczyniających się do powstawania wartości dodanych,
- ocena wkładu działu personalnego w realizację strategii i w ostateczny wynik finansowy firmy,
- efektywne odgrywanie roli strategicznej przez dział ds. zarządzania zasobami ludzkimi,
- zachęcanie do elastyczności i do wprowadzania zmian.

²⁰ A. Szałkowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 97.

²¹ B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników...*, s. 87–89.

3. Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie

Podmiotem badań było przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe, zwane dalej „Przedsiębiorstwem Budowlanym” — jedno z lepiej działających przedsiębiorstw w województwie podlaskim. Przedsiębiorstwo Budowlane ma wieloletnie doświadczenie, jego początki sięgają wczesnych lat 90., które były w Polsce wstępem do zupełnie nowego okresu charakteryzującego się powstawaniem prywatnych podmiotów gospodarczych i konkurencji. Kapitałem zakładowym Przedsiębiorstwa Budowlanego był w większym stopniu entuzjazm niż środki finansowe, który małą firmę przekształcił w prężnie rozwijające się średnie, pod względem liczby zatrudnionych pracowników, przedsiębiorstwo. Firma obecnie ma ugruntowaną pozycję na rynku oraz zaufanie wśród klientów, o czym świadczyć może certyfikat „Rzetelna Firma”.

Przedsiębiorstwo Budowlane jest deweloperem oraz generalnym wykonawcą, specjalizującym się w budownictwie mieszkaniowym i wielorodzinnym, halach przemysłowych, budynkach użyteczności publicznej, stacjach paliw, salonach samochodowych, obiektach sportowych i konstrukcjach inżynierskich. Dysponuje dużym potencjałem i doświadczeniem w realizacji inwestycji budowlanych. Zasięg terytorialny firmy obejmuje głównie woj. podlaskie. Strategią firmy jest przede wszystkim dbanie o jakość świadczonych usług i zadowolenie klienta.

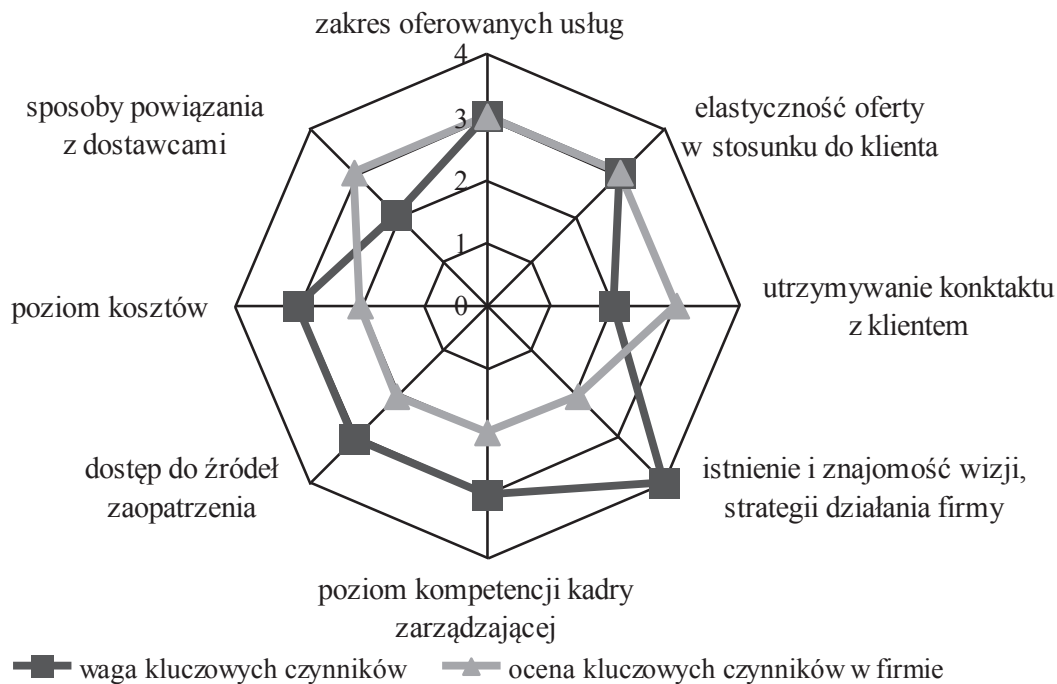
Tabela 1. Struktura kapitału ludzkiego Przedsiębiorstwa Budowlanego

Podstawowe wskaźniki stanu kapitału ludzkiego		Stan w 2010 r.
Liczba pracowników		110
Struktura wykształcenia	podstawowe	5
	zawodowe	45
	średnie	34
	wyższe	26
Struktura wieku	24–45 lat	35
	40–65 lat	75
Struktura stażu w badanej firmie	1–5 lat	11
	6–10 lat	15
	11–20 lat	47
	20 i więcej	37

Źródło: badania własne

Pomiar kapitału ludzkiego w badanej firmie rozpoczęto od zdiagnozowania obecnego stanu zasobów ludzkich. Poniższe zestawienie zawiera podstawowe wskaźniki dotyczące struktury pracowników Przedsiębiorstwa Budowlanego w 2010 r. W przedstawionej strukturze przedsiębiorstwa należy zwrócić szczególną uwagę na staż pracy pracowników. Ponad 76% zatrudnionych pracuje dłużej niż 11 lat. Wskaźnik ten kształtuje się na odpowiednim poziomie — z jednej strony świadczy o stabilności za-

trudnienia, której utrzymanie jest utrudnione w przedsiębiorstwach budowlanych ze względu na sezonowość budownictwa, z drugiej strony zapewnia pewien poziom fluktuacji, ograniczający stagnację. Struktura wykształcenia, w której 41% stanowią osoby z wykształceniem zawodowym jest specyficzna dla przedsiębiorstwa budowlanego, w którym dominującą, pod względem wielkości, rolę odgrywają pracownicy produkcyjni: spawacze, murarze, zbrojarze, cieśle, betoniarze itp.

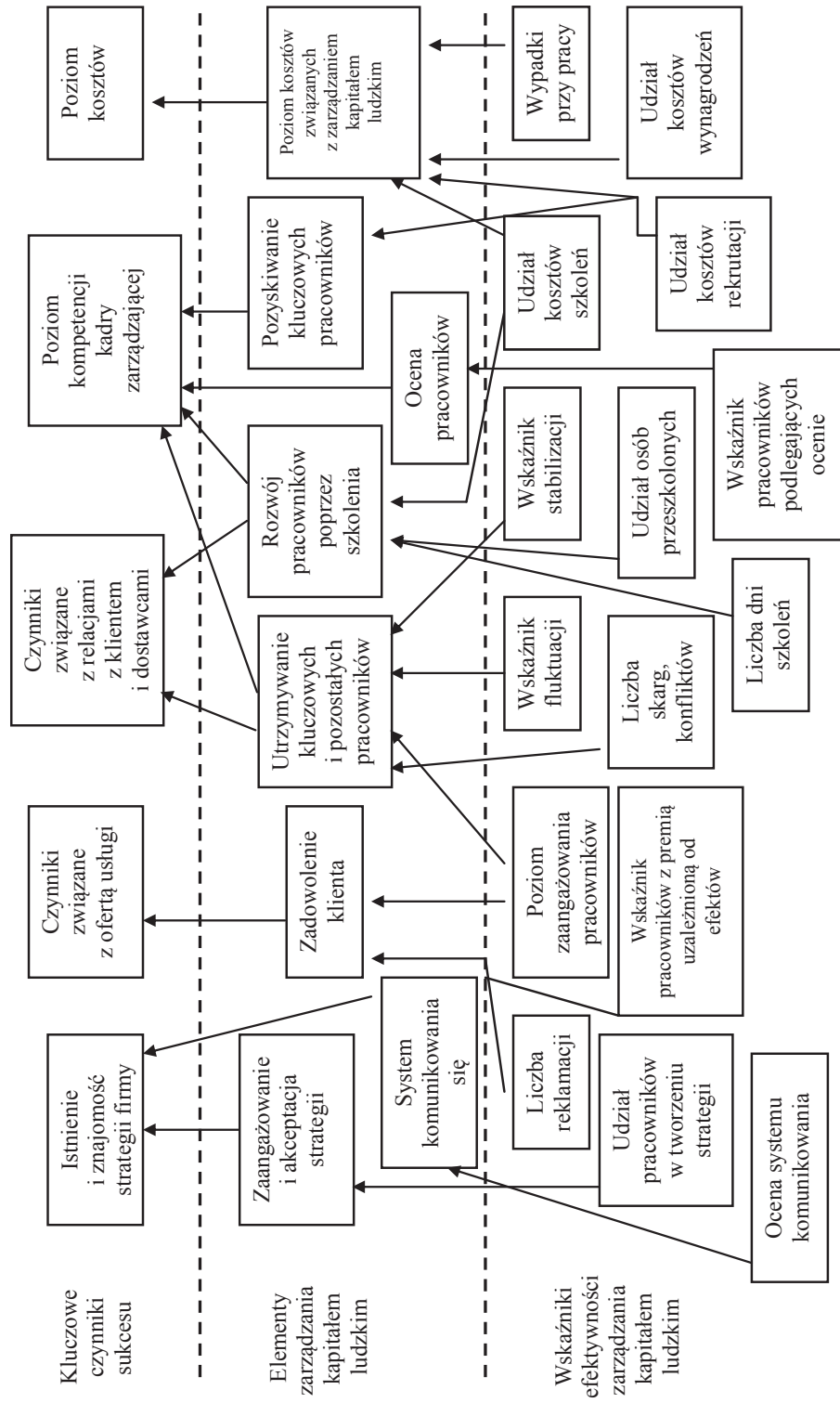


Rysunek 6. Kluczowe czynniki sukcesu Przedsiębiorstwa Budowlanego

Źródło: badania własne

Dla badanego przedsiębiorstwa określono kluczowe czynniki sukcesu oraz ich poziom w przedsiębiorstwie. Czynniki te zostały określone na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich z kadrą zarządzającą firmy. Metoda kluczowych czynników sukcesu służy do określenia potencjału strategicznego firmy, który pozwala jej osiągać przewagę konkurencyjną. Analiza kluczowych czynników sukcesu firmy stanowi podstawę oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz opracowania odpowiedniej strategii konkurencji. Jednak analiza jest ograniczona tylko do tych czynników, które są istotne dla konkurowania w danej branży, bowiem czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są mocno zróżnicowane branżowo. Wobec tego pierwszym krokiem w tej metodzie jest identyfikacja tych zmiennych, które są istotne do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Następnym krokiem, jest określenie wag poszczególnych zmiennych, gdyż mogą one w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Kolejnym krokiem jest ocena stopnia opanowania kluczowych czynników przez przedsiębiorstwo, który jest miarą przewagi konkurencyjnej. Poniższy rysunek przedstawia czynniki, na których przedsiębiorstwo chce oprzeć swoją strategię. Są to:

- istnienie i znajomość wizji i strategii działania firmy wśród pracowników,



Rysunek 7. Mapa powiązań między kluczowymi czynnikami sukcesu a zarządzaniem kapitałem ludzkim

- poziom kompetencji kadry zarządzającej,
- czynniki związane z relacjami: utrzymywanie kontaktu z klientem, sposoby powiązania z dostawcami, dostęp do źródeł zaopatrzenia,
- czynniki związane z ofertą usług: zakres oferowanych usług, elastyczność oferty w stosunku do klienta,
- poziom kosztów.

Tabela 2. Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkim Przedsiębiorstwa Budowlanego

Wskaźniki zarządzania kapitałem ludzkim	2006	2007	2008	2009
Pozyskiwanie pracowników				
Wskaźnik przyjęć [w %]	23	24	12	18
Koszty rekrutacji [w zł]	x	0	0	141,61
Rozwijanie pracowników				
Udział przeszkolonych pracowników [w %]	36,6	28,8	13,6	87,1
w tym: szkolenia inne niż Bhp	24,1	15,3	0	0
Średnia liczba dni szkoleniowych [w dniach]	13,4	21,6	1,8	2,6
w tym: szkolenia inne niż Bhp	10,7	18	0	0
Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy [w %]	2,6	1,9	2,5	2,2
Wypadki przy pracy	2	2	3	2
Rentowność inwestycji w kapitał ludzki [w zł]	1,53	1,55	1,58	1,77
Wartość dodana kapitału ludzkiego [w tys. zł]	69,5	84,4	106,4	78,3
Utrzymywanie pracowników				
Wskaźnik fluktuacji pracowników [w %]	13,4	25,2	12,7	12,9
Wskaźnik fluktuacji kadry kierowniczej [w %]	20	20	0	5
Stabilność zatrudnienia pracowników [w %]	54,6	57,4	53,5	52,3
Stabilność zatrudnienia kadry kierowniczej [w %]	43,8	40	53,3	44,4
Liczba skarg, konfliktów				
	0	0	0	0
Średnia płaca brutto na pracownika [w zł]	3111,1	3706,3	4637,7	3116,8
Udział kosztów wynagrodzeń w kosztach ogółem [w %]	12	13	15	10
Koszt kapitału ludzkiego na 1 pracownika [w tys. zł]	45,8	54,6	68,1	44,6
Przychód z kapitału ludzkiego [w tys. zł]	333,6	381,5	416	421,2

Źródło: badania własne

Możemy zauważyć pewne rozbieżności w przyznanych wagach poszczególnym kluczowym czynnikom sukcesu oraz ich oceną w przedsiębiorstwie. Wskazują one kierownictwu firmy, na jakich obszarach i problemach powinno skoncentrować uwagę, jak wykorzystać mocne strony organizacji dla jej rozwoju i co należy poprawić w jej funkcjonowaniu²².

Następną fazą przeprowadzonych badań było określenie, zgodnie z zasadami tworzenia Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi, elementów z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które mają potencjał wzmocnienia lub osłabienia wymie-

²² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2009, s. 128.

nionych kluczowych czynników sukcesu oraz wskaźników pomiaru efektywności tych elementów. Poniższy schemat pokazuje mapę powiązań, przedstawiającą zależności przyczynowo-skutkowe, między kluczowymi czynnikami sukcesu a elementami zarządzania kapitałem ludzkim Przedsiębiorstwa Budowlanego.

Na podstawie stworzonej mapy obliczono, najistotniejsze dla osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, wskaźniki, które można było uzyskać w przedsiębiorstwie (tab. 2). Badaniami objęto lata 2006–2009, co umożliwiło porównanie wyników oraz pozwoliło zobaczyć dynamikę zmian w poszczególnych obszarach i określić ich pozytywny bądź negatywny wpływ. Do Karty dołączono również nie ukazane na mapie wskaźniki efektywności kapitału ludzkiego, tj. rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wartość dodaną kapitału ludzkiego oraz przychód z kapitału ludzkiego.

Analiza danych zawartych w powyższej tabeli wskazuje pozytywny wpływ kapitału ludzkiego na wyniki przedsiębiorstwa. Świadczą o tym wskaźniki służące do oceny skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki pokazuje relację pomiędzy inwestycjami w zasoby ludzkie a rentownością. Wskaźnik ten precyzuje, że każda złotówka zainwestowana w pracownika przyniosła zysk 0,53 zł w 2006 r. i 0,77 zł w 2009 r. Również przychód z kapitału ludzkiego kształtuje się na korzystnym wzrastającym poziomie. Analizując trend kształtowania się wartości dodanej kapitału ludzkiego, który ocenia rentowność przeciętnego pracownika badanego przedsiębiorstwa, możemy zauważyć dynamiczny wzrost w latach 2006–2008. Jednak w 2009 r. wskaźnik ten uległ obniżeniu. Główną przyczyną był wzrost zatrudnienia w firmie ze 110 pracowników w 2008 r. do 116 w 2009.

Analizując wskaźniki zarządzania kapitałem ludzkim dla osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, można zauważyć sprzyjające warunki odnośnie do czynników związanych z relacjami z klientem i dostawcą. Zazwyczaj dobre relacje z interesariuszami firmy budowane są przez długi okres, a więc wymagają stabilnej, rzadko zmieniającej się kadry, gdyż w przeciwnej sytuacji za każdym razem od nowa trzeba budować te relacje. Wskaźnik fluktuacji w Przedsiębiorstwie Budowlanym jest na niskim poziomie i wykazuje tendencję malejącą, zarówno wśród wszystkich pracowników, jak i kadry kierowniczej. W ostatniej wymienionej grupie pracowników wskaźnik ten spadł z 20% w 2006 r. do 5% w 2009 r. Również wskaźnik stabilności pracowników, liczony jako udział pracowników o stażu pracy dłuższym niż przeciętny w liczbie wszystkich pracowników, jest na wysokim poziomie, choć wykazuje delikatną tendencję malejącą. Wskaźniki te stwarzają odpowiednie warunki dla tworzenia dobrych relacji i ma to odzwierciedlenie w ocenie tych czynników w przedsiębiorstwie, której poziom (oceniony na 3) przewyższa przyznaną wagę (waga 2 dla utrzymywania kontaktu z klientem oraz dla sposobów powiązania z dostawcami).

Wśród kluczowych czynników wyróżnione zostały kompetencje kadry kierowniczej. Zgodnie ze stworzoną dla firmy mapą wpływ na ten czynnik mają przede wszystkim: sposób pozyskiwania kluczowych pracowników, ich rozwój poprzez szkolenia oraz ocena ich działań i efektywności. Analiza wskaźników z Karty Wyników ZZL w Przedsiębiorstwie Budowlanym w powyższych obszarach nie jest szczególnie korzystna. O ile niskie koszty rekrutacji, świadczące o braku stosowania zaawansowanych metod w zakresie pozyskiwania kluczowych pracowników, można wytłumaczyć niską rotacją lub jej brakiem na stanowiskach kierowniczych, o tyle brak szkoleń ma

istotne znaczenie. Kadra kierownicza nie bierze udziału w żadnych szkoleniach podnoszących kompetencje. Główne działania w obszarze szkoleń to zaspokojenie bieżących potrzeb związanych z BHP oraz uzyskaniem uprawnień budowlanych. Jeżeli chodzi o ocenę pracowników, która ukierunkowuje działania na określony cel oraz dostarcza informacji zwrotnej pracownikowi o efektywności jego pracy, to dokonywana jest ona raczej na bieżąco lub po wykonaniu określonego zadania przez bezpośrednich przełożonych i ma charakter bardzo nieformalny. Poziom kompetencji kadry kierowniczej oceniony został poniżej przyznanej wagi dla tego czynnika. W związku z tym jest to czynnik, nad którym przedsiębiorstwo powinno się skupić.

Kolejnym wymienionym kluczowym czynnikiem jest poziom kosztów. Czynnik ten jest bardzo istotny ze względu na udział przedsiębiorstwa w różnego rodzaju przetargach, w których decydującym wyznacznikiem jest cena. Niski poziom kosztów w przedsiębiorstwie zapewnia złożenie oferty, która ma szansę realizacji. Przeprowadzona analiza wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno poszukiwać źródeł obniżenia kosztów poza obszarami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi, gdyż te w przedsiębiorstwie nie są wysokie. Koszty rekrutacji i szkoleń stanowią znikomy procent ogółu kosztów pracy. Również wynagrodzenia stanowiły w badanym okresie 10–15% ogólnych kosztów przedsiębiorstwa.

Wśród wymienionych kluczowych czynników został wskazany element związany z istnieniem strategii działania firmy i jej znajomością wśród pracowników. Ponadto czynnik ten został oceniony jako najistotniejszy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Z przeprowadzonych badań pogłębionych metodą wywiadu bezpośredniego w badanym przedsiębiorstwie wynikało, że firma posiada strategię, jednak nie jest ona zapisana w żadnym dokumencie, a jedynie przekazywana w sposób niesformalizowany przez bezpośrednich przełożonych w dół drabiny podległości. Taki system komunikowania strategii może budzić obawy o jej znajomość przez pracowników. Nie znając głównych celów firmy, pracownicy nie mają szansy podejmowania działań szczególnie ukierunkowanych na realizację tych celów. Istotne jest również w tym przypadku zaangażowanie pracowników w tworzenie strategii, co później zwiększa jej akceptację. Strategia Przedsiębiorstwa Budowlanego ustalana jest na zebraniach zarządu, w której uczestniczy dwóch członków zarządu oraz pięciu dyrektorów poszczególnych pionów, których zadaniem jest rozpowszechnianie ustalonych celów w swoich pionach. W przypadku tego czynnika występuje największa rozbieżność między jego wagą a poziomem jego oceny w firmie.

Ostatnie wymienione czynniki — zakres oferowanych usług oraz elastyczność w stosunku do klienta, kształtowane są przede wszystkim przez zaangażowanie pracowników, których wynikiem ostatecznym jest zadowolenie klienta. Miernikiem tego może być liczba reklamacji zgłaszana przez klientów. Z przeprowadzonych badań danych archiwalnych i wywiadów wynikało, że reklamacje zdarzają się sporadycznie i są na bieżąco rozpatrywane. Firma przez cały okres swojej działalności, czyli ponad 20 lat, nie miała żadnej sprawy sądowej z tytułu roszczeń ze strony klientów. Ponadto bardzo często się zdarza, że z usług firmy korzystają znajomi byłych klientów, co świadczy o tym, że Przedsiębiorstwo Budowlane cieszy się dużym zaufaniem. Na obsługę klientów wpływ ma również uzależnienie premii od osiągniętych efektów. Większość pracowników przedsiębiorstwa, u których zależność pomiędzy wykonaniem pracy

a osiągniętym efektem jest prosta, otrzymuje premię w postaci prowizji od sprzedaży (handlowcy) lub premię za efektywność wykorzystania materiałów i surowców (kierownicy budowy), lub premię za wykonanie zadania (kadra kierownicza). W ocenie efektów uwzględnia się również jakość wykonanej pracy.

Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi ujawnia również związki przyczynowo-skutkowe. W 2008 r. średnia miesięczna płaca brutto wynosiła 4 637,7 zł i była najwyższa w badanym okresie. Miało to pozytywne odzwierciedlenie w poziomie stabilności pracowników, szczególnie kadry kierowniczej, który w tym roku wyniósł 53,3% i był najwyższy w badanym okresie, a wskaźnik fluktuacji wyniósł 0%. Świadczy to o tym, że poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi są ze sobą powiązane.

Powyższa analiza ujawnia zarówno mocne, jak i słabe strony przedsiębiorstwa. W celu osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, dzięki którym możliwe jest tworzenie przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwo powinno utrzymywać swoje mocne strony oraz podjąć działania, mające na celu niwelowanie tych słabych. Z obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstwa i analizy powyższych mierników zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że Przedsiębiorstwo Budowlane ma duży potencjał kapitału ludzkiego, który charakteryzuje się dużym doświadczeniem i zaangażowaniem. Tworzy to bardzo sprzyjające warunki do w pełni świadomego zarządzania pracownikami w taki sposób, aby mogli oni tworzyć wartość firmy.

Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że pomiar zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo trudnym zadaniem, pomimo dość dużego dorobku w tej dziedzinie. Z pewnością, badając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy posługiwać się miarami o charakterze ilościowym i jakościowym, które odzwierciedlają specyfikę złożonych procesów personalnych²³. Oceniając zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji, należy ustalić, co jest najważniejsze dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wziąć pod uwagę elementy zarządzania zasobami ludzkimi, które przede wszystkim wpływają na możliwość jej tworzenia oraz określić zestaw wskaźników, które najlepiej będą mierzyć efektywność podejmowanych działań kadrowych.

Wydaje się też, że nie powinno się dążyć tylko do opracowywania wciąż nowych metod pomiaru zarządzania kapitałem ludzkim, ale raczej do doskonalenia tych istniejących²⁴.

²³ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 56–57.

²⁴ Lipka A., *Nowsze metody...*, s. 23.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
2. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
3. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2009.
5. *Human Capital Investment, an international Comparison*, Center for Educational research and Innovation, OECD, 1998.
6. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
7. Kaplan R.S., Norton D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review" 1–2/1996.
8. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
9. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard — measures that drive performance*, "Harvard Business Review", 1(70)/1992.
10. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
11. Lipka A., *Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego*, „Przegląd Organizacji” 9/2007, s. 20–24.
12. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
13. Sharpe A., *The development of Indicators for Human Capital Sustainability*, McGill University, Montreal 2001.
14. Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

THE MEASUREMENT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT WITH USING OF THE HR SCORECARD — A CASE STUDY

Nowadays, the market reality force enterprises to redefine competitiveness and its components. The factor which determine a competitive advantage in companies is human capital. It is the most important intangible asset that has a great influence on added value of firm. However, the measurement of human resources management is very difficult. This paper presents one of the method that aim is the measurement of human capital management with using of the HR Scorecard in construction enterprise. The method shows the connection between the effectiveness of human capital and the company strategy.

Key words: **human resources, human capital, measurement of human capital, HR Scorecard, the Balanced Scorecard**

Słowa kluczowe: **zasoby ludzkie, kapitał ludzki, pomiar kapitału ludzkiego, karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, zrównoważona karta wyników**

Marzena Stor

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności ZZL w korporacjach międzynarodowych

Wstęp

Głównym celem autorki niniejszego artykułu jest nakreślenie ogólnych ram międzykulturowych uwarunkowań pomiaru efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), jakie powinny być brane pod uwagę w korporacjach międzynarodowych (KMN). Determinanty kulturowe rozpatrywane są w odniesieniu do kontynentalnych modeli ZZL (europejskiego, północnoamerykańskiego, wschodnioazjatyckiego i afrykańskiego) oraz w aspekcie formułowania strategii organizacyjnych i personalnych na poziomie ogólnokorporacyjnym i lokalnym. Kultura rozumiana jest przy tym jako zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, które w zasadniczy sposób determinują ludzkie postawy i zachowania, wyznaczają normy, reguły i zasady, którym powinno się podporządkować oraz nakreślają wzajemne oczekiwania i relacje między ludźmi. Z tego względu można mówić o kulturze w sensie kontynentalnym (np. kultury: europejska, amerykańska, azjatycka, afrykańska), narodowym (odnoszącym się do poszczególnych państw) czy nawet etnicznym (obejmującym grupy etniczne).

1. Skuteczność a perspektywy pomiaru efektywności

Pomiar efektywności ZZL w organizacji stwarza zwykle problemy dwójakiego rodzaju, przy czym oba mają charakter fundamentalny. Pierwszy dotyczy samego pojęcia efektywności, utożsamianego niekiedy ze skutecznością, a drugi — stosowanych mierników.

Ciekawa i merytorycznie dobrze przeprowadzona dyskusja nad efektywnością w różnych jej ujęciach została przeprowadzona przez R. Winkler¹, chociaż nie ze wszystkimi argumentami czy wnioskami można się zgodzić. Z pewnością jednak wniosek, że efektywność jest wielowymiarowa ze względu choćby na różne dyscypliny naukowe, w których podnosi się kwestie efektywności, jest całkowicie zasadny. Potwierdza też konieczność definiowania i kontekstualizowania pojęcia efektywności w każdej dyskusji poświęconej temu zagadnieniu.

W naukach ekonomicznych ogólnie przyjmuje się, że skuteczność odnosi się do poziomu realizacji założonych celów, a efektywność jest stosunkiem nakładów do uzyskiwanych wyników². Skuteczność jest też rozumiana jak stosunek rzeczywiście osiągniętego rezultatu do oczekiwanego, a pomiar skuteczności może obejmować parametry takie, jak jakość świadczonych usług, ilość zrealizowanych zadań, terminowość³. Natomiast kryteria efektywności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w powiązaniu z działaniami z obszaru ZZL mogą być różne, np.: kryterium wydajności jako stosunek efektów działania do kosztów działania, kryterium oszczędności jako stosunek kosztów działania do efektów działania, kryterium wartości dodanej jako różnica pomiędzy wypracowanym zyskiem a kosztem kapitału zaangażowanego w celu uzyskania tego zysku⁴. W konsekwencji podejmuje się też próby pomiaru wartości kapitału ludzkiego i działań związanych z podnoszeniem tej wartości, czyli związanych z efektywnością ZZL⁵. W literaturze podaje się też liczne przykłady dźwigni wzrostu efektywności pracy, które, ogólnie rzecz ujmując, ukierunkowane są na: skuteczną komunikację z pracownikami, przyrost wiedzy i umiejętności pracowników, coaching, wzbudzanie zaangażowania i motywacji do pracy, delegowanie uprawnień, pracę zespołową, ocenę realizacji celów i zadań zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, elastyczny rozkład zadań czy wynagradzanie za efekty⁶.

¹ Winkler, R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 147–192.

² Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk red., *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 37. Takie też rozumienie tych dwóch pojęć przyjęto w niniejszej pracy.

³ Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004, s. 10.

⁴ Tamże, s. 11–12.

⁵ Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, "Academy of Management Journal" 40 (1)/1997; Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; Baron A., Armstrong, M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008; Cascio W.F., *Kalkulacja zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001; Ramlall S.J., *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*, "Human Resource Planning" 26 (1)/2003; *US Human Capital Effectiveness Report. PwC Saratoga 2010/2011*, PricewaterhouseCoopers 2010.

⁶ Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

Badania efektywności ZZL można strukturyzować i organizować według dwóch zasadniczych wymiarów⁷:

- zakres orientacji wewnętrznej lub zewnętrznej — ukierunkowanie na organizację lub jej otoczenie zewnętrzne,
- zakres wykorzystywania czynników obiektywnych lub subiektywnych — odniesienia do tych czynników, które determinują pewne ramy operacjonalizowania działań ZZL.

	Czynniki obiektywne		
Orientacja zewnętrzna	Modele najlepszych praktyk	Dopasowanie do biznesu	Orientacja wewnętrzna
	Benchmarking z najlepszymi	Opinie kary menedżerskiej i pracowników	
	Czynniki subiektywne		

Rysunek 1. Macierz perspektyw oceny efektywności ZZL

Źródło: Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*, "Employee Relations" 22 (1)/2000, s. 59

W konsekwencji uzyskujemy cztery zasadnicze kombinacje, zaprezentowane na rys. 1⁸:

- 1) orientacja wewnętrzna i czynniki obiektywne — obejmuje wewnętrzne dopasowanie poziome i pionowe działań z obszaru ZZL z celami, strategiami i potrzebami biznesowymi organizacji, tutaj zwykle wykorzystywane są koncepcje odnoszące się do strategicznego ZZL,
- 2) orientacja zewnętrzna i czynniki obiektywne — podejmująca zwykle zagadnienia związane z tworzeniem standardowego zbioru najlepszych praktyk, mieści się tutaj pomiar realizacji jasno zdefiniowanych celów, a w konsekwencji zarówno audyt ZZL, jak i rachunkowość zasobów ludzkich,
- 3) orientacja zewnętrzna i czynniki subiektywne — obejmująca benchmarking, czyli porównanie z praktykami stosowanymi przez organizacje uznane za liderów i kopiowanie tych praktyk jako stwarzających możliwość odniesienia podobnego sukcesu,
- 4) orientacja wewnętrzna i czynniki subiektywne⁹ — gromadzenie i analizowanie opinii kadry menedżerskiej i pracowników danej organizacji jako klientów lub też końcowych użytkowników ZZL.

⁷ Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*, "Employee Relations" 22 (1)/2000, s. 58.

⁸ Tamże, s. 58–60.

⁹ Zob. np.: *Managing HR on a global scale. Survey highlights. Hewitt's 2009 Global HR Study*, Hewitt Associates, LLC, 2009.

Próby pomiaru efektywności ZZZL podejmuje się w prawie co piątym przedsiębiorstwie na świecie, przy czym przedsiębiorstwa nie ukrywają, że stanowi to dla nich poważne wyzwanie (zob. tab. 1.)

Tabela 1. Pomiar efektywności ZZZL jako istotne wyzwanie podejmowane przez przedsiębiorstwa wg kontynentów

Kontynent	Przedsiębiorstwa w %		
	2001–2004	2005	2006–2009
Afryka	19	31	31
Azja	8	20	16
Europa	7	23	16
Ameryka Północna	17	23	13
Ameryka Południowa	16	34	17
Średnia:	13	27	17

Źródło: *Survey of Global HR Challenges: Yesterday, Today and Tomorrow*, PricewaterhouseCoopers, 2005, s. 27–29.

Mierniki efektywności i skuteczności ZZZL zawsze muszą uwzględniać kontekst, w którym znajduje się ZZZL w danej organizacji, nie należy zapominać też o czynnikach globalizacyjnych¹⁰. Jednym z ważniejszych elementów tego kontekstu są uwarunkowania kulturowe, które determinują rozwiązania przyjmowane w poszczególnych obszarach ZZZL. Dlatego nie tylko na poziomie poszczególnych kontynentów, lecz także tworzących je krajów pojawiają się wyraźne różnice w ocenie tego, co uznawane jest za skuteczne i efektywne¹¹. Z takim też problemem muszą sobie radzić korporacje międzynarodowymi (KMN), czyli podmioty gospodarcze, których poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż w jednym państwie¹².

¹⁰ Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, "Human Resource Management Review" 16/2006, s. 210.

¹¹ Zob. przykłady dotyczące związku efektywności ZZZL z wynagradzaniem pracowników, ich awansowaniem, oceną pracy zespołowej, lojalnością wobec firmy itp. w Japonii (Mazur B., *Profile kultury a skuteczność systemów zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*. Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski. Poznań, 2004) oraz przykłady z Francji pokazujące, że relacje pracownicze mają nie tylko istotne znaczenie dla ogólnego funkcjonowania firmy, lecz także są ważnym czynnikiem oddziałującym na efektywność organizacji. Kluczową rolę w podnoszeniu efektywności i produktywności organizacji odgrywają też tutaj właściwe praktyki ZZZL (Doucouliagos C., Laroche P., *Efficiency, productivity and employee relations in French equipment manufacturing*, [w:] *European Association of Labour Economics 14th Annual Conference*, EALE, Sorbonne 2002).

¹² Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T., Witkowski S.S. red., *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 701.

Jak pokazuje praktyka, w sytuacji, kiedy pomiędzy poszczególnymi jednostkami lokalnymi KMN istnieje duży dystans ze względu na kulturę narodową krajów ich lokalizacji, KMN decydują się w znacznie większym stopniu na dostosowanie do warunków lokalnych niż na transfer ujednoczonych praktyk ZZL. Różnice kulturowe mogą bowiem stanowić istotne bariery transferowe¹³, czego dowodzi choćby analiza porównawcza najczęściej cytowanych w literaturze modeli kultur narodowych¹⁴. Jednak z punktu widzenia KMN oznacza to, że konieczne jest stosowanie różnych mierników efektywności i skuteczności ZZL na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, a to z kolei utrudnia porównywanie z perspektywy ogólnokorporacyjnej wyników przez nie uzyskiwanych.

W sferze rekomendacyjnej zwraca się za to uwagę, że dzięki dobremu przepływowi informacji oraz stosownej koordynacji działań między poszczególnymi jednostkami lokalnymi KMN, możliwe jest podnoszenie skuteczności i efektywności działań w obszarze ZZL w skali globalnej. Jako przykłady podaje się choćby możliwość redukcji kosztów i skracania czasu podejmowania decyzji ze względu na wykorzystywanie wspólnej bazy danych, przekazywanie sobie istotnych informacji z różnych obszarów subfunkcyjnych ZZL, dzielenie się wiedzą, doświadczeniem¹⁵.

2. Determinanty efektywności i skuteczności działań kadrowych w kontynentalnych modelach ZZL

Prezentowane w literaturze modele kultur narodowych prezentują zwykle charakterystyki poszczególnych państw albo też grupują je w klastry obejmujące kraje o zbliżonym profilu kulturowym. Podobnie stworzono wiele opracowań, szczególnie w Europie, w których próbowano przeprowadzić komparatystykę kulturową Ameryki Północnej, Europy oraz Azji Wschodniej. Starano się określić cechy zarówno różnicu-

¹³ Dicke C., Holwerda J., Kontakos A.M., *Global HR best practices: Maximizing innovation, Effectiveness and Efficiency in HR*, Center for Advanced Human Resource Studies, New York 2004, s. 6.

¹⁴ Wymienić tutaj należy: model 6-D F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (zob. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in Value Orientations*, Row, Peters & Company, Evanston, Illinois 1961), model 2-D E. Halla (zob. Hall E.T., *Beyond Cultures*. Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York 1976), model 5-D G. Hofstede (zob. Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York 2005), model 7-D F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera (zob. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Ways of Culture. Understanding Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997), model 7-D J.J. Distefano i M.L. Maznevskiego (zob. Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, "Organizational Dynamics", 32 (6)/2000), model 6-D S.H. Schwartza (zob. Sagiv L., Schwartz S.H., *A New Look at National Culture: Illustrative Applications to Role Stress and Managerial Behavior*, [w:] *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. red., Thousand Oaks, Sage, CA, 2000), model 4-D R. Ingleharta i C. Welzela (zob. *World Value Survey*, <http://www.worldvaluesurvey.com> (dostęp 19.12.2007)), gdzie D jest pierwszą literą od angielskiego wyrazu *dimension* — wymiar.

¹⁵ Friedman B.A.: *Globalization Implications for Human Resource management Roles*, "Employee Responses Rights Journal" 19/2007, s. 166–167.

jące te kultury, jak i stanowiące o pewnej wewnętrznej spójności każdej z nich¹⁶. Jednak taki podział powoduje, że trzeba zachować duży poziom ogólności w charakteryzowaniu tych kultur i wnioskowania na ich podstawie¹⁷, bywa też często krytykowany za traktowanie społeczeństw Europy, Ameryki i Dalekiego Wschodu jako wysoce homogenicznych¹⁸. To, co może nieco martwić, to z jednej strony wyłączenie z tych zestawień Afryki, a z drugiej nie zawsze porównywalne dane dotyczące praktyk ZZL.

Charakteryzując podejścia do ZZL w Europie i USA, zwykle wskazuje się, że ewoluowały one z innych dyscyplinach naukowych, a co za tym idzie opierają się na nieco odmiennych założeniach dotyczących relacji międzyludzkich oraz relacji między ludźmi a organizacjami. W USA ZZL zakorzenione jest w psychologii, a zasadniczym dążeniem jest udoskonalanie oddziaływań motywacyjnych na pracownika. Prowadzi to do skupiania się głównie na jednostce, analizowania potrzeb pracowniczych, opracowywania systemów wynagrodzeń czy wzbogacania pracy. Stąd też wywodzi się *performance management*, czyli *zarządzanie efektywnością działania*. Natomiast w Europie ZZL ewoluowało z perspektywy socjologicznej, która zwraca większą uwagę na system społeczny, kontekst ekonomiczny i polityczny, a także istotę relacji między głównymi aktorami takimi, jak rząd, związki zawodowe i pracodawcy. Tutaj w centrum zainteresowania znajduje się ustalenie, kto ma władzę decyzyjną, prowadzącą do wzmacniania demokracji gospodarczej (decyzje strony pracowniczej) oraz formułowania stosownej polityki gospodarczej (decyzje na poziomie rządu). W konsekwencji dochodzi do tworzenia odpowiednich aktów prawnych¹⁹.

O europejskim podejściu do ZZL mówi się też, że ma charakter kontekstowy i społeczny, a czynniki otoczenia bywają włączane w obszar ZZL. Natomiast w amerykańskim podejściu do ZZL podkreśla się jego zakorzenienie w uniwersalizmie i szukaniu najlepszego rozwiązania, które nadaje się do zastosowania w różnych warunkach²⁰. Jest to konsekwencją oparcia zarządzania zasobami ludzkimi na założeniu, że organizacje są niezależne i autonomiczne, a zatem posiadają prawo do swobodnego formułowania i realizowania strategii personalnych zgodnie z własnymi potrzebami i własną polityką. Dlatego firmy amerykańskie napotykały w swojej historii na różne problemy, np. z wprowadzeniem zarządzania przez cele we Francji, indywidualnych systemów motywowania w Danii, technik partycypacyjnego zarządzania w Rosji, oceny pracowniczej na Węgrzech, zarządzania opartego na „otwartych drzwiach” we Włoszech²¹. Wydaje

¹⁶ Bloom H., Calori C., Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996, s. 268; Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 279.

¹⁷ Stor M.: *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrami...*

¹⁸ Montezemolo G., Kearney A.T., *Europe Incorporated*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.

¹⁹ Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures*. Prentice Hall. Pearson Education, Harlow 2003, s. 149.

²⁰ Nikandrou I., Apospori E., *Changes in HRM in Europe: A longitudinal Comparative Study among Eighteen European Countries [w:] IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd. Publishing. Limerick 2003, s. 1.

²¹ Bonache J., *The international transfer of an idea suggestion system. against radical relativism in international human resource management*, "International Studies of Management & Organization" 29 (4)/2000,

się, że zasadniczą przyczyną jest istnienie w USA szeroko rozpowszechnionego przekonania, że w relacji strategii organizacyjnej i strategii ZZZL to ZZZL i związane z nim strategie personalne są zmiennymi zależnymi, a strategia organizacyjna jest zmienną niezależną²². Z kolei w Europie strategia personalna bywa częściej rozpatrywana w kategoriach wkładu do strategii organizacyjnej ze względu choćby na fakt, że w znacznie większym stopniu konieczne jest uwzględnianie kontekstu społecznego wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Do ogólnych cech charakterystycznych azjatyckiego podejścia do ZZZL zalicza się: spójność i kolektywizm, harmonię, dzielenie się informacją, lojalność, szkolenia w miejscu pracy i pracę zespołową, co znajduje swój wyraz w strategiach czy też politykach praktykowanych w firmach azjatyckich. O ile, na przykład w Japonii, strategie zawierają w sobie silne pierwiastki kooperacji (pracowników i kadry kierowniczej, sektora prywatnego i rządu, a nawet pomiędzy konkurującymi firmami), o tyle strategie amerykańskie charakteryzuje przede wszystkim niezależność. W praktyce amerykańskie prawo antymonopolowe wyklucza nawet możliwość realizowania takich strategii kooperacyjnych, które są typowe dla biznesu japońskiego²³.

Warto w tym miejscu wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez B.S. Jaw i W. Liu w tajwańskich firmach w Chinach, zarządzanych głównie przez tajwańskich menedżerów. Pozwalają one nie tylko dostrzec różnice między chińskim a tajwańskim ZZZL, lecz także zrozumieć, jak istotny wpływ na zachowania pracownicze w organizacji może wywierać ustrój polityczny i związany z nim ustrój gospodarczy. Odwołując się do naszej polskiej ewolucji politycznej, ekonomicznej i społecznej, powiemy, że to oczywiste, że tego rodzaju uwarunkowania determinują zachowania pracownicze oraz praktyki w zakresie ZZZL. Ale czy rzeczywiście potrafimy je zrozumieć, kiedy analizujemy skuteczność i efektywność działań ZZZL w odległej Azji? Oto na przykład, nawiązując do wspomnianych badań, brak zaangażowania chińskich pracowników w wykonywaną pracę, i to w sensie zarówno jakościowym, jak i ilościowym, stanowił największy problem, któremu Tajwańczycy musieli stawić czoła. Chińczycy byli bowiem przyzwyczajeni do tego, że bez względu na osobiste starania wkładane w wykonanie powierzonych prac zawsze byli wynagradzani jednakowo. Co więcej, wszyscy ci, którzy chcieli wyjść poza pewien poziom przeciętności, byli odrzucani przez grupy pracownicze, do których należeli. Działo się tak, dlatego że w chińskich firmach w takich sytuacjach przyjmowano, że skoro jeden pracownik osiąga lepsze rezultaty od pozostałych, to są to normy osiągalne dla wszystkich, a zatem można podnieść standardy jakościowe czy ilościowe wykonania wszystkim pracownikom. Jednakże żadne dodatkowe gratyfikacje czy podwyżki wynagrodzenia zasadniczego nie towarzyszyły podnoszonym standardom wykonania. Najskuteczniejszym rozwiązaniem w tajwańskich firmach w Chinach okazało się wprowadzenie systemu wynagrodzeń, w którym wyniki indywidualnej pracy skorelowane były ze wzrostem indywidualnego wynagrodzenia. Wte-

s. 26.

²² Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 72.

²³ Palich L.E., Gomez-Meja L.R., *Theory of global strategy and firm efficiencies: considering the effects of cultural diversity*, "Journal of Management" 25 (4)/1999, s. 596.

dy okazało się, że niektórzy pracownicy potrafili nawet podwoić swoje wynagrodzenie. Pieniądze okazały się zatem najskuteczniejszym motywatorem²⁴.

Afryka, podobnie jak Europa czy Azja, jest bardzo zróżnicowana ze względu na historyczne, polityczne, etniczne, gospodarcze oraz społeczne uwarunkowania prowadzenia biznesu w każdym ze swoich krajów. Dokonując jednak ogólnej charakterystyki afrykańskiego podejścia do ZZL, można powiedzieć, że wyraźnie zarysowuje się w nim dychotomiczny podział na światopogląd zakorzeniony w świecie krajów gospodarczo rozwiniętych i światopogląd zakorzeniony w świecie krajów rozwijających się. W pierwszym wypadku chodzi o świat zachodni, głównie Europę i Amerykę Północną, a w drugim o Afrykę. Przenikanie do Afryki światopoglądu zachodniego związane jest zarówno z kolonialną przeszłością tego rejonu świata, jak i coraz większą liczbą inwestycji zagranicznych oraz towarzyszącym im koncepcji zarządzania.

Swoistym paradygmatem ZZL w Afryce jest koncepcja *ubuntu*, którą wyrażają dwa kluczowe stwierdzenia: *Istnieję dzięki innym* lub też *Jestem tym, kim jestem poprzez innych*. Jest to tubylcza filozofia zarządzania, która osadzona jest na złożonej sieci relacji pomiędzy ludźmi oraz ciągłej trosce o innych, w taki sposób, jakby byli członkami rodziny²⁵.

Wielu Afrykanów, jak pokazują doświadczenia niektórych europejskich KMN, nie wkłada dodatkowego wysiłku w wykonywaną pracę nie dlatego, że są leniwi, ale dlatego, że pracują tylko po to, aby zarobić na utrzymanie swoje czy też swojej rodziny. W związku z tym często nie widzą sensu w dodatkowej pracy za dodatkowe wynagrodzenie, gdy ich pensja zaspokaja podstawowe potrzeby bytowe. Jednak to, co może ich zmobilizować do działania to na przykład chęć podbudowania własnego wizerunku. Kiedyś w jednej z francuskich firm w Senegalu zrezygnowano z budowania wyszukanego systemu płacowego, który motywowałby do efektywniejszej pracy, gdyż senegalscy pracownicy nie byli zainteresowani dodatkowymi profitami z wykonywanej pracy. Ich wysiłki i starania były minimalne, nie przekraczali żadnych norm, nie starali się w niczym wykazać, pracowali jedynie na tyle starannie i sumiennie, aby nie stracić pracy, nic ponadto²⁶.

Jeszcze inne z kolei badania, w których skupiano się na specyficznych czynnikach wzbudzających zaangażowanie afrykańskich pracowników do pracy, ujawniły, że zarówno pracownicy, jak i kadra menedżerska cenią sobie harmonię interpersonalną. W tym kontekście wskazuje się nawet, że relacje pracownicze są niezwykle ważne dla przeciętnego Afrykańczyka, gdyż stanowią istotną część jego świata. Ale co jest równie ciekawe, pracownicy oczekują, że przełożony będzie się interesował ich życiem pozazawodowym, gdyż ono z kolei w znaczący sposób może wpływać na wyniki ich pracy. Dlatego też w wielu wypadkach rekomenduje się, aby kadra kierownicza była

²⁴ Jaw B., Liu W., *Towards an integrative framework of strategic international human resource control: the case of taiwanese subsidiaries in the people's Republic of China*, "The International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.

²⁵ Kamoche K.N., Nkombo Muuka G., Horowitz F.M., Debrah Y.A., *Preface*. [w:] *Managing Human Resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horowitz, G. Nkombo Muuka red., London–New York 2004, s. 8, 46.

²⁶ Mutabazi E., Derr C.B., *The management of multicultural teams: the experience of afro-occidental teams*, "European Entrepreneurial Learning" 13/2003, s. 248–264.

dynamiczna i perswazyjna w swoich działaniach, gdyż takie zachowanie jest uznawane przez podwładnych za najwłaściwsze. Przy tym wszystkim konieczne jest oczywiście ciągłe komunikowanie się z pracownikami i wyrażanie tym samym zainteresowaniami nimi i ich sprawami, albowiem — jak pokazują wyniki badań — bardzo pozytywnie wpływa to na zaangażowanie pracowników w wykonywaną przez nich pracę²⁷.

Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia ZZL w Afryce jest różnorodność społeczna, a szczególnie jeden z jej elementów — różnorodności etniczna. Pojedyncze kraje afrykańskie zdają się chyba bardziej zróżnicowane etnicznie niż Europa, w o wiele większej liczbie krajów występuje bowiem o wiele większa liczba różnych grup etnicznych. Badacze zajmujący się ZZL na tym kontynencie zwracają jednak uwagę na pewne specyficzne zjawisko, jakie się może wiązać z prowadzeniem programów ukierunkowanych na promowanie różnorodności społecznej, w tym właśnie kulturowej. Implementowanie takich programów na wzór krajów zachodnich może przynieść wymierne korzyści, choćby z tego względu, że zwykle w takich sytuacjach motywacja do pracy członków grup etnicznych wzrasta, gdyż czują się oni włączeni do głównego nurtu działań społecznych i organizacyjnych. Należy mieć jednak na względzie, że mogą się wtedy pojawić trudności z identyfikowaniem i promowaniem talentów, gdyż afrykańskie grupy etniczne preferują promowanie tzw. „swoich”, co nie musi oznaczać najbardziej utalentowanych²⁸. Jednak ogólnie przyjmuje się, że odpowiednio opracowane programy zarządzania różnorodnością społeczną mogłyby stanowić swego rodzaju panaceum na nepotyzm we wszelkich jego afrykańskich odmianach, tj. rodzinny, koleżeński, polityczny, etniczny, plemienny, narodowościowy²⁹.

Dokonując niejako podsumowania przeprowadzonego wywodu, można zadać pytanie, czy możliwe jest wskazanie jakich zasadniczych charakterystyk ZZL w przekroju kontynentalnym, które w istotny sposób determinują postrzeganie efektywności i skuteczności ZZL. W tabeli 2 zamieszczono wybrane charakterystyki czterech modeli ZZL: europejskiego, amerykańskiego (rozumianego jako północnoamerykańskiego), azjatyckiego (w znaczeniu wschodnioazjatycki) i afrykańskiego ze względu właśnie na ich znaczenie w formułowaniu ocen dotyczących efektywności i skuteczności ZZL.

Z punktu widzenia KMN takie porównanie uwarunkowań międzykulturowych może pomóc w ustaleniu ogólnych ram oceny efektywności i skuteczności ZZL na różnych poziomach organizacyjnych, np. wyniki uzyskiwane na poziomie lokalnym czy regionalnym *versus* ogólnokorporacyjnym. Może też przyczynić się do jakościowo lepszego formułowania i realizowania strategii personalnych, które jako elementy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi stanowią punkt odniesienia pomiaru efektywności i skuteczności działań kadrowych.

²⁷ Gbadamosi G., *HRM and the commitment rhetoric: challenges for Africa*, „Management Decisions” 41 (3)/2003.

²⁸ Azolukwam V.A., Perkins S., *convergence, divergence or cross—vergence trends: managerial perspectives on hrm practices in Nigeria*. [w:] *Changes in society, changes in organizations, and the changing role of HRM: managing international human resources in a complex world. Conference proceedings*, red., P.G. Benson, A. Mahajan, R. Alas, R.L. Oliver, Tallinn 2007, s. 5.

²⁹ Debrah Y.A., *HRM in Tanzania*, [w:] *Managing human resources in Africa*, red. K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G. Nkombo Muuka, London—New York 2004, s. 251.

Tabela 2. Wybrane cechy kulturowe kontynentalnych modeli ZZL ze względu na ich znaczenie w ocenie efektywności i skuteczności ZZL

Element charakteryzacji	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Cel biznesu	Maksymalizacja zysków nie jest podstawowym celem biznesu	Maksymalizacja zysków jest podstawowym celem biznesu	Przynosić wymierne korzyści pracodawcy	Przynosić wymierne korzyści pracodawcy
Spostrzeganie czynników otoczenia zewnętrznego (ekonomicznych, technologicznych, prawnych, politycznych, społecznych, kulturowych, ideologicznych itp.)	Przekonanie, że nie powinny być spostrzegane jako siły wywierające wpływ zewnętrzny, ale jako specyficzne aspekty podmiotowe zarządzania zasobami ludzkimi.	Znajdują się poza organizacją, ale należy je brać pod uwagę, gdyż wywierają znaczący wpływ na działania podejmowane w zakresie ZZL.	Lokalne uwarunkowania kulturowe, społeczne i polityczne są silnymi czynnikami oddziałującymi tak, jak czynniki wewnątrzorganizacyjne. W niektórych wypadkach istotną rolę odgrywa religia.	Ważny czynnik to: relacyjny, rozumiany jako pewna zażyłość relacji interpersonalnych z lokalnymi decydentami i ich rodzinami, oraz czynnik polityczny i nierzadko religijny stanowiące najważniejsze determinanty działań wewnątrzorganizacyjnych.
Autonomia ZZL i organizacji względem prawno-instytucjonalnego otoczenia	mała	duża	średnia	średnia
Strategie ZZL	Wnoszą wkład do strategii ogólnooorganizacyjnych albo nawet stanowią ich część.	Wynikają ze strategii ogólnooorganizacyjnych, mają wspomagać ich realizację.	Często włączane są silne pierwiastki kooperacji między pracownikami i kadrą zarządzającą.	Często opierają się na nepotyzmie rodzinnym, koleżeńskim, plemiennym, narodowościowym, politycznym itp.
Umiejscowienie zasadniczych ram dla stosunków pracy (zatrudnienie, zwolnienie, wynagrodzenia)	Na poziomie państwa	Na poziomie państwa i organizacji	W znacznie większym stopniu organizacji niż państwa	Na poziomie państwa, lokalnych decydentów (formalnych i nieformalnych) oraz organizacji.

Element charakterystryki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Zaangażowanie związków zawodowych w konsultacje i uzgodnienia w sferze pracowniczej i zarządczej	Silne i na różnych poziomach: krajowym, branżowym, organizacyjnym. Trójstronne rokowania zbiorowe: związki zawodowe, organizacje pracodawców, przedstawiciele rządu.	Średnie na poziomie branżowym, nie-liczne na poziomie organizacyjnym. Rokowania trójstronne w organizacjach rządowych. W pozostałych — ustalenia na poziomie pracodawca a związek zawodowy.	Z wyjątkiem Chin, gdzie istnieje ogólnopaństwowy związek zawodowy, negocjacje zbiorowe odbywają się na poziomie organizacji.	Średnie na różnych poziomach: krajowym, sektora gospodarki, branży, organizacji. Niekiedy występują trójstronne rokowania zbiorowe.
Relacje związki zawodowe–pracodawca	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter adwersarski i antagonistyczny.	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter kontraktowy, oparty na zasadzie sprawiedliwej wymiany i wzajemności.	Generalna zasadą jest wspieranie przez związki pracodawcy i kadry zarządzającej, a dopiero w dalszej kolejności podejmowanie działań na rzecz zatrudnionych.	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter antagonistyczny.
Zabezpieczenia społeczne	Znacząco determinowane przez państwo. Przekonanie, że zabezpieczenie socjalne obywateli należy do państwa	Ogólnie determinowane przez państwo. Przekonanie, że zabezpieczenie społeczne należy nie tylko do państwa, ale przede wszystkim do indywidualnych obywateli	Ogólnie słabo rozwinięte zabezpieczenia społeczne przez państwo albo też w ogóle ich nie ma. Na poziomie organizacji dotyczą spraw bytowych o podstawowym znaczeniu.	Ogólnie słabo rozwinięte zabezpieczenia społeczne przez państwo albo też w ogóle ich nie ma. Na poziomie organizacji dotyczą spraw bytowych o podstawowym znaczeniu.
Interwencjonizm państwowy	Stosunkowo silny	Stosunkowo słaby	Z wyjątkiem Chin, stosunkowo słaby.	Średni
Charakter modelu ZZL	Sytuacyjny, kontekstowy	Uniwersalistyczny	Bliski kontyngencyjnemu	Kontekstowo-relacyjny

Element charakterystyki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Zatrudnianie pracownika	Rozpatrywane w kategoriach ryzyka — skomplikowane i czasochłonne procedury ewentualnych zwolnień, a nierzadko nadszarpnięty wizerunek etycznego pracodawcy.	Rozpatrywane w kategoriach inwestycyjnych — co organizacja zyska dokonując zatrudnienia, jakie będą korzyści, co dana osoba wniesie do organizacji.	Rozpatrywane w kategoriach kosztów — czy obecne moce przerobowe wymagają zatrudnienia pracownika, jaka będzie produktywność. Ważny jest też wkład w relacje społeczne.	Rozpatrywane w kategoriach ekonomiczno-kosztowych oraz promowania grup własnych, do których jednostka należy lub długu, który zatrudniony bądź jego rodzina będą musieli spłacić.
Ogólny charakter kultury	Indywidualistyczny ale ukierunkowany na osiągnięcia zespołowe i społeczną współpracę.	Indywidualistyczny i ukierunkowany na indywidualne osiągnięcia oraz indywidualną rywalizację	Kolektywny i ukierunkowany na osiągnięcia zespołu, organizacji, kadry zarządzającej, a przede wszystkim harmonijne relacje	Fatalistyczny, autorytarny i reaktywny, ukierunkowany na kolektywizm.
Ukierunkowanie pracy na stanowisku i zarządzanie pracą	Realizowanie zdań. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a podejmowanie działań reaktywnych i proaktywnych względem skutków ubocznych.	Realizowanie celów. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a wnioski sprawnościowe i efektywnościowe na przyszłość.	Osiąganie wyników. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a utrzymywanie harmonii i lojalności pracowniczej.	Spełnianie wymagań. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a wzmacnianie paternalistycznych relacji rodzinnych przełożonych z pracownikami.
Tolerowanie znaczących różnic w dochodach	Niskie tolerowanie różnic w dochodach jako efektu niesprawiedliwości społecznej.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako siły napędowej przedsiębiorczości oraz wyrazu indywidualnego wysiłku.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako wyniku posiadania odmiennych statusów w organizacji i społeczeństwie.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako wyniku posiadania odmiennych statusów w organizacji i społeczeństwie.

Element charakterystyki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Udzielanie wsparcia ze względu na poziom indywidualnych osiągnięć	Brak sukcesu może wynikać ze splotu wielu nieprzychylnych okoliczności. Zatem należy wspierać tych, którzy napotykają na różne problemy oraz zajmują niższe pozycje organizacyjne i społeczne.	Brak sukcesu jest wynikiem niepodjęcia starań. Zatem niższa pozycja organizacyjna czy społeczna jest wynikiem własnego wyboru. W konsekwencji należy wspierać tych, którzy odnoszą jakieś sukcesy, bo się starają.	Udzielane wsparcie indywidualnym osobom ma na celu zwiększenie powodzenia zespołu. Oczekuje się, że to jednostki będą wspierać zespół.	Wspieranie jednostek w ramach grup własnych, do których jednostka należy: grupy pracowniczej, etnicznej, plemienia, wioski itp. Ma to na celu promowanie tzw. <i>swoich</i> .

Źródło: opracowanie własne

3. Kulturowe determinanty strategii i substrategii ZZL

Uzupełniając dotychczasowe ustalenia, można powiedzieć, że tworzenie strategii personalnych dla KMN musi uwzględniać fakt, że w Ameryce Łacińskiej, Azji, Afryce czy na Środkowym Wschodzie relacje międzyludzkie i sieci interpersonalne są o wiele ważniejsze w procesie decyzyjnym od faktów czy danych, które jako czynniki obiektywne są z kolei cenione w krajach zachodnich³⁰, w tym szczególnie anglosaskich i germańskich. Dlatego tworzenie, implementowanie i ocena strategii organizacyjnych, w tym ZZL, może w większym stopniu priorytetowo traktować budowanie dobrych relacji społecznych (w sensie interpersonalnym, towarzyskim) z różnymi, szeroko rozumianymi interesariuszami albo skupiać się w znacznie większym stopniu na czynnikach obiektywnych. W konsekwencji powoływanie się na koneksje w świecie polityki, znajomości w rządzie oraz wręczanie różnych upominków może podlegać odmiennej ocenie w różnych częściach świata: od wysoce pozytywnej do wysoce negatywnej, od zalecanej do prawnie karalnej, od otwarcie praktykowanej do ukrytej w świecie niewidocznych sieci relacyjnych. Zatem kluczową rolę odgrywają założenia, na podstawie których podejmowane są decyzje i działania w obszarze tworzenia, wdrażania i kontrolowania strategii.

S.C. Schneider i J.L. Barsoux zwracają uwagę, że w oparciu o istniejące wyniki badań międzykulturowych na poziomie poszczególnych państw oraz organizacji gospodarczych można wyróżnić co najmniej dwa **kulturowe modele strategii**³¹:

— **Model strategii oparty na kontroli** — charakterystyczny dla krajów nordyckich i angloamerykańskich, w których otoczenie jest postrzegane jako mniej niepewne

³⁰ Gundling E., *Going global: what, how and with whom?* "Velocity. Strategic Account Management Association" 4 (4)/2002.

³¹ Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across cultures...*, s. 122–123.

(niż na przykład w krajach azjatyckich), a zatem można je analizować, przewidywać i poznawać. Dlatego stosuje się liczne narzędzia i techniki analityczne takie, jak prognozowanie strategiczne, modele ekonometryczne czy planowanie scenariuszowe. Jest to model scentralizowany i sformalizowany, w którym przyjmuje się, że otoczenie jest w pewien sposób przewidywalne — wystarczy tylko pozyskać odpowiednie informacje i odpowiednio je przeanalizować. W organizacjach często włącza się ekspertów w działania analityczne podejmowane przez kadrę menedżerską, tworzy się nawet specjalne działy zajmujące się skanowaniem otoczenia czy prowadzeniem analizy strategicznej,

— **Model strategii oparty na adaptacji** — spotykany w krajach Europy Łacińskiej oraz Azji, w którym do otoczenia podchodzi się z większą niepewnością oraz poczuciem braku lub niewielkiej kontroli nad tym, co może się wydarzyć. Istotne jest „przemieszczanie się z prądem”, podejmowanie działań adaptacyjnych do zmieniających się okoliczności wtedy, kiedy te nowe okoliczności nastąpią. Informacje pozyskiwane są kanałami nieformalnymi i dzięki dobrym relacjom interpersonalnym. W porównaniu do poprzedniego modelu jest to zatem model o wiele bardziej zdecentralizowany i nieformalny, w którym odpowiedzialność za strategię i działania podlega dyfuzji w całej organizacji, czyli nabiera cech kolektywnych. Zbieranie informacji ma charakter głównie jakościowy i subiektywny, a jej analizowanie i interpretowanie jest w zasadzie intuicyjne.

Cytowani autorzy sugerują, aby traktować te modele jako przeciwstawne krańce swoistego kontinuum, co oznacza, że w przestrzeni je oddzielającej znajduje się wiele modeli pośrednich typowych dla różnych kultur i krajów. Zastrzegają też, że chociaż jest to bardzo uproszczony obraz rzeczywistości, to zasadniczym celem opisywania takich modeli jest wskazanie menedżerom, jakie pytania powinni zadawać i jakich odpowiedzi poszukiwać, kiedy zamierzają formułować strategię w różnych kulturach³².

S.C. Schneider i J.L. Barsoux opracowali też zestaw przykładowych pytań, które mogą pomóc praktykom w sprecyzowaniu różnic kulturowych w wybranych obszarach ZZL. Zestaw, który autorzy nazwali menu ZZL, zaprezentowano w tabeli 3. Z punktu widzenia niniejszej pracy wydaje się, że może to być również swego rodzaju narzędzie wspomagające ustalanie efektywnościowych i skutecznościowych mierników ZZL ze względu na realizowane strategię.

Tabela 3. Menu ZZL: determinanty kulturowe z perspektywy KMN

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
SELEKCJA Czym różni się lokalny sposób rekrutacji od rekrutacji stosowanej w kraju pochodzenia firmy? Jaki rodzaj interakcji nawiązywać w lokalnych sieciach społecznych? Kto jest ceniony i dlaczego?	

³² Tamże, s. 123.

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
<p><i>Kogo zatrudnić? Jak zatrudnić?</i> Pożądane zachowanie — ważne umiejętności czy osobowość? Specjaliści vs generaliści? Konieczne kwalifikacje (poziom, dyscyplina, preferowane instytucje)? Jak ważne jest <i>co wiesz vs kogo znasz?</i></p>	<p>Działanie vs bycie Unikanie niepewności Władza/hierarchia Indywidualizm vs kolektywizm Zadanie vs relacje społeczne</p>
<p>SOCJALIZACJA Na czym polega różnica między lokalnymi normami i oczekiwaniami a tymi, które praktykowane są w kraju pochodzenia organizacji? Czy expatrianci powinni wymieszać się w lokalne środowisko, czy raczej powinniśmy zadbać o wyróżnianie się? Czy różnice w zakresie wartości i postaw mogą stanowić przeszkodę w nawiązywaniu wewnętrznego dialogu? Do jakiego stopnia sposób postępowania uznany za właściwy w organizacji powinien być eksponowany w różnych pod- ręcznikach instruktażowych wydawanych przez firmę? W jakim zakresie powinno się organizować wymiany personelu?</p>	
<p>Jaki rodzaj <i>rytuałów inicjacyjnych</i> jest akceptowany? Budowanie zespołów? Jakie informacje są przekazywane? Konkurencja vs kooperacja? Wysiłek indywidualny vs zespołowy? W jakim zakresie ludzie angażują się lub też odmawiają angażowania się w społeczne wydarzenia czy imprezy? Do jakiego stopnia podejmowane są wysiłki, które mają zapewnić podzielenie tej samej kultury organizacyjnej? Do jakiego stopnia kultura organizacyjna powinna być wyrażana <i>explicite</i> (plakietki, plakaty, slogany itp.)?</p>	<p>Zadanie vs relacje społeczne Indywidualizm vs kolektywizm Życie prywatne vs zawodowe Wysoki kontekst vs niski kontekst</p>
<p>SZKOLENIA Jaki rodzaj nabywanej wiedzy jest ceniony przez lokalne organizacje? Czy jest to wiedza komplementarna w stosunku do wiedzy pochodzącej z centrali? W jakim stopniu może to utrudniać komunikację, uczenie się? Na ile jest ważne dla organizacji transferowanie wiedzy poprzez granice? W jaki sposób przekłada się to wszystko na charakter i treść przeprowadzanych szkoleń i kto uczestniczy w tych szkoleniach? Jaka może być przypuszczalna reakcja na szkolenia wspomagane komputerowo?</p>	

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
<p><i>W jakim celu?</i> Rozwijanie perspektywy generalisty vs specjalisty Nabywanie wiedzy organizacyjnej vs odnoszącej się do specyficznych (technicznych) umiejętności Zakres rotacji pracy Mentorstwo i role mentora Kwalifikacje vs sieć relacji społecznych <i>W jaki sposób określane są potrzeby szkoleniowe?</i> Przez organizację, indywidualnie przez pracowników Kogo wysyła się na szkolenia? Osoby wybitnie uzdolnione vs szeregowi pracownicy <i>Jakie metody szkoleniowe są najbardziej skuteczne?</i> Analizowanie przypadków Wykłady i czytanie tekstów Ćwiczenia eksperymentalne Stymulowane i wykorzystywane przez profesora vs studenta Praca grupowa?</p>	<p>Unikanie niepewności Indywidualizm vs kolektywizm Hierarchia Zadanie vs relacje społeczne</p>
<p>OCENA PRACOWNICZA Czy istnieje jakaś istotna różnica między oceną pracowniczą praktykowaną w kraju ulokowania danej jednostki lokalnej a centralą korporacji? Czy istnieje zagrożenie wyalienowania lub demotywowania członków lokalnych zespołów z powodu wdrożenia korporacyjnych, a nie lokalnych, reguł? Czy jednostka lokalna posiada jakieś nowatorskie rozwiązania, które przeciwdziałają demotywowaniu lokalnych pracowników albo też depersonalizują negatywny feedback w zakresie oceny pracowniczej?</p>	
<p>Do jakiego stopnia poddaje się ocenie pracę indywidualną vs grupową? Do jakiego stopnia zarządzanie przez cele jest użyteczne? W jakim zakresie oczekiwane jest przez pracowników sprzężenie zwrotne? I od kogo? Do jakiego stopnia akceptowana jest krytyka?</p>	<p>Indywidualizm vs kolektywizm Hierarchia Bycie vs działanie Monochromatyczność vs polichroniczność czasowa Wysoki kontekst vs niski kontekst</p>
<p>WYNAGRODZENIA Czy lokalne preferencje różnią się w znacznym stopniu od rodzimych? Czy zasadniczym celem jest pobudzanie konkurencji czy kooperacji, dzielenia się informacją czy podejmowania indywidualnej inicjatywy? Czy „obce” pakiety wynagrodzeń mogą przyciągnąć młodych menedżerów, o większych zdolnościach adaptacyjnych czy też mniej typowych menedżerów, którzy są rozczarowani lokalnymi praktykami?</p>	
<p>Kto i co dostaje? Do jakiego stopnia płaca powinna być powiązana z wynikami pracy? Jaki poziom różnicowania wynagrodzeń jest akceptowany? Do jakiego stopnia skuteczne są bonusy? Do jakiego powinna się wynagradzać pracę indywidualną vs zespołową? Jaka część wynagrodzenia powinna być stała a jaka zmienna? W jakim stopniu preferuje się finansowe vs niefinansowe składniki wynagrodzeń?</p>	<p>Sprawiedliwość vs równość Działanie vs bycie Hierarchia Kontrola nad otoczeniem Indywidualizm vs kolektywizm Unikanie niepewności Męskość vs kobiecość</p>

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
<p>ROZWÓJ KARIERY Czy lokalna mobilność i normy podbierania pracowników w znacznym stopniu różnią się od rodzimych? Jaka jest proporcja obcokrajowców w centrali firmy? Do jakiego stopnia organizacyjne ścieżki kariery preferują bardziej jedne kultury niż inne? Czy istnieją jakieś niezamierzone uprzedzenia lub tendencje w identyfikowaniu <i>high potentials</i>?</p>	
<p>Kto podlega awansowaniu? Co determinuje sukces w karierze? Jakie ścieżki kariery są pożądane? Rekrutacja wewnętrzna vs zewnętrzna? W zakresie funkcji czy w poprzek funkcji? W obrębie firmy czy sektora lub gałęzi gospodarki? W poprzek firmy czy sektora lub gałęzi gospodarki? Pomiedzy rządem a biznesem? Do jakiego stopnia ludzie są mobilni? Chętni do przemieszczania się? Na jakim etapie identyfikuje się pracowników o najwyższym potencjale (tzw. <i>high potentials</i>)? Na wejściu? Po 5 latach?</p>	<p>Bycie vs działania Indywidualizm vs kolektywizm Zadanie vs relacje społeczne Unikanie niepewności</p>

Źródło: Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures...*, s. 152–153; 176–177

Ponadto należy zwrócić uwagę, że przykładowe pytania, jakie zamieszczono w tabeli względem wybranych obszarów ZZL mogą stanowić inspirację do formułowania kolejnych pytań odnośnie do innych obszarów kadrowych. W języku zarządzania strategicznego, do którego to zarządzania odwołuje się często ZZL, dokonując pomiaru efektywności i skuteczności swoich działań, można oczywiście mówić nie tyle o tworzeniu pytań odnośnie do wybranych obszarach kadrowych, ale do odnośnie wybranych strategii i substrategii ZZL.

Podsumowanie

Różnorodność kulturowa, z jaką mają do czynienia KMN, wymaga nie tylko uwzględnienia różnych form i zasad komunikowania między jednostkami umiejscowionymi w różnych krajach, lecz także pewnej elastyczności i otwartości na lokalną odmienność systemu zarządzania. Jak pokazują zaprezentowane przykłady, nieporozumienia mogą dotyczyć wielu różnych obszarów współdziałania, w których może dochodzić do konfrontacji sprzecznych oczekiwań, a co za tym idzie do obniżenia efektywności i skuteczności podejmowanych działań. Jedni mogą uważać, że najważniejsze jest ujednoclenie, standaryzowanie, formalizowanie i kierowanie się kryteriami obiektywnymi, podczas gdy inni będą preferować różnicowanie, indywidualizowanie, niesformalizowanie i kryteria subiektywne. Warto wspomnieć choćby o istotnych kwestiach, które mogą poróżnić pracowników w odniesieniu do ogólnokorporacyjnych rozwiązań systemowych, które bez względu na uwarunkowania tubylcze wprowadza się w jednostce lokalnej takich, jak:

- spostrzeganie otoczenia zewnętrznego jako oddziałującego na ZZL w sposób subiektywny lub obiektywny,
- koncepcja czasu w planowaniu kadr,

- konceptualizowanie i operacjonalizowanie strategii i substrategii personalnych,
- kryteria, metody, techniki, formy oraz środki stosowane przy doborze, ocenianiu, wynagradzaniu, rozwoju i doskonaleniu,
- dobór form i środków niematerialnego motywowania,
- praktykowane style kierowania,
- sposób przydzielania, organizowania i realizowania zadań na poszczególnych stanowiskach w ramach prac zespołowych czy międzyzespołowych,
- związane z tym granice współzależności i współodpowiedzialności.

Można się jednak spodziewać, że najwięcej negatywnych emocji, konfliktów i niezadowolenia będzie rezultatem przyjmowania odmiennej perspektywy ewaluacyjnej efektywności i skuteczności ZZL. Szczególnie wtedy, gdy mogą się pojawić negatywne konsekwencje pracownicze i organizacyjne z tego wynikające.

Ostateczny wniosek jest zatem taki, że kryteria i mierniki stosowane do oceny efektywności i skuteczności ZZL powinny być zrozumiałe i zaakceptowane przez wszystkich uczestników procesu oceny, mając oczywiście na względzie, że mówimy o KMN, której jednostki lokalne mogą być zlokalizowane nawet w najodleglejszych zakątkach świata.

Bibliografia

1. Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
2. Mazur B., *Profile kultury a skuteczność systemów zarządzania jakością*. [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
3. Woźniakowski A., *Koncepcja high performance work system. Źródła i rozwój*, [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
4. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
5. Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
6. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
8. Cascio W.F., *Kalkulacja zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
9. Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness. Considering multiple stakeholders in a global context*, "Human Resource Management Review" 16/2006.
10. Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, "Academy of Management Journal" 40 (1)/1997.

11. Dicke C., Holwerda J., Kontakos A.M., *Global HR best practices. Maximizing innovation Effectiveness and Efficiency in HR*, Center for Advanced Human Resource Studies, New York 2004.
12. Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness the stereotype connection*, "Employee Relations" 1 (22)/2000.
13. Doucouliagos C., Laroche P., *Efficiency productivity and employee relations in French equipment manufacturing*, [w:] *European Association of Labour Economics 14th Annual Conference EALE*, Sorbonne 2002.
14. *Managing HR on a global scale Survey highlights Hewitt's 2009 Global HR Study*, Hewitt Associates LLC, 2009.
15. Friedman B.A., *Globalization implications for human resource management roles*, "Employee Responses Rights Journal" 19/2007.
16. *Survey of global hr challenges. Yesterday today and tomorrow*, PricewaterhouseCoopers, 2005.
17. Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk red., *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
18. *US Human Capital Effectiveness Report PwC Saratoga 2010/2011*, PricewaterhouseCoopers, 2010.
19. Ramlall S.J., *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*, "Human Resource Planning" 26 (1)/2003.
20. Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T., Witkowski S.S. red., *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
21. Brewster C., *Towards a 'european' model of human resource management*, "Journal of International Business Studies", London First Quarter 1995.
22. Gundling E., *Going global what how and with whom?* "Velocity Strategic Account Management Association" 4 (4)/2002.
23. Palich L.E., Gomez-Meja L.R., *A theory of global strategy and firm efficiencies considering the effects of cultural diversity*, "Journal of Management" 25 (4)/1999.
24. Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across cultures*, Prentice Hall Pearson Education, Harlow 2003.
25. Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating value with diverse teams in global management*, "Organizational Dynamics" 32 (6)/2000.
26. Hall E.T., *Beyond cultures*, Anchor Press/Doubleday. Garden City, New York 1976.
27. Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and organizations software of the mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
28. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in value orientations*, Row Peters & Company Evanston, Illinois 1961.
29. Sagiv L., Schwartz S.H., *A new look at national culture illustrative applications to role stress and managerial behavior*, [w:] *Handbook of organizational culture & climate*, Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., red., Thousand Oaks Sage, CA 2000.
30. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the ways of culture understanding diversity in business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
31. *World Value Survey*, <http://www.worldvaluesurvey.com> (dostęp 19.12.2007).
32. Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] *Sukces w zarządzaniu Perspektywa globalna i lokalna*, T. Listwan red., „Prace naukowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1032/2004.

33. Mutabazi E., Derr C.B., *The management of multicultural teams the experience of afro-occidental teams*, "European Entrepreneurial Learning" 13/2003.
34. Azolukwam V.A., Perkins S., *Convergence divergence or cross-vergence trends managerial perspectives on HRM practices in Nigeria*, [w] *Changes in society changes in organizations and the changing role of HRM managing international human resources in a complex world conference proceedings*, P.G. Benson, A. Mahajan, R. Alas, R.L. Oliver red., Tallinn 2007.
35. Bloom H., Calori C., Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996.
36. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków?* Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
37. Montezemolo G., Kearney A.T., *Europe incorporated*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2000.
38. Mayrhofer W., Brewster C., Morley M., *The concept of strategic european human resource management* [w] *New challenges for european human resource management*, Mayrhofer W., Brewster C., Morley M. red., Palgrave Macmillan, Basingstoke 2000.
39. Mayrhofer W., Brewster C., *European human resources management researching developments over time*, "Management Revue" 16 (1)/2005.
40. Brewster C., *HRM in the UK. Issues and trends*, "Human Resource Management" 6 (52)/2006.
41. Poczowski A., *Europejskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Poczowski red., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
42. Jackson S.E., Schuler R., *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments* "Annual Review of Psychology" 46/1995.
43. Porter K., Smith P., Fagg R., *Leadership and management for HR professionals*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam–Boston 2006.
44. Borkowska S., *Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski red., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
45. Reynolds P.D., Hay M., Bygrave W.D., Camp S.M., Autio E., *Global entrepreneurship monitor 2000 executive report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, London 2000.
46. Nikandrou I., Apospori E., *Changes in HRM in Europe. A longitudinal comparative study among eighteen European countries*, [w:] *IHRM Exploring the mosaic developing the discipline full papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd Publishing, Limerick 2003.
47. Bonache J., *The international transfer of an idea suggestion system against radical relativism in international human resource management*, "International Studies of Management & Organization" 29 (4)/2000.
48. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic human resource management* John Wiley & Sons, New York 1984.
49. Brewster C., *European human resource management reflection of challenge to the American concept?* SWP 38/92, Cranfield 1992.
50. Rowley C., Benson J., Warner M., *Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea*, "International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.
51. Rowley C., Benson J., *Convergence and divergence in Asian human resource management*, "California Management Review" 44 (2)/2002.
52. Jaw B., Liu W., *Towards an integrative framework of strategic international human resource control the case of Taiwanese subsidiaries in the people's Republic of China*, "The International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.

53. Zhu Y., Warner M., Rowley C., *Human resource management with 'Asian' characteristics a hybrid people-management system in East Asia*, "Working Paper Series. Cambridge Judge Business School University of Cambridge" 2/2007.
54. Anakwe A.P., *Human resource management practices in Nigeria challenges and insights*, "International Journal of Human Resource Management" 13 (7)/2002.
55. Gbadamosi G., *HRM and the commitment rhetoric challenges for Africa*, "Management Decisions" 41 (3)/2003.
56. Debrah Y.A., *HRM in Tanzania*, [w:] *Managing Human Resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G.N. Muuka red., Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2004.
57. Kamoche K.N., Nkombo Muuka G., Horowitz F.M., Debrah Y.A., *Preface*, [w:] *Managing human resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G.N. Muuka red., Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2004.

CROSS-CULTURAL DETERMINANTS FOR MEASUREMENT OF HRM EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN MULTINATIONAL COMPANIES

The main goal of the paper is to provide some general framework for cross-cultural determinants that should be taken into account when measuring human resources management (HRM) effectiveness and efficiency in multinational companies (MNC). The cultural determinants are discussed with reference to the continental models of HRM as well as with regard to company strategies. The author presents such continental models of HRM as: European, American, Asian, and African. As about the company's strategies both business strategies and associated with them HRM strategies at corporate and local level of MNC are covered.

Key words: **HRM effectiveness, HRM efficiency, cross-cultural determinants, multinational company, HRM strategies, organizationwide strategies**

Słowa kluczowe: **skuteczność ZZL, efektywność ZZL, determinanty międzykulturowe, korporacja międzynarodowa, strategie ZZL, strategie ogólnooorganizacyjne**

Monika Jasińska

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Synergizm jako droga do zwiększania efektywności działań kadr w organizacji

Wstęp

Kanwą konkurencyjności współczesnych organizacji jest ich zdolność nie tylko do trwania w warunkach niepewności i ryzyka, ale przede wszystkim zdolność do rozwoju. Wydaje się, że wyrazem tego jest zwiększający się sukcesywnie poziom świadomości decydentów w zakresie sposobu zarządzania organizacją oraz kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem. Coraz częściej, poszukując właściwych dla siebie kierunków rozwoju, filozofia współczesnego zarządzania wskazuje na podstawowe założenie, że zwiększanie efektywności działań organizacji jest jedyną drogą dla osiągnięcia sukcesu. W tym zakresie szczególne znaczenie przypisuje się roli kapitału społecznego, który posiada swoisty potencjał dla rozwijania i doskonalenia świadomych oraz ukierunkowanych działań¹. Założenie to opiera się głównie na kształtowaniu efektywności pracy zespołowej, której źródłem jest kapitał ludzki i organizacyjny. Uznać można, że powyższe stanowisko zwiększa szanse umacniania istniejących i tworzenia nowych wartości w organizacji takich, jak: innowacyjność, kreatywność, zaangażowanie, wiedza, zaufanie i lojalność, zysk, obniżenie kosztów działań operacyjnych czy budowanie wartości kapitału intelektualnego.

Uwzględniając dynamikę zachodzących zmian w organizacji i jej otoczeniu, można zauważyć, że potrzebny jest jednak większy stopień uświadomienia sposobu postrzegania efektywności przez pryzmat silnego wzajemnego wzmacniania wszystkich elementów oddziałujących na siebie w danym środowisku (układzie). Podejście to leży u podstaw synergizmu², uznanego za fundament — nieodzowną część współtowarzyszącą

¹ E. Masłyk-Musiał, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] red. E. Jędrych, J.P. Kendzion, *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.

² Synergizm w prezentowanym w artykule podejściu nie jest uznany za synonim synergii. W niniejszej treści przyjęte zostało w ogólnym znaczeniu, że synergia to aktywowana energia powstająca w sposób spontaniczny, będąca wynikiem wspólnej, zorganizowanej i zsynchronizowanej pracy, co najmniej dwóch podmiotów, która jest większa niż suma energii wytworzonej przez każdy podmiot działający osobno.

zjawisku synergii³. W tym zakresie szczególną rolę ma do odegrania sfera personalna⁴, w której kadra realizująca proces pracy traktowana jest jako nośnik zasobów⁵ nie tylko sprzyjających, ale i niezbędnych do osiągnięcia bardziej wymiernych efektów.

Istniejący stan wiedzy, a także zgromadzony dorobek badawczy na temat zjawiska synergii i synergizmu w aspekcie sensu stricto zarządzania, ale i socjologii oraz psychologii zarządzania czy ekonomii ma wymiar dość podstawowy (wąski). Dlatego też zasadne jest podejmowanie działań badawczych sprzyjających poznaniu istoty, ale także sposobu kształtowania zjawiska synergii.

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie części wyników badania podjętego w pierwszym kwartale 2010 roku. Badanie umożliwiło zdiagnozowanie wybranych wskaźników kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego, występujących w określonym układzie i wzajemnie na siebie oddziałujących, które uznane zostały za podstawowy mechanizm synergizmu. W oparciu o zaprezentowane wyniki zgromadzonego materiału empirycznego celem dodatkowym prezentowanym w dalszej części jest podjęta próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: Na ile ocena poszczególnych komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas działania w danym układzie jest podstawą do wystąpienia synergizmu i zwiększenia efektywności działań kadr w organizacji?

W odniesieniu do zaprezentowanego celu postawiona została hipoteza badawcza, która zakłada, że: Średnia ocena komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas podejmowanych działań w organizacji wskazuje na pewną zdolność do wystąpienia w układzie synergizmu, lecz jest niewystarczająca, co nie sprzyja zwiększaniu efektywności działania.

W ramach realizowanego procesu badawczego umożliwiającego osiągnięcie powyżej zaprezentowanego celu, podjęto określone czynności badawcze. Stały się one podstawą do uzyskania odpowiedzi na postawiony powyżej problem badawczy. Ponadto w gromadzeniu niezbędnego materiału empirycznego wykorzystano metodę badań terenowych przy użyciu techniki badania ankietowego i narzędzia kwestionariusza ankiety. Pozyskując stosowne informacje, wykorzystano również technikę obserwacji kontrolowanej, pośredniej i ukrytej oraz kartę obserwacji. Do przeprowadzenia analizy uzyskanych danych przygotowano również opracowanie statystyczne.

Do prezentacji i analizy wybranego materiału badawczego, posłużono się pięciostopniową skalą porządkową określającą wartości poszczególnych nominałów. W skali tej zastosowano następującą interpretację wagi oceny: 1 — zła, 2 — słaba, 3 — średnia, 4 — dobra, 5 — bardzo dobra. Oceny przedstawione na rysunkach wynikają z dokonania obliczeń średniej arytmetycznej poszczególnych zakresów odpowiedzi na te pytania, które uznano za podstawę do wskazanego zakresu badania.

³ C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s.82–97.

⁴ M. Jasińska, *Postawy kadr sprzyjające synergii, jako uwarunkowanie innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, 2011 (w druku).

⁵ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.

1. Synergizm i mechanizm jego działania w organizacji

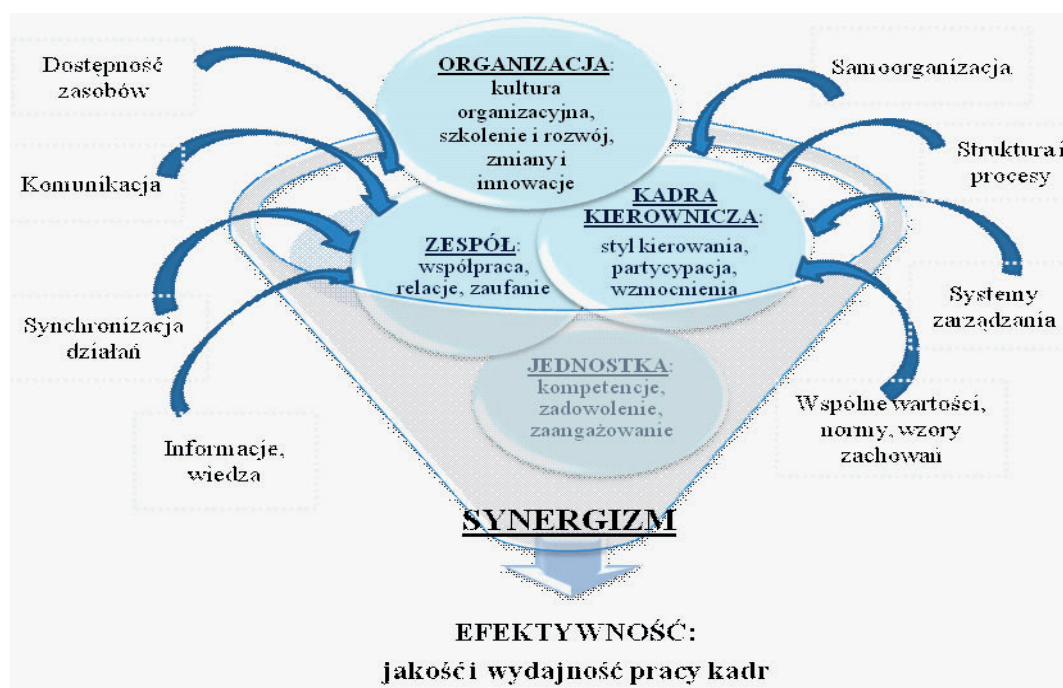
Synergizm postrzegać należy jako naturalne prawo natury występujące w zorganizowanym i skoordynowanym układzie, które warto kształtować i świadomie wykorzystywać do zwiększania efektów działania. Synergizm występuje między elementami tworzącymi dobrze pomyślaną całość, stanowiącą swoisty układ. Jednak, aby mógł on spełniać swoją funkcję (wzmacniającą i utrwalającą), wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu, który implikowany jest złożonością środowiska organizacji. Warunkiem wystąpienia synergizmu jest współdziałanie dwu lub więcej elementów występujących w jednym środowisku — organizacji, podczas wykonywania ustalonych czynności. Rezultat współdziałania określonych elementów przewyższa w przypadku synergizmu sumaryczny efekt ich osobnego działania. Efekt wzajemnego oddziaływania rozpatrywany może być w trzech wymiarach:

Dodatnim, który wskazuje na wzajemne wzmacnianie się oddziałujących na siebie elementów, czego wyrazem jest dodatkowy — większy efekt działania sprzyjający zwiększaniu efektywności, tzw. efekt $2+2>4$. Ten rodzaj wymiaru synergizmu ma charakter konstruktywny.

1. Neutralnym, który nie wykazuje zachodzących zmian w wynikach działania, brakuje wymiernych efektów, tzw. efekt $2+2=4$. Temu wymiarowi synergizmu przypisać można charakter obojętny.
2. Ujemnym, który wskazuje na występowanie działań przeciwstawnych podczas realizacji wspólnych zadań, ograniczając współpracę i zmniejszając efektywność działania, tzw. efekt $2+2<4$. W tych okolicznościach suma działań każdego elementu z osobna może być wyższa niż działania wspólne. Ten wymiar synergizmu posiada charakter destruktywny.

Prowadzone obserwacje uwypuklają brak świadomości, co można zrobić z synergizmem oprócz sprzyjania jego występowaniu i ponoszenia na niego kosztów. W tej sytuacji racjonalny sposób wykorzystania wzmocnienia wzajemnego oddziaływania bazowych komponentów organizacji warunkować może zwiększanie jakości i wydajności podejmowanych działań. Efekt tego podejścia przekładać się będzie m.in. na: wzrost zysków, satysfakcji, kreatywności, innowacyjności, zmniejszenia kosztów działań operacyjnych, konkurencyjność organizacji. Do uzyskania takiego efektu wydaje się niemal nieosiągalne właściwe kształtowanie klimatu sprzyjającego wystąpieniu synergii.

Podkreślić należy ponadto, że synergizm odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu i utrzymywaniu zrównowżenia relacji w układzie ludzie—zasoby—wyniki oraz w budowaniu trwałości tych relacji. Ważne zatem jest uzmysłowienie, co i jak kształtuje mechanizm powstawania synergizmu w organizacji. Dla wskazania podstawy modelowania tego zjawiska przedstawiono na Rysunku 1 — uznane przez autora za jedno z najważniejszych, choć nie jedyne zapewne — komponenty, które można przyjąć za znaczące dla wystąpienia synergizmu.



Rysunek 1. Synergizm i mechanizm jego tworzenia jako droga do efektywności działań kadr

Źródło: opracowanie własne

Tworzone w organizacjach synergetyczne układy, traktowane są coraz częściej jako tzw. „wyjątkowy związek chemiczny”. Wyjątkowość ta wynika przede wszystkim ze zdolności aktywowania w procesie współpracy energii w danym środowisku (organizacji), wyzwalanej dzięki działaniu określonych sił. Wartość takiego układu opiera się na tym, że generuje on łączny efekt działania jako większy niż sumy efektów osobnego działania każdego z elementów występujących w danym otoczeniu.

Poddając analizie przedstawioną na Rysunku 1 zależność synergizmu i efektywności działań, wskazać należy komponenty sprzyjające synergizmowi, które ująć można w dwie podstawowe grupy. Pierwszą grupą są komponenty bazowe — stanowiące tzw. podłoże dla synergizmu. Szczególną uwagę należy zwrócić na potencjał wnoszony przez poszczególne elementy układu takie, jak: kapitał ludzki, kapitał społeczny budujący współpracę w zespołach, działania kadry kierowniczej oraz wewnętrzne środowisko organizacji, które połączone odpowiednio ze sobą wykazują większą siłę działania.

Drugą grupę stanowią komponenty, które określone zostały jako wspomagające, koordynujące czy też uzupełniające grupę elementów bazowych. Można wobec powyższego uznać je za tzw. regulatory synergizmu. W tej grupie wyróżnione zostały elementy takie, jak: informacje, wiedza, komunikacja, dostępność zasobów, struktura i procesy, wspólne wartości, normy, wzory zachowań, samoorganizacja, synchronizacja działań, systemy zarządzania.

Zaprezentowane powyżej komponenty bazowe, które w kompleksie z tzw. regulatorami stanowią mechanizm kształtowania synergizmu, poprzez prezentację zgromadzonego materiału empirycznego poddane zostaną dokładniejszej analizie w dalszej części artykułu.

2. Wyniki badań

Prezentacja i analiza wyników badania nawiązuje do ocen dotyczących komponentów bazowych kształtujących synergizm, które ujęte zostały powyżej. W tej części badania uwzględnione zostały następujące wskaźniki:

- Kompetencje, zaangażowanie, zadowolenie — jako wskaźniki kapitału ludzkiego,
- Współpraca, wzajemne relacje, zaufanie, koordynacja działań jednostek funkcjonujących w zespole — jako wskaźniki kapitału społecznego,
- Styl kierowania, partycypacja, stosowane wzmocnienia kadr — jako wskaźnik działań kadry kierowniczej,
- Kultura organizacyjna, szkolenie i rozwój oraz zmiany i innowacje — jako wskaźnik wewnętrznego środowiska organizacji.

W doborze próby do badań zastosowano metodę celową według przekonań badającego. Podmiotem badawczym uczyniono kadrę kierowniczą różnych szczebli w strukturze organizacyjnej oraz pracowników administracyjnych i wykonujących pracę fizyczną. Badanie zostało podzielone na dwie części. Pierwsza objęła kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla. Dominowali mężczyźni w wieku powyżej 40 lat, posiadający wykształcenie wyższe oraz co najmniej dwudziestoletni staż pracy. W tej grupie zgromadzono 30 poprawnie wypełnionych narzędzi badawczych.

Druga część badania uwzględniła pozostałych pracowników. Poddano badaniu w tej grupie 222 osoby. Zdecydowaną większość stanowili respondenci w przedziale wiekowym 26–45 lat, posiadający najczęściej wykształcenie średnie oraz staż pracy mieszczący się w przedziale 6–15 lat.

Łącznie w badaniu udział wzięło 252 zatrudnionych pracowników w jednym z Zakładów „firmy XX”⁶, co stanowi 100% zgromadzonego i poddanego analizie materiału empirycznego.

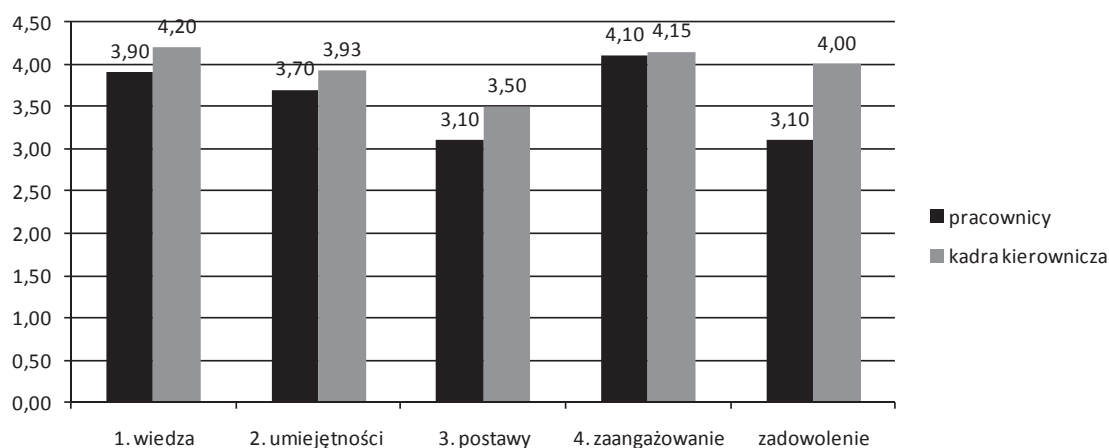
3. Bazowe komponenty synergizmu jako podstawa efektywności

Synergizm jako element wzajemnego wzmacniania działań wymaga połączenia ze sobą w określony sposób komponentów, które poprzez wzajemne oddziaływanie umożliwią osiągnięcie nie tylko zamierzonych, lecz także większych efektów. Jedynie przemyślane i zaplanowane zestawienie wybranych części sprzyjać będzie zwiększaniu efektywności działania. W przeciwnym razie niewłaściwe połączenie elementów spowoduje słabe wzmocnienie lub w ogóle jego brak, co będzie ograniczeniem dla wystąpienia synergizmu. Na tej podstawie uznać można, że największą barierą dla poprawy

⁶ W artykule posłużono się tą nazwą z uwagi na brak zgody na pełną prezentację nazwy firmy. Profil działalności uczestniczącego w badaniu Zakładu obejmuje produkcję. Działa on na rynku województwa mazowieckiego i jest jednym z liderów polskiego sektora inżynierijno-budowlanego. Dużym atutem badanego podmiotu jest podkreślanie stosowanej polityki jakości. Ma to na celu uzyskanie wymiernych korzyści, nie tylko ekonomicznych, lecz także w postaci satysfakcji klienta.

efektywności pracy są tzw. bazowe komponenty, których kanwą są w głównej mierze sami uczestnicy organizacji podejmujący się współpracy i koordynacji działań.

Uwzględniając powyższe, wskazać można w oparciu o zgromadzone i zaprezentowane na Rysunku 2 wyniki badania, że poziom wskaźników takich, jak: kompetencje, zaangażowanie, zadowolenie, określające kapitał ludzki uznać należy za sprzyjający wystąpieniu synergizmu. Przyjąć należy także, że prezentowana wartość tych parametrów posiada zdolność, lecz jest niewystarczająca dla wystąpienia silnego synergizmu.



Rysunek 2. Ocena wybranych komponentów kapitału ludzkiego sprzyjających synergizmowi

Źródło: badania własne

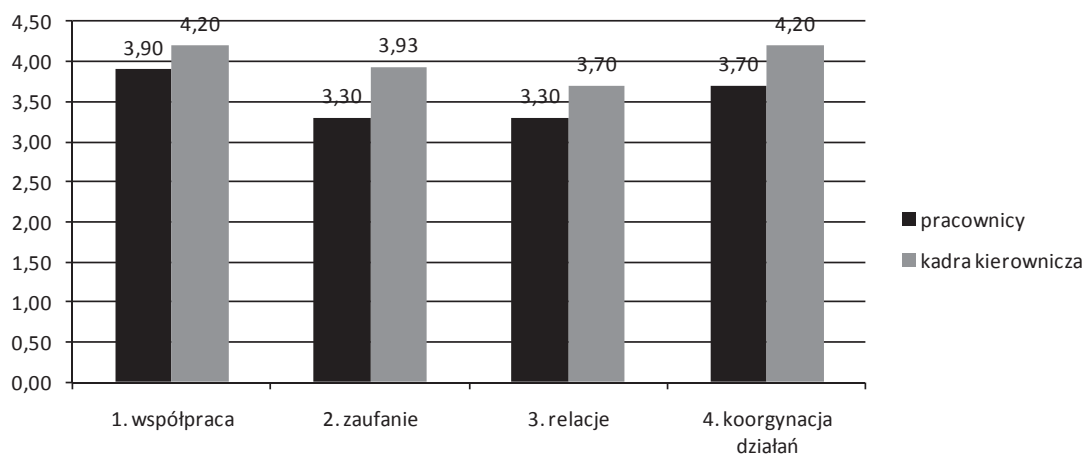
Otrzymane wyniki badania dowodzą, że zarówno w opinii pracowników, jak i kadry kierowniczej kompetencje wyrażane przez wiedzę (3,9 oraz 4,2) i umiejętności (3,7 oraz 3,93) ocenione zostały dość dobrze. Wskazywać to może na posiadane przez kadre odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie oraz zdolność radzenia sobie z trudnościami, które mogą być podstawą dobrego poziomu zaangażowania (4,1 oraz 4,15). Wyniki badania uzyskane w obu grupach respondentów pokazują, że słabym ogniwem kompetencji są postawy (3,1 oraz 3,5), którym przypisano ocenę dostateczną. Z uwagi na niższą średnią ocenę postaw w stosunku do wiedzy i umiejętności dostrzegalne staje się niewystarczające wzmocnienie między trzema komponentami kompetencji, co ograniczać będzie zwiększanie stopnia efektywności działania.

Ponadto zastanawiająca jest różnica w uzyskanej ocenie, głównie w opinii pracowników, między zaangażowaniem (4,1) a zadowoleniem (3,1). Wynika z tego, że, pomimo jedynie dostatecznego stopnia zadowolenia, pracownicy przejawiają dobry poziom zaangażowania. A zatem wyższy poziom aktywności wynikać może z ocenionej jako dobrej chęci podejmowania współpracy oraz koordynacji działań. Z kolei niska ocena zadowolenia i postaw wykazuje, na podstawie analizy statystycznej, na zachodzącą między nimi korelację. W ocenie kadry kierowniczej nie występuje taka dysproporcja między wartością zaangażowania (4,15) a zadowolenia (4,0). Na tej podstawie przyjąć należy, że postawy, jakie przejawiają kadry w swoim działaniu są istotnym wzmocnieniem poziomu kształtowania zadowolenia z pracy.

Ogólnie dostrzega się w oparciu o wyniki badania, że w dobrej ocenie kadry kierowniczej we wszystkich prezentowanych komponentach, uznanych jako wskaźniki

kapitału ludzkiego, występują zbliżone wartości. Sytuacja taka w większym stopniu niż u pracowników sprzyjać będzie występowaniu synergizmu oraz zwiększeniu efektywności działania. Uznać można jednak te oceny jedynie za wskazujące na pewną możliwość wystąpienia synergizmu, lecz niewystarczającą, aby stwierdzić w pełni jego występowanie.

Po zaprezentowaniu oceny wskaźników kapitału ludzkiego wskazującej obszary wymagające szczególnego wzmocnienia, zasadne wydaje się przeprowadzenie analizy oceny kolejnego komponentu występującego w układzie, implikującego synergizm. Podjęte działanie badawcze pozwoliło wskazać wartości elementów kapitału społecznego takie, jak: współpraca, zaufanie, relacje i koordynacja działań. Czynniki i ich oceny, stanowiące bazę kształtowania pracy zespołowej, zaprezentowane zostały na Rysunku 3.



Rysunek 3. Ocena wybranych komponentów kształtujących pracę zespołową sprzyjających synergizmowi

Źródło: badania własne

Realizacja projektu badawczego umożliwiła wyróżnienie i ocenę czterech głównych elementów, które implikują synergizm. Na podstawie materiału empirycznego wskazać można, że komponenty takie, jak współpraca (3,9 oraz 4,2) i koordynacja działań (3,7 oraz 4,2) uzyskały w oczach poddanej badaniu kadry ocenę dość dobrą. Taki stan rzeczy przyjąć można za sprzyjający synergizmowi. Sądzić można w oparciu o analizę statystyczną, że uzyskana ocena jest wynikiem dobrego poziomu zaangażowania, wiedzy i umiejętności kadr oraz podejmowanych działań przez kadry kierowniczą.

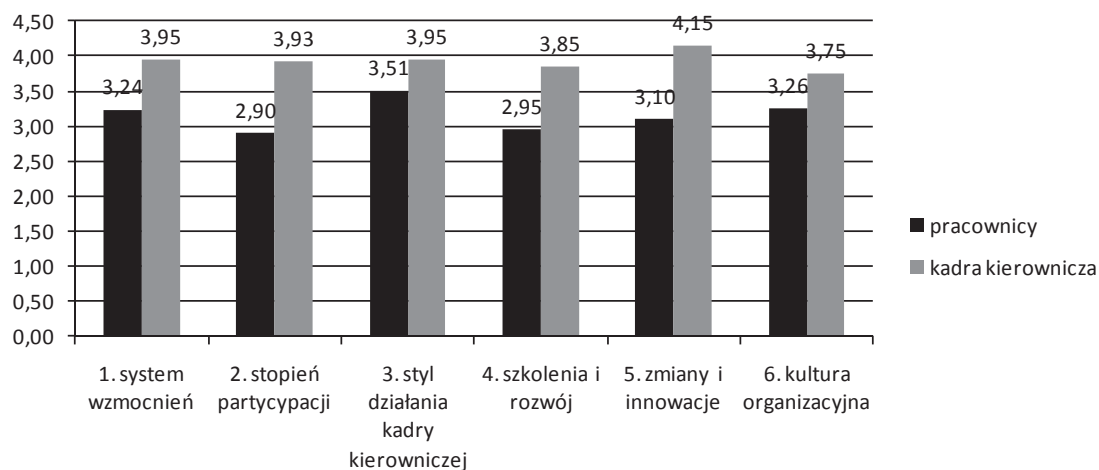
Drugim spostrzeżeniem w tym obszarze, wynikającym z prezentacji danych, jest wyraźna różnica oceny wyrażanej przez pracowników i kadry kierowniczą w odniesieniu do pozostałych dwóch komponentów. Kolejno wyróżnione dwa wskaźniki kapitału społecznego: zaufanie (3,3 oraz 3,93), a także relacje (3,3 oraz 3,7) ogólnie ocenione zostały jako dostateczne. Otrzymane wyniki opracowania statystycznego dowodzą, że dostateczne (średnie) oceny wyrażone przez pracowników w zakresie dwóch powyższych komponentów są wynikiem średniej oceny postaw oraz poziomu zadowolenia. Ponadto uwarunkowaniem tego faktu jest niski stopień partycypacji pracowników w procesie zarządzania oraz duża i niezaspokojona potrzeba kadr w zakresie szkole-

nia i rozwoju. W odniesieniu do otrzymanych opinii ze strony kadry kierowniczej nie występują wyraźne dysproporcje w ocenie czterech wskaźników określających kapitał społeczny. Stwierdzić należy, że ocena kadry kierowniczej w zakresie współpracy, zaufania, relacji oraz koordynacji działań jest dobra.

Niemniej jednak wyniki ogólnego badania dowodzą, że w przypadku obu grup poddanych badaniu głównymi obszarami wymagającymi większego wzmocnienia są zaufanie oraz jakość relacji między współpracującymi ze sobą jednostkami.

Prezentacja wartości czterech powyższych wskaźników kapitału społecznego pozwala uznać, że wskazane oceny kadry kierowniczej w większym stopniu niż u pozostałych pracowników sprzyjają synergizmowi oraz zwiększaniu efektywności działań.

Kolejny komponent stanowiący mechanizm synergizmu to uwarunkowania organizacyjne. Tutaj uwaga została skupiona na dwóch grupach czynników: wskaźnikach działań kadry kierowniczej oraz wskaźnikach wewnętrznego środowiska organizacji. Uzyskane w badaniu wyniki ocen, dotyczące wskazanych grup, przedstawione zostały na Rysunku 4.



Rysunek 4. Wybrane organizacyjne uwarunkowania kształtowania synergizmu

Źródło: badania własne

Poddając analizie dane prezentujące wartości wybranych wskaźników przypisanych do pierwszej grupy, odnoszące się do obszaru działań kadry kierowniczej, skupiono się głównie na ocenie systemu wzmocnień, stopnia partycypacji, stylu kierowania. W tym obszarze występują wyraźne różnice w opinii pracowników i kadry kierowniczej. Ogólna średnia ocena tych trzech elementów, wskazana przez pracowników, sygnalizuje, w jakim zakresie należy podjąć działania wzmacniające. Na tej podstawie przyjąć można, że w największym stopniu partycypacja (2,9) jest elementem, który ograniczać może synergizm. Analiza statystyczna pokazuje, że stopień partycypacji jest wskaźnikiem, który kształtuje w znacznym zakresie postawę, zadowolenie, zaufanie oraz jakość relacji w pracy zespołowej.

Uzyskana jedynie dostateczna ocena systemu wzmocnień (3,24) oraz stylu kierowania (3,51) wymaga przemyślenia i podjęcia działań mobilizujących. Opracowanie statystyczne pozwala zauważyć, że wzmocnienie tych wskaźników ważne jest dla

zwiększania poziomu zaangażowania, zadowolenia, koordynacji działań, budowania współpracy oraz rozwijania i doskonalenia kompetencji kadr.

Dość dobra ocena systemu motywacyjnego (3,95), stopnia partycypacji (3,93) oraz stylu kierowania (3,95) postawiona przez kadrę kierowniczą świadczy o występującym pewnym zrównoważeniu wzmocnienia tych wskaźników. Sądzić można, że taki stan w większym stopniu niż w przypadku pracowników sprzyja synergizmowi. Uzyskane powyższe oceny sygnalizują jednak potrzebę dalszego wzmocnienia tych wskaźników, co istotne jest dla zwiększania efektywności działań kadr w organizacji.

Uwzględniając drugą, określoną przez wewnętrzne środowisko organizacji grupę wskaźników, wyróżniono elementy takie, jak: szkolenia i rozwój, zmiany i innowacje oraz kultura organizacyjna. Kadra kierownicza i pracownicy ocenili te wskaźniki w sposób znacząco różny. Pracownicy w swoich opiniach sygnalizują niespełna dostateczną ocenę szkoleń i rozwoju (2,95), realizowanych zmian i innowacji (3,1), a także wskaźników pozwalającym określić kulturę organizacyjną (3,26) — uznaną za kulturę średniej tolerancji niepewności. Uzyskana w opinii pracowników średnia ocena trzech powyższych komponentów, w odniesieniu do przeprowadzonej analizy statystycznej pozwala sądzić, że taka sytuacja sprzyja synergizmowi. Nie jest jednak wystarczająco dobra, aby synergizm stał się siłą zwiększającą wyraźnie efektywność działania. Ponadto szczególnie ważne jest znaczenie tych trzech wskazanych elementów w kształtowaniu poziomu zaangażowania, kompetencji, zadowolenia oraz zaufania i relacji w organizacji.

Natomiast uwzględniając opinie kadry kierowniczej, uznać należy, że dość dobra ocena wskaźników takich, jak: szkolenia i rozwój (3,85), przeprowadzane zmiany i innowacje (4,15) oraz kultura organizacyjna (3,75), w większym stopniu niż u pracowników sprzyja synergizmowi i efektywność działań. Ponadto wskaźniki te, jak wskazuje opracowanie statystyczne, w przypadku kadry kierowniczej znaczące są dla kształtowania poziomu zaangażowania, rozwoju kompetencji, koordynacji działań, a także budowania współpracy i relacji w organizacji.

Wnioski końcowe

Podjęmując się realizacji powyższego badania, pozyskano i poddano analizie statystycznej materiał badawczy, co stworzyło możliwość rozwiązania problemu badawczego, ale również zasygnalizowało nowe obszary wymagające badania. Pozytywnie zweryfikowana została również postawiona hipoteza badawcza.

Na podstawie wyróżnionych w artykule bazowych komponentów tworzących mechanizm synergizmu, uzyskane dzięki przeprowadzonemu badaniu oceny wskazywać mogą, że w działaniach kadry kierowniczej bardziej wyraźny (możliwy do wystąpienia) jest synergizm, co pozwala wierzyć w większy jej potencjał zwiększania efektywności działania niż w przypadku pracowników. Przypuszcza się, że wynikiem takiego stanu rzeczy są w opinii pracowników jedynie średnio ocenione badane komponenty synergizmu, ich oceny są niższe w stosunku do otrzymanych dość dobrych ocen od kadry kierowniczej. Ponadto w ocenach pracowników występuje niekiedy znaczne zróżnico-

wanie wartości oceny wybranych komponentów, które może nie sprzyjać wzajemnemu wzmocnieniu się tych elementów. W efekcie utrudniać to będzie zwiększanie efektywności działania.

W oparciu o uzyskany materiał empiryczny sformułować można tezę, że zdolność do osiągnięcia silniejszego wzajemnego wzmocnienia się elementów w danym układzie, tworzących mechanizm synergizmu jest czynnikiem zwiększającym efektywność działań kadr w organizacji. Na tej podstawie synergizm uznać można za ważny proces stosowany w tzw. „uzdatnianiu”, kształtowaniu czy zwiększaniu stopnia efektywności działania kadr.

Bibliografia

1. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
2. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
3. S. Guca, *Zmiany w zarządzaniu i ich wpływ na kształtowanie się stosunków międzyludzkich*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
4. M. Jasińska, *Kreatywność kadr, jako implikacja zrównoważonego rozwoju organizacji*, [w:] J. Kardas, M. Jasińska, *Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
5. M. Jasińska, *Postawy kadr sprzyjające synergii, jako uwarunkowanie innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, 2011 (w druku).
6. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
7. C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009
8. E. Masłyk-Musiał, (2010), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] E. Jędrych, J.P. Lędzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź.
9. E.P. awłowska, A. Sitko-Lutek, *Kształtowanie kapitału społecznego w organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
10. H. Pyszcz, Ł. Dąbrowski, M. Zaborek, *Zespoły po polsku — jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
11. A. Sitko-Lutek, *Istota i cechy kompetencji organizacji*, [w:] SA Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
12. J. Smythe, *CEO — dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
13. F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

SYNERGISM AS A WAY OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

Synergism is a natural and important part of the organization. It is the phenomenon of synergy, which reinforces the interactions between the organization's elements. In nowadays approach to the management of the organization, the

synergism is treated primarily as the force that improves the quality and efficiency of personnel. This is explicit in the teamwork where it allows to achieve extra energy through collaboration and synchronization. The human and organization capital is, what generates this energy and which constitutes the added value. This allows to take a statement that synergism is the efficiency factor, balancing activities in the organization based on the complementary and reinforcing interactions between individuals, teams, staff management and the concomitant processes and phenomena.

Key words: **synergy, synergism, efficiency of personnel, cooperation**

Słowa kluczowe: **synergia, synergizm, efektywność działań kadr, współpraca**

02

Efektywność
podsystemów zzi

Anna Kwiatkiewicz

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZL w organizacji

Wstęp

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań przeprowadzonych na zlecenie Ośrodka Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, który w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje w latach 2009–2013 projekt pt.: „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”¹. Celem badania było przeprowadzenie analizy wdrożonych rozwiązań (praktyk) w zakresie zarządzania wiekiem w firmach działających w Polsce. Opracowanie ma na celu wskazanie, w jaki sposób firmy działające w Polsce radzą sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem wiekiem i w jaki sposób ich działania wpływają na efektywność stosowanych praktyk ZZL. Pokuszono się także o ocenę obecnie funkcjonujących rozwiązań oraz sformułowano obserwacje dotyczące próby oceny ich efektywności. Opracowanie zamykają wnioski i rekomendacje.

1. Charakterystyka badania i przyjęte założenia

Ta część opracowania zawiera opis metodologii badania oraz charakterystykę próby badawczej, jak również definiuje pojęcia wykorzystane w badaniu.

¹ Projekt ten jest dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem jest podniesienie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie.

1.1. Charakterystyka badania

Podstawowym kryterium doboru przedsiębiorstwa do badania było świadome stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem. W konsekwencji uwzględniano te firmy, które deklarowały wdrożenie strategii zarządzania wiekiem lub też w okresie ostatniego roku lub wcześniej wdrożyły co najmniej jedno narzędzie w celu zwiększenia zatrudnienia osób/utrzymania zatrudnienia przez osoby w wieku 50+ lub też w celu świadomego zarządzania procesem odejść pracowników na emeryturę. Dobór przedsiębiorstw do badania stanowił znaczne wyzwanie, bowiem okazało się, że nawet te firmy, które deklarowały stosowanie standardów zarządzania wiekiem — co więcej, brały udział w programach, w wyniku których takie narzędzia miały powstać i być wdrożone, np. program „Mayday” — często takich działań nie prowadziły. Ewentualnie były to działania zbyt przypadkowe, aby mogły być uznane za narzędzie świadomie kierowane do starszych pracowników. W drodze rygorystycznej selekcji wybrano pięć firm (Michelin Polska SA, Dalkia Poznań ZEC, EC Wybrzeże SA Grupa EdF, Centrum Techniki Okrętowej i Tesco Polska SA). Dokonując wyboru firm do badania, starano się, w miarę możliwości, postępować zgodnie z zasadą dywersyfikacji w stosunku do reprezentowanej branży i wielkości zatrudnienia. Firmy, które spełniły kryteria doboru, są firmami średnimi (1) i dużymi (4). W większości reprezentują one sektor prywatny (4), choć jest wśród nich także spółka Skarbu Państwa. Łącznie przeprowadzono 22 pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry zarządczej (dyrektorami ds. personalnych lub specjalistami ds. personalnych) oraz przedstawicielami pracowników (reprezentantami związków zawodowych lub przedstawicielami pracowników, gdy w firmie nie działał związek zawodowy). Badanie przeprowadzono w okresie maj–czerwiec 2010 roku.

1.2. Przyjęte założenia

Na potrzeby badania przyjęto, że „zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym”². Takie podejście oznacza postulat wdrażania odpowiednich rozwiązań, które będą niwelowały ewentualne szeroko rozumiane obniżanie się sprawności zawodowej pracownika wraz z wiekiem. Warto podkreślić, że nie oznaczają one preferencyjnego traktowania pracowników starszych, lecz opierają się na założeniu, że przy odpowiedniej organizacji pracy kwalifikacje zawodowe osób starszych mogą być wykorzystywane w pełni przez całe ich życie zawodowe. Przyjęta definicja implikuje także, że pewnie działania mogą zostać podjęte już w stosunku do pracowników młodszych wiekiem, aby zadbać o ich sprawność w wieku późniejszym.

Na potrzeby badania określono także obszary praktyki ZZL, w ramach których mogą być wdrażane odpowiednie narzędzia ZZL adresowane do pracowników star-

² Liwiński, J., Sztanderska, U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010.

szych. W celu zdefiniowania tych obszarów wykorzystano propozycję Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk (*European Code of Good Practice*) opracowaną w 2000 roku przez organizację pozarządową Eurolink Age reprezentującą interesy osób starszych. Kodeks ten uwzględnia 7 obszarów ZZZL istotnych dla wdrażania zarządzania wiekiem.

Są to:

- rekrutacja;
- nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy;
- awans pionowy oraz wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy;
- projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna;
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę;
- zmiana postrzegania i traktowania starszych pracowników.

Klasyfikacja zaproponowana w Kodeksie Dobrych Praktyk pokrywa się w dużej mierze w klasyfikacją zaproponowaną przez G. Naegele'a i A. Walkera. W klasyfikacji stosowanej przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions powyższy zestaw obszarów praktyki ZZZL został wzbogacony o obszar polityki płacowej i dobrego samopoczucia (ang. *wellness, well-being*).

2. Wyniki badań

Opis wyników badań otwiera próba definicji termin „pracownik starszy” oraz refleksja nad powodami, dla których firmy decydują się wdrażać rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem. W dalszej kolejności przedstawiono działania badanych firmy w stosunku do pracowników starszych wiekiem w odniesieniu do poszczególnych obszarów ZZZL.

2.1. Definicja starszego pracownika

Jednoznaczne zdefiniowanie, kim jest pracownik starszy w Polsce, jest trudne. Większość respondentów określa pracownika starszego jako osobę w wieku okołomerytalnym. Używając cenzusu wiekowego — osoba po 50. Zdarzali się też tacy respondenci, którzy mówili o osobach starszych, mając na myśli osoby powyżej 45. roku życia. Jeszcze inni uważali, że pracownik starszy to osoba, która ukończyła 60 bądź nawet 70 lat. Tak znaczna rozbieżność w postrzeganiu wieku „pracownika starszego” doskonale odzwierciedla proces zachodzący na polskim rynku pracy: od tendencji do wczesnego przechodzenia na emeryturę (ok. 50–55 lat) do wydłużania się życia zawodowego (ok. 65–70 lat).

Respondenci zapytani o pierwsze skojarzenia związane z terminem „pracownik starszy” odpowiedzieli:

- Wymagający większej uwagi: „Dla mnie pracownik starszy to jest taki, którym się powinienem bardziej zająć, zaopiekować z punktu widzenia HR-owego (...) Czyli z mojego punktu widzenia, to jest pracownik starszy — opieka. Ale również szuka-

- nie rozwiązań do rozstania się firmą w sposób przyjazny, nie na zasadzie, że wypowiemy umowę” (dyrektor ds. personalnych);
- Nieskłonny do zmian: „Osoby starsze mają również złe nawyki — ze starych czasów. I również jest tak, że one się już nie chcą przestawiać i mają również mniejszy potencjał do zmiany stanowiska i nauki. Natura tak działa i to też bierzemy pod uwagę” (dyrektor ds. personalnych);
 - Posiadający ograniczone możliwości wykonywania pracy fizycznej i o pogarszającym się zdrowiu: „Ja myślę, że takie rzeczy [działania adresowane do osób starszych] to są i zawsze powinny być, no to świadczy o rozwoju społeczeństwa, dbanie o ludzi, którzy stracili zdrowie, są w podeszłym wieku” (kierownik liniowy);
 - Potrzebujący więcej czasu na naukę: „Natomiast ten człowiek [starszy] się też nauczy, ale on... to dla niego nie jest takie naturalne, czyli tego czasu musi mieć więcej” (kierownik liniowy);
 - Mniej dynamiczny: „Na pewno te osoby [starsze] nie są, że tak powiem, aż tak szybkie i takie z wulkanem” (kierownik liniowy);
 - Obawiający się nowych zadań i odpowiedzialności: „Pracownicy powinni być przeszkoleni z obsługi kasy, po to, żeby w momencie, kiedy są kolejki, usiąść na chwilę i rozładować te kolejki. I te starsze osoby, które pracują od samego początku, bardzo trudno im było wytłumaczyć, że kasa nie jest straszna i że są w stanie sobie z nią poradzić. Oni się bali tego strasznie, bali się pieniędzy, że zrobią manko i że coś się podzieje z tą kasą” (reprezentant związków zawodowych);
 - Emeryt: „Jest to osoba, która ma już wiek emerytalny, jest powyżej wieku emerytalnego, już mają swoje świadczenia” (kierownik liniowy);
 - Nie chcący już pracować: „(...) osoba starsza, no taka, która zbliża się pod ten wiek emerytalny, czyli gdzieś pod sześćdziesiątkę. Osoba starsza to jest ta, która już chce tak wyciszyć się zawodowo” (kierownik ds. personalnych);
 - Potrzebujący dostosowań stanowiska pracy: „To znaczy [wymagają, żeby] przystosować stanowisko dla tej osoby, żeby mógł dopracować do emerytury. Może takie trochę negatywne jest to postrzeżenie, bo część pracowników bez problemu dopracowuje do emerytury” (koordynator ds. różnorodności).

Badani wskazali też kilka pozytywnych cech odróżniających starszych pracowników od młodszych, m.in. stwierdzili, że pracę części z nich charakteryzuje „większa dokładność, doświadczenie oraz wiedza praktyczna, która pozwala uniknąć błędów” oraz „praca zgodnie z planem i w skupieniu, bo nic ich nie goni”. Docenili także wiedzę wynikającą z doświadczenia i uczestniczenia w konstruowaniu procesów lub urządzeń. Upatrują w tym przewagę pracowników starszych w stosunku do pracowników młodszych, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, które często obnażają powierzchowną wiedzę zawodową pracowników młodszych i brak umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach. Pracownicy starsi to także pamięć firmy i stała kadra, która zawsze może przyuczyć do zawodu młode osoby. Rzadziej kierują się emocjami i nie muszą sobie niczego udowadniać. Według respondentów pracownicy starsi charakteryzują się lojalnością, zaangażowaniem i chęcią związania się z firmą aż do emerytury. To „stabilna i spokojna grupa zawodowa, która nie rości sobie większych pretensji” (przedstawiciel związków zawodowych). W jednej z badanych firm wskazano nawet na większą elastyczność pracowników starszych: „Wiek sprawia, że dzieci odeszły z domu, że często są to osoby, które nie mają

już innych aktywności poza aktywnością zawodową, powoduje [to], że są to osoby bardziej elastyczne” (dyrektor ds. personalnych). Cechy te wzmaga dodatkowo świadomość, że w przypadku utraty pracy znalezienie nowej może być trudne. Ta refleksja pojawiła się w wypowiedziach prawie wszystkich respondentów.

Jeden z respondentów (kierownik liniowy) zauważył, że obecnie, spoza stereotypowego postrzegania pracownika starszego jako nienadającego się do pracy („młodzi powiedzą stary przyk, wapniak”), zaczyna przebijać się kwestia czasu, który dana osoba będzie jeszcze musiała przepracować w przyszłości.

2.2. Praktyka ZZZ a specyficzne rozwiązania adresowane do pracowników starszych

W tej części opracowania zostały przeanalizowane poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pracowników starszych takie, jak: proces doboru pracowników do firmy, utrzymywanie zatrudnienia przez pracowników starszych, kierowanie ich rozwojem zawodowym oraz awansami i mobilnością wewnętrzną, oferowane warunki pracy oraz praktyka w odniesieniu do zakańczania zatrudnienia i przejścia na emeryturę.

2.2.1. Powody wdrażania zarządzania wiekiem

Istnieją dwa podstawowe powody wdrażania działań z zakresu zarządzania wiekiem. Po pierwsze może to być wyraz potrzeby firmy, np. proponowanie programów emerytalnych zachęcających do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę traktowane jest jako antidotum na przerosty zatrudnienia (EC Wybrzeże) bądź też wprowadzanie programu mentoringu — programu, który pozwala na przekazanie wiedzy zawodowej pracownikom młodszym (Michelin). Po drugie, może to być wpływ polityki Grupy, gdzie zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania różnorodnością (EC Wybrzeże, Michelin, Tesco, Dalkia). Zarządzanie różnorodnością może być elementem porozumienia dotyczącego odpowiedzialności cywilnej na poziomie grupy (EC Wybrzeże) lub też polityki zrównoważonego rozwoju (Michelin).

W ramach programów zarządzania różnorodnością realizowane są działania dotyczące zatrudnienia kobiet — zwykle wyrównywania szans kobiet i mężczyzn lub też zwiększania zatrudnienia kobiet, zatrudnienia osób niepełnosprawnych czy też zatrudnienia starszych pracowników. Warto podkreślić, że jako pierwsze wymieniane są działania związane z promowaniem równości między płciami czy też z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Działania adresowane do pracowników starszych nie są wymieniane w sposób naturalny jako jedne z pierwszych składowych programu zarządzania różnorodnością. Programy krajowe, mimo że wywodzą się z programów z poziomu Grupy, zwykle różnią się od nich, ponieważ są dostosowane do realiów polskich — kulturowych i prawnych (Tesco, Michelin).

Wdrażanie rozwiązań adresowanych do pracowników starszych wiekiem czasem wynika także z potrzeby zgłaszanej przez pracownika. Jako powody wdrażania rozwiązań w zakresie czasu pracy (niepełnego lub malejącego czasu pracy) podano chęć pra-

owników starszych, żeby mniej pracować, a więcej odpoczywać, a także mieć czas na przekazywanie doświadczeń młodszym pracownikom.

2.2.2. Rekrutacja i selekcja

Na podstawie przeprowadzonego badania trudno mówić o szczególnej procedurze doboru pracowników starszych, czy też podejmowaniu przez firmy działań adresowanych do pracowników starszych w celu zachęcenia ich do ubiegania się o zatrudnienie. Wynika to z faktu, że na polskim rynku pracy popyt na pracę przewyższa podaż pracy. Zjawisko to jest dodatkowo pogłębione przez niedopasowanie kwalifikacyjne. Polski rynek pracy w okresie ostatnich 15 lat był głównie rynkiem pracodawcy. Tendencja ta odwróciła się w latach 2006–2007, kiedy to na krótki czas rynek stał się rynkiem pracobiorcy — wiązało się to z masowymi wyjazdami do pracy za granicę, po otwarciu się rynków pracy niektórych państw UE. Tendencja ta spowodowała „opróżnianie się” rynku z pracowników; szczególnie dotkliwe było to zjawisko dla wybranych lokalnych rynków pracy oraz wybranych grup zawodowych. Wówczas przez stosunkowo krótki czas uwaga została skierowana na pracowników starszych, postrzeganych jako bardziej ustabilizowanych i mniej skłonnych do wyjazdu. Pracownik starszy stał się alternatywą dla braku młodych pracowników. W roku 2008 rozpoczął się kryzys finansowy, którego konsekwencje na rynku pracy są widoczne do dziś. Nastąpił także powrót z zagranicy znacznej grupy osób, głównie młodych, która zaczęła szukać pracy w Polsce. To zjawisko zwiększyło konkurencję na rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do pracowników o niższych kwalifikacjach.

W większości przypadków rekrutację osób starszych utrudnia, a nawet uniemożliwia, luka kompetencyjna związana z dawnym system kształcenia — szczególnie brak kwalifikacji takich, jak kwalifikacje z zakresu zarządzania, marketingu, sprzedaży, znajomości języków obcych etc. Jeden z interlokutorów: „Myśmy byli sprywatyzowani w 2001 roku, więc często te kompetencje [językowe] były potrzebne, ale te językowe często się wiązały z wiekiem, miały je osoby młodsze. (...) Zaczęło się już raportowanie w języku angielskim, spotkania w języku francuskim. Oprócz tego był moment, że brakowało nam specjalistów inżynierów elektryków (...) Pozyskiwaliśmy pojedyncze osoby do marketingu czy PR, powstała taka potrzeba, więc tutaj szukaliśmy osób” (dyrektor ds. personalnych).

Są jednakże firmy, dla których pracownik starszy, z doświadczeniem jest cenny, ponieważ budzi zaufanie partnerów biznesowych. Przykładem stanowiska, na którym wiek i doświadczenie odgrywają rolę, jest stanowisko związane z negocjowaniem z lokalnymi samorządami warunków zakupu nieruchomości oraz warunków budowy hipermarketów (Tesco). Respondent był przekonany, że osoba o mniejszym doświadczeniu i mniej dojrzała nie byłaby w stanie wykonywać takiej pracy z sukcesem.

W przypadku jednej z badanych firm rekrutacja pracowników starszych wiekiem odbywa się we współpracy z urzędem pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników, a jej udział w zatrudnieniu wzrósł w ciągu kilku lat o 100% od początku zatrudniania osób z tej grupy. Jeden z interlokutorów: „(...) struktura osób przyjętych w 2004 r. — spośród przyjmowanych w ciągu całego roku osób, osoby powyżej 45. roku życia stanowiły 6%, o tyle w ubiegłym roku [2009] stanowiło to już 11%,

więc praktycznie ten udział się podwoił. I tutaj podobną sytuację mamy w strukturze zatrudnionych, osoby powyżej 45 lat to jest mniej więcej 20% stanu zatrudnienia w stosunku do 11%, które były przed 5 laty” (kierownik ds. personalnych). Inną formą współpracy z powiatowym urzędem pracy (PUP) było finansowanie przez urząd szkolenia przyuczającego dla osób długotrwale bezrobotnych; zwykle są to osoby starsze wiekiem. Firmy decydują się je przyuczyć do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. Po takim szkoleniu ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.

Niektóre firmy zaczynają zwracać uwagę na pracowników 45+ jako atrakcyjnych kandydatów do pracy, a w fakcie, że nie wszyscy pracodawcy chcą zatrudniać osoby w tym wieku, upatrują korzyści dla siebie: pula kandydatów jest większa i łatwiej jest pozyskać dobre osoby. Jeden z respondentów: „(...) biorąc pod uwagę zmiany na rynku pracy, przyrost osób, które będą po 45. roku życia, przedłużający się czas życia, a zarazem pewną lukę na rynku pracy — nie wszyscy pracodawcy są tak chętni do przyjmowania tych osób, czyli de facto mamy ułatwioną [rekrutację]” (dyrektor ds. personalnych). Atrakcyjność pracownika po 45. roku życia często wynika z faktu, że ma on dorosłe dzieci, które już wyprowadziły się z domu, i ma ochotę czymś wypełnić tę pustkę. Osoby, które przedtem nie pracowały lub pracowały mało z racji obowiązków domowych — według respondentów ta obserwacja głównie dotyczy kobiet — są „wygłodniałe” pracy i chcą się sprawdzić także na niwie zawodowej. Tacy pracownicy zwykle poświęcają pracy więcej czasu i energii niż pracownicy młodszy.

Kluczem do sukcesu w zatrudnianiu pracowników starszych wydaje się postawa nie tylko kierownictwa najwyższego szczebla, lecz także postawa kierowników liniowych. Jeżeli pracownicy starsi są w firmie cenieni, w naturalny sposób znajduje to odzwierciedlenie w wynikach rekrutacji. Warto dodać, że dla pracowników starszych atmosfera w pracy jest bardzo ważna i wpływa na ich decyzję o podjęciu zatrudnienia: „Jeśli pracownik ma do wyboru — czy pójdzie do konkurencji, czy do nas, to nawet przy tej samej płacy wybierze naszą firmę ze względu na atmosferę pracy” (kierownik ds. personalnych).

W badanych firmach brak jakichkolwiek specyficznych rozwiązań mających na celu ułatwienie rekrutacji i selekcji pracowników starszych. Jedna z nich, mająca pozytywne doświadczenia z zatrudniania osób 45+ i chcąc zachęcić tę kategorię pracowników do aplikowania, umieszczała w swoich ogłoszeniach o wakacie informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia. Respondenci zwrócili także uwagę na sposób docierania do kandydatów starszych wiekiem: w przypadku pracowników w wieku 45+ ważne jest zamieszczanie ogłoszeń w prasie tradycyjnej — osoby te rzadziej skorzystają z Internetu — oraz współpraca z urzędami pracy.

2.2.3. Szkolenie zawodowe i rozwój

Firmy twierdzą, że pracownicy starsi mają taki sam dostęp do szkoleń zawodowych, jak pracownicy w każdej innej grupie wiekowej (Michelin, Tesco). Jeden z interlokutorów: „Szkolenia są obowiązkowe, więc są przewidziane dla każdego stanowiska i tutaj, bez względu na wiek, my traktujemy równo pracowników, stwarzamy takie same możliwości, oni uczestniczą w szkoleniach” (specjalista ds. szkoleń). Za podstawowe dla rozwoju kariery zawodowej jeden z pracodawców uważa trzy warunki: wolę pra-

cownika, potrzebę pracodawcy oraz pozytywną ocenę dokonań pracownika i jego potencjał rozwoju. Wiek nie stanowi przeszkody. Jednocześnie w żadnej z badanych firm nie ma dodatkowych szkoleń czy inicjatyw związanych z przekwalifikowaniem, które byłyby adresowane specyficznie do pracowników starszych i które byłyby finansowane z budżetu szkoleniowego firmy. Jednym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS — ich adresatami mogą być wyłącznie osoby starsze, często są to szkolenia zewnętrzne otwarte.

Pracownicy starsi często pełnią funkcję trenerów wewnętrznych/mentorów i przekazują swoją wiedzę zawodową pracownikom o krótszym stażu. Przekazywanie doświadczeń i wiedzy na drodze mentoringu odbywa się zwykle w czasie poprzedzającym odejście pracownika na emeryturę, choć nie zawsze. Dwie z badanych firm prowadzą nabór na szkolenie dla trenerów wewnętrznych (EC Wybrzeże, Dalkia Poznań). Trudno mówić o tym, że szkolenie dla trenerów wewnętrznych jest szkoleniem wyłącznie dla pracowników starszych, choć z racji doświadczenia wielu starszych pracowników bierze w nim udział. Jest to także sposób zatrzymywania wiedzy w organizacji, przeciwdziałania rutynie i wypaleniu zawodowemu oraz możliwość dostosowania zadań zawodowych do możliwości pracowników starszych (modyfikacja ich zakresu obowiązków, np. rezygnacja z zadań wymagających wysiłku fizycznego na rzecz pracy z młodszymi pracownikami).

Programy unijne pozwalają na przeszkolenie pracowników starszych (50+) w zakresie umiejętności informatycznych (CTO) czy też profesjonalnej obsługi kas (Tesco, program dla pracowników 45+). Reprezentant związków zawodowych w jednej z badanych zwrócił uwagę na fakt, że istnieje potrzeba innego tempa i sposobu przekazywania wiedzy pracownikom starszym w ramach szkoleń zawodowych. Potrzebują oni także większego wsparcia w chwili transferu nowo nabytych umiejętności do codziennej pracy. Ponadto należy uwzględnić, że wzrost wydajności w związku z nowymi umiejętnościami może zająć nieco więcej czasu niż w przypadku pracownika młodszego (reprezentant związków zawodowych).

2.2.4. Awanse i mobilność wewnętrzna

Przedstawiciel kadry zarządczej jednej z badanych firm wskazał, że widać wyraźne różnice między osobami młodymi a starszymi w chęci kształcenia się w celu awansu. Osoby starsze częstokroć nie są zainteresowane dalszym kształceniem, w pracy cenią sobie stabilizację, a nawet rutynę. W niektórych przypadkach przynależność do zespołu, w którym się dobrze pracuje jest silnym demotywatorem do dalszego kształcenia, np. w celu objęcia roli kierowniczej. Ta tendencja jest charakterystyczna dla pracowników z niskimi kwalifikacjami, a jeszcze silniejsza w zespołach z przewagą kobiet. Jeden z interlokutorów: „(...) ludzie, którzy pracują w handlu także ze względu na wiek, cenią sobie to, że są razem, że pracują w jednym zespole i motyw władzy nie jest u nich mocny. A jak nie ma go osobowościowo, to trudno ludzi wyciągnąć do rozwoju” (kierownik sklepu). Innym motywem jest presja społeczna i z niej wynikająca obawa przed wywyższaniem się, szczególnie silna, gdy pracownicy pochodzą z tej samej miejscowości: „Jak robiliśmy wywiady pogłębione, to nam powiedziano tak: a nie mogę iść na ten program, ponieważ tutaj pracuje spora część moich znajomych i rodziny, to po pierwsze oni mi na to nie pozwolą, po drugie, ja się nie mogę wywyższyć, zostać ich przeło-

żonym, oni mnie zabiją w domu” (kierownik sklepu). Częstokroć do awansu nie motywuje nawet związana z nim podwyżka pensji.

Wyżej opisana postawa może być trudna do zmiany, bowiem wynika z przekonania, że lepiej jest być częścią grupy, przynależać do niej, nawet za cenę rozwoju osobistego, który zwykle powoduje, że pracownicy ze swego zespołu „wyrastają”. Ta postawa jest dodatkową przeszkodą, z którą należy się liczyć, planując programy rozwojowe i ścieżkę kariery dla pracowników starszych. W jednej z badanych firm dodatkowa motywacja polega na odbywaniu szeregu spotkań i indywidualnych rozmów i jest określana terminem „zwiększony wpływ”. Takie podejście zajmuje więcej czasu, wymaga powoływania się na konkretne przykłady, żeby pracownikowi uświadomić, dlaczego jego rozwój i awans w organizacji jest ważny. Zdarza się, że pracownik jest do awansu niejako „przymuszany”.

Jest jednak jeden obszar, w którym pracownicy starsi chętnie się spełniają, być może dlatego, że nie jest klasycznym awansem pionowym. Pracownicy starsi często pełnią w firmie funkcję mentora; sytuacja ta ma miejsce częściej w przypadku pracowników z wyższymi kwalifikacjami, choć pracownicy z niższymi kwalifikacjami i dużym doświadczeniem są także cenieni. Funkcja mentora jest postrzegana jako nobilitująca i potwierdzająca kwalifikacje zawodowe — mentorzy zaczynają odgrywać w firmie rolę „osób zaufania publicznego”. Zazwyczaj obowiązki mentora są dołączone do opisu stanowiska pracy, ewentualnie do specyfikacji zadań zawodowych (EC Wybrzeże, Dalkia Poznań). W nielicznych firmach pracownicy dostają dodatkowe wynagrodzenie za bycie mentorem, czasami jest to premia za wyjątkowe zaangażowanie³ (CTO). Raczej nie stosuje się innego sposobu docenienia wysiłku mentora, np. poprzez wręczenie dyplomu lub certyfikatu. Jeden z respondentów: „Nie [wręczamy certyfikatów, nie podwyższamy wynagrodzenia], bo to jest firma handlowa, nie jest to firma szkoleniowa” (kierownik liniowy). Jeden z interlokutorów stwierdził, że byłby to dobry sposób pokazania wartości pracy mentora i że prawdopodobnie pracownicy doceniliby taką nobilitację. W jednej z badanych firm dawni pracownicy-emeryci są zatrudniani na umowę zlecenia po to, by przyuczać nowych pracowników zatrudnianych na ich dawnych stanowiskach pracy. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że były pracownik towarzyszy nowemu w codziennej pracy i może go szkolić bez odrywania siebie i jego od pracy. Dodatkowo, mentorzy przygotowują materiały szkoleniowe dla swoich podopiecznych (Dalkia Poznań).

Warunkiem powodzenia mentoringu jest udowodnienie, że starszy pracownik przekazując swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu nie staje się zagrożony i nie straci pracy. Można tego dokonać za pomocą spotkań par mentoringowych na forum firmy, aby pokazać wartość pracy mentora oraz organizując spotkania uświadamiające, że pracownik starszy jest nadal cenny dla firmy, a może nawet cenniejszy, bowiem posiada dodatkową kompetencję — umiejętność mentora.

Konkludując, warto zauważyć, że nawet firmy opierające swą praktykę rekrutacyjną na awansie wewnętrznym w większości nie postrzegają zarządzania wiekiem i wdrażania rozwiązań dla pracowników starszych jako dodatkowej zachęty do związania się z firmą na dłużej dla pracowników jeszcze młodych. Firmy nie wdrażają takiego plano-

³ Ta gratyfikacja nie jest ograniczona wyłącznie do osiągnięć w zakresie mentoringu.

wania kariery czy też nie proponują takich inicjatyw szkoleniowych, które bezpośrednio wpływałyby na zwiększenie stopnia związania pracownika z firmą.

2.2.5. Organizacja pracy i czasu pracy

W dwóch firmach z badanych pracownicy z długim stażem pracy mają prawo do dłuższego urlopu. W jednej z firm ustalono to w trakcie negocjowania pakietu socjalnego, przygotowując się do prywatyzacji. Urlop ten jest nazywany „urlopem stażowym”, ponieważ jest przyznawany osobom o odpowiednim stażu pracy, tzn. powyżej 25 lat. Urlop stażowy to od dwóch do czterech dni w ciągu roku. Wynegocjowano także dodatkowe trzy dni urlopu dla wszystkich pracowników — początkowo miał to być dodatkowy urlop czterodniowy dla pracowników wykonujących pracę w warunkach szkodliwych/uciążliwych. Ponieważ nie zdefiniowano precyzyjnie, jakie warunki mogą być uznane za warunki szkodliwe/uciążliwe i budziło kontrowersje, komu należy się taki urlop, ostatecznie zmniejszono wymiar należnego urlopu i objęto tym przywilejem wszystkich pracowników (EC Wybrzeże). W drugiej z firm od samego początku jej funkcjonowania w Polsce obowiązuje dodatkowy urlop: jeden dodatkowy dzień za każde pięć lat pracy w firmie (Tesco).

W jednej z badanych firm pracownicy starsi mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury aż do całkowitego niewykonywania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. „program zmniejszający wymiar czasu pracy”). Program ten nie cieszy się zbyt dużym zainteresowaniem (EC Wybrzeże). Wydaje się, że z powodu malejącego przy tym wynagrodzenia, które nie pozwala na godne funkcjonowanie, oraz braku postrzegania wolnego czasu jako wartości, za którą warto „zapłacić” utratą części zarobków.

Jedna z badanych firm wspomniała, że w przypadku pracy wielozmianowej potencjalnym rozwiązaniem mogłoby być ograniczanie pracy w godzinach nocnych dla pracowników w ochronnym okresie przedemerytalnym oraz ograniczanie pracy w warunkach szkodliwych (Dalkia Poznań). W innej jeden z pracowników starszych mógł poprosić o ograniczenie wyjazdów w celu dokonywania pomiarów — dane te zbierał dla niego zespół pracowników młodszych, a on je analizował w biurze. Trzeba dodać, że pomiary odbywały się w warunkach uciążliwych — praca w godzinach nocnych na statku (CTO). W innej firmie przeorganizowano pracę kobiet po 40. roku życia (Michelin). Jeden z respondentów: „Były to przede wszystkim panie, które były operatorkami wózków widłowych. Ponieważ one były już w wieku grubo 40+ i niekoniecznie dobrze spisywały się na trzech zmianach, po prostu było to już dla nich męczące. Więc tworzono specjalne [rozwiązanie], tam praktycznie usunięto mężczyzn i wszystkie te stanowiska przekazano kobietom i one w tej chwili siedzą i bawią się w robotę zegarmistrzowską, cyzelują tam pewne elementy metalowe, ale na siedząco, w klimatyzowanym pomieszczeniu, w dobrych warunkach i powiedziały, że lepszego pomysłu nikt nie mógł dla nich zrobić (...) I to była na pewno inicjatywa pracodawcy, bo mieliśmy problem co z tymi paniami zrobić, bo im normalnie groziło rozwiązanie umowy, bo nie można było dla nich znaleźć jakiejś sensownej pracy, nie było takich stanowisk w firmie” (reprezentant związków zawodowych).

Jedna z badanych firm oferuje elastyczne godziny pracy dla pracowników starszych, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, ma

także możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na specyfikę pracy — pełnienie funkcji mentora oraz pracę zadaniową — ważne jest, żeby przychodzili oni do siedziby firmy, a więc możliwość pracy z domu jest znacznie ograniczona. W przypadku zadań o innym charakterze pracownicy mogą pracować z domu bez ograniczeń — liczy się rezultat, a nie czas spędzony w biurze (CTO).

Pracownicy starsi, nawet bardziej niż pracownicy młodsi wiekiem, cenią sobie precyzyjne grafiki i harmonogramy pracy np. na rok. To pozwala im zaplanować wyjazdy, czas wolny etc. Doceniają też uwzględnianie ich preferencji dotyczących terminów urlopów. Jeden z respondentów: „Od roku są w firmie harmonogramy, grafiki pracy i tam jest legenda — bo pracownik ma na cały rok rozpisany urlop, ale obok jest legenda, dział socjalny proponuje: rajd, zabawa. On [pracownik] sobie planuje życie, kiedy pójdzie na rajd, bal, wycieczkę. Łatwiej się żyje? Troszkę spokojniej, jednocześnie firma też ma sytuację klarowną, bo ma to wszystko opisane, pracownik nagle się nie pojawia, że on chciałby też pojechać, nie, bo się nie zapisał. I dla ludzi w wieku pięćdziesięciu paru lat są to idealne rozwiązania” (reprezentant związków zawodowych).

W jednej z badanych firm tworzone są zespoły mieszane wiekowo w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników. Jest to długotrwanie zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów mają za zadanie wspomaganie procesu tworzenia się zespołów zadaniowych (CTO).

2.2.6. Profilaktyka i ochrona zdrowia

Firmy funkcjonujące w Polsce najczęściej decydują się na wprowadzenie dodatkowej profilaktyki zdrowotnej. W szczególności jest to praktykowane w firmach produkcyjnych, gdzie pracownicy wykonują prace fizyczne. Pracownicy starsi są zachęcani do skorzystania z programów profilaktycznych w zakresie kardiologii czy zdrowego stylu życia. W ramach tych programów definiowane są badania, którym pracownicy powinni się poddać. Część wymaganych badań jest określona wiekiem pracownika i ma na celu zapobieżenie rozwinięciu się poważniejszych chorób. W badanych firmach nie ma sztywno określonych granic wieku pracownika, które uprawniałyby go do skorzystania z programu zdrowotnego lub profilaktycznego, choć np. pracownicy, którzy ukończyli 40. rok życia byli zachęcani do przebadania serca (Michelin). W tej samej firmie panie po 50. roku życia były zachęcane do przeprowadzenia badań w kierunku wczesnego wykrywania raka piersi, a panowie — schorzeń prostaty.

Firmy monitorują także zwolnienia lekarskie i zaczynają się bardziej interesować pracownikami w przypadku częstych lub przedłużających się nieobecności (np. EC Wybrzeże).

W jednej z badanych firm pracownicy, którzy cierpią na schorzenia związane z wiekiem, mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium, który opłaca pracodawca — w tym czasie przebywają na urlopie zdrowotnym (Dalkia Poznań). Rocznie z programu korzysta ok. 1% pracowników firmy.

W niektórych firmach wszyscy pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych (Tesco, Michelin). W jednej z badanych firm prywatna opieka medyczna jest dostępna za małą dodatkową opłatą także dla emerytów, którzy stale współpracują z firmą na podstawie umowy zlecenia (CTO).

W jednej z badanych firm 5 lat temu został podpisany kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje specjalne programy profilaktyczne dostosowane do specyfiki pracy w firmie. W chwili obecnej jest wdrażany program dbałości o narząd ruchu adresowany do osób pracujących fizycznie. Programy te są finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela firmy (Michelin).

W innej firmie na wniosek pracowników wstawiono treningowe rowery stacjonarne w dziale, gdzie praca jest bardzo monotonna i wymaga skupienia (EC Wybrzeże).

Czasami zdarza się, że pracownicy starsi są podejrzliwi w stosunku do badań profilaktycznych, boją się, że one „coś” wykryją i uniemożliwią im dalszą pracę, zmuszą do ograniczenia aktywności zawodowej. Obawa przed utratą pracy jest poważnym powodem niekorzystania z badań profilaktycznych finansowanych przez pracodawcę.

We wszystkich badanych firmach funkcjonują kluby Honorowych Dawców Krwi oraz koła turystyczno-sportowe, wspierane z funduszu socjalnego. Są to działania adresowane do wszystkich pracowników. Na ogół wynikają z tradycji przedsiębiorstwa oraz z zainteresowań pracowników — mają charakter działalności socjalnej oraz mają pełnić funkcję aktywizacyjną i integracyjną.

Co do inicjatyw adresowanych do młodszych pracowników to, według interlokutorów, za działania profilaktyczne można uznać przestrzeganie wszystkich przepisów BHP dotyczących zabezpieczeń w przypadku pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia (pył, hałas etc.). Rygorystyczne regulacje w zakresie ochrony zdrowia i nakaz ich skrupulatnego przestrzegania pojawiły się stosunkowo niedawno. W konsekwencji uzasadnione wydaje się oczekiwanie, że „przyszli pracownicy starsi” będą w lepszej formie fizycznej niż pracownicy starsi dziś. Innym rozwiązaniem adresowanym do wszystkich pracowników stosowanym w przypadku pracy zmianowej jest niewprowadzanie tzw. pracy zmianowej zróżnicowanej, a więc pracy na różne zmiany. Pracownicy wybierają jedną ze zmian (dzienną lub nocną) i tylko na tę zmianę pracują. Taka organizacja pracy ma zapobiegać destabilizacji i stresowi, które są rezultatem zmiennych godzin pracy (Dalkia Poznań).

Poza wdrażaniem konkretnych programów zdrowotnych firmy podejmują także działania propagujące profilaktykę. Stoją na stanowisku, że starsi pracownicy muszą bardziej o siebie dbać, żeby pozostać w pełni sił, że praca zmianowa wyczerpuje i zachęcają do korzystania z programów profilaktycznych (kardiologicznych, cholesterolowych etc.).

2.2.7. Ergonomia

Wśród badanych firm zdarzyły się takie (Michelin, Dalkia Poznań), w których są zatrudnieni ergonomowie, którzy oceniają ergonomiczność wszystkich stanowisk pracy. W Michelin regularnie przeprowadza się analizę ergonomiczną stanowisk — wszystkie stanowiska mają badania EWAN, — określona się wszystkie parametry oraz definiuje, jakie osoby mogą na danych stanowiskach pracować. Początkowo taka analiza była robiona pod kątem stanowisk dostępnych dla kobiet, natomiast jej wyniki są automatycznie wykorzystywane w odniesieniu do innych grup pracowników potrzebujących lżejszej pracy, np. osób starszych bądź pracowników niepełnosprawnych. Możliwe są także adaptacje dotychczasowych stanowisk, a jeżeli to niemożliwe, to także adaptacje stanowisk „lżejszych”. W ramach profilaktycznego programu „Narząd ruchu” możliwe

są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na „zwykłym” stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę i ruchy oraz informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Następnie pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

Ponadto w jednej z badanych firm dostosowuje się wielkość monitora, ustawienia komputera etc. zgodnie z potrzebami pracowników starszych (CTO). W większości badanych firm możliwości dopasowywania stanowiska pracy do potrzeb pracowników starszych okazały się ograniczone.

2.2.8. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami

Najczęściej obserwowanym „dostosowaniem” było przesuwanie pracownika na inne stanowisko wewnątrz firmy w chwili, gdy jego stanowisko pracy zostało zlikwidowane lub nie mógł on już wykonywać dotychczasowej pracy, np. ze względu na ograniczenia zdrowotne. Nie zawsze pracownicy byli zadowoleni z takiej zmiany, nawet jeżeli była ona konsekwencją orzeczenia lekarskiego. Mimo tych przykładów, trudno mówić o zaplanowanym i świadomym kierowaniu ruchem pracowników i przystosowywaniu miejsc pracy do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb. Proponowane dostosowanie miało najczęściej na celu zapobieżenie zwolnieniom grupowym, czyli potencjalnemu konfliktowi, było także wyrazem lojalności wobec długoletniego pracownika, który „stracił zdrowie” pracując dla firmy i którego szanse na zewnętrznym rynku pracy są minimalne (Michelin).

„Zastępcze miejsca pracy” dla starszych pracowników często były bardziej „przechowalnią” niż miejscem pracy pozwalającym im w pełni realizować się zawodowo, rozwijać czy przekwalifikowywać. Zdarzały się także przypadki pośredniego „demotywowania” pracownika starszego do kontynuowania pracy poprzez przeniesienie go na inne stanowisko. W momencie, w którym tracił możliwość wykonywania pracy na swoim stanowisku — w tym konkretnym przykładzie obowiązki zawodowe pracownika związane z nadzorem procesu wzbogacono o obowiązki zarządcze, którym nie podołał — przeniesiono go na stanowisko o charakterze administracyjnym. W efekcie tej zmiany pracownik przeszedł na emeryturę.

Trudno także mówić o systemowych działaniach dostosowawczych. Podejmuje się pewne działania na zasadzie indywidualnych umów, np. zapewnienie dodatkowych przerw czy przesunięcie osoby do prac przy mniejszym natężeniu hałasu w przypadku osoby, która miała problemy ze słuchem, ale nie jest to praktyka powszechna. Dostosowania w zakresie ergonomii wynikają ze specyfiki wykonywanej pracy, a nie z wieku pracowników. Możliwość takich dostosowań często zależy od życzliwości kolegów z zespołu, bowiem zwykle muszą oni przejąć część obowiązków lub zobowiązać się do pomocy, jeżeli zaistniałaby taka konieczność. Jeden z interlokutorów zapytany o to, jak zostało przyjęte takie rozwiązanie przez pozostałych pracowników: „Ze zrozumieniem. Myślę, że to było bardziej pozytywnie przez pracowników przyjęte, niż moja [ewentualna] decyzja, że tego pracownika odsuwamy” (kierownik liniowy). Potencjalnie negatywną stroną woluntarystycznego charakteru rozwiązania jest jego nietrwałość i niechęć pracowników do pomocy w dłuższej perspektywie czasu.

W jednej z badanych firm planowano utworzenie wydziału pracy chronionej, w którym pracowałyby te osoby, których stan zdrowia pogorszył się w wyniku wykonywa-

nej pracy. Odpowiednie zapisy umieszczone w pakiecie socjalnym przyjętym w 2000 roku, ale pomysł nie został zrealizowany (EC Wybrzeże). Taki dział funkcjonuje w Dalkii Poznań; rocznie korzysta z niego przeciętnie 1–3 pracowników. Kierowani są tam pracownicy, którzy nie z własnej winy utracili uprawnienia do wykonywania zawodu, a którzy mają duże doświadczenie i cenne dla firmy kompetencje.

2.2.9. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę

Na podstawie przeprowadzonego badania można zaryzykować stwierdzenie, że zakończenie zatrudnienia jest jednym z najpowszechniej używanych działań w odniesieniu do pracowników starszych. W firmach produkcyjnych, gdzie większość stanowisk pracy wymaga wysiłku fizycznego, można zaobserwować dwa zjawiska: przerosty zatrudnienia (dawne firmy państwowe) i/lub stosunkową łatwość pozyskiwania pracowników z rynku zewnętrznego. W takiej sytuacji pracownik starszy jest pierwszym, którego odejście się rozważa: „Kryteria były takie, że dawały pewną dobrowolność pracownikowi, to on decydował o momencie odejścia. Z tym, że motywacja była większa wtedy, gdy odchodził w momencie nabywania uprawnień emerytalnych. Im robił to później, tym motywacja była słabsza (...) [To jest] program emerytalny, my tak to nazywamy, podwyżka przed emeryturą...” (dyrektor personalny). Program ten opiera się na założeniu, że jeżeli pracownik zadeklaruje chęć przejścia na emeryturę (zwykle wcześniejszą) w chwili uzyskania do niej prawa, to na rok przed rozwiązaniem stosunku pracy przysługuje mu podwyżka. Im termin odejścia jest bliższy momentowi nabycia praw emerytalnych, tym większą podwyżkę dostaje pracownik: 25% w przypadku odejść w ciągu roku, 20% w przypadku odejść w okresie 1–3 lata i 15% w przypadku odejść w ciągu 3 lat. W przypadku braku deklaracji terminie odejścia pracownikowi nie przysługuje prawo do podwyżki. W badanej firmie system działa bardzo skutecznie. Do tej pory nie było potrzeby wypowiedzenia pracy pracownikowi, który uzyskał już prawo do emerytury, a firma ma możliwość albo likwidacji stanowiska pracy (restrukturyzacja wewnętrzna), albo zatrudnienia nowego pracownika (pozyskanie potrzebnych kompetencji). Warto zauważyć, że respondent utożsamia nowego zatrudnionego z pracownikiem młodym: „Czyli faktycznie mobilizujemy pieniędzmi, żeby rozstał się z firmą, jak najszybciej bliskości tych uprawnień, co nam daje możliwość (...) wprowadzenia innej osoby w to miejsce, czyli tej młodszej zwłaszcza” (dyrektor ds. personalnych). Wydaje się, że pracodawcy mają zakorzeniony wzorzec, że pracownika starszego zawsze zastępuje się pracownikiem młodszym i że jest to naturalna kolej rzeczy. Takie przekonanie może stanowić poważną trudność we wprowadzaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem.

Innym zaobserwowanym rozwiązaniem jest proponowanie pracownikom starszym programów redukujących czas pracy. Program taki ogranicza czas pracy aż do całkowitego braku aktywności zawodowej niedługo przed nabyciem prawa do świadczenie emerytalnego (od trzech do sześciu miesięcy). Inną wariacją programu ograniczającego czas pracy pracownikom starszym jest program „Urlop przed emeryturą”: w określonym czasie przed emeryturą pracownik nie pracuje, lecz ma zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% swego ostatniego wynagrodzenia.

W większości przypadków pracownicy starsi chcą odchodzić na emeryturę w momencie uzyskania świadczeń: są zmęczeni, szczególnie w przypadku pracy w zakła-

dach produkcyjnych. Najczęściej są to osoby o stosunkowo niskich kwalifikacjach. Ponadto emerytura jest postrzegana jako rozwiązanie pewne, a emeryci mają korzystne możliwości dorobienia bądź to oficjalnie na podstawie umowy o dzieło czy umowy zlecenia, zawieranej często z dawnym pracodawcą, bądź to na czarnym rynku (np. sprawując opiekę nad dziećmi). Badanie pokazało, że taki pracownik jest podwójnym wygranym. Przechodząc na emeryturę zwykle inkasuje sporą odprawę, a potem staje się atrakcyjnym pracownikiem dla pracodawcy, bo koszty związane z jego zatrudnieniem są znacznie niższe niż koszty zatrudnienia nieemeryta. Z oszacowań jednego z respondentów wynika, że mniej więcej połowa osób, które przechodzą na emeryturę, pozostaje aktywna zawodowo poza firmą. Pracodawca nie pomaga pracownikom odchodzącym na emeryturę w znalezieniu nowego zajęcia.

W przypadku pracowników o kwalifikacjach specjalistycznych termin odejścia na emeryturę jest często negocjowany. Niemniej prawie zawsze nowe zasady pracy implikują, że pracownik przechodzi na emeryturę i kontynuuje współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub też pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy. To jest atrakcyjne rozwiązanie: dla pracodawcy tańsze, a jednocześnie gwarantujące elastyczność — emerytom już nie zależy tak bardzo na pełnym wymiarze czasu pracy⁴, a pracodawca może ich zatrudniać w miarę potrzeb. W czasie rozmów z pracownikami starszymi okazało się, że te zasady współpracy nie były ich wyborem, lecz zdecydowali się na nie, bo „tak jest taniej dla firmy”. Osoby te wykonują te same zadania, które wykonywały przed przejściem na emeryturę. Jedynym ograniczeniem jest taki limit zarobków, który nie odbiera prawa do świadczenia emerytalnego. Przypadki nieprzechodzenia na emeryturę w chwili uzyskania uprawnień emerytalnych i kontynuowania pracy na podstawie umowy o pracę to przypadki wyjątkowe. Dwie z badanych firm zadeklarowały, że zatrzymują lub zamierzają zatrzymywać pracowników o najwyższych kwalifikacjach w ramach umowy o pracę w chwili, gdy nabędą już uprawnienia emerytalne. Zależy im bowiem na pełnym zaangażowaniu pracownika w firmie (Dalkia Poznań). Druga firma posiłkuje się regularnymi umowami o pracę w przypadku wykonywania przez pracowników — emerytów czynności noszących znamiona umowy o pracę (CTO).

Firmy podkreślają, że w momencie zbliżania się momentu przejścia pracownika na emeryturę bardzo ważne jest zagwarantowanie mu takiej samej wysokości wynagrodzenia, nawet jeżeli w okresie przedemerytalnym dochodzi do zmiany w zakresie obowiązków (np. odjęcie obowiązków kierowniczych) czy też zmiany warunków pracy (przejście z pracy dwuzmianowej na jednozmianową). W takich przypadkach pracownik zawsze zachowuje pensję w niezmienionej wysokości. Niektóre z firm wprowadziły system uzupełniający państwową emeryturę, np. poprzez finansowanie składek na III filar. W jednej z firm funkcjonuje fundusz emerytalny, pozwalający odkładać pieniądze na emeryturę z wynagrodzenia, zmniejszając tym samym podstawę do opodatkowania. Planowane jest wprowadzenie progresywnej możliwości dokonywania odpisów na ten fundusz: im pracownik starszy, tym większy procent swego wynagrodzenia mógłby

⁴ Świadczenie emerytalne wraz z pracą na pół etatu daje pracownikowi nawet 150% dotychczasowej pensji (w przypadku osób o niskim poziomie wykształcenia), podczas gdy pracując na pełen etat, straciliby prawo do pobierania świadczenia emerytalnego.

nań przekazać. Firma jest jednym z pierwszych przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły takie rozwiązanie (Michelin).

Większość firm w Polsce prowadzi ograniczone działania na rzecz swych dawnych pracowników, dziś — emerytów. Jedyny kontakt to przekazywanie paczek świątecznych lub talonów, ewentualnie okazjonalne spotkanie i poczęstunek. Zdarzyły się także przypadki bogatszej oferty dla byłych pracowników: mają oni prawo do korzystania ze wszystkich świadczeń, jakie dopuszcza układ zbiorowy, dostają zapomogi, zasiłki, mogą korzystać z sanatoriów. Działania te są finansowane z funduszu socjalnego (EC Wybrzeże, Michelin, Dalkia Poznań).

3. Ocena efektywności rozwiązań adresowanych do starszych pracowników

W przeprowadzonym badaniu nie zaobserwowano przykładów kompleksowej ewaluacji programów zarządzania wiekiem. Jeżeli pojawiały się jakiegokolwiek wskaźniki, to dotyczyły one zarządzania różnorodnością, np. w centrali jednej z firm jest używany złożony wskaźnik „KPI” (*Key Performance Indicators* — kluczowe czynniki sukcesu). Ponieważ w Polsce część elementów składowych tego wskaźnika nie ma racji bytu, jak np. wskaźnik dotyczący zarządzania pracownikami wyznającymi różne religie czy też zarządzania pracownikami o różnym pochodzeniu etnicznym, dlatego też stopień wdrożenia zarządzania różnorodnością mierzy się za pomocą wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Drugim wykorzystywanym wskaźnikiem jest stopień feminizacji zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych. Wśród funkcjonujących wskaźników w zakresie zarządzania różnorodnością bezpośrednio związanych z wiekiem jest zalecenie, aby struktura osób zatrudnionych w firmie odpowiadała strukturze społecznej. Wybrane przez przedstawicielstwo w danym kraju wskaźniki są raportowane do centrali Grupy (Tesco).

W czasie wywiadu respondenci zostali poproszeni o zgłaszanie pomysłów co do wskaźników, jakie mogłyby być używane do oceny efektywności inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem. Jeden z proponowanych wskaźników efektywności działań adresowanych do pracowników starszych to procent osób, które nie przechodziłyby na emeryturę w momencie uzyskania do niej prawa, a chciałyby kontynuować pracę: „Dla mnie podstawowym miernikiem tego, że pracownicy starsi są w odpowiedni sposób zaopiekowani w firmie byłoby to, że oni stwierdzaliby, że my nie chcemy jeszcze przejść na emeryturę, chcemy jeszcze pracować” (reprezentant związków zawodowych).

W przypadku pracowników z unikalnymi kompetencjami może się okazać, że bez udziału takiego pracownika cały projekt lub też znaczna jego część nie mogłaby być realizowana. W związku z czym wskaźnik powinien uwzględniać wartość projektów, które nie mogłyby być zrealizowane lub byłyby realizowane w innym kształcie, gdyby nie fakt zatrudnienia pracowników starszych. Tak skonstruowany wskaźnik powinien także uwzględniać zdolność pozyskiwania nowych projektów i możliwość ich realiza-

cji (CTO). Wskaźnik oparty na wartości projektów z definicji mógłby być wykorzystywany wyłącznie w odniesieniu do stanowisk związanych z pracą intelektualną i twórczą. Inna propozycja opierała się na założeniu, żeby oceniać efektywności pracy osób starszych, porównując przychód przez nie wypracowany ze średnim przychodem wypracowanym przez indywidualnego pracownika.

Wśród zaproponowanych wskaźników twardych pojawiły się także sugestie, aby wykorzystywać wskaźnik absencji i wskaźnik związany z bezpieczeństwem, szczególnie w odniesieniu do stanowisk produkcyjnych (Michelin).

Inne wskaźniki, choć niebezpośrednio związane z wiekiem, dotyczą programów zdrowotnych i profilaktyki zdrowotnej. Wskazano, że znaczny procent pracowników korzysta z możliwości uprawiania sportu i regularnie ćwiczy; stosunkowo niski jest w firmie odsetek osób palących (Michelin). Jeden z respondentów zgłosił pomysł oceny działań w zakresie zarządzania wiekiem w formie opisowej, skupiającej się na jakościowych aspektach podjętych inicjatyw.

4. Wnioski i rekomendacje

„Dlaczego Pani myśli, że jest trudno znaleźć w określonym wieku pracę w Polsce?

Bo chyba jednak taki stereotyp w świadomości pracodawców istnieje, że starszy pracownik to mniej wydajny, mniej dyspozycyjny, że może chorować. I to są jakieś obawy, a za chwilę będę musiał mu odprowadzić jakąś płacę. I nie wiem, czy jakieś badania były robione, ale tak z rozmów to chyba takie są obawy pracodawców”.

Próbę podsumowania wyników przeprowadzonego badania można rozpocząć od pytania: czy w Polsce mamy do czynienia z zarządzaniem wiekiem czy raczej z... „wypychaniem” pracowników na emeryturę? Tematyka zarządzania wiekiem w Polsce wydaje się dopiero raczkować. W większości przypadków termin ten jest utożsamiany z właściwym zarządzaniem odejściami pracowniczymi na emeryturę, częstokroć wcześniejszą. Sytuacja taka ma miejsce, bo na polskim rynku pracy ma miejsce wyraźna segmentacja — funkcjonują dwie grupy pracowników starszych, a ich możliwości pracy są definiowane poprzez ich kwalifikacje zawodowe. Pracownicy z kwalifikacjami pożądanymi przez pracodawców, zwykle są to kwalifikacje wyższe, są praktycznie „bezwiekowi” — kryterium wieku ich nie dotyczy, zwykle zajmują wysokie stanowiska, świadomie kształtują swoją karierę zawodową i najczęściej mogą wpływać na to, jak dużo i w jakiej formie pracują. Zgoła inaczej ma się sytuacja z pracownikami o kwalifikacjach, na które rynek pracy nie zgłasza popytu, często zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych, związanych z pracą fizyczną lub wyczerującym wysiłkiem fizycznym. Jeden z interlokutorów: „Jeżeli chodzi o stanowiska umysłowe, to tutaj nie ma żadnego problemu, bo te osoby są jak najbardziej do wykorzystania do ostatnich swoich chwil, które chcą spędzić w firmie. Natomiast z pracownikami na stanowiskach robotniczych już zaczynają się problemy” (koordynator ds. różnorodności).

Sytuację pracowników fizycznych dodatkowo komplikuje fakt, że w dużych firmach produkcyjnych, które zostały sprywatyzowane (EC Wybrzeże, Dalkia) były spore przerosty zatrudnienia i konieczne były zwolnienia. Dlatego też pierwszym i najbar-

dziej powszechnym działaniem adresowanym do pracowników starszych okazało się, a w niektórych firmach nadal tak jest, masowe zachęcanie pracowników do przechodzenia na wcześniejsze emerytury⁵. Nawet jeżeli to działanie w stosunkowo krótkiej perspektywie stanie się niepotrzebne, to istnieje obawa, że pozostanie silne skojarzenie, że starszy pracownik to jest ten, który przechodzi na emeryturę w momencie uzyskania prawa do niej oraz że jest to kategoria pracowników „niepotrzebnych”. Takie przekonanie może znacznie spowolnić proces zmiany postrzegania pracowników starszych i osłabiać ich zdolność do bycia w zatrudnieniu (ang. *employability*) czy też do utrzymania zatrudnienia.

Okres masowego przechodzenia na wcześniejszą emeryturę to połowa lat 90./początek XXI wieku. Warto zauważyć, że zwolnienia, mimo że zwykle udawało się uniknąć zwolnień grupowych, miały ogromne rozmiary: w jednej z badanych firm doszło do redukcji zatrudnienia z poziomu 2500 pracowników w 1998 roku do poziomu 2000 pracowników w 2000 roku. Dziś, 10 lat później, zatrudnienie w firmie kształtuje się na poziomie 1000 osób. Nie wszystkie miejsca pracy były obsadzone nowymi pracownikami: przedsiębiorstwa się restrukturyzowały i zlecały na zewnątrz pewne funkcje (outsourcing) — głównie funkcje wsparcia. Wydaje się, że przerosty zatrudnienia w dużych firmach, dawniej zwykle państwowych, oraz powszechna tendencja przechodzenia pracowników na emeryturę w momencie nabycia praw emerytalnych lub często nawet wcześniej, to kolejne zjawiska, które znacznie mogą utrudniać wdrażanie standardów zarządzania wiekiem.

Nie sposób też ignorować podstawową zasadę biznesu: firmy są przede wszystkim podmiotami ekonomicznymi, których celem jest generowanie zysku. Dlatego w swym funkcjonowaniu zachowują się racjonalnie i wdrażają te rozwiązania, które pozwolą im na bardziej efektywne działanie. Przeprowadzone badanie w klarowny sposób pokazało, że firmy funkcjonujące w Polsce najczęściej jeszcze nie dostrzegają potrzeby pozytkiwania starszych pracowników lub utrzymania ich wśród osób zatrudnionych. Poza przypadkami pracowników o specjalistycznej wiedzy oraz unikalnym doświadczeniu, pozostali dojrzały pracownicy wydają się być łatwo „wymienialni”; co więcej, chętnie „wymienialni” na młodszych. Ta obserwacja odnosi się w szczególności do pracowników z niższymi kwalifikacjami, a także do osób zatrudnionych w sektorach, gdzie gwarantowane są dodatkowe przywileje. Taka sytuacja ma miejsce np. w sektorze energetycznym, gdzie każdy pracownik ma dodatkowe przywileje. To powoduje, że zatrudnienie osób z niższymi kwalifikacjami i niższym wynagrodzeniem, staje się *de facto* drogą dla firmy. Sytuacja ta często dotyczy pracowników starszych, bowiem przysługują im różne dodatki związane z długością zatrudnienia, np. dodatek stażowy.

Niektóre firmy nie rozważają wdrożenia specyficznych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem z bardzo prostego powodu: wśród ich pracowników nie ma osób starszych. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku firm, które pojawiły się w Polsce w latach 90.

Przeprowadzone badanie wykazało, że mimo braku powszechności wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, kierownicy najwyższego i średniego szczebla

⁵ Od 1 stycznia 2010 r. wcześniejsze emerytury zostały zniesione, ale stale są pracownicy, którzy nabyli prawo do takiej emerytury, więc zjawisko korzystania z wcześniejszych emerytur nie zniknie z polskiego pejzażu w ciągu najbliższych kilku lat.

zarządzania zaczynają dostrzegać problem starzenia się społeczeństwa i konieczności wydłużania aktywności zawodowej. Nie jest to tylko zagadnienie teoretyczne — praktycy doświadczyli braku kandydatów do pracy w okresie masowej migracji po 2004 roku. Wówczas to niektórzy pracodawcy zaczęli rekrutować pracowników starszych; aby do nich dotrzeć zwrócili się z prośbą o pomoc do urzędów pracy czy gmin, np. na terenach popegeerowskich. Dziś także emeryci, szczególnie młodzi, są atrakcyjnym zasobem, który można wykorzystywać w sposób elastyczny w momentach natężenia pracy. Z kolei oni są najczęściej zainteresowani dorobieniem do emerytury, ale tylko do tej wysokości, która nie pozbawi ich prawa do świadczenia. Wzrost zainteresowania zarządzaniem wiekiem może być także związany z niedawnymi zmianami z prawie. Nowe regulacje dotyczące klasyfikacji stanowisk w warunkach szkodliwych, w wyniku których część pracowników utraciła prawo do wcześniejszej emerytury, najprawdopodobniej spowodują zwiększenie liczby osób starszych pracujących dłużej.

Badanie pozwoliło sporządzić katalog najczęściej wymienianych utrudnień w zatrudnianiu i/lub utrzymaniu w zatrudnieniu pracowników starszych:

- naturalny spadek sprawności fizycznej na stanowiskach jej wymagających;
- zatrudnianie pracownika, który osiągnął wiek emerytalny na podstawie umowy o pracę jest droższe niż zatrudnienie go jako emeryta na innych zasadach, a jednocześnie osoby będące na wcześniejszej emeryturze zatrudniane są na ogół w niepełnym wymiarze czasu (bo w przypadku pełnego etatu utraciłyby prawo do świadczenia);
- przedemerytalny okres ochronny dla pracownika: pracodawcy często obawiają się, że pracownik zacznie wykorzystywać swój uprzywilejowany status;
- ograniczone możliwości przesunięcia pracowników starszych do innych zadań lub też wprowadzenia innej organizacji pracy, np. wykonywanie zadań cięższych z pomocą osoby młodszej;
- stereotypowe postrzeganie starszych pracowników jako nieskorych do zmian i nie-nowoczesnych, co przenosi się na postrzeganie całej firmy;
- szybkie przechodzenie na emeryturę w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracownika starszego;
- preferencje w zatrudnianiu osób starszych mogą zostać odebrane jako dyskryminujące w stosunku do pozostałych kategorii pracowników firmy;
- trudniej dotrzeć do kandydatów w starszym wieku z informacją o wakacie;
- brak potrzebnych kwalifikacji u kandydatów starszych;
- duża konkurencja na rynku pracy, który wyraźnie preferuje pracowników młodszych.

Wdrażanie zarządzania wiekiem w Polsce dopiero się zaczyna. Warunkiem powodzenia działań adresowanych do pracowników starszych jest zbudowanie świadomości wśród kadry zarządczej i pracowników. Powinno być to działanie systematyczne i o rozłożone w czasie. W firmie powinien zostać stworzony dobry klimat wokół działań adresowanych do starszych pracowników. Promowanie zatrudnienia i zarządzania pracownikami starszymi powinno pozostawać w ścisłym związku z zarządzaniem wiedzą, mentoringiem/coachingiem oraz szkoleniem prowadzonym przez trenerów wewnętrznych. Wydaje się, że w chwili obecnej działania adresowane do pracowników starszych skupiają się w czterech podstawowych dziedzinach:

1. Profilaktyka.
2. Ergonomia.
3. Mentoring/szkolenia wewnętrzne.
4. Szkolenia.

Naturalne jest także, że w pewnego typu firmach i w pewnych sektorach gospodarki wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem będzie bardziej istotne niż w innych. Obserwacją prawdziwą dla firm z wszystkich sektorów i na każdym etapie rozwoju jest to, że zarządzanie wiekiem powinno być wdrażane w sposób przemyślany, dostosowane do realiów firmy, wykorzystywać już istniejące narzędzia i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem należy także projektować dynamicznie: ten system będzie się zmieniał wraz ze zmianami potrzeb pracodawców i pracowników.

Oczekiwanie bardziej kompleksowych rozwiązań na tym etapie rozwoju polskiego rynku pracy byłoby naiwnością. Jednocześnie w związku z procesami zachodzącymi na nim można postawić tezę, że w ciągu najbliższych 5–7 lat znacznie większa liczba firm wdroży indywidualne systemy zarządzania wiekiem, a w perspektywie 10–15 lat prawdopodobnie będzie można mówić o modelu zarządzania wiekiem. Wówczas to do grupy pracowników „starszych wiekiem” wejdą „młode wilki” z lat 90., które najprawdopodobniej wcale nie będą myślały o zaprzestaniu aktywności zawodowej, ale najpewniej będą miały potrzeby związane z wymiarem czasu pracy oraz jej organizacją.

Bibliografia

1. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary*, Dublin 1997.
2. *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London 2000.
3. *The Business case for diversity: Good practices in the workplace*, European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005.
4. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010 (<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/9461.pdf>).
5. Naegele G., Walker A., *Ageing in employment — A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels 2000.
6. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
7. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
8. Anna Kwiatkiewicz

AGE MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS OF HRM PRACTICES

This paper analyses HRM initiatives and tools addressed to older workers implemented in the enterprises functioning in Poland. It attempts to reflect on how such practices can contribute to HRM effectiveness. Paper explains rationale of introducing such initiatives and their sustainability. Next, specific initiatives in the different areas of HRM were described, i.e. those implemented in recruitment, training and development or work organization. Attempt was made to indicate how enterprises go about measuring effectiveness of initiatives addressed to older workers. Observations concerning

barriers in employing and maintaining in employment older workers were identified. Employing these category of workers seems to be especially important in the perspective of ageing population and potential workforce shortages. In conclusion recommendations how to implement "Age Management" practices for the benefit of enterprises and workers were offered.

Key words: **age management, older workers, HRM effectiveness.**

Słowa kluczowe: **zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy, efektywność ZZL**

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki; Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Efektywne zarządzanie wiekiem

Wstęp

Jednym z powodów aktualnie rosnącego zainteresowania zarządzaniem wiekiem jest zmiana czynników demograficznych związanych ze spadkiem dzietności oraz starzeniem się społeczeństwa, które można obserwować we wszystkich krajach Unii Europejskiej, a także w wielu krajach na świecie. Całkowita populacja Unii Europejskiej ulegnie zmniejszeniu w latach 2005–2050 o niemal 2%, co będzie w głównej mierze wynikiem znacznego ubytku liczby ludności w czwartej i piątej dekadzie wieku. Ubytek ten sięgnie 4,2%¹. Polskie społeczeństwo, podobnie jak populacje innych krajów europejskich, starzeje się. Obecnie mamy 12 milionów osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, co stanowi blisko jedną trzecią ogółu populacji, a w 2030 roku udział tej grupy wiekowej wyniesie już blisko 45%². Na ten fakt ma wpływ wiele zjawisk ekonomicznych i społecznych. Niezależnie od gorszej sytuacji ekonomicznej panującej na świecie spowodowanej kryzysem, określone czynniki demograficzne i społeczne nie ulegną zmianie, a w miarę upływu czasu będą się nasilać.

Przyczyn starzenia się społeczeństwa można upatrywać w coraz lepszych warunkach społeczno-ekonomicznych i stale dokonującym się postępom w medycynie. Dlatego też ciągle wydłuża się trwanie życia ludzkiego w porównaniu z poprzednimi pokoleniami. Jednocześnie w wielu krajach przyrost naturalny jest ujemny, co sprawia, że w przyszłości pracodawcom coraz trudniej będzie pozyskać młodych pracowników, bo będzie ich coraz mniej na rynku pracy. Coraz trudniej też będzie znaleźć zastępstwo dla tych, którzy kończą pracę zawodową. W przypadku niewykorzystania starzejących się zasobów ludzkich, firmy niedostosowane do nowych realiów muszą liczyć się z potencjalnymi stratami rentowności i kapitału intelektualnego, co może mieć zgubne konsekwencje. Przyszła konkurencyjność firm oraz sprawność ich działania będą zależały od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności.

¹ Komunikat Komisji, *Demograficzna przyszłość Europy — przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, COM 2006, 571 wersja ostateczna.

² Opracowano na podstawie badań GUS (prognoza demograficzna na lata 2003–2030, GUS 2004), a także Instytutu Badawczego Ipsos Polska zleconych przez Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

W związku z tym, kolejnym problemem będzie pozyskiwanie i zatrzymywanie starszych pracowników, gdyż staje się jasne, że największa dostępna, a jeszcze nie w pełni wykorzystywana siła roboczą, to grupa osób starszych, z których większość nadal cieszy się dobrym zdrowiem i jest w stanie wnieść do organizacji wiele, nawet przez długi czas po przejściu na emeryturę. Z problemem starzejących się społeczeństw zetkną się wszyscy zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Przewagę konkurencyjną uzyskają więc te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian. Opisane powyżej zjawiska sprawiają, że coraz większe znaczenie zyskuje koncepcja efektywnego zarządzania wiekiem, której poświęcone jest niniejsze opracowanie.

1. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem (*age management*) jest jeszcze pojęciem stosunkowo mało popularnym wśród pracodawców, choć ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się temu zagadnieniu. Powodów rosnącego zainteresowania kwestiami związanymi z zarządzaniem wiekiem jest wiele. A. Walker wymienia następujące: starzenie się siły roboczej, paradoks wieku, paradoks zatrudnienia, imperatywy polityki państwowej, inicjatywy indywidualnych pracodawców oraz europejska kampania na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek³.

Jak dotąd nie ma jednoznacznej definicji terminu zarządzanie wiekiem i trudno go precyzyjnie określić. Odnosi się on do wielu kwestii. Jest powiązany z innymi zagadnieniami oraz koncepcjami takimi, jak: starzejąca się populacja, aktywne starzenie się, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zróżnicowanym zespołem, czy wreszcie anglojęzycznym określeniem *management of all ages*⁴. Zarządzanie wiekiem nierozdzielnie powiązane jest z procesem starzenia się (*aging process*) definiowanym jako ciągły proces od urodzenia do śmierci, obejmujący fizyczne, społeczne, psychologiczne i duchowe zmiany człowieka⁵.

Zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z trzech różnych perspektyw: polityki rynku pracy, przedsiębiorstwa oraz jednostki⁶.

Pierwsza z nich — najbardziej globalna — dotyczy prowadzenia polityki państwa w zakresie starszych pracowników, m.in. tworzenia systemu rent i emerytur czy określania wieku emerytalnego, który uprawnia zatrudnionych do przejścia na emeryturę.

Druga perspektywa to punkt widzenia organizacji. Określa ona sposób korzystania ze swoich zasobów ludzkich i podejmowanie różnych działań, aby np. nie tracić wiedzy

³ A. Walker, *The emergence of age management in Europe*, "International Journal of Organizational Behaviour", 10(1)/2005, s. 685–697. <http://www.usq.edu.au/extrfiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>

⁴ *A European Age Management Network, the way forward*, EQUAL European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007, s. 14

⁵ S.S. Hunt, *Aging process*, Washington 2004, s. 9, za M. Zięba, A. Szuwarzyński, *50+ zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 32

⁶ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *50+ zarządzanie wiekiem...*, s. 6

w wyniku odchodzenia pracowników na emeryturę. Istotną rolę odgrywa także proces kształcenia przez całe życie, jako jeden ze sposobów utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników. Zainteresowanie menedżerów koncepcją zarządzania wiekiem zazwyczaj nabiera znaczenia w sytuacjach takich, jak restrukturyzacja, zmiany organizacyjne, rozwój technologiczny czy utrata pracowników z umiejętnościami i doświadczeniem, a także może być związane z zarządzaniem kosztami w firmie, wymaganiami klientów, chęcią zatrzymania wykwalifikowanych pracowników. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania mogą obejmować podnoszenie świadomości kadry zarządzającej oraz pracowników; wdrażanie pozytywnych praktyk w firmie — tworzenie strategii zarządzania wiekiem obejmujących rekrutację, szkolenia, rozwój oraz promocję starszych pracowników; wdrażanie programów uczenia się przez całe życie; wdrażanie programów w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy czy wdrażania elastycznych form zatrudnienia.

Ostatnia, trzecia perspektywa dotyczy samego pracownika. Jest to szansa jak najdłuższego pozostania aktywnym na rynku pracy oraz możliwość przystosowania się do rynku pracy poprzez stałe uaktualnianie i podnoszenie swoich umiejętności w starszym wieku. Starzenie się jest sprawą bardzo indywidualną — jedni pracownicy nie będą w wieku lat 50 w stanie wykonywać dotychczasowych zadań i będą wymagali np. zmniejszenia zakresu obowiązków czy przeniesienia na inne stanowisko pracy, podczas gdy inni jeszcze przez wiele lat będą w stanie wykonywać swoją dotychczasową pracę. W związku z tym, zarządzanie wiekiem na poziomie indywidualnym dotyczyć może nie tylko osób pracujących, ale także osób mających potencjał reintegracji z rynkiem pracy.

2. Efektywne zarządzanie wiekiem w organizacji

Zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji oparte jest na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, głównie związanych z polityką personalną. Według B. Urbaniak zarządzanie wiekiem „odnosi się do przeróżnych działań nastawionych na starszych pracowników, poprawiających zdolność wykonywania pracy oraz jej środowisko. Zarządzanie wiekiem to nic innego jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy, kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie, a także zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników, jednak bez posługiwania się stereotypem «starszego pracownika»⁷. Zarządzanie wiekiem wpisuje się zatem w zarządzanie zasobami ludzkimi i obejmuje prawie wszystkie funkcje i procesy takie, jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy,

⁷ http://www.dziennik.pl/gospodarka/maszsansse/article110803/Okciem_eksperta_Zarzadzanie_wiekciem.html, (dostęp 30.01.2011)

kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową w kontekście wieku pracowników⁸.

Nadrzędnym celem zarządzania wiekiem jest kreowanie środowiska i organizacji pracy przyjaznych pracownikom w każdym wieku i na różnych stanowiskach wraz ze spełnieniem indywidualnych potrzeb pracowników z zachowaniem efektywności ich pracy. Taka polityka uwzględnia zarówno potrzeby, jak i możliwości pracownika tak, aby każdy zatrudniony niezależnie od wieku czuł się zadowolony i samorealizowany. W zarządzaniu wiekiem wpisane są różne metody inwestowania i rozwijania kapitału ludzkiego firmy tak, aby praca każdego pracownika, przynosiła firmie wymierne profity a im samym satysfakcję osobistą.

Efektywne zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji polega głównie na zwalczaniu barier wiekowych, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnieniu takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest w stanie realizować swój potencjał bez względu na wiek. Efektywne zarządzanie wiekiem powinno być spójne z ogólnymi strategiami zatrudnienia lub zarządzania zasobami ludzkimi, które pomagają w tworzeniu środowiska pracy, w którym indywidualni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał bez narażania na dyskryminowanie ze względu na wiek⁹.

M. Seaberg wymienia elementy efektywnego zarządzania wiekiem w organizacji. Są nimi: prowadzenie w firmach audytu wiekowego, tworzenie planów zarządzania wiekiem, prowadzenie wewnątrzorganizacyjnej edukacji i kampanii świadomościowych, kreowanie programów kontynuacji wiedzy dla „starszych kluczowych talentów”, formułowanie programów zatrzymania dla starszych pracowników oraz ocena współpracy pracowników z klientami¹⁰.

Można wyróżnić kilka filarów efektywnego zarządzania wiekiem w organizacji¹¹. Jednym z nich są procesy strukturyzacji pracy mające na celu stworzenie map stanowisk pracy w organizacji. Istotne w tych procesach jest tworzenie nowych stanowisk pracy i dostosowanie już istniejących do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości psychofizycznych pracowników. Efektywność zarządzania wiekiem w tym aspekcie zależy od tego, jakiego rodzaju zadania są powierzane starszym pracownikom, czy są one dostosowane do ich możliwości.

Efektywność starszych pracowników w dużej mierze jest uzależniona od właściwej organizacji i czasu pracy. Należy tu zwrócić uwagę na wprowadzanie pracy w niepełnym wymiarze czasu lub rezygnację z pracy na nocną zmianę. Elastyczny czas pracy pozwoli lepiej dostosować czas wykonywania pracy do potrzeb firmy ale jednocześnie do oczekiwań i stanu psychofizycznego starszych pracowników.

Kolejnym filarem efektywnego zarządzania wiekiem jest alokacja zasobów ludzkich. Polega między innymi na dopasowaniu powierzanych zadań do możliwości reprezentowanych przez starszych pracowników. Konieczne jest przy tym bardzo zindywidual-

⁸ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007, s. 12

⁹ www.een.org.pl/efektywne-zarzadzanie-wiekim.html (dostęp 26.01.2011)

¹⁰ M. Seaberg, *Boom or bust. Solution to address the ageing workforce crisis*, CEO Online, January 2006; [http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009\(3\).pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009(3).pdf) (dostęp 28.01.2011)

¹¹ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników...*, s. 14

lizowane podejście uwzględniające indywidualne potrzeby i pragnienia realizacji celów zawodowych.

Organizacja pracy zespołowej sprzyjająca międzypokoleniowej wymianie wiedzy składa się na czwarty filar efektywnego zarządzania wiekiem. Wzajemna komunikacja obejmująca wymianę doświadczeń i upowszechnianie umiejętności następuje pomiędzy młodymi a starszymi pracownikami. Starsi są dla młodszych mentorami i przekazują im wiedzę, uczą umiejętności, które nabyli dzięki długoletniej pracy, zaś młodszy wiekiem dzielą się swą nowoczesną wiedzą, dotyczącą między innymi nowinek techniczno-technologicznych.

Ostatnim, piątym filarem składającym się na efektywne zarządzanie wiekiem jest perspektywa rozwoju karier pracowniczych. W głównej mierze opiera się to na analizie potrzeb szkoleniowych i oferowaniu odpowiednich rodzajów szkoleń zbieżnych z indywidualnymi potrzebami zawodowymi starszych pracowników. Należy również eliminować negatywne skutki zmian organizacyjnych prowadzących często do zwalniania starszych, lojalnych pracowników.

Efektywne zarządzanie wiekiem w perspektywie organizacji jest także nieodłącznie związane z mobilnością pracowników i elastycznością organizacyjną firmy. Dużą rolę odgrywa również rozwój kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność, a także relacje międzyludzkie oparte na współzależności i zaufaniu oraz wsparcie.

Efektywne zarządzanie wiekiem w firmie winno być spójne ze strategią firmy, a jej cele powinny zostać nakreślone w oparciu o szerszą wizję i wartości, na jakich opiera się dana organizacja, oraz przyjętą politykę personalną organizacji. W związku z tym warto przeanalizować budowanie polityki zarządzania wiekiem.

Efektywna polityka wiekowa pozwala na osiągnięcie strategicznych celów firmy, dlatego ważny jest kilkustopniowy proces planowania, uwzględniający następujące elementy¹²:

- pobudzenie potrzeby i świadomości,
- strategia personalna firmy,
- strategia i wizja firmy,
- własna wizja zarządzania wiekiem,
- programy rozwijające zarządzanie wiekiem w firmie,
- narzędzia i dobre praktyki zarządzania wiekiem.

Branie pod uwagę powyższych stopni planowania pozwala na tworzenie efektywnej strategii zarządzania wiekiem, które jest działaniem uwzględniającym indywidualne potrzeby zawodowe pracowników i ma na celu motywację pracujących do jak najdłuższego pozostania w firmie i identyfikacji z pracą i jej celami. Powinno ono być w dużej mierze spójne z wartościami firmy, jej wizją i strategią, oparte na potrzebach i uwarunkowaniach firmy i jej środowiska pracy. Budując strategię zarządzania wiekiem, należy pamiętać o tym, że nie istnieje jeden ogólny schemat dla wszystkich firm. Strategię zarządzania wiekiem należy „uszyć na miarę”, gdyż tak, jak różnią się wartości, misje i kultury firm, różnić się będą w poszczególnych organizacjach podejścia do zarządzania wiekiem. W związku z tym, każda organizacja powinna wypracować własną

¹² J. Ilmarinen, *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006, s. 467

koncepcję i sposób wdrażania zarządzania wiekiem. Istnieją jednak sprawdzone rozwiązania, które można dopasowywać i z powodzeniem wdrożyć do poszczególnych organizacji.

Przedstawione poniżej dobre praktyki firm działających na rynku polskim mogą stanowić cenne źródło inspiracji i pomysłów rozwiązań, metod w budowaniu polityki personalnej opartej na koncepcji zarządzania wiekiem sprzyjającej długiej i satysfakcjonującej aktywności zawodowej.

3. Przykłady dobrych polskich praktyk efektywnego zarządzania wiekiem

Jedną z firm zarządzających wiekiem jest Vattenfall Heat Poland SA¹³, produkująca, dystrybuująca i sprzedająca ciepło oraz energię elektryczną. Ponieważ praca w branży energetycznej wymaga specjalistycznej wiedzy, a przygotowanie do samodzielnego objęcia stanowiska trwa około półtora roku, Vattenfall postanowiło postawić na dojrzałych pracownikach. W tej chwili zatrudnia około 40% osób powyżej 50. roku życia. Pracownicy i ich wiedza są największym zasobem Vattenfall, dlatego też tak istotną rolę odgrywają pracownicy 50+, którzy mają duże doświadczenie. Do roku 2017 prawie 50% ogółu obecnie zatrudnionych nabyłoby uprawnienia do świadczeń emerytalnych. Dlatego już teraz Vattenfall opracował taktykę przekazywania wiedzy przez starszych pracowników młodszym.

Dojrzały pracownicy odgrywają rolę mentorów wobec młodszych, którzy pracują pod ich okiem. Stworzony został roczny program „Ekspert Vattenfall”, adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła już 50. rok życia. Celem programu, który rozpoczął się jesienią ubiegłego roku, jest promowanie dzielenia się wiedzą zgodnie z założeniem, że „ucząc innych, uczymy się sami”. „Ekspert Vattenfall” to cykl warsztatów poświęconych zarządzaniu wiedzą, kreatywności, komunikacji grupowej oraz sztuce autoprezentacji.

Ciekawym rozwiązaniem zarządzania wiekiem jest przykład Centrum Techniki Okrętowej SA¹⁴. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników 50+, inwestując w ich wiedzę i doświadczenie, które są niezbędne w tej dziedzinie. Jednym z obszarów działalności firmy jest kształcenie nowych inżynierów, gdzie ważne jest doświadczenie w danej dziedzinie i umiejętne przekazanie wiedzy. Realizują oni bowiem zadania wymagające specjalistycznych kompetencji i wysoce specjalistycznej wiedzy. Do takich właśnie zadań CTO zatrudnia pracowników 50+ oraz pracowników emerytowanych. Średnio, co roku do zespołu dołącza 10 takich osób.

Większość starszych pracowników pełni funkcję wewnętrznych ekspertów firmy. W zakres obowiązków wchodzi również rola mentora, polegająca na wprowadzaniu

¹³ www.vattenfall.pl oraz Vattenfall Polska, opis przypadku: www.zysk50plus.pl

¹⁴ <http://www.cto.gda.pl> oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

młodego inżyniera, krok po kroku, w specyfikę zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo. Ponadto CTO utrzymuje stały kontakt, z inżynierami, którzy przeszli na emeryturę, aby móc korzystać z ich umiejętności — bezcennych przy pewnych projektach.

Zarządzanie wiekiem w CTO jest efektywne, gdyż przynosi korzyści zarówno pracodawcy, jak i samym pracownikom. Dla pracodawcy korzystny jest fakt przekazywania wiedzy i doświadczenia wewnątrz firmy, młodzi inżynierowie zdobywają umiejętności wprost od swoich starszych kolegów, dlatego też firma nie musi inwestować w drogi proces doszkalania. Z drugiej strony jest to strategia, która zatrzymuje młodych pracowników w przedsiębiorstwie, które staje się dla nich jedynym miejscem, w którym będą mogli pracować z tak doświadczonym, wysoko wykwalifikowanym zespołem. Przedsiębiorstwo korzysta również ze stałego kontaktu z emerytowanymi pracownikami, którzy w razie potrzeby są zawsze gotowi do pomocy. Kolejnym plusem są zdolności analityczne pracowników, zdobyte na przestrzeni wielu lat pracy okazują się niezbędne przy kreowaniu strategii dalszego rozwoju firmy.

Korzyścią dla pracowników jest za to poczucie docenienia i fakt, że są potrzebni firmie. Pełniąc funkcję mentora podbudowują swoje morale, ponieważ okazuje się, że nawet w zaawansowanym wieku są niezbędni. Mają okazję przekazywać specjalistyczne umiejętności, w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania.

Podobne rozwiązania przyjęła również firma ZEMAT Sp. z o.o.¹⁵ — będącą producentem oraz dostawcą na rynek Polski i Europy Centralnej urządzeń wykorzystujących technologię wysokich częstotliwości w procesach zgrzewania polimerów, produkcji opakowań, generowania zimnej plazmy, nagrzewnictwa i suszenia przemysłowego oraz formowania drewna.

Realizacja zindywidualizowanych zamówień, pochodzących często od klientów o specyficznych potrzebach, wymagała od firmy dużej stabilności w dziedzinie kadr. ZEMAT musiał podjąć odpowiednie działania w tym kierunku. Czynnikiem działającym na korzyść firmy byli wówczas doświadczeni pracownicy z długoletnim stażem pracy w firmie, których wiedza i profesjonalizm stały się gwarancją jakości i wiarygodności ZEMAT-u. Dlatego też firma postanowiła zainwestować w utrzymanie tych pracowników w swoich szeregach jak najdłużej, by pełniąc funkcję mentorów, przekazywali jednocześnie swoje doświadczenie nowo przyjętej kadrze. Taka decyzja wynikała również z tego, że firma, w związku ze specyficzną sytuacją na rynku pracy, miała trudności z pozyskaniem młodych pracowników.

ZEMAT stara się utrzymywać dobre stosunki z pracownikami, a tym, którzy osiągną wiek emerytalny, firma proponuje elastyczne godziny pracy.

Wiedza to kapitał strategiczny. Korzystając z potencjału pracowników 50+, obie firmy budują kapitał intelektualny, a zdobyte przez lata pracy umiejętności i doświadczenie nie przepadają wraz z odejściem pracownika na emeryturę. Dodatkowo władze przedsiębiorstwa doceniają zaangażowanie i lojalność, jakimi cechują się starsi pracownicy związani z firmą od wielu lat.

¹⁵ www.zemat.com oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases (dostęp 18.12.2010)

Inną strategię zastosowała firma Provident Polska SA¹⁶, działająca w sferze bankowości, która program aktywizacji zawodowej osób po pięćdziesiątce uznała za jeden z elementów wielowymiarowego projektu „Provident — różni ludzie, równe możliwości”. Jego celem jest otwarcie i wyrównywanie szans pracowników, którzy z różnych względów mają ograniczony dostęp do rynku pracy. Projekt aktywizacji zawodowej osób po pięćdziesiątce objął przede wszystkim otwarcie na rekrutację pracowników w tej grupie wiekowej. Oferty pracy skierowane są do wszystkich kandydatów. Podstawą do zatrudnienia są umiejętności, kwalifikacje i osobiste predyspozycje. Wiek na pewno nie jest przeszkodą w podjęciu pracy.

Przygotowując się do wdrożenia programu 50+, opracowano cykl szkoleń dla menedżerów: „Czy dojrzały pracownik pasuje do mojego zespołu?”. Wynikało to z tego, że w biurze głównym firmy średnia wieku pracowników wynosi około 30 lat. Stąd naturalna obawa wynikająca z różnicy wieku, szczególnie w relacji: młodszy przełożony — starszy podwładny.

Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania w firmie Provident zauważono, że różnorodność w miejscu pracy wpływa pozytywnie na atmosferę, relacje międzyludzkie, co niewątpliwie przekłada się w dłuższej perspektywie na efekty biznesowe firmy.

W Filter Service¹⁷ dba się o to, aby w procesie rekrutacji nowych pracowników wiek nie był kryterium, na podstawie, którego dokonuje się wyboru. Stawia się za to na jakość kompetencji i chęć długotrwałej współpracy z firmą. Stąd fakt, że 41% pracowników firmy to osoby powyżej 46. roku życia. Ponadto w firmie ceni się doświadczenie pracowników, które nabywają wraz wydłużaniem się ich stażu pracy, zachęcając ich do dalszej współpracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wielu pracowników korzysta z tej możliwości i często po pewnym okresie odpoczynku, pracuje dalej na pół etatu. Chociaż firma nie prowadzi żadnego specjalnego programu osoby będące powyżej 65. roku życia mają szczególne miejsce w Filter Service zatrudnia się ich m. in. jako nauczycieli lub mentorów dla młodszej kadry.

Efektywne zarządzanie wiekiem oparte jest w firmie na następujących korzyściach: dobry przepływ wiedzy i doświadczenia gwarantuje firmie ciągłość jej rozwoju, a stabilność zatrudnienia zwiększa efektywność i pozwala uzyskać lepszą jakość pracy. Z kolei, dzięki kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy, pracownicy bardziej utożsamiają się ze swoim miejscem pracy. Specjalny system opieki zdrowotnej pracowników daje im poczucie bezpieczeństwa. Możliwość dalszej współpracy z firmą nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego pozostawia wybór tym pracownikom, którzy chcą pozostać aktywni zawodowo.

Innym interesującym podejściem do zarządzania wiekiem legitymuje się firma „Doradca” Ewa Prus działająca jako prywatna agencja pośrednictwa pracy oraz ośrodek kształcenia kadr (kształcenie osób dorosłych). Doświadczenia firmy pokazały, że w ostatnich 2–3 latach pojawia się coraz więcej osób zainteresowanych znalezieniem profesjonalnej opieki dla dzieci czy też osób starszych, a z drugiej strony coraz więcej osób po pięćdziesiątym roku życia zgłasza się w poszukiwaniu pracy. Wobec po-

¹⁶ Provident Polska SA., opis przypadku: www.zysk50plus.pl

¹⁷ www.filter.zgierz.pl oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

wyższego firma postanowiła wykorzystać tę sytuację i wprowadzić stałe, profesjonalne szkolenia zawodowe dla osób 50+, które podejmowałyby pracę w roli opiekunów dzieci czy osób starszych. Firma uruchomiła dwa rodzaje programów szkoleniowych adresowanych do osób 50+. Pierwszy rodzaj to krótkie programy, podnoszące kwalifikacje uczestników w dwóch zawodach: opiekun dziecka i opiekun osoby starszej. Drugi rodzaj szkoleń, to szkolenia dłuższe, mające na celu pozyskanie nowych kompetencji i kwalifikacji, a także ich podnoszenie i uzupełnianie. Obejmują one, m.in.: kurs języka niemieckiego, kurs opiekuna osób starszych z językiem niemieckim oraz kurs opiekuńcza dzieci z językiem angielskim.

Szkolenia prowadzone są przez ośrodek kształcenia kadr, natomiast agencja pośrednictwa pracy stara się wyszukiwać i przedstawiać absolwentom szkoleń oferty pracy, przy czym firma z reguły sama zatrudnia te osoby i oddelegowuje, np. do pracy w Niemczech. Od 2007 roku w taki sposób zatrudnionych zostało 109 osób, w tym 60, które przekroczyły 50. rok życia. Najstarsza obecnie pracująca opiekunka ma 67 lat.

Kolejną wartą wspomnienia firmą wykorzystującą w efektywny sposób zarządzanie wiekiem jest Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni¹⁸. Firma została założona 3 lata temu przez 5 kobiet w wieku 50+ po przebytej chorobie nowotworowej. Zatrudnia obecnie 7 kobiet, które świadczą usługi opiekuńcze, sprzątania pomieszczeń, dystrybucji materiałów reklamowych. Członkinie spółdzielni to kobiety po 50. roku życia i po przebytej chorobie nowotworowej, które nie miały szans na legalne zatrudnienie. Nie mogły również — z uwagi na stan zdrowia — wykonywać żadnej pracy. Wspólny wysiłek i podjęte ryzyko doprowadziły do założenia przez nie spółdzielni socjalnej, w której znalazły zatrudnienie.

Usługi świadczone przez Spółdzielnię są dostosowane do możliwości pracownic, a podstawową zasadą ich wykonywania jest wzajemne wspieranie się pań, wymiana wiedzy i doświadczeń. Panie konsekwentnie dostosowują swoje kwalifikacje zawodowe do wykonywanej pracy i podnoszą je, korzystając ze szkoleń dofinansowywanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W Spółdzielni stosowane są elastyczne formy zatrudnienia, a także praca w niepełnym wymiarze, co pozwala utrzymać rentę czy emeryturę.

Spółdzielnia pełni również funkcję swoistej grupy wsparcia dla zatrudnionych w niej dojrzałych kobiet po mastektomii. Organizuje także dla członkiń coroczne turnusy rehabilitacyjne oraz bieżące zajęcia ruchowo-taneczne. Członkinie świadczą także wsparcie wolontariackie na rzecz kobiet po onkologicznych zabiegach chirurgicznych.

Tak przyjazne środowisko pracy jest możliwe, gdyż to same pracownice jako spółdzielczynie zarządzają Spółdzielnią. Panie mogły w niej znaleźć zatrudnienie, które jest dla nich nie tylko źródłem dochodów, ale przede wszystkim pozwoliło im powrócić do życia zawodowego i społecznego, uwierzyć we własne siły i przydatność dla społeczeństwa.

Efektywnym zarządzaniem wiekiem będzie mogła pochwalić się niebawem również i IKEA¹⁹, która zamierza już teraz przygotować się do skutków starzenia się polskie-

¹⁸ Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni, opis przypadku, www.zysk50plus.pl (dostęp 13.01.2011)

¹⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

go społeczeństwa i zbudować długofalową strategię 50+ tak, aby w pełni wykorzystać fakt, że zwiększać się będzie grono pracowników i klientów firmy mających powyżej 50 lat. Firma zamierza przyciągnąć i utrzymać pracowników 50+ oraz wykorzystać ich doświadczenie i wiedzę w edukacji młodych pracowników. IKEA przygotowała program 50+, który zamierza wdrożyć w Polsce. W ramach programu zaplanowano m.in.:

- benefity przysługujące pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie IKEA (bezpośrednio przed przejściem na emeryturę), np. zniżkę na zakupy w sklepach firmy, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, czy też jednorazowe odprawy, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA,
- zachęcanie osób 50+ do podjęcia zatrudnienia w IKEA, np. poprzez opatrywanie ofert pracy w firmie logo „OFERTA TEŻ DLA 50+”, czy też umieszczanie w Internecie historii pracowników 50+ zatrudnionych w firmie,
- stosowanie elastycznych formy pracy, np. praca w niepełnym wymiarze, albo w indywidualnie dobranych godzinach,
- możliwość uzyskania przez osoby 50+ pakietu medycznego oraz ubezpieczenia grupowego,
- budowanie przyjaznej atmosfery pracy, otwartości, życzliwości, pewności zatrudnienia,
- możliwość nauki zawodu dla osób długotrwale pozostających bez pracy lub dla tych, których sytuacja zmusiła do przekwalifikowania się,
- komunikację wewnętrzną (intranet, read me, IKEA inside, historie IKEA) pokazującą pracowników zróżnicowanych pod względem wieku, płci, narodowości,
- promowanie zdrowego stylu życia i zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie do karty „Benefit sport” umożliwiającej pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

Celem wprowadzenia polityki przyjaznej pracownikom 50+ jest przede wszystkim budowanie wizerunku IKEA, jako firmy, w której sukces mogą odnieść nie tylko ludzie młodzi, wykształceni, lecz także rodzice, którzy chcą połączyć wychowywanie dzieci z pracą zawodową oraz osoby, które zbliżają się do wieku emerytalnego, ale nadal chcą być aktywne zawodowo i czuć satysfakcję z pracy, którą wykonują. Przy czym nie chodzi tylko o zatrudnianie osób 50+, ale przede wszystkim o zatrzymanie ich w firmie. Dzięki temu kapitał wiedzy i doświadczeń latami zdobywany w IKEA będzie mógł być nadal wykorzystywany przez firmę. Takie działania sprzyjają również dobrej atmosferze pracy, która jest podstawą satysfakcji pracowników i wzmacnia ich motywację i lojalność wobec firmy. Nie bez znaczenia jest także satysfakcja klientów firmy, wśród których także powiększa się grupa osób po pięćdziesiątym roku życia, która woli być obsługiwana przez równolatków.

Powyższe praktyki wskazują, że zaszły pewne pozytywne zmiany w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi, a poziom wiedzy o zarządzaniu ze względu na wiek się zwiększa. Codziennosc jednak pokazuje, że równe traktowanie pracowników przez pracodawców wymaga ciągłego planowania, kontynuacji podejmowanych działań, a przede wszystkim musi wynikać ze świadomości zarówno środowiska biznesowego, jak i całego społeczeństwa.

Zakończenie

Pomimo istnienia w Polsce wielu wzorcowych przykładów przedsiębiorstw stosujących w swoich firmach politykę personalną opartą na koncepcji zarządzania wiekiem, zmiany w podejściu pracodawców do starszych pracowników zajmą jeszcze wiele lat. Choć liczba dobrych praktyk w tym zakresie wciąż rośnie, cały czas obserwuje się brak rozwiązań systemowych, świadczących o wysokiej efektywności obranej strategii. Niezbędne są w związku z tym przemyślane strategie i działania długofalowe mające na celu przebudowanie polityki personalnej w firmach i instytucjach, aby jej integralnym elementem był stały rozwój pracownika, edukacja, inwestycja w szkolenia i profilaktyka zawodowa.

Coraz częściej organizowane są różnego rodzaju kampanie świadomościowe finansowane ze środków Unii Europejskiej oraz programy propagujące zarządzanie wiekiem, jednak ich skuteczność będzie niewielka, jeśli pracodawcy nie będą widzieli wymiernych efektów zatrudniania pracowników w starszym wieku. Kluczową przesłanką dla wprowadzenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest więc istnienie w świadomości kadry zarządzającej możliwości, jakie niesie ze sobą starzenie się zasobów pracy i permanentnie zmieniające się środowisko funkcjonowania firm. Przyszła konkurencyjność firm niewątpliwie będzie w rosnącym stopniu zależna od wydajności i produktywności starzejącej się siły roboczej. Przed współczesnymi organizacjami stanie odpowiedzialne zadanie wykorzystania w jak najlepszy sposób starszych pracowników, z korzyścią dla jednych i drugich. Praca co prawda może powodować rozwój różnego rodzaju chorób i niepełnosprawności, jednak z drugiej strony bardzo często pozwala zachować dobrą kondycję psychiczną.

Budowa efektywnej strategii zarządzania wiekiem będzie możliwa w momencie pełnego zrozumienia i uznania tego, że zmiana demograficzna jest czymś stałym i nieuchronnym oraz występuje we wszystkich rodzajach organizacji. Organizacje powinny wprowadzić zintegrowaną strategię zarządzania wiekiem obejmującą środki zapobiegawcze takie, jak uczenie przez całe życie i przeprojektowywanie pracy oraz środki naprawcze takie, jak szkolenia skierowane specjalnie do starszych pracowników. Głównym elementem tej strategii powinno być spojrzenie na pracownika z punktu widzenia całego okresu pracy, a nie jedynie starszego wieku²⁰.

Bibliografia

1. *A European Age Management Network, the way forward*, EQUAL European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007.
2. Badanie: *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*. Zrealizowane przez Instytut Badawczy Ipsos Polska, zleczone przez Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

²⁰ P. Taylor, *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 za: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/html. (dostęp 12.01.2011).

3. Ilmarinen J., *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2006.
4. Komunikat Komisji, *Demograficzna przyszłość Europy — przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, COM 2006.
5. *Prognoza demograficzna na lata 2003–2030*, GUS, Warszawa 2004.
6. Seaberg M., *Boom or bust. Solution to address the ageing workforce crisis*, CEO Online, January 2006.
7. Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
8. Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] Urbaniak B. (red.) *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007.
9. Walker A., *The emergence of age management in Europe*, “International Journal of Organizational Behaviour”, 10(1)/2005, s. 685–697.
10. Zięba M., Szuwarzyński A., *50+ zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
11. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases
12. [http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009\(3\).pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009(3).pdf)
13. <http://www.cto.gda.pl>
14. http://www.dziennik.pl/gospodarka/maszszanse/article110803/Okciem_eksperta_Zarzadzanie_wiekiem.html,
15. <http://www.filter.zgierz.pl>
16. <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>
17. <http://www.vattenfall.pl>
18. <http://www.zemat.com>
19. <http://www.zysk50plus.pl>
20. www.een.org.plefektywne-zarzadzanie-wiekiem.html

EFFECTIVE AGE MANAGEMENT

The article describes the conception of age management on level organization. It presents the literature analysis and good practices from area of Polish labour market connected from effective age management. The main focus was put on exchange the knowledge in work multigenerations teams. The description of good practices concentrates on necessity initiation of systems the lifelong learning in organizations, which are one of the most essential factors maintenance old workers workability.

Key words: **age management, effective age management, older workers, good practices of age management**

Słowa kluczowe: **zarządzanie wiekiem, efektywne zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy, dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem**

Barbara Sajkiewicz

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności

Wprowadzenie

Współczesne systemy motywowania są bardzo różnorodne. Coraz rzadziej stosuje się rozwiązania i instrumenty, które mają charakter ściśle pieniężny i dotyczą materialnego zabezpieczenia pracownika w związku z jego kwalifikacjami lub nawet szerzej — kompetencjami. Pracodawcy nie poprzestają już na pieniężnym wynagradzaniu pracowników adekwatnie do ich wyników. Coraz częściej do celów motywowania wykorzystuje się środki niepieniężne, posiadające jednak wymiar materialny, ale nabiera także znaczenia stosowanie środków niematerialnych. Wymiar tych ostatnich jest czasem zaskakująco szeroki i daleko odbiegający od zwykłego stosowania pochwał. Środki uznania coraz częściej mają tak szeroko zakrojone oddziaływanie, że nazywa się je środkami identyfikacji.

Jeśli tę różnorodność dostępnych środków motywowania umiejętnie dopasujemy do celów organizacji i zróżnicowanych kategorii adresatów, możemy otrzymać bardzo skutecznie działający system. Celem niniejszego artykułu jest zarysowanie stosowanych przez liderów innowacyjności systemów motywowania nakierowanych na rozwój innowacyjności pracowniczej oraz przedstawienie kluczowych determinant ich skuteczności.

1. Główne cechy proinnowacyjnych systemów motywowania w najbardziej innowacyjnych firmach

Powszechnie znany jest fakt niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Na tle badanych 33 państw europejskich w 2009 r. zajęliśmy dopiero 26. miejsce. Wiodącą pozycję w Europie pod tym względem zajmują: Szwajcaria, Szwecja, Finlandia, Niemcy i Wielka Brytania. Wśród światowych liderów wymienia się Japonię, Szwajcarię, Stany

Zjednoczone i Szwecję. Naturalne jest, że praktyki zarządzania innowacyjnością stosowane w tych właśnie krajach są najczęściej przedmiotem obserwacji i analizy.

We wszystkich firmach wysoce innowacyjnych obserwuje się partnerskie podejście przedsiębiorcy do pracownika, w którym uwzględnia się interesy obu stron i każda z nich odnosi korzyści (win-win). Ta zasada znajduje odzwierciedlenie w sposobach motywowania, a w tym wynagradzania. Główną ideą przyświecającą takim „partnerskim” systemom motywacyjnym jest budowanie zaangażowania pracowników. Są one nastawione na silne zaangażowanie talentów — innowatorów, ale też skierowane do wszystkich pracowników. W nich widzi się także potencjalnych innowatorów, którzy rzeczywiście przynoszą przedsiębiorstwom wielkie korzyści.

Podstawą wynagradzania w organizacjach, które aspirują do wysokiej innowacyjności jest wysoki poziom stałych wynagrodzeń, konkurencyjny wobec oferty rynkowej, wynagradzanie za efekty pracy, a ponadto zapewnienie regularnej informacji zwrotnej o działaniach pracowników. Dopiero to stwarza możliwości przyciągnięcia do firmy najlepszych kandydatów, a potem utrzymania najlepszych pracowników.

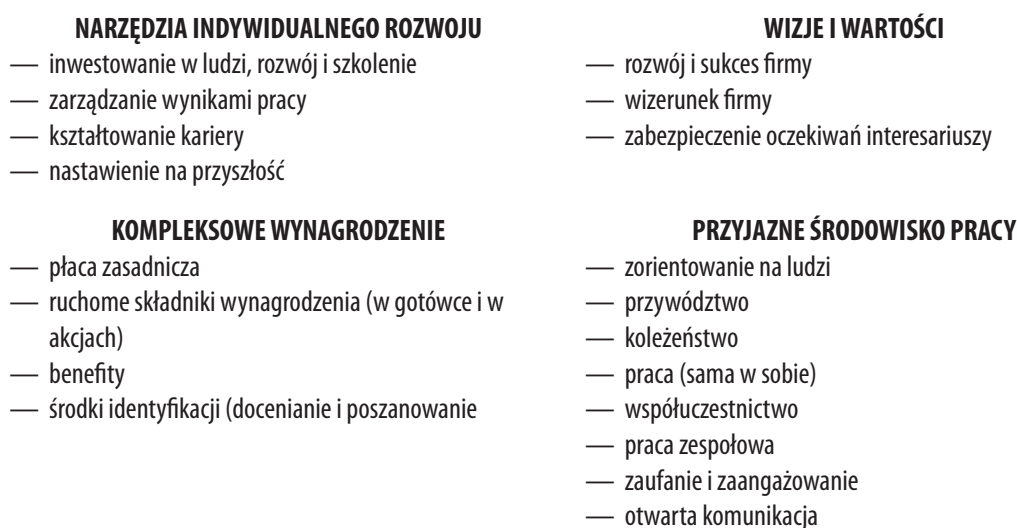
Cechy charakterystyczne systemów motywowania do innowacyjności w firmach amerykańskich to:

- firmy te nastawione są na użycie wszelkich możliwości zachęcania pracowników do kreatywności i aktywności innowatorskiej, a system wynagrodzeń jest w tym pierwszoplanowym instrumentem,
- wynagradzanie za efekty jest bardzo popularne i stosowane prawie we wszystkich badanych firmach,
- szczególnie docenia się tam efekty końcowe w postaci wprowadzenia nowego produktu,
- 80% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje pomiar kreatywności i innowacyjności w systemach wynagradzania pracowników. Stanowi to dopełnienie zasady wynagradzania za efekty.

Najbardziej innowacyjne firmy japońskie:

- świetnie wynagradzają utalentowanych, bardzo innowacyjnych pracowników za ich kreatywność, a szczególnie za bardzo ważne wdrożenia. Coraz bardziej doceniają także tzw. „małych innowatorów”, wychodząc z założenia, że, jeśli ci właśnie będą wspierani i nagradzani, w przyszłości mogą stać się wielkimi innowatorami, przynoszącymi firmie wysokie zyski,
- nie tylko budują taką kulturę organizacji, która bardzo aktywizuje kreatywność pracowników, lecz także zatrudniają ludzi bardzo zaangażowanych w sprawy firmy.

Najszybciej rozwijające się i najbardziej innowacyjne firmy prześcigają się w ofercie dla najbardziej innowacyjnych pracowników. Coraz bardziej wyrafinowane są sposoby ich motywowania, wdrożenia zawsze nagradzane materialnie, ale systemy oparte wyłącznie na nagrodach pieniężnych są naprawdę rzadkie. Coraz szersze zastosowanie znajdują kompleksowe rozwiązania motywacyjne, „dotykające” wszystkich aspektów związanych z zatrudnieniem pracownika. Tak właśnie działa idea kompleksowego wynagradzania (*total rewards*). Zestaw wykorzystywanych w tym celu instrumentów przedstawiony jest na Rysunku 1.



Rysunek 1. Narzędzia kompleksowego nagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000

Chociaż sama idea nie jest bardzo nowa, to najnowsze badania¹ wskazują, że liderzy najszybciej rozwijających się firm postrzegają zaangażowanie pracowników jako najważniejsze, podstawowe dla innowacyjności i bardzo pracują nad budową tego zaangażowania².

2. Proinnowacyjne systemy motywowania w Polsce

Polska ma znacznie mniejsze wsparcie finansowe innowacji niż średnia dla UE, a dość porównywalne i niewiele tylko słabsze wskaźniki „sił sprawczych innowacji”, jakimi są zasoby ludzkie. Bardzo trudne wydaje się zapewnienie nagłego dopływu pieniędzy wspierających innowacyjność, dlatego niezwykle ważną sprawą jest jak najlepsze wykorzystanie do tego celu kapitału ludzkiego. Wśród celów taktycznych „Strategii innowacji dla Polski” wymienia się uwolnienie potencjału innowacyjnego ludzi³. Dlatego tak ważne jest promowanie takich metod zarządzania ludźmi, które ten potencjał pomogą w pełni wykorzystać.

Tymczasem najczęściej w naszych przedsiębiorstwach potencjał innowacyjności do niedawna widziano głównie w działach B+R i do nich kierowano proinnowacyjne instrumenty motywowania. Były one szczególnie nastawione na wysokie opłaca-

¹ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, M.D. Detrien, *Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies Customer Satisfaction*. „WorldatWork Journal”, Second Quarter, 2(18)/2009, s. 22–39.

² Szerokie omówienie systemów motywowania do innowacyjności znajduje się w B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

³ T. Baczko, *Wyniki projektu Strategia innowacyjności dla Polski*, prezentacja dla Ministerstwa Gospodarki, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010.

nie efektów końcowych. Obserwuje się jednak rozszerzanie idei kultury proinnowacyjnej i upatrywania źródeł innowacyjności we wszystkich grupach pracowniczych. W firmach reprezentujących ten kierunek stosuje się szeroki wachlarz instrumentów, a w tym instrumenty o charakterze niematerialnym. Chociaż, jak wykazują badania⁴, są one dość zróżnicowane, to jednak daleko im do różnorodności i kompleksowości stosowanych przez firmy, które są światowymi liderami innowacyjności. Podstawową barierą w rozwoju tych systemów w Polsce, jak się wydaje, jest wciąż zbyt mała świadomość i niezbyt silne przekonanie o sile ich oddziaływania. Niemniej jednak jest grupa firm, w których stosuje się rozwiązania na poziomie liderским.

Warto zauważyć, że tempo wzrostu Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (*Summary Innovation Index — SII*) dla Polski jest ostatnio wyższe niż średnia dla Unii Europejskiej. W efekcie Polska awansowała z grupy krajów „doganiających” do grupy „umiarkowanych innowatorów”⁵.

3. Determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania

Z analiz wielu opisów przypadków prezentujących zaawansowane systemy motywowania do innowacyjności wynika, iż ich skuteczność jest silnie zdeterminowana przez następujące czynniki:

1. Konstrukcję systemu wynagradzania.
2. Motywację wewnętrzną pracowników do pracy nad innowacjami.
3. Strategię firmy (typy strategii, w tym strategia proinnowacyjna).
4. Kulturę organizacji.
5. Spójność i kompleksowość systemu HRM.
6. Strukturę organizacyjną i system pracy innowatorów.
7. Wsparcie systemu wynagradzania niematerialnymi instrumentami motywowania.

3.1. Konstrukcja systemu motywowania

Istotną determinantą skuteczności proinnowacyjnego systemu motywowania jest sposób konstrukcji samego systemu, dobór odpowiednich instrumentów, dostosowanych do konkretnych grup pracowników.

Szczególnie istotne jest nastawienie rozwiązań na zaangażowanie i kreatywność pracowników. Systemy motywowania powinny być tak skonstruowane, aby pracownikom chciało się i opłacało zachowywać w określony sposób, aby chcieli i mogli być kreatywni — tezę tę potwierdzają m. in. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) oraz World Academy of Science, Engineering and Technology. Niezmiernie

⁴ S. Borkowska (red), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

⁵ *European Innovation Scoreboard ...*

istotna jest klarowność, przejrzystość i powszechne ogłoszenie zasad przed przystąpieniem do realizacji programów rozwoju innowacyjności⁶.

Niezbędne dla pobudzania innowacyjności jest przyjęcie zasady, że innowacje trzeba wysoko nagradzać, a pracowników docenić.

Konieczne jest zdefiniowanie, czym w danej firmie są innowacje, kto decyduje o przyznaniu nagrody, czy nagradzane będą także osoby przyczyniające się do powstania innowacji, czy też tylko ściśli pomysłodawcy.

Sam system motywowania, choćby doskonale skonstruowany, to jednak zdecydowanie za mało, żeby uzyskać zamierzony efekt — innowacje.

3.2. Motywacja wewnętrzna i zaangażowanie pracowników

Dla rozwoju innowacyjności ważne jest docenianie roli wewnętrznej motywacji pracowników, a wręcz budowanie na niej całej idei innowacyjnej firmy. Podsumowując wiele istniejących definicji tego pojęcia, możemy stwierdzić, że motywacja wewnętrzna to chęć podejmowania działań, wynikająca z tego, że wydaje się ono przyjemne lub interesujące, dające satysfakcję, spełniane jedynie ze względu na samą czynność⁷, a nie ze względu na nagrody lub jakiegokolwiek bodźce zewnętrzne (instrumenty motywowania). Jeśli pracownicy uznają, że wykonywana przez nich praca jest ciekawa, ważna, zaspokaja ich ambicje, odpowiada ich zdolnościom, to wpływa to na ich zaangażowanie w wykonywane zadania. Jako wypływające z wewnętrznej potrzeby będzie ono większe i trwalsze⁸ oraz wykształci się szczególne poczucie więzi pracownika z organizacją.

Psycholodzy twierdzą, że im więcej w pracowniku motywacji wewnętrznej, tym mniej potrzeba bodźców dodatkowych, zewnętrznych. Z pełnym przekonaniem można zatem rekomendować rozpoznanie motywacji wewnętrznej pracowników, którzy mają być zaangażowani w procesy tworzenia innowacji w firmie. W tym kontekście godne rozważenia staje się również określenie stopnia wewnętrznej motywacji do działań innowatorskich na etapie pozyskiwania pracowników. Kandydat silnie zdeterminowany do wykonywania pracy, która może dać mu satysfakcję rokuje nadzieję, że stanie się nieocenionym źródłem innowacji w firmie.

Są różne opinie na temat możliwości budowy motywacji wewnętrznej pracownika. Często twierdzi się, że nie można jej kształtować, a tylko wspierać. To wsparcie E.E. Lawler⁹ widzi w kilku czynnikach:

- w regularnym dostarczaniu pracownikom informacji zwrotnej,
- umożliwieniu pracownikom wykorzystania posiadanych zdolności i umiejętności,
- zapewnieniu pracownikom autonomii i dużej swobody działania.

⁶ Report 103, "The Innovation eJournal", <http://www.jpbc.com/report103>.

⁷ S. Waszak, *Miejsce motywacji wewnętrznej wśród rodzajów motywacji i sposobów motywowania*, w: Lipka A. (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 113.

⁹ E.E. Lawler, *Job design and employee motivation*, „Personnel Psychology”, 22/1969, s. 426–435 za: M. Armstrong, *Zarządzanie ...*, s. 129.

Są jednak podejmowane próby udowodnienia, że kształtowanie motywacji wewnętrznej jest możliwe¹⁰.

Znana jest teoria, poparta wieloma badaniami, która mówi o niekorzystnym wpływie bodźców zewnętrznych, a szczególnie pieniężnych na motywację wewnętrzną (przytacza ją S. Waszak). W jej świetle wydaje się, że nadmiar sterowania pracownikiem może zaburzyć jego naturalną chęć do tworzenia innowacji. Pojawia się wtedy konieczność bardzo precyzyjnego doboru kombinacji instrumentów zewnętrznych. Jednak są badacze, których obserwacje są całkiem przeciwne. Zwykle jednak panuje zgodność poglądów co do pozytywnego wpływu bodźców niematerialnych na potencjalnego innowatora.

Wiedza menedżerów o sile motywacji wewnętrznej pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji, stanowi ważną determinantę skuteczności systemów pobudzania innowacyjności.

3.3. Strategia firmy

Najnowocześniejsze i najbardziej innowacyjne firmy zawsze mają innowacyjność wpisana w strategię. Zakładają, że jest to jeden z najważniejszych czynników sukcesu, decydujący lub, co najmniej, współdecydujący o pozycji konkurencyjnej. Często hasło „innowacyjność” pojawia się w misji firmy, a to stanowi już bardzo silny sygnał dla pracowników, co dla ich organizacji jest ważne i co się w niej promuje. Takim celom strategicznym podporządkowany jest system zsz, a w tym system motywowania. Zdecydowanie wszystkie dostępne publikacje o zarządzaniu ludźmi w takich firmach są zgodne co tego, że warunkiem skuteczności proinnowacyjnego systemu motywowania jest duże wsparcie idei innowacyjności ze strony zarządu, przekazywane bardzo wieloma sposobami. Bardzo docenia się tam sprawność systemu komunikacji. Cele strategiczne, przełożone na cele cząstkowe w tych najlepszych organizacjach bardzo sprawnie i efektywnie są przekazywane pracownikom. System motywowania stanowi jeden ze sposobów informowania o tych celach. Innowacje stawiane są na początkowym miejscu w hierarchii wartości tych firm¹¹.

3.4. Kultura organizacji

Liderzy innowacyjności twierdzą¹², że skuteczność systemu motywowania do innowacyjności jest uwarunkowana wsparciem przez kulturę organizacji. Kultura ta stanowi wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw założeń, które wywierają wpływ na za-

¹⁰ Badania i analizy zespołu kierowanego przez prof. Annę Lipkę.

¹¹ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction, Innovation and Workforce Engagement*, „WorldatWork Journal”, 4(16)/2007, s. 8–22.

¹² *Report 103...*

chowanie ludzi i sposoby realizacji zadań¹³. Kultura organizacyjna może zachęcać do nowych wyzwań, poszukiwania nowych rozwiązań, obniżać poziom stresu związanego z ryzykiem przy działalności innowatorskiej. Zawsze oddziałuje ona na motywację pracowników m.in. poprzez instrumenty zarządzania ludźmi. W najlepszych firmach ich konstrukcja jest zatem odzwierciedleniem celów strategicznych organizacji, celów częściowych i jej kultury. W odniesieniu do systemu motywacyjnego następuje to poprzez:

- dobór kryteriów oceny pracowników (kreatywność, innowacyjność, zdobywanie nowych klientów, akceptowanie częściowych osiągnięć w pracy nad przygotowywaną innowacją, dopuszczenie i akceptacja pewnej dozy ryzyka przy opracowywaniu nowych projektów, mocne akcentowanie sukcesu w postaci patentu lub wdrożenia innowacji),
- sposób i częstotliwość oceny, które wiążą się z cyklem projektowania lub wdrażania innowacji (przy ocenie pracowników pracujących nad innowacjami, a szczególnie w działach B+R, konieczne jest stosowanie długookresowej oceny i rozliczeń, ale dla zapewnienia stałego poziomu zaangażowania w pracę wskazane jest rozliczanie etapów prac; z kolei pozostali — doraźni — innowatorzy oceniani są za efekty),
- dobór sposobów nagradzania innowatorów (bardzo zależny od etapu rozwoju organizacji: firmy najbardziej nastawione na szerokie włączanie wszystkich pracowników w proces innowacji nagradzają wszystkie pomysły, inne — tylko najlepsze, a ustabilizowane, na najwyższym poziomie innowacyjności często nagradzają dopiero na etapie wdrożenia, ale nagrody są bardzo znaczące; nagradzanie materialne lub niematerialne).

Prawdziwie proinnowacyjna kultura wspiera kreatywność i innowacyjność wszystkich pracowników, nie ogranicza się do działów B+R. Jej podstawowe cechy są następujące¹⁴:

- kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka,
- nowe pomysły i nowe metody działania są dobrze widziane,
- swobodny przepływ informacji – brak kontroli przez menedżerów,
- szeroki dostęp pracowników do różnych źródeł wiedzy,
- wspieranie dobrych pomysłów przez patronów ze ścisłego kierownictwa firmy,
- nagradzanie innowatorów.

Kwestia nagradzania innowatorów jest bardzo silnym wyznacznikiem kultury organizacji i stanowi dla pracowników bardzo poważne źródło wiedzy o stosunku władz firmy do innowacji. Badania wykazują¹⁵, że sposób nagradzania ma istotne znaczenie dla skłonności pracowników do angażowania się w innowacje. W ankietowanych przedsiębiorstwach polskich, które nie wykazywały cech kultury proinnowacyjnej, innowacyjność (nawet często dość wysoka) opierała się na działach B+R. Innowatorzy otrzymywali bardzo duże nagrody pieniężne. Sporadyczne były zastosowania środków motywowania niematerialnego. Nie było przy tym zachęt dla innych pracowni-

¹³ A. Jawor-Joniewicz, *Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

¹⁴ Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005.

¹⁵ Między innymi badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych pod kierunkiem prof. S. Borkowskiej.

ków do zgłaszania pomysłów usprawnień. Zupełnie inaczej wyglądało motywowanie w grupie firm ze strategią i kulturą nastawionymi na innowacje — zachęcano do włączenia się w nie całą załogę. Natomiast dla innowatorów przewidywano zarówno nagrody pieniężne, jak i dość szeroki wachlarz różnych form uznania. Znaczący zakres oddziaływania kultury proinnowacyjnej jako wspierającej stosowanie instrumentów motywowania materialnego, ale w dużej mierze także niematerialnego, obserwuje się w najbardziej innowacyjnych firmach na świecie¹⁶. To właśnie one w ten sposób tworzą u siebie tak efektywnie działające „środowisko innowacji”.

Takie środowiska innowacji, dające duże i wszechstronne wsparcie innowatorom, charakteryzują się m.in. tym, że pracownik poza nagrodą (niezależnie od jej formy) otrzymuje coś więcej — wdrożenie. Stanowi to niezwykle satysfakcję i wyzwala motywację wewnętrzną do dalszych działań.

Przekształcenie innowacji w wartość wymaga wizji zarządu i zaangażowania menedżerów oraz liderów innowacji. „Odgórne” wsparcie wpływające od zarządu firmy, płynące poprzez wszystkie szczeble zarządzania i docierające do pracowników poprzez kierowników liniowych, coachów i liderów zespołów, bardzo silnie wpływa na skuteczność systemów motywowania do innowacyjności. Zadaniem liderów jest stworzenie atmosfery sprzyjającej innowacyjności poprzez bezpośrednie zachęcanie pracowników do zgłaszania nowych pomysłów, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i dyskusji, budowania wzajemnego zaufania i szacunku, doceniania wysiłków, tolerancji wobec nieudanych prób i wzajemne podejmowanie ryzyka. Ma to na celu uzyskanie pełnego zaangażowania zespołu dla idei innowacyjności. Menedżerowie z kolei, w przodujących firmach amerykańskich, są oceniani i wynagradzani adekwatnie do swoich działań tym zakresie i wyników uzyskiwanych przez podległe zespoły¹⁷. Takie rozwiązanie stosuje 75% badanych firm. Likwiduje ono podstawę do rywalizacji między menedżerami i pracownikami, a wyłącznie wspiera ich wspólne wysiłki wpisane w cele organizacji.

3.5. Spójność i kompleksowość systemu HRM

Badania zarówno firm funkcjonujących w Polsce, jak i wiodących w dziedzinie innowacyjności przedsiębiorstw w innych krajach, wykazują¹⁸, że podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji, a także kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań pracowników szczególnie sprzyja koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi oparta na idei wysokiego zaangażowania — High Involvement Work Practices (HIWP). Zgodnie z nią wiązka stosowanych w firmie praktyk zżl jest ściśle ze sobą powiązana w bardzo kompleksowy i spójny system, gdzie wszelkie instrumenty i rozwiązania podporządkowane są realizacji strategii firmy i wyzwaniu w pracownikach wysokiego zaangażowania w cele organizacji. Silna spójność i kompleksowość w prawdziwie efektywnym systemie oznacza także spójność rozwiązań zżl z kulturą (podstawowymi wartościami

¹⁶ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding...*

¹⁷ Tamże.

¹⁸ S. Borkowska (red), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności...*

mi) i strukturą organizacji. Osiąga się przez to silny efekt synergii. W takich systemach układ i rodzaje stosowanych instrumentów mogą być bardzo różne i naprawdę rzadko spotkać można identyczne systemy. Jednak łączy je silny nacisk na szkolenia i rozwój, wynagradzanie za efekty, procesy komunikacji oraz partycypację pracowniczą. Oczywiście systemy oparte na HIWP mogą wspierać przeróżne cele organizacji, ale przy rozważaniu skuteczności systemów motywowania do innowacyjności ważne jest wskazanie ważnej roli takiej koncepcji zarządzania ludźmi jako ważnej jego determinanty.

3.6. Struktura organizacyjna i system pracy innowatorów

Ważną determinantą skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania jest struktura organizacji i system pracy potencjalnych innowatorów. W najbardziej liczących się pod tym względem firmach preferuje się budowanie zespołów projektowych. Liderzy wymieniają liczne korzyści systemu pracy zespołowej przy innowacji:

- wzrost skłonności do szerokiej wymiany informacji w zespole, dzielenia się wiedzą i współpracy, która najczęściej okazuje się bardziej innowatorska niż praca indywidualna,
- bieżąca dyskusja nad projektem — już pierwsze koncepcje są omawiane i recenzowane przez innych członków grupy, co przekłada się na większą wartość racjonalizatorską projektów „wychodzących” od zespołu,
- większa „siła przebicia” projektów zgłaszanych przez grupę, bo wielu jest orędowników ich wdrożenia,
- grupa coraz lepiej się rozumie, coraz lepiej wspólnie pracuje i osiąga lepsze wyniki.

W firmach z reguły funkcjonuje wiele zespołów projektowych, mających różny horyzont działania i różną siłę związków z firmą. Zespoły innowatorów powinny mieć dużą autonomię i same decydować o rolach i zadaniach poszczególnych członków. Daje to możliwość pełnej aktywizacji pracowników i wykazania się posiadanymi umiejętnościami, a zarazem nakłada na wszystkich odpowiedzialność za przebieg i wyniki projektu¹⁹.

W konsekwencji za bardzo efektywne uznaje się nagradzanie zespołów za wdrożone pomysły²⁰. Stosowanie zespołowych form wynagradzania jest elementem budowy zaangażowania, daje możliwość współdecydowania o podziale nagród wewnątrz zespołu stosownie do faktycznego wkładu pracy²¹.

Ważną cechą systemu pracy wspierającego innowacyjność jest bardzo duża elastyczność. Pojawiać się ona powinna w wielu wymiarach. Pierwszy to czas pracy — ludzie najbardziej kreatywni, twórcy to często ludzie, którzy źle funkcjonują w narzuconym im sztywnym czasie pracy. Potrafią być twórczy np. wyłącznie późnym wieczorem. Przyznanie im przywileju elastycznych godzin pracy może przynieść korzyść obu stronom. Drugi to telepraca. Trzecim jest praca w elastycznych, zmieniających się stosow-

¹⁹ A. Woźniakowski, *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

²⁰ *Report 103...*

²¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

nie do potrzeb strukturach projektowych. Rozwojowi innowacyjności niezwykle służą płaskie struktury organizacyjne, których fundamentem jest partycypacja.

3.7. Wsparcie systemu wynagradzania niematerialnymi instrumentami motywowania

Proinnowacyjne systemy motywowania do innowacyjności, które okazują się skuteczne w wiodących firmach zawsze zawierają duży kompleks instrumentów niematerialnych. Uznaje się je tam za niezbędne i silnie wpływające na pobudzenie zaangażowania pracowników w innowacyjność. Specjaliści twierdzą, że „**ważne jest, aby wśród pracowników wszelkimi sposobami innowacyjność pobudzać i uszanować**”²². Rzeczywisty zakres stosowanych instrumentów jest bardzo szeroki, ale większe znaczenie ma fakt doceniania wysiłków pracownika i okazywania tego przez menedżerów w takich formach, które często dla przedsiębiorstwa nie są kosztowne, a dla pracownika stanowią źródło osobistej satysfakcji, sprawiają, że czuje się wyróżniony i widoczny na tle organizacji. Te tzw. środki uznania, które tworzą szczególną więź z firmą mogą być np. związane z reprezentowaniem firmy na konferencjach, udzieleniem wywiadu, uzyskaniem dostępu do szczególnych baz informacyjnych, przydzieleniu szczególnych narzędzi pracy lub uzyskaniem dodatkowego urlopu. Niepokojące jest, że motywowanie niematerialne, będące uznaną na świecie determinantą skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania, w Polsce jest stanowczo niedoceniane. Badanie opinii o stopniu skuteczności instrumentów niematerialnych wykazało²³, że dużą skuteczność widzi w nich tylko 30% ankietowanych firm, ale w firmach, które innowacyjność mają zapisaną w swojej strategii to przekonanie jest dwukrotnie częstsze.

Czym różnią się determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania od determinant skuteczności innych systemów motywowania?

1. Podstawową różnicą jest większa rola konstrukcji samego systemu.
2. Znaczącą różnicą jest stosowanie w ocenie pracowników nieco innych kryteriów: innowacyjności, kreatywności, umiejętności dostosowania się do zmian, szczególnej umiejętności współpracy w zespole, dzielenie się wiedzą, brak obaw przed ryzykiem.
3. Ponadto nastawienie na długoterminowe rozliczanie efektów pracy. Zwykle konieczne jest połączenie go z celami krótkookresowymi.
4. Szczególne określenie efektów pracy. Z jednej strony wskazane jest zorientowanie oceny pracy na wyniki w postaci konkretnych innowacyjnych rozwiązań, ale z drugiej strony dla wspierania postaw innowatorskich wskazane jest docenianie i nagradzanie drobniejszych sukcesów, stanowiących etap pośredni w realizacji innowacji.
5. Szczególne znaczenie motywacji wewnętrznej pracownika i bardzo silne nastawienie na budowę zaangażowania.
6. Ważniejsza niż w innych systemach motywowania rola zespołowych form pracy, motywowania zespołów i stosowanie zespołowych form wynagradzania.

²² G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, HBS Press, 2007

²³ B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności...*

7. Modelowanie takiej kultury organizacji, która pozwala na zaistnienie „środowiska innowacji”.

Podsumowując, warto podkreślić, że różne badania dowiodły znaczącego wpływu systemu motywowania na zachowania pracowników i ich wyniki w dziedzinie innowacyjności, a gruntowna znajomość determinant skuteczności tego oddziaływania jest niezbędna do osiągnięcia możliwie najlepszego efektu.

Bibliografia

8. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
9. T. Baczek, *Wyniki projektu Strategia innowacyjności dla Polski*, prezentacja dla Ministerstwa Gospodarki, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010.
10. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
11. S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
12. Economist Intelligence Unit, *Innovation: Transforming the way business creates*, a white paper by the „The Economist”, 5/2007.
13. *European Innovation Scoreboard 2009. Comparative analysis of innovation performance*, January 2010.
14. G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, HBS Press, 2007.
15. Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005.
16. A. Jawor-Joniewicz, *Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
17. E.E. Lawler, *Job design and employee motivation*, „Personnel Psychology”, 22/1969, s. 426–435.
18. A. Lipka (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
19. *Report 103*, “The Innovation eJournal”, <http://www.jpbc.com/report103>.
20. B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. S. Waszak, *Miejsce motywacji wewnętrznej wśród rodzajów motywacji i sposobów motywowania*, w: Lipka A. (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
22. A. Woźniakowski, *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
23. P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
24. P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction*, *Innovation and Workforce Engagement*, “WorldatWork Journal”, 4(16)/2007, s. 8–22.

PRO-INNOVATIVE MOTIVATING SYSTEMS AND DETERMINANTS OF THEIR EFFECTIVENESS

The aim of this article is to present main practices and solutions in the area of remuneration stimulating innovativeness usually used by the most innovative organizations of the world and to discuss the most important determinants of pro-innovative motivating systems effectiveness.

Key words: **innovativeness, motivating for innovativeness, effectiveness of motivating systems**

Słowa kluczowe: **innowacyjność, motywowanie do innowacyjności, skuteczność systemów motywacyjnych**

Agata Borkowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego

Wstęp

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 zasobami ludzkimi¹. Motywacja to ogół przyczyn, które determinują określony sposób zachowania się człowieka. Konkretyzując, można przyjąć, że motywacja pracownika to chęć podjęcia wszelkich działań dla osiągnięcia zamierzonych celów, lub inaczej — motywacja to siła, która wywołuje, kieruje i podtrzymuje zachowania ludzi².

Motywowanie (wynagrodzenia, bodźce pozaekonomiczne) to świadome oddziaływanie na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych w celu realizacji ich potrzeb bądź wartości, dla osiągnięcia celów motywacyjnych. To proces, który — poprzez wywoływanie zmian w hierarchii potrzeb, poziomie zaspokajania potrzeb lub w systemach wartości ludzi — warunkuje określone zachowania pracownicze. Polega na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych zachowań, a z drugiej strony na wygaszaniu bądź wywoływaniu (nowych) innych dążeń. Jest to proces będący podstawą kierowania ludźmi w organizacjach. Stanowi jedną z podstawowych funkcji kierowniczych, obok planowania, organizowania i kontroli³.

Na podstawie powyższych definicji można powiedzieć, że celem motywacji jest pobudzenie pracowników do:

- realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację,
- dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości,

¹ Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 233.

² Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000, s. 199.

³ Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 89.

- poszanowania tych wartości, które organizacja uznaje za cenne, a które tworzą jej zasoby kulturowe,
- rozwoju osobowego i zawodowego,
- podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych⁴.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów klasyfikacji bodźców w zależności od przyjętego kryterium podziału, co zostało przedstawione w tabeli poniżej. Z zaprezentowanego zestawienia wybrano, do opisu kluczowych uwarunkowań efektywności motywowania pozamaterialnego, formę jako kryterium podziału, wyróżniając bodźce materialne i niematerialne składające się na motywację materialną i niematerialną.

Tabela 1. Klasyfikacja bodźców

Kryterium podziału	Podział
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	— bodźce podstawowe zaspokajają potrzeby warunkujące życie organizmu; — bodźce wyższego rzędu dotyczą potrzeb społecznych, estetycznych, moralnych oraz wysublimowanych form zaspokojenia potrzeb podstawowych.
Stopień sformalizowania	— bodźce formalne mające za sobą moc formalnego ustanowienia; — bodźce pozaformalne nie mające za sobą takiej podpory.
Kierunek oddziaływania	— bodźce pozytywne (nagrody) wzmacniają zachowania akceptowane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku; — bodźce negatywne (kary) motywują do unikania zachowań niepożądanych i do realizacji zadań na najniższym poziomie; działają tak długo, jak długo trwa zagrożenie.
Zakres oddziaływania	— bodźce wewnętrzne sprzyjają wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie; — bodźce zewnętrzne są nastawiane na realizację wartości instrumentalnych, są środkiem do realizacji innych wartości.
Sposób oddziaływania	— bodźce indywidualne i zespołowe (rozdzielenie to może dotyczyć charakteru realizowanych zadań lub sposobu uczestnictwa w uzyskanych świadczeniach).
Forma	— bodźce materialne to całość ekwiwalentu za pracę, jaki pracownik otrzymuje w formie pieniężnej; — bodźce niematerialne — nie mające formy płac, np. udział w szkoleniach lub dofinansowanie studiów.

Źródło: M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 324–325

Obecnie bodźce materialne nie są postrzegane jako główny (jedyne) czynnik motywujący. Coraz częściej pracownicy cenią sobie czynniki takie, jak: dobra atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, uznanie, znaczenie wykonywanej pracy czy możliwość rozwoju osobistego i ciągłego doskonalenia zawodowego⁵. Dlatego też coraz większą uwagę poświęca się motywacji niematerialnej.

⁴ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 296.

⁵ Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 126.

Ponieważ celem artykułu jest określenie uwarunkowań budowy systemu motywowania pozamaterialnego, poniżej zostaną scharakteryzowane jedynie czynniki wpływające na skuteczne stosowanie bodźców niedochodowych. Dodatkowo, w celu egemplifikacji podjętego tematu, zostaną w niniejszym referacie przedstawione pilotażowe badania dotyczące rozpoznania w praktyce kluczowych uwarunkowań motywowania pozamaterialnego.

1. Motywacja niematerialna

Motywowanie niematerialne to rodzaj świadomego oddziaływania na zachowania ludzi poprzez wykorzystanie odpowiednich bodźców pozamaterialnych. To proces, który odnosi się do oddziaływań na motywację wewnętrzną pracownika, wykorzystując efekt właściwości psychicznych człowieka, np. cechy sprawności intelektualnej, temperamentu czy osobowości, w tym także posiadanych potrzeb i systemu wartości.

Aby potencjalnie zapewnić wysoką skuteczność pobudzania pracowników w wymiarze niepieniężnym, należy celowo podzielić i przygotować odpowiednie narzędzia (bodźce). Motywację niematerialną można zatem podzielić na ukierunkowaną na pracę i na pracownika. Wiedza na ten temat pozwala menedżerom odpowiednio dozować i kształtować komplet możliwych form oddziaływania na podległy zespół. Skuteczność wpływu na zachowania ludzi w procesie pracy zaprezentowanych na poniższym rysunku bodźców zależy od właściwego ich zaprojektowania i umiejętnego zastosowania w relacji organizacja–menedżer–pracownik. W dalszej części artykułu te narzędzia zostaną syntetycznie omówione w zakresie modelowym. Zasadniczym akcentem będzie odniesienie się do pilotażowych badań oceny efektywności stosowanych bodźców pozamaterialnych zorientowanych na pracę i wykonawcę

Tabela 2. Bodźce niematerialne

Bodźce niematerialne	
Ukierunkowane na pracę	Ukierunkowane na wykonawcę
Organizacja pracy	Sprawiedliwa ocena
Charakter realizowanych zadań	Awans hierarchiczny
Partycypacja	Rozwój kwalifikacji
Delegowanie uprawnień	Propagowanie pożądanых zachowań
	Wyrażanie uznania

Źródło: M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie Organizacjami, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 351*

Poniżej omówiona zostanie istota poszczególnych bodźców oraz ich aspekt motywacyjny w kontekście teoretycznych uwarunkowań skuteczności ich zastosowania.

2. Bodźce ukierunkowane na pracę

2.1. Organizacja pracy

Organizacja pracy w znacznej części decyduje o sprawności pracy jednostki. Celem odpowiedniej organizacji pracy jest taki dobór, połączenie i rozmieszczenie podwładnych w procesie pracy, by realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach rzeczowych i pracy ludzkiej. Jest systemem zasad, metod i działań, mających na celu zespolenie siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy w procesie pracy, a także ukształtowanie stosunków wewnętrznych między jego uczestnikami. Stwarza warunki do realizacji zadań (zachowań) na określonym poziomie i w określonym czasie przy prawidłowym wykorzystaniu kompetencji pracowników i wytworów ich pracy⁶.

Aspekty motywacyjne organizacji pracy:

- szansa na prawidłowe wykorzystanie kwalifikacji i włożonego wysiłku,
- zaspokojenie potrzeby samorealizacji i satysfakcja z wykonywanej pracy,
- rotacja stanowiska, czyli przechodzenie pracownika z jednego stanowiska na drugie,
- poszerzenie pracy — łączenie kilku stanowisk w jedno,
- wzbogacenie pracy — łączenie czynności o różnym stopniu trudności,
- tworzenie grup autonomicznych — tworzenie małych grup zadaniowych oraz elastyczny czas pracy⁷.

2.2. Charakter realizowanych zadań

Ten czynnik kształtuje poziom zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji. Decyduje bowiem o możliwości zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Z drugiej strony prawidłowo zbudowany układ człowiek–zadania ma znaczący wpływ na skuteczność podjętego wysiłku. To układ, który zachodzi między pracownikiem a wykonywaną przez niego pracą (wymiarami zadań)⁸.

Aspekt motywacyjny charakteru realizowanych zadań:

- kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników w realizację celów firmy,
- możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji oraz wpływ na efektywność podjętego wysiłku,
- zwiększenie zaangażowania oraz zwiększenie satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez urozmaicenie zadań — wykonywanie jednego zadania sprawia, że praca staje się monotonna, pracownik popada w rutynę i wyrabia w sobie złe nawyki,

⁶ Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 382.

⁷ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 351.

⁸ Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 202.

- świadomość, że pracownik jest istotnym elementem w całości procesu poprzez całościowy charakter realizowanych przez niego zadań — powinny być przez niego wykonane od początku do końca,
- świadomość, że najważniejsza jest jakość wykonania zadania — znaczenie zadania bez względu na jego rodzaj,
- autonomia w działaniu — swoboda w działaniu.

Ogromne znaczenie ma również efekt sprzężenia zwrotnego — przekazywanie pracownikowi informacji dotyczącej wykonywanej przez niego pracy. Informacje negatywne mają pracownika zmobilizować do poprawy, a pozytywne zmotywować⁹.

2.3. Partycypacja

W tym przypadku bodziec powoduje możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli przez podwładnych nad tym, co ich dotyczy poprzez zaangażowanie i duży poziom autonomii. Dla kierownictwa firmy stwarza to szansę wykorzystania wiedzy, inicjatywy i inwencji pracowników. Udział pracowników w zarządzaniu może przybierać formę bezpośrednią (udziały i akcje pracownicze, elastyczne formy czasu pracy, kafeteryjne systemy wynagrodzeń, zebrania załóg) lub pośrednie (rady pracownicze, udział pracowników w radach nadzorczych, związki zawodowe).

Aspekt motywacyjny partycypacji:

- dla pracownika oznacza możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli nad tym, co go otacza,
- dla kierownictwa stwarza szansę wykorzystania potencjału tkwiącego w podwładnych,
- umożliwia faktyczne uspołecznienie funkcjonowania firmy,
- pozwala zapobiegać alienacji,
- skutecznie integruje interesy osobiste, zespołowe, społeczne,
- ułatwia zaspokojenie potrzeby samorealizacji,
- stanowi element demokratyzacji życia społecznego,
- zwiększa trafność podejmowanych decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji.

2.4. Delegowanie uprawnień

Delegowanie uprawnień to wręczanie władzy innym — przekazanie danemu pracownikowi do zrealizowania zadań będących w obszarze działania kierownika, łącznie z uprawnieniami i odpowiedzialnością. Delegowanie uprawnień na członków zespołu jest czynnikiem sprzyjającym ukształtowaniu przekonania o tym, że ich sukcesy i niepowodzenia w pracy zależą od nich samych, że efekty ich działań zależą przede wszystkim od ich kwalifikacji i starań, mniej zaś od przypadków, od zewnętrznych wa-

⁹ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 353.

runków. Postawy takie sprzyjają większej aktywności, dokładniejszemu rozpoznaniu pojawiających się problemów i szybszemu ich rozwiązywaniu¹⁰.

Aspekt motywacyjny delegowania uprawnień:

- daje pracownikom poczucie autonomii, niezależności, swobody,
- dowartościowuje pracownika, stanowiąc dowód zaufania ze strony kierownika.

3. Bodźce ukierunkowane na wykonawcę

3.1. Ocenianie pracowników (bieżące i okresowe)

Ocenianie pracowników to wyrażanie w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracownikach lub inaczej mówiąc wartościowanie ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy. Ocena bieżąca polega na aktualnej obserwacji sposobu wykonywania pracy, codziennych zachowań pracownika i popełnianych przez niego błędów. Efektem oceny jest natychmiastowa informacja zwrotna o wynikach przeprowadzonej oceny i szybkie działanie korekcyjne. Ocena okresowa dokonywana jest cyklicznie w ustalonych w ramach systemu ocenienia odstępach czasu.

Aspekt motywacyjny oceniania pracowników:

- zaspokajają psychiczną potrzebę uznania,
- zaspokajają potrzebę samopoznania i doskonalenia się,
- umożliwia skorygowanie oceny przez ocenianego.

3.2. Awans hierarchiczny

Awans hierarchiczny to uzyskanie przez pracownika wyższej pozycji w firmie. Stanowi pewnego rodzaju nagrodę, wyróżnienie czy wyraz uznania za dotychczasową pracę. Wskazuje, że podwładny rokuje nadzieje na osiągnięcie pozytywnych rezultatów w realizacji trudniejszych, odpowiedzialniejszych zadań. Przemieszczenie podwładnego na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej jest zwykle dobrze oceniane przez osobę awansowaną.

Aspekt motywacyjny awansu hierarchicznego:

- zaspokajają potrzebę uznania i korzystnej samooceny, umożliwia dostęp do wyższych wartości,
- wpływa na atmosferę w pracy, na postawy pracowników wobec pracy oraz na poglądy, postawy wobec rzeczywistości,
- zwiększa inicjatywę, zapał i chęć do działania, skłania do doskonalenia własnych umiejętności,

¹⁰ Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001, s. 56.

- wzmacnia motywacje innych pracowników, kreuje pożądane morale oraz proefektywnościową kulturę organizacji.

3.3. Wyrażanie uznania

Wyrażanie uznania oznacza aprobatę, pozytywną ocenę wysiłku wkładanego w pracę oraz dokonań. Wpływa na wzrost poziomu motywacji, zaangażowania, co w rezultacie poprawia samoocenę pracownika. Wyrażanie uznania spowodowane określonym zachowaniem ma silne oddziaływanie motywacyjne i zawsze będzie zachęcać do jego powtórzenia. W stosunku do pracowników odczuwających silną potrzebę akceptacji społecznej, szczególne znaczenie ma wyrażenie uznania publicznie. Wyrażenie uznania przybiera rozmaite formy: doceniania pracownika, ale też grupowych osiągnięć. Najczęściej są to werbalne pochwały i wyróżnienia publiczne. W konsekwencji pracownicy mają świadomość, że są ważni i potrzebni w organizacji¹¹.

Aspekt motywacyjny wyrażania uznania:

- wpływa na wzrost zaangażowania, poczucia własnej wartości,
- wpływa na lojalność pracownika wobec pracodawcy,
- podnosi samoocenę i wiarę we własne możliwości,
- sprzyja zacieśnianiu więzi pomiędzy przełożonym a pracownikiem,
- polepsza atmosferę w pracy i zachęca innych pracowników do działań, które także mogą zasłużyć na wyrazy uznania.

3.4. Propagowanie pożądanych zachowań

Propagowanie pożądanych zachowań polega na stawianiu pracownika jako wzoru do naśladowania. Zachowania takie zaspokajają potrzebę szacunku i uznania, co w rezultacie skłania pracownika do jeszcze lepszej pracy. Natomiast współpracownikom wskazuje kierunki i metody działań. Przyczynia się również do budowania proefektywnej kultury organizacyjnej. Jest to działanie wynikające z potrzeb organizacji, które przyczynia się do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Aspekt motywacyjny propagowania pożądanych zachowań:

- podnosi samoocenę, zaspokajając jednocześnie potrzebę szacunku i uznania, co w efekcie skłania do osiągnięcia lepszych wyników,
- wpływa na pozostałych pracowników, wyznaczając kierunki i metody działań.

3.5. Rozwój kwalifikacji

Rozwój kwalifikacji jest tym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest uzupełnienie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz cech osobowości,

¹¹ Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Praktyka i teoria*, Placet, Warszawa 2009, s. 214.

niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy.

Aspekt motywacyjny rozwoju kwalifikacji:

- zaspokojenie potrzeby wiedzy,
- wzrost samooceny, poczucia własnej wartości, szacunku,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa zawodowego,
- możliwość uzyskania ciekawszej, bardziej prestiżowej pracy,
- szansa na wzrost zarobków,
- możliwość uczestniczenia w różnych formach kształcenia,
- możliwość współudziału w tworzeniu planów szkoleń,
- możliwość zastosowania zdobytych kwalifikacji w praktyce,
- powiązanie rozwoju kwalifikacji z pozostałymi elementami procesu kadrowego.

Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań stwierdzić należy, że organizacja dysponuje obszerną gamą bodźców niematerialnych. Ważne jest aby bodźce te były odpowiednio dopasowane do pracowników i ich oczekiwań wobec pracy. Według teorii McGregora trudno jest zmotywować poprzez organizację pracy pracownika typu X, gdyż poszczególne elementy tego procesu (a w szczególności rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy oraz tworzenie grup i zespołów) wymagają odpowiedzialności, samokontroli oraz swobody działania, co jest sprzeczne z preferencjami pracownika typu X. Natomiast bodziec ten idealnie pasuje do motywowania pracownika typu Y. Taka sama sytuacja dotyczy podnoszenia kwalifikacji. Pracownik typu X nie jest zainteresowany rozwojem. Natomiast dla pracownika typu Y będzie to najsilniejszy bodziec motywacyjny. Dlatego też w przypadku motywacji ważne jest dokładne rozpoznanie parametrów zatrudnionej kadry oraz jej potrzeb. Potrzeby pracowników mają znaczący wpływ na rodzaj motywacji (informacyjna, konsultacyjna, decyzyjna czy finansowa). Obecnie w przypadku polskich przedsiębiorstw w dalszym ciągu najbardziej motywujące są bodźce materialne. Pozostałe rodzaje motywacji postrzegane są przez pracowników jako zdecydowanie mniej atrakcyjne.

Aby bodźce niematerialne mogły skutecznie oddziaływać na pracowników, musi być odpowiednio zaprojektowana motywacja materialna. Dlatego też konieczne jest odpowiednie połączenie bodźców materialnych i niematerialnych w kompletny system motywacyjny zgodny z oczekiwaniami pracowników.

4. Analiza przypadku motywacji niematerialnej w firmie X

W celu egzemplifikacji problemu motywacji niematerialnej autorka podjęła próbę pilotażu badań w firmie produkcyjno-handlowej, która jest liderem na polskim rynku producentów wyrobów bitumicznych oraz jednym z największych wytwórców tego produktu w Europie. Długoletnie doświadczenie, a także nowoczesna technologia, wysoka jakość produktów i obsługi klienta pozwalają z powodzeniem realizować przyjętą przez firmę misję. Jednym z celów stawianych przed firmą jest osiągnięcia jak naj-

wyższego stopnia satysfakcji Klientów i Partnerów biznesowych. Cele te są realizowane poprzez zapewnienie najwyższych standardów jakości zarówno w sferze zarządzania spółką, jak i w procesach produkcji oraz w odniesieniu do świadczonych usług. Dlatego też w badanej firmie zwraca się uwagę na innowacyjne zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z ważnych aspektów dotyczących zarządzania ludźmi w badanej firmie jest motywowanie niematerialne.

Badania pilotażowe były przeprowadzone na początku bieżącego roku na grupie kilkudziesięciu pracowników administracyjno-biurowych o średnim i wyższym wykształceniu zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych. Narzędziem badawczym był arkusz ankiety, który odnosił się w swojej konstrukcji do podziału na bodźce opisane we wcześniejsze części artykułu.

5. Wyniki badań efektywności budowy systemu motywowania pozamaterialnego

Tabela 3 zawiera syntetyczną ocenę przeprowadzonych badań pilotażowych. Uzyskane wyniki zinterpretowano zgodnie z przedstawionym ujęciem modelowym kształtującym wysoki poziom motywacji pozamaterialnej. Przyjęto trzy zakresy odpowiedzi. Bardzo duży odsetek odpowiedzi na pytania o dany bodziec, który świadczyłby o modelowym ujęciu danego bodźca pod względem siły i jakości pozytywnego oddziaływania na pracowników został zakwalifikowany jako mocna strona systemu. Przypadki, w których zdiagnozowano bardzo niski procent odpowiedzi w danym zakresie, bądź znaczny określający negatywne i dysfunkcjonalne stosowanie określonego bodźca — stanowią w mniemaniu autorki słabą stronę systemu, a zarazem są podstawą do poszukiwań przyczyn niskiej efektywności danego bodźca niematerialnego. Informacje, które ilościowo i jakościowo trudno poddawały się jednoznacznej klasyfikacji (rozproszenie wyników, bądź brak zdecydowanych odpowiedzi) zostały uznane za neutralne cechy badanego systemu.

Tabela 3. Zestawienie mocnych i słabych stron bodźców motywowania pozamaterialnego

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
1. Organizacja pracy w komórce	+	–	–
2. Podzielenie i przypisanie zadań i obowiązków do miejsca pracy	+	–	–
3. Organizacja czasu pracy w komórce	+	–	–
4. Klimat panujący w pracy w komórce	+	–	–

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
5. Dopasowanie treści pracy i zleczanych zadań do oczekiwań (kompetencji) pracowników	+	-	-
6. Otwartość komunikacji przełożonego w trakcie realizacji zadań	+	-	-
7. Delegowanie przez przełożonego zadań wymagających współpracy z podległymi pracownikami	+	-	-
8. Nadzór i kontrola ze strony przełożonego w komórce	-	-	+
9. Częstotliwość organizowania spotkań i zebrań w komórce	-	-	+
10. Tematyka organizowanych spotkań, zebrań w komórce	+	-	-
11. Podejmowanie przez przełożonego działań integrujących pracowników w komórce	-	-	+
12. Styl kierowania przełożonego	+	-	-
13. Odczuwanie przez pracowników swobody w trakcie wykonywania pracy	+	-	-
14. Ocena stopnia swobody i autonomii współpracowników w komórce w zakresie wykonywania obowiązków	-	-	+
15. Ponoszenie odpowiedzialności przez współpracowników za podejmowane decyzje	-	-	+
16. Funkcjonowanie oceny	+	-	-
17. Ocena rozmowy oceniającej	-	-	+
18. Wykorzystanie wyników oceny	-	-	+
19. Oddziaływanie przeprowadzanej oceny na motywację pracowników	-	+	-
20. Oddziaływanie rozmowy oceniającej	-	+	-
21. Możliwość awansów hierarchicznych	-	-	+
22. Motywacyjne oddziaływanie awansu hierarchicznego	-	-	+
23. Uwarunkowania awansu	-	-	+
24. Pomoc firmy w podnoszeniu kwalifikacji na aktualnie zajmowanym stanowisku	+	-	-
25. Stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji jako czynnik pobudzający wzrost motywacji	+	-	-
26. Działania organizacji zachęcające do podnoszenia kwalifikacji	+	-	-

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
27. Ułatwianie i wspieranie przez przełożonego podnoszenia kwalifikacji pracowników	+	–	–
28. Propagowanie przez firmę (przełożonego) wzorców określonych postaw i zachowań ważnych dla firmy	+	–	–
29. Podejmowanie przez firmę (przełożonego) działań wyrażających potrzebę szacunku i uznania	–	–	+
30. Sposób wyrażania przez przełożonego uznania i szacunku	–	–	+
31. Wpływ wyrażania uznania i szacunku na poziom motywacji pracowników	–	–	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Z danych przedstawionych w Tabeli 3 wynika, że **bodźce ukierunkowane na pracę** posiadają niemalże same mocne strony. Nie zidentyfikowano żadnych słabych stron. **Neutralne wyniki** można wyróżnić jedynie w obszarze:

- nadzoru i kontroli ze strony przełożonego w komórce — prawie połowa pracowników (44,4%) uznała, że w komórce w której są zatrudnieni występuje średni stopień nadzoru i kontroli ze strony przełożonego. Żaden z badanych nie wykazał braku nadzoru i kontroli oraz nikt nie wskazał, że stopień ten jest mały;
- częstotliwości organizowania spotkań i zebrań w komórce — tylko nieliczni pracownicy (14,8%) stwierdzili, że spotkania są organizowane bardzo często;
- podejmowania przez przełożonego działań integrujących pracowników w komórce — znaczna część pracowników (29,6%) twierdzi, że przełożony nie podejmuje w ogóle działań mających na celu integrowanie pracowników. Prawie połowa (48,2%) twierdzi, że takie działania są podejmowane. Natomiast reszta badanych (22,2%) uważa, że działania te są podejmowane tylko częściowo;
- oceny stopnia swobody i autonomii współpracowników w komórce w zakresie wykonywania obowiązków — znaczna część pracowników (37%) na średnim poziomie ocenia stopień swobody i autonomii swoich współpracowników. Ponad połowa badanych (51,9%) uważa jednak stopień swobody i autonomii współpracowników za wysoki;
- ponoszenia odpowiedzialności przez współpracowników za podejmowane decyzje — prawie połowa badanych (42,8%) uznała, że ich współpracownicy od czasu do czasu sami podejmują aktywnie inicjatywę w pracy.

Do **mocnych stron** należy zaliczyć te obszary, w których zdecydowana większość ankietowanych wskazała na modelowe i zarazem pozytywne rozwiązania dotyczące:

- organizacji pracy — 88,9% pracowników stwierdziło, że praca w ich komórce jest dobrze zorganizowana,

- podziału i przypisania zadań i obowiązków do miejsca pracy — 81,5% badanych uznała, że ich zadania i obowiązki są jasno i precyzyjnie przypisane do ich miejsca pracy,
- organizacji czasu pracy w komórce — 88,9% respondentów jest zdania, że organizacja czasu pracy jest sprzyjająca organizacji dnia pracy,
- klimatu panującego w pracy w komórce — 85,2% badanych uważa, że klimat panujący w pracy pozytywnie wpływa na zatrudnionych pracowników
- dopasowania treści pracy i zleczanych zadań do oczekiwań (kompetencji) pracowników — 88,9% pracowników twierdzi, że treść pracy i zlecane zadania odpowiadają ich oczekiwaniom (kompetencjom),
- otwartości komunikacji przełożonego w trakcie realizacji zadań — 85,2% respondentów uważa, że przełożony otwarcie komunikuje się w trakcie realizacji zadań,
- delegowania przez przełożonego zadań wymagających współpracy z podległymi pracownikami — 74,1% badanych uważa, że przełożony deleguje zadania związane z wykonywaniem pracy w komórce,
- tematyki spotkań, zebrań organizowanych w komórce — 66,7% badanych uważa, że organizowane spotkania dotyczą ważnych kwestii pracy zespołu,
- odczuwania przez pracowników swobody w trakcie wykonywania pracy — 81,5% pracowników jest zdania, że czuje swobodę w sposobie wykonywania pracy.

Odmierna sytuacja występuje w przypadku **bodźców ukierunkowanych na pracownika**. Zidentyfikowano zdecydowanie mniej mocnych niż słabych stron.

Do **słabych stron** zaliczono:

- oddziaływanie rozmowy oceniającej — tylko (37%) badanych traktuje przeprowadzaną w procesie oceny rozmowę oceniającą jako motywującą i wspierającą,
- oddziaływanie przeprowadzanej oceny na motywację pracowników — znaczna część pracowników uważa, że przeprowadzana ocena zdecydowanie nie pobudza do wzrostu motywacji (29,6%) lub pobudza tylko częściowo (29,6%).

Do **mocnych stron** zaliczono:

- funkcjonowanie oceny pracowników — prawie wszyscy pracownicy (96,3%) twierdzą, że w ich komórce jest przeprowadzana rozmowa oceniająca,
- pomoc firmy w podnoszeniu kwalifikacji na aktualnie zajmowanym stanowisku — ponad połowa pracowników (51,9%) uważa, że firma zdecydowanie ułatwia podnoszenie kwalifikacji. Również znaczna część pracowników (37%) jest zdania, że uzyskuje pomoc w podnoszeniu kwalifikacji częściowo;
- stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji jako czynnik pobudzający wzrost motywacji — istotna większość pracowników (66,7%) uważa możliwości rozwoju kwalifikacji za czynnik motywujący. Znaczna część badanych (26%) uważa, że stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji częściowo wpływa na wzrost motywacji. Nikt z badanych nie uznał, że brak stwarzania możliwości rozwoju kwalifikacji wpływa na wzrost motywacji;
- działania organizacji zachęcające do podnoszenia kwalifikacji — wskazano wiele obszarów działań zachęcających pracowników do podnoszenia kwalifikacji (np. ocena, pochwała przełożonego, szkolenia, rozwój). Nie wskazano natomiast żadnych działań negatywnych (np. groźba utraty pracy);

- ułatwianie i wspieranie przez przełożonego podnoszenia kwalifikacji pracowników — ponad połowa pracowników (55,6%) uważa, że przełożony ułatwia i wspiera podnoszenie kwalifikacji. Znaczna część badanych (26%) jest zdania, że przełożony częściowo ułatwia i wspiera podnoszenie kwalifikacji przez pracowników;
- propagowanie przez firmę (przełożonego) wzorców określonych postaw i zachowań ważnych dla firmy — ponad połowa pracowników (51,9%) uważa, że firma propaguje określone wzorce i zachowania. Znaczna część badanych (29,6%) jest zdania, że firma częściowo propaguje wzorce określonych postaw i zachowań.

Do **neutralnych cech** zaliczono:

- ocenę rozmowy oceniającej — tylko 37% badanych uważa rozmowę oceniającą za motywującą i wspierającą w pracy. Ponadto istnieje znaczna grupa badanych (25,9%), która uważa rozmowę oceniającą za nieistotny, nieciekawy, niepotrzebny i demotywujący element pracy;
- wykorzystanie wyników oceny — znaczna część pracowników (29,6%) nie posiada wiedzy na temat wykorzystania wyników oceny do kształtowania polityki personalnej. Jednak pozostali pracownicy uważają, że wyniki oceny kształtują pozostałe elementy zarządzania zasobami ludzkimi;
- możliwość awansów hierarchicznych — znaczna część pracowników (29,6%) nie wie o możliwości awansu hierarchicznego. Natomiast (14,8%) pracowników uważa, że takiej możliwości nie ma. Jednak prawie połowa badanych (44,4%) jest zdania, że taka możliwość istnieje;
- motywacyjne oddziaływanie awansu hierarchicznego — znaczna część pracowników (18,5%) nie potrafi określić motywacyjnego oddziaływania awansu hierarchicznego oraz istnieje również grupa badanych (11,1%), która twierdzi, że awans hierarchiczny zdecydowanie nie ma oddziaływania motywacyjnego. Znaczna część badanych (22,2%) uznaje awans hierarchiczny za motywacyjny tylko w przypadku gdy połączony jest z wzrostem wynagrodzenia;
- uwarunkowania awansu hierarchicznego — prawie połowa badanych (48,2%) uważa, że awans hierarchiczny uwarunkowany jest wzrostem wyników i kompetencji. Znaczna grupa badanych (18,5%) uważa, że zależy od uzyskanej oceny oraz od stażu i doświadczenia (22,2%). Jednak istnieje znaczna grupa badanych (22,2%), która nie zna uwarunkowań awansu bądź uważa, że awans jest uzależniony od subiektywnej oceny przełożonego (18,5%);
- podejmowanie przez firmę (przełożonego) działań wyrażających potrzebę szacunku i uznania — ponad połowa pracowników (66,7%) uważa, że firma podejmuje działania wyrażające potrzebę szacunku i uznania. Jednak duża jest grupa badanych (22,2%), którzy nie potrafią określić wspomnianych współzależności;
- sposób wyrażania przez przełożonego uznania i szacunku,
- wpływ wyrażania uznania i szacunku na poziom motywacji pracowników.

Zakończenie

Na podstawie przedstawionych powyżej mocnych i słabych stron poszczególnych bodźców można określić czynniki wspierające efektywność zaprezentowanego modelu motywacji pozamaterialnej. Należy podkreślić, że jest to wstępny etap badań, stąd końcowe wnioski mają charakter postulatów. W tym kontekście można uznać, że czynnikami zapewniającymi w rzeczywistości efektywność przedstawionego modelu motywacji pozamaterialnej (wywołanie motywacji u pracowników) są przede wszystkim bodźce ukierunkowane na pracę. Główną determinantą skuteczności okazuje się więc **sposób podziału, organizacji i przebiegu pracy, organizowania spotkań czy dopuszczalnego poziomu autonomii**, nie zaś bezpośrednio oddziaływania w relacji przełożony–podwładny. Do składowych najbardziej zagrażających efektywności stosowanego systemu pobudzania pozamaterialnego zaliczono przede wszystkim **brak motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników przeprowadzanej oceny**.

Powyższe wyniki odnoszą się do **struktury budowy opisywanego modelu motywowania pozamaterialnego** i w tym zakresie należy rozumieć pojęcie efektywności motywowania. Narzędzia, jakie zostały zaprojektowane do wdrożenia, w praktyce stanowią pierwszy, formalny fundament oceny uwarunkowań efektywności całego systemu.

Pogłębienie tematu w postaci badań już nad samą efektywnością działania (skutków końcowych) opisanego modelu będzie miało miejsce w następnych miesiącach, a prezentacja wyników nastąpi przy okazji kolejnych konferencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

1. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003.
2. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000.
3. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
4. Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001.
5. Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu*, red L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
7. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001.
8. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Praktyka i teoria*, Placet, Warszawa 2009.

DETERMINANTS OF EFFICIENCY INTANGIBLE MOTIVATION SYSTEM

The paper is an attempt of description the main factors affecting on efficiency intangible motivation system. There is a assumption that tools of motivation are divided into two separated groups. The one are related to a person, individual employee as human being. The seconds incentives are oriented on work (task) process. To achieve the level of efficiency of that intangible motivation system, the managers should assure complementary use of both groups of that tools. To underline the main thesis of this paper, there is a presentation of initial empirical research. The results of that research indicate strong side and weakness of real intangible motivation system. The most efficient tools seems to be factors oriented on work. process The less efficient incentive under results of that research is an appraisal system.

Key words: **efficiency, intangible motivation system, incentives, tools oriented on work, tools oriented on employee, appraisal system, managers**

Słowa kluczowe: **efektywność, system motywowania, bodźce, narzędzia zorientowane na pracę, narzędzia zorientowane na pracownika, system oceny, kadra menedżerska**

Anna Jawor-Joniewicz

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pacy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Kulturowe uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych

Wprowadzenie

Miniony wiek przyniósł głębokie przemiany zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Pojawienie się pierwszych komputerów, a wraz z nimi nowoczesnych technologii i Internetu stanowiącego nieograniczone źródło informacji, przyczyniło się do niespotykanego dotąd przyspieszenia tempa życia i rozwoju cywilizacyjnego. Zjawiskom tym towarzyszą procesy globalizacyjne oznaczające ciągły przepływ pomiędzy państwami i kontynentami zarówno kapitału, jak i pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe. Opisywane zmiany zainicjowały proces przekształcania się przedsiębiorstw z nastawionych dotychczas na maksymalizację produkcji w ukierunkowane na maksymalizację wiedzy¹. Jej posiadaczami są pracownicy, bez których niemożliwe staje się wypracowanie nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań zapewniających firmie przewagę konkurencyjną. Kluczową zmianą w dziedzinie zarządzania jest zatem skupienie się na pracownikach, traktowanych jak jeden z jego najcenniejszych aktywów firmy.

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw pociągają za sobą konieczność przebudowy samych organizacji, ich strategii (ku większej elastyczności), struktur (heterarchia zastępuje hierarchię) i kultury organizacyjnej (promującej nowe wartości, wzorce zachowań, postawy)². Przemiany te wywierają przemożny wpływ na ludzi w organizacji. Współczesny pracownik musi stawić czoła nowym zadaniom, jakie niesie ze sobą globalizacja i postęp technologiczny. Szczególnie istotnym wyzwaniem staje się wypracowanie wśród zatrudnionych w firmie osób postawy dążenia do ciągłego rozwoju, poszerzania swoich kompetencji, zwiększenia otwartości na zmiany, kreatywności, adaptacji

¹ Drucker P., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

² Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process. Concepts — Contexts — Ceses*, Pearson Education Limited 2003.

do pracy zespołowej i przekazywania wiedzy współpracownikom³. Zadaniem systemów motywacyjnych jest zachęcanie do ich podejmowania, zaś kultury organizacji wspieranie go w tych dążeniach. Kultura organizacji pełni zatem współcześnie funkcję swoistego spoiwa wiążącego pracownika z firmą oraz istotnego punktu odniesienia w warunkach ciągłej zmienności. Od skuteczności⁴ systemów motywacyjnych zależy natomiast to, czy i w jakim stopniu pracownicy będą skłonni zaakceptować nowe potrzeby firmy i powiązać je z własnymi oczekiwaniami. Zarówno systemy motywacyjne, jak i łągodząca, w zamierzeniu, szok związany z wprowadzanymi modyfikacjami kultury organizacji zabiegają o to, by aspiracje pracowników były zgodne z celami strategicznymi oraz strukturą organizacyjną firmy. Zasadne wydaje się przypuszczenie, że efektywność przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze zależna od spójności⁵ stosowanych instrumentów motywowania z wartościami promowanymi przez kulturę danej organizacji. W literaturze przedmiotu poświęcono dotąd niewiele miejsca szczegółowym analizom wspomnianego problemu. Zadecydowało to o podjęciu przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych badań⁶ nad powiązaniem systemów motywacyjnych z kulturą organizacji. Artykuł stanowi podsumowanie najbardziej interesujących wyników oraz wniosków płynących ze wspomnianych analiz. W szczególności skoncentrowano się uchwyceniu powiązań pomiędzy motywowaniem a kulturą organizacyjną badanych organizacji.

1. Strategia — Struktura organizacyjna — Kultura organizacyjna

Analiza danych zebranych w trakcie badań została przeprowadzona w trzech etapach. W pierwszym skoncentrowano się na problematyce powiązań kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z ich celami strategicznymi oraz strukturami organizacyjnymi. W kolejnej fazie zostały poddane analizie wybrane instrumenty motywowania istotne z punktu widzenia wyzwań, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa. Znalazły się wśród nich: wynagrodzenia, szkolenia i rozwój, partycypacja pracownicza, dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. W ostatnim etapie analiz została podjęta próba odpowiedzi na pytanie, czy firmy o wysokim poziomie spójności

³ Ericksen J., Deyr L., *Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance*, CAHRS Working Papers, Cornell University, Working Paper 4–2/2004.

⁴ Za skuteczne systemy motywacyjne na potrzeby artykułu uznano taki dobór instrumentów motywowania, który czyni wysoce prawdopodobnym realizację celów stawianych przed motywowaniem (zgodnych z celami strategicznymi firmy oraz jej kulturą organizacyjną) w badanej grupie przedsiębiorstw.

⁵ „Spójność”, stosowana w artykule zamiennie z terminem „powiązanie”, rozumiana jest jako stopień odzwierciedlenia wartości firmowych w zestawie instrumentów motywowania włączonych w skład systemów motywacyjnych badanych organizacji.

⁶ Badania zostały zrealizowane pomiędzy listopadem 2008 a marcem 2009 r. w 50 przedsiębiorstwach — finalistach konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Inwestor w Kapitał Ludzki. W ramach badań przeprowadzono 50 wywiadów z szefami działów ZZL oraz ankietyzację 1 204 pracowników.

systemów motywacyjnych z kulturą organizacji osiągają lepsze wyniki ekonomiczne niż te przedsiębiorstwa, w których owa spójność nie występuje.



Rysunek 1. Kluczowe wartości w badanych przedsiębiorstwach (badanie pracodawców)*

* Badani zostali poproszeni o podanie pięciu najważniejszych wartości firmowych

Badania wykazały, że kultura organizacji objętych analizami w znacznym stopniu wspiera ich cele strategiczne. Kluczowe wartości wymieniane przez pracodawców i pracowników są wyraźnie powiązane z dążeniami badanych firm, ujętymi zarówno w ich misji, jak i strategii. Priorytety przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku są zgodne ze światowymi trendami⁷. Najczęściej wymieniane przez pracodawców cele strategicznymi badanych organizacji to: podnoszenie efektywności (36%) oraz dbałość o stały rozwój i pobudzanie innowacji (34%). Ich realizację zdaje się wspierać kultura organizacyjna, bowiem wśród najważniejszych wartości firmowych szefo-

⁷ Conger J.A., Lawler E., *Individual director evaluations. The next step in boardroom effectiveness*, "Ivey Business Journal" 5-7/2002; Beer M., *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

wie działów ZZL wymieniali m.in.: zaangażowanie (56%), pracę zespołową (50%), rozwój (44%), innowacyjność (26%) oraz dzielenie się wiedzą (22%) (por. rys.1). Zaprezentowane dane zostały potwierdzone w trakcie badania pracowników, którzy wymieniali podobne cele strategiczne i wartości firmowe, choć ich hierarchia była nieco inna. Za priorytet funkcjonowania firmy uznano uzyskanie wysokiej jakości produktów i usług (69,9% respondentów), zaś wśród najistotniejszych wartości pracę zespołową (75%), kreatywną postawę (42%) oraz dążenie do stałego rozwoju (40,2%).

Istotną barierą w dostosowywaniu się przedsiębiorstw do nowych wyzwań może stać się ich struktura organizacyjna. Zdecydowana większość badanych organizacji jest silnie zhierarchizowana (według 60% pracodawców i 72,6% pracowników), choć warto podkreślić, że w części firm (32% według pracodawców i 16,9% zdaniem pracowników) proces uelastyczniania struktur organizacyjnych został już zainicjowany.

Zarówno cele strategiczne, jak i czołowe wartości firmowe znajdują odzwierciedlenie w przyjętych w badanych organizacjach priorytetach działania komórek ZZL tj. rozwoju pracowników (według 52% pracodawców), motywowaniu (28%) i poprawie efektywności pracy (22%). Można zatem przypuszczać, że osoby odpowiedzialne za tworzenie systemów motywacyjnych w firmie będą je opracowywały z dbałością o ich powiązanie z promowanymi przez kulturę postawami i wartościami firmowymi. Czy tak jest w istocie? Odpowiedzi na to pytanie służyła szczegółowa analiza wybranych komponentów systemów motywacyjnych w badanych firmach. Założono, iż poprawie efektywności służyć będzie regularne ocenianie wyników pracy, stosowanie premii i nagród powiązanych z efektami, rozwój partycypacji finansowej oraz zapewnienie warunków pracy pozwalających na pogodzenie życia osobistego z zawodowym. Z kolei ciągły rozwój i innowacyjność może zapewnić stały dostęp wszystkich grup zatrudnionych do różnorodnych form poszerzania kompetencji, wdrożenie programów zarządzania talentami, stworzenie możliwości zgłaszania potrzeb szkoleniowych przez pracowników i regularne badanie owych potrzeb, wspieranie partycypacji decyzyjnej etc. Dbałość o rozwój pracy zespołowej, będącej istotną wartością w badanych organizacjach, winna natomiast znaleźć wyraz w wynagrodzeniach, zwłaszcza w częstym sięganiu po ich grupowe formy, promowaniu dzielenia się wiedzą oraz podejmowaniu działań ukierunkowanych na zwiększenie integracji pracowników reprezentujących różne działy firmy.

2. Powiązanie systemów motywacyjnych z kulturą organizacji

Zebrane w trakcie badań informacje pozwoliły na weryfikację przyjętych założeń. Wskazują one na fakt uwzględniania w trakcie tworzenia systemów motywacyjnych zarówno kanonu wartości firmowych, jak i celów strategicznych organizacji (por. tab. 1). Można jednak odnieść wrażenie, że niektóre priorytety przedsiębiorstw wymagają silniejszego wsparcia ze strony motywowania, dotyczy to m.in. poprawy efektów pracy poprzez odpowiednie kształtowanie struktury wynagrodzeń.

Tabela 1. Spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji oraz celami strategicznymi badanych przedsiębiorstw (na podstawie badań pracodawców)

Cele strategiczne		Główne wartości kultury organizacyjnej		Elementy systemów motywacyjnych	
Zwiększenie efektywności firmy	36%	<ul style="list-style-type: none"> — Zaangażowanie — Praca zespołowa — Otwartość — Partnerstwo — Dzielenie się wiedzą — Efektywność — Umiejętność podejmowania decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> 56% 50% 16% 26% 22% 20% 8% 	<ul style="list-style-type: none"> — Dokonywanie wartościowania stanowisk — Mała liczba kategorii zaszerzegowania — Powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy — wyniki ocen okresowych jako kryterium wysokości wynagrodzenia — Znajomość kryteriów wynagrodzeń przez pracowników — Duży udział części zmiennych w wynagrodzeniu — Stosowanie akcji i opcji na akcje — Bogata oferta świadczeń dodatkowych — Prowadzenie ocen okresowych — Uzależnienie awansów od efektów pracy — Stosowanie rozwiązań z zakresu W-LB — Prowadzenie badań satysfakcji 	<ul style="list-style-type: none"> 56% 52% 60% 76,2% 92% 20% 90% 90% 94% 82%
Rozwój i innowacyjność	34%	<ul style="list-style-type: none"> — Zaangażowanie — Rozwój — Innowacyjność — Partnerstwo — Dzielenie się wiedzą — Wysokie kompetencje — Umiejętność podejmowania ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> 56% 44% 26% 26% 22% 16% 16% 	<ul style="list-style-type: none"> — Mała liczba kategorii zaszerzegowania — Powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy zespołu (nagrody i premie grupowe) — Stosowanie systemów wynagradzania talentów — Stosowanie wynagrodzeń kafeteryjnych — Bogata oferta świadczeń dodatkowych — Prowadzenie ocen okresowych — Uzależnienie awansów od kompetencji — Prowadzenie badań potrzeb szkoleniowych — Umożliwianie pracownikom zgłaszania potrzeb rozwojowych — Praca w ramach zespołów zrzeszających pracowników z różnych działów — Stosowanie elastycznych form zatrudnienia — Włączanie pracowników w procesy decyzyjne: <ul style="list-style-type: none"> — decydowanie o zakresie zadań — decydowanie o metodach realizacji zadań — Prowadzenie badań satysfakcji — Stosowanie rozwiązań z zakresu W-LB, CSR, outplacementu 	<ul style="list-style-type: none"> 52% 4%, 10% 44% 10% 90% 86% 98% 69,8% 76% 60–70% 40% 64% 82% 94%

2.1. Motywowanie poprzez wynagrodzenia

Postulowane zmiany w obrębie struktur organizacyjnych, tj. ich przebudowa w kierunku hierarchii poziomych związana z delegowaniem odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania i szerszym włączaniem pracowników w procesy decyzyjne mają odzwierciedlenie w konstrukcji systemów taryfowych. We współczesnych organizacjach zarysowują się tendencje do ograniczania liczby kategorii zaszeregowania oraz zwiększania ich wewnętrznej rozpiętości. W firmach stosujących tzw. *broadbanding* liczba kategorii zaszeregowania mieści się zwykle w przedziale od 4 do 8. Badane organizacje z powodzeniem włączają się w ten trend, niejako wyprzedzając zmiany zachodzące w obrębie struktur organizacyjnych. W ponad połowie objętych analizami przedsiębiorstw (52%) stosuje się nie więcej niż 8 kategorii zaszeregowania. Decyzje dotyczące zarówno awansu finansowego w ramach poszczególnych kategorii, jak i stanowiskowego są ściśle powiązane z wynikami, prowadzonych regularnie w 90% przedsiębiorstw, ocen okresowych. Szefowie działów personalnych zabiegają przy tym o to, by pracownicy dysponowali pełną wiedzą o kryteriach oceniania, wynagradzania i awansów. Ponad 70% zatrudnionych deklaruje znajomość czynników wpływających na wysokość ich wynagrodzeń. Znaczna część pracowników uznaje, że podstawowym kryterium wysokości ich wynagrodzenia są efekty własnej pracy (56%). Wydaje się zatem, że wynagradzanie jest powiązane ze strategią przedsiębiorstwa oraz wspierającą jej realizację kulturą. Nieco mniej, 41,1% pracowników, uważa, że ich płace zależą od efektów pracy zespołu. Wspieranie rozwoju pracy zespołowej poprzez wynagradzanie wymaga, więc pewnego wsparcia w badanej grupie przedsiębiorstw.

Tabela 2. Indywidualne i grupowe formy płac stosowane w badanych firmach (badanie pracodawców)

	Tylko indywidualne	Tylko grupowe	Indywidualne i grupowe	Nie stosuje się
Premie	32%	10%	48%	10%
Nagrody	66%	4%	22%	8%
Prowizyjne systemy wynagradzania	30%	6%	4%	60%
Udziały pracowników w zysku	14%	8%	4%	74%
Inne	14%	0%	4%	82%

Dążąc do poprawy efektów pracy, badane organizacje oferują zatrudnionym wynagrodzenie, którego pewna część (integralna lub wyodrębniona) jest zmienna. Przy jednoczesnym promowaniu w firmach rozwoju współpracy rośnie waga premii i nagród grupowych oraz zespołowych. W badanych przedsiębiorstwach są one przyznawane, jednak pod względem powszechności stosowania zdecydowanie ustępują miejsca indywidualnym formom nagradzania (por. tab. 2).

Nie mniej istotne dla zwiększenia efektywności firmy jest zwiększanie partycypacji finansowej załogi. Tymczasem jedynie co czwarta organizacja (26%) włącza pracowników w podział zysku przedsiębiorstwa. Badane organizacje zdają się nie doceniać korzyści płynących z zastosowania tego instrumentu motywowania, istotnego z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa i jego wartości firmowych.

Wzrost efektywności pracy, promowany przez kulturę organizacji, będzie bardziej prawdopodobny w firmach dążących do możliwie najpełniejszego zaspokojenia potrzeb pracowników. Sprzyja temu oferowanie w ramach wynagrodzeń beneficjów dostosowanych do nowych oczekiwań coraz bardziej wymagających zasobów ludzkich. Większa elastyczność systemu wynagrodzeń pozwala na lepsze reagowanie na potrzeby objętych nim osób. W badanej grupie, co prawda jedynie 10% firm stosuje wynagrodzenia kafeteryjne, lecz lista świadczeń dodatkowych jest długa, a część z nich jest kierowana nie tylko do pracowników, ale również do ich rodzin. Zdecydowanie najszerzy pakiet gratyfikacji trafia do menedżerów, pracownicy wykonawczy i specjaliści mogą skorzystać ze znacznie skromniejszej oferty świadczeń. Po wynagrodzenia długoterminowe takie, jak dodatkowe ubezpieczenia, akcje czy opcje na akcje badane firmy sięgają rzadko. Tylko co piąta badana firma stosuje długoterminowe bodźce własnościowe i ubezpieczeniowe, istotne dla pobudzania systematycznego wzrostu efektywności i związania pracownika z organizacją.

Przedsiębiorstwa starają się szczególnie nagradzać pracowników wysoce innowacyjnych i efektywnych, bez mała połowa z nich (44%) opracowała i wdrożyła programy zarządzania talentami. Obok specjalnych premii i nagród firmy oferują tej wyjątkowej grupie pracowników dedykowane dla niej szkolenia oraz inne formy dalszego rozwoju.

Zgodnie z przyjętymi przez firmy priorytetami działania prorozwojowe nie są dostępne tylko dla nielicznych. W znacznym zakresie mogą z nich skorzystać wszystkie osoby zatrudnione w badanych organizacjach.

2.2. Motywowanie do ciągłego rozwoju

Menedżerowie odpowiedzialni za stałe poszerzanie kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach objętych analizami starają się nie rozstrzygać o tematyce i zakresie oferowanych szkoleń. W większości organizacji (69,8% — według pracodawców) pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich potrzeb szkoleniowych (informację tę potwierdziło 83% menedżerów, 70,2% specjalistów i 56,5% pracowników). Są one ponadto regularnie monitorowane w trakcie prowadzonych (w 98% firm według pracodawców oraz w 79,2% według opinii pracowników) badań potrzeb szkoleniowych (zwykle raz w roku).

W zwiększaniu motywacji do pracy niemałe znaczenie, obok samego faktu zapewnienia dostępu do programów rozwojowych, ma także rodzaj oferowanych form doształcania. Zebrane dane wskazują, że pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, najczęściej biorą udział w tradycyjnych szkoleniach. Bardziej zindywidualizowane, a tym samym kosztowniejsze formy podnoszenia kompetencji, takie jak coaching czy mentoring kierowane są, zgodnie z deklaracjami pracodawców, do pracowników szczególnie istotnych dla funkcjonowania firmy, tj. do menedżerów (po-

nad połowy ogółu w przypadku coachingu i ponad 30% w przypadku mentoringu i specjalistów (po 28%). Coaching jest formą rozwoju kompetencji często zarezerwowaną dla najwyższej kadry kierowniczej, tymczasem w badanych organizacjach mogą z niego korzystać także pracownicy wykonawczy, choć nie jest to zjawisko powszechne (18%). Świadczy to o przywiązywaniu przez kierownictwo firmy wagi do doskonalenia wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko. Dbłość o rozwój pracowników wykonawczych przejawia się w umożliwianiu im zdobywania doświadczenia w pracy na innych stanowiskach. Rotację stanowisk stosuje się w odniesieniu do 44% tej grupy zatrudnionych. Działania te zapobiegają także spadkowi motywacji do pracy wynikającemu z monotonnego wykonywania rutynowych czynności.

Zabiegi mające na celu zapewnienie pracownikom szerokiego wachlarza możliwości rozwoju są zauważane przez wszystkie zatrudnione w firmie osoby. Zdecydowana większość respondentów (80%) twierdzi, że firma podejmuje różnorodne działania ukierunkowane na stałe poszerzanie kompetencji pracowników.

Badane organizacje zabiegają również o to, by pracownicy uczyli się od siebie wzajemnie, promując pracę zespołową i dzielenie się wiedzą. Powszechną praktyką (stosowaną według informacji pracodawców w 76% firm) jest realizowanie projektów z udziałem osób zatrudnionych w różnych działach firmy. Wynika to również z założenia, że różnorodne poglądy stwarzają możliwość ujrzenia analizowanych zagadnień z wielu punktów widzenia, co pobudza pracowników do myślenia, sprzyja rozwojowi współpracy poprzez zwiększanie tolerancji i zrozumienia dla inności, wreszcie przekłada się na kreatywność i unikalność wypracowywanych rozwiązań. Wymieniane wśród istotnych wartości badanych organizacji dzielenie się wiedzą jest wspierane także poprzez tworzenie zespołów trenerów wewnętrznych, którzy w 30% przedsiębiorstw (według wskazań pracodawców) prowadzą szkolenia pracowników, a w co piątej firmie opracowują materiały edukacyjne przydatne w codziennej pracy.

Praktyka włączania pracowników w działania istotne z punktu widzenia trwania i rozwoju przedsiębiorstwa nie ogranicza się tylko do szkoleń. Niemala część badanych organizacji angażuje wszystkie zatrudnione w nich osoby w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

2.3. Motywacyjny aspekt partnerstwa w zarządzaniu

Obok wspomnianej wyżej partycypacji finansowej przedsiębiorstwa wypracowały szereg rozwiązań z zakresu partnerstwa w zarządzaniu opartego na wspólnym podejmowaniu decyzji.

Wybór problematyki, którą zatrudniona osoba będzie zajmowała się w codziennej pracy ma niebagatelny wpływ na motywację do jej wykonania. Prawdopodobieństwo, że pracownik będzie bardziej zaangażowany w realizację zadania, które sam wybrał jako interesujące i zgodne z jego oczekiwaniami, będzie większe niż gdyby zostało mu ono narzucone odgórnie. Wraz z pojawieniem się zaangażowania, będącego przejawem motywacji wewnętrznej, poziom realizacji zadań powinien wzrastać. Choć pozostawienie swobody w wyborze zakresu prac nie jest zjawiskiem rzadkim w badanej populacji, to jednak nie można też nazwać go powszechnym. Zgodnie z deklaracjami

pracodawców tylko w niespełna 40% organizacji załoga bierze czynny udział w ustalaniu powierzonych jej zadań. Znacznie częściej natomiast pracownicy mogą decydować o sposobach ich wykonania (w 64% firm zdaniem pracodawców). Poczucie niezależności pozytywnie wpływa na jakość i efekty podejmowanych działań, stwarza zatrudnionym możliwości wyboru stylu pracy z wykorzystaniem narzędzi najbardziej odpowiadających ich temperamentowi, doświadczeniu oraz kompetencjom. Sprzyja ono także rozwojowi inwencji i poszukiwania metod optymalnych zarówno z punktu widzenia firmy, jak i pracownika.

Fakt, iż blisko połowa badanych organizacji nie dostrzega korzyści płynących z włączania pracowników w proces decydowania o zakresie merytorycznym i sposobach wykonania zadań nie sprzyja wzrostowi motywacji i raczej hamuje niż stymuluje innowacyjność zatrudnionych w firmie osób. Działania te stoją więc w opozycji zarówno wobec celów strategicznych badanych organizacji, jak i wartości niesionych przez ich kulturę.

Nakreślone powyżej tendencje, uchwycone w badaniu pracodawców zostały potwierdzone podczas ankietyzacji pracowników. Załoga przedsiębiorstw nieco surowiej oceniła jednak istniejący stopień swobody przy wyborze metod realizacji zadań. Bez mała połowa respondentów (49,7%) musi na co dzień postępować ściśle według narzuconych im zasad organizujących sposób wykonania obowiązków pracowniczych.

Zapewnienie pracownikom wpływu na sposób i zakres zadań, to ważny przyczynek do poszerzania roli, jaką mogą oni odgrywać w procesie zarządzania firmą. Niemniej istotne jest włączanie personelu w proces podejmowania decyzji o charakterze strategicznym dla całej organizacji. Szczególnie cenne wydają się rozwiązania z zakresu partycypacji bezpośredniej takie, jak badania opinii lub satysfakcji.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw objętych analizami (82% zgodnie z deklaracjami pracodawców), prowadząc regularnie badania satysfakcji, stwarza wszystkim pracownikom okazję wypowiedzenia się na temat sytuacji w firmie, możliwości jej rozwoju i propozycji zmian. Na ten nieco wyidealizowany obraz rzucają cię wyniki badań pracowników, spośród których tylko nieco ponad połowa (54,3%) twierdzi, że została objęta podobnymi badaniami. Dane zebrane w trakcie analiz poziomu satysfakcji z pracy wykorzystywane są zwykle do usprawnienia systemów motywacyjnych (39% wskazań pracodawców) i procesów zarządzania (27%) oraz poprawy komunikacji (15%). Zaskakuje słabe wykorzystanie opinii załogi w rozstrzygnięciach dotyczących zagadnień o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, tj. w sytuacji, gdy konieczne jest przeformułowanie celów strategicznych (po wyniki badań satysfakcji sięga wówczas tylko 5% firm), przebudowa struktury organizacyjnej (5%) czy zmiana narzędzi ZZL (2%). Informacje te stawiają pod znakiem zapytania realny wpływ pracowników na najważniejsze decyzje w firmie. Zasadne wydaje się przypuszczenie, że choć w badanych organizacjach zostały stworzone ramy partycypacji pracowniczej, to wymagają one jeszcze dopracowania i lepszego umocowania w procesie zarządzania firmą. Jest to istotne z punktu widzenia kultury organizacyjnej, której główne wartości — m. in. partnerstwo — nie są odpowiednio wzmacniane konkretnymi działaniami.

Niemniej jednak badane organizacje starają się wspierać inne wartości m.in. zaangażowanie czy wysoką jakość pracy, ograniczając czynniki mogące utrudniać pracow-

nikowi wykonywanie powierzonych mu zadań. W tym nurcie mieszczą się działania ukierunkowane na godzenie życia zawodowego z prywatnym.

2.4. Dbalność o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym jako czynnik motywacyjny

Pracodawca dążący do sprostania oczekiwaniom załogi może wdrażać szereg rozwiązań wpływających na poprawę komfortu pracy oraz pośrednio zwiększenie stopnia odczuwania identyfikacji z firmą. Wśród nich duże znaczenie mają działania z zakresu utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (W-LB — *Work-Life Balance*). Badane organizacje (94% według pracodawców) oferują pracownikom szereg ułatwień pozwalających im zachować lub przywrócić wspomnianą równowagę. Wśród stosowanych rozwiązań z zakresu W-LB pracodawcy wymieniali obok uelastycznienia czasu pracy (57% wskazań) i wsparcia materialnego (45%) pomoc psychologiczną (15%) oraz dodatkowy urlop (bezpłatny) — 17%. Ten rodzaj pomocy jest szczególnie istotny dla pomyślnego rozwiązania trudnej sytuacji, w jakiej znalazł się pracownik. Pozwala na odnalezienie wewnętrznej harmonii i siły do stawienia czoła trudnościom oraz daje czas na uporządkowanie spraw prywatnych i odpoczynek od przytłaczających obowiązków zawodowych.

Pomimo że badane organizacje podejmują wiele działań z zakresu W-LB, to jednak w większości z nich nie mają one charakteru rozwiązań systemowych, jest to raczej zbiór niepowiązanych ze sobą inicjatyw. Nieliczne firmy (4%) posiadają kompleksowe rozwiązania dedykowane wyselekcjonowanym grupom pracowników, np. posiadającym małe dzieci lub opiekującym się starszymi członkami rodziny. Obok ułatwień w codziennej pracy ma to dla pracowników również istotne znaczenie motywacyjne. Dostrzegają oni, że firma dba o poprawę warunków ich pracy, zauważa i uwzględnia ich sytuację życiową oraz dąży do złagodzenia skutków zwiększenia obowiązków domowych. Większy komfort pracy przekłada się natomiast na jej wyższą jakość i efekty. Wdrożenie programów z zakresu W-LB może być także elementem wykorzystywanym w polityce PR (*public relations*) firmy, która zyskuje pozycję troskliwego pracodawcy. Tym samym wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia do organizacji kolejnych oddanych pracowników.

Niestety pracownicy nie potwierdzają deklarowanej przez pracodawców powszechności stosowania rozwiązań mających na celu przywrócenie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Tylko co trzeci respondent (32,3% ogółu badanych) potwierdził, że firma podejmuje jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Częściej zauważają je menedżerowie i specjaliści (odpowiednio 37,3% i 35,2%). Wśród pracowników wykonawczych jedynie co czwarty (27,2%) uważa, że może liczyć na wsparcie ze strony firmy w sytuacji niemożności pogodzenia ról rodzinnych i zawodowych. Fakt, że ponad 1/3 badanych nie określiła jednoznacznie, czy ich przedsiębiorstwa realizują jakiegokolwiek zadania z zakresu W-LB, może świadczyć o tym, że nie dysponują oni wiedzą o istnieniu takich programów albo też domyślają, że ich nie ma, ale wolą uniknąć deklaracji stawiających firmę w złym świetle. Odpowiedzialnością za taki stan można obarczyć system komunikacji w firmie, który zdaje się nie funkcjonować w pełni sprawnie.

Z drugiej jednak strony, ci spośród respondentów, którzy nie mieli nigdy problemów z utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, mogą nie dostrzegać rozwiązań oferowanych przez organizację w tym zakresie. Wiedza ta nigdy dotąd nie była im bowiem potrzebna.

3. Spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji a wyniki ekonomiczne

W kolejnym etapie prac analitycznych podjęta została próba wykazania powiązań pomiędzy wysoką spójnością systemów motywacyjnych z kulturą organizacji, a wynikami ekonomicznymi. Dane dotyczące wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego oraz fluktuacji pracowników w latach 2007–2009 uzyskano z 15 przedsiębiorstw. Takie ograniczenie populacji sprawia, że wnioski płynące z zaprezentowanych analiz są jedynie próbą uchwycenia pewnych tendencji, które powinny podlegać dalszym pogłębionym badaniom na większej grupie przedsiębiorstw.

W badanych firmach istniały znaczne powiązania systemów motywacyjnych z kulturą organizacji, w 80% z nich odnotowano wysoki, ponad pięćdziesięcioprocentowy poziom spójności⁸. Wyniki dotyczące wielkości sprzedaży oraz fluktuacji pracowników wskazują na wyraźne pogorszenie się kondycji badanych firm w roku 2009 tj. w okresie światowego spowolnienia gospodarczego. Znaczna część badanych organizacji została wówczas zmuszona do redukcji zatrudnienia (por. w tab. 3. firmy oznaczone symbolami C, F, H, Ł, M). Te spośród firm, które osiągnęły wysoką, ponad pięćdziesięcioprocentową zgodność systemów motywacyjnych z wartościami promowanymi przez ich kultury, odnosiły zwykle znaczne sukcesy ekonomiczne. W większości z nich wartość sprzedaży na jednego zatrudnionego wyniosła ponad 300 000 zł. Zaobserwowano w nich jednak znaczną fluktuację pracowników, współczynnik płynności osiągał w nich wartości 0,4–0,5. Wynika to po części z polityki zatrudnienia niektórych organizacji (w tabeli 3. oznaczonych symbolami F, H, Ł). Często poszukują one pracowników na krótki czas, związany z potrzebą realizacji konkretnego projektu. Firma Ł z branży logistycznej zatrudniająca znaczną grupę osób o niskich kompetencjach przyjęła częste zmiany pracowników na niższych szczeblach zarządzania jako jedną z zasad ZZL. To właśnie ci pracownicy najboleśniej odczuli zmiany organizacyjne związane z kryzysem w roku 2009. Lata 2007–2009 były szczególnie trudne dla instytucji finansowych reprezentowanych w badanej grupie przez trzy przedsiębiorstwa. Kolejne trzy firmy objęte analizami były w trakcie fuzji lub tuż po przeprowadzonych fuzjach z większymi organizacjami. Czynniki te mogły zaważyć na zwiększonej fluktuacji pracowników w badanym okresie.

⁸ Stopień spójności systemów motywacyjnych z kulturą organizacji oszacowano na podstawie indeksów spójności uwzględniających cząstkowe indeksy systemów motywacyjnych oraz kultury organizacyjnej obliczonych indywidualnie dla każdej z firm.

Tabela 3. Spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji a wyniki ekonomiczne

Firma	Branża firmy	Liczba zatrudnionych			Wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego w tys. zł			Współczynnik płynności zatrudnienia			Poziom spójności systemu motywacyjnego z kulturą organizacji
		Do 49	50–249	250 i więcej	2007	2008	2009	2007	2008	2009	
A	banki			X	202	b.d.	–	0,32	0,5	–	37,4%
B	edukacja	X			165	–	–	0,5	–	–	57,2%
C	przemysł			X	334	274	298	0,36	0,44	0,96	43,3%
D	banki		X		137	–	–	0,36	–	–	38,4%
E	budownictwo			X	257	294	–	1	0,85	–	73,1%
F	pozostała działalność usługowa			X	543	569	b.d.	0,52	0,43	0,52	80,5%
G	edukacja		X		25	30	8	0,2	0,8	0,23	52,9%
H	banki			X	376	494	540	0,45	0,42	1,9	62,3%
I	przemysł			X	157	–	–	1,3	–	–	64,9%
J	ochrona zdrowia			X	54	–	–	0,67	–	–	54,2%
K	administracja publiczna			X	bd	bd	–	0,34	0,23	–	69,2%
L	administracja publiczna			X	bd	–	–	0,82	–	–	56,9%
Ł.	pozostała działalność usługowa			X	460	439	381	0,46	0,46	2,1	58,8%
M	przemysł			X	8369	12530	9927	0,29	0,27	0,5	65,2%
N	handel			X	6812	–	–	1,1	–	–	54,0%

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań zasadne wydaje się sformułowanie wniosku, że wybrana grupa przedsiębiorstw o wysokim poziomie ZZL kieruje się kluczowymi wartościami ich kultur organizacyjnych podczas doboru instrumentów motywowania. Zarówno rozwiązania stosowane w obszarze wynagrodzeń, rozwoju, partycypacji pracowniczej, jak i W-LB uwzględniają cele strategiczne przedsiębiorstw takie, jak wspierające ich realizację wartości firmowe. Pozwala to także oczekiwać, że tak skonstruowane systemy motywacyjne będą oddziaływały na zatrudnionych skuteczniej niż rozwiązania niepowiązane z kulturą organizacyjną lub stojące w opozycji wobec niej.

Niemniej jednak niektóre instrumenty motywowania wymagają, jak się zdaje, nieco większego powiązania z wartościami firmowymi. Brak takiego związku może osłabić siłę oddziaływania zastosowanych narzędzi. Szczególnie istotne wydaje się wsparcie grupowych form wynagradzania, zwłaszcza premii i nagród zespołowych i grupowych, niezbyt popularnych wśród badanych przedsiębiorstw. Dla poprawy efektów pracy celowe było szersze sięganie po długoterminowe bodźce własnościowe i ubezpieczeniowe oraz włączanie pracowników w udział w zysku firmy. W chwili badań z rozwiązań tych korzystało ok. 20% przedsiębiorstw. Obok partycypacji finansowej wzmocnienia wymaga także partycypacja decyzyjna pracowników poprzez szersze włączanie ich w proces zarządzania firmą.

Upowszechnienie wśród pracowników wiedzy o wartościach firmowych oraz skuteczność powiązanych z nimi narzędzi motywowania wymaga zapewnienia dobrej komunikacji w firmie. Osiągnięcie tego celu może utrudniać struktura organizacyjna, pionowa i silnie zhierarchizowana w większości badanych przedsiębiorstw. Objęte analizami organizacje, zabiegają o udrożnienie kanałów komunikacyjnych, jednak wciąż nie wszystkie informacje istotne z punktu widzenia motywowania docierają do pracowników. Jaskrawym tego przykładem była niewielka świadomość respondentów istnienia w ich firmach szeregu rozwiązań z zakresu W-LB.

Powiązanie systemów motywacyjnych z kulturą organizacyjną wydaje się przynosić firmom korzyści. Analiza wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką spójnością motywowania i kultury organizacyjnej wykazała, że odniosły one znaczne sukcesy ekonomiczne. Oczywiście mogło na ten stan wpłynąć wiele różnorodnych czynników. Zasadne wydaje się jednak przeprowadzenie dalszych pogłębionych badań nad wpływem, jaki wywierają systemy motywacyjne, tworzone z uwzględnieniem kluczowych wartości firmowych, na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Beer M., *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
2. Conger J.A., Lawler E., *Individual director evaluations. The next step in boardroom effectiveness*, "Ivey Business Journal" 5-7/2002.

3. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
4. Ericksen J., Deyr L., *Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance*, CAHRS Working Papers, Cornell University, Working Paper 4-2/2004.
5. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process. Concepts — Contexts — Cases*, Pearson Education Limited 2003.

CULTURAL CONDITIONS OF MOTIVATIONAL SYSTEMS EFFICIENCY

Advocated complexity of solutions implemented at organisations assumes that in order to be effective, new strategies, structures and organisational cultures must be closely interrelated and mutually impact each other. HRM strategy and motivating — one of the key (in terms of organisation's effectiveness) HRM functions, cannot remain isolated from internal factors that impact operations of the organisation. Major role is played by organisational culture which brings together its goals as well as employee needs. The article presents results of an analysis of links between motivational systems and organisational culture in 50 organisations operating on the Polish market.

Key words: **organisational culture, corporate values, motivational systems, motivational tools**

Słowa kluczowe: **kultura organizacji, wartości firmowe, systemy motywacyjne, narzędzia motywowania**

Tomasz Sapeta

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego rozwoju, będącego efektem rosnącej na rynku konkurencji, wzrostu oczekiwań zatrudnionych pracowników i wymagań, jakie stawiają klienci. Efektem podejmowanych działań jest doskonalenie poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, poprzez wdrażanie nowych rozwiązań, także i tych dotyczących stosowanych narzędzi. W warunkach dynamicznych zmian koniecznym staje się permanentne monitorowanie, diagnozowanie i ocena otaczającej rzeczywistości oraz wnętrza organizacji. Realizacja powyższego zadania możliwa jest poprzez zastosowanie rozwiązań umożliwiających pozyskanie kompleksowej informacji na bazie której, możliwe będzie wdrażanie określonych zmian prowadzących do profesjonalizacji w funkcjonowaniu organizacji. Jednym z narzędzi doskonalenia i rozwoju poszczególnych obszarów kierowania przedsiębiorstwem jest wykorzystanie audytu, który w praktyce zarządzania występuje w różnych odmianach, w tym w ramach funkcji personalnej realizowany jest jako audyt personalny. Audyt obejmuje niezależne, obiektywne działania o charakterze doradczym, zaprojektowane w celu przysporzenia dodatkowej wartości i usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem. Wspiera osiągnięcie przez organizację celów poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy skuteczności w zakresie procesów zarządzania i kontroli organizacji. Audyt jako narzędzie zarządzania, służy do uzyskania racjonalnego zapewnienia, że postawione przed przedsiębiorstwem cele są realizowane, zasady i procedury wynikające z przepisów prawa powszechnie obowiązującego lub przyjętego wewnątrznie są wdrażane i przestrzegane, a mechanizmy oraz procedury stanowiące system kontroli wewnętrznej są adekwatne i skuteczne w ocenie prawidłowości działania organizacji.

1. Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

W dobie rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika mającego istotny wpływ na konkurencyjność i wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw audyt personalny urasta do rangi narzędzia, bez którego proces profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi byłby trudny do zrealizowania. Jak pokazują badania (np. przeprowadzone przez B.E. Beckera, M.A. Huselida i D. Ulricha na grupie 429 firm amerykańskich¹) przedsiębiorstwa, które miały najbardziej efektywne systemy zarządzania zasobami ludzkimi, osiągały jedne z najlepszych wyników na rynku. Wskazuje to na konieczność permanentnego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, przy wykorzystaniu różnego rodzaju narzędzi, w tym audytu. Audyt personalny pojawia się często jako element innych audytów takich, jak audyt wewnętrzny, organizacyjny, ale także jako samodzielne narzędzie wykorzystywane w badaniach efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu pojęcie audytu personalnego jest różnie definiowane, ale najczęściej odnosi się do działań o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich, a także do systemu funkcji personalnej, mającego na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)². Przeprowadzając działania badawcze w ramach audytu personalnego, pozyskuje się i gromadzi informację, która daje podstawę do oceny zdolności organizacji generowania wartości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W kontekście realizowanych celów zarządzania zasobami ludzkimi istotne wydaje się odróżnienie audytu personelu od audytu funkcji personalnej. Audyt personelu w sensie merytorycznym odpowiada zakresowi analizy zasobów ludzkich, dlatego w jego ramach badaniu poddawane są kwestie takie, jak: stan i struktura zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji pracowników, efektywność i koszty pracy, ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną. Z kolei audyt funkcji personalnej odnosi się do trzech aspektów systemu zarządzania zasobami ludzkimi: funkcjonalnego (zestaw i układ funkcji oraz czynności prowadzących do ich realizacji), instrumentalnego (dobór metod i technik w ramach poszczególnych funkcji) i instytucjonalnego (organizacyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi), w odniesieniu do strategii instytucji³. Aspekt funkcjonalny wyraża się w działaniach podejmowanych w ramach planowania personelu, zatrudniania pracowników, oceniania oraz wynagradzania pracowników, zarządzania efektywnością, rozwijania potencjału pracowników, kształtowania warunków i stosunków pracy. Aspekt instrumentalny odnosi się do narzędzi umożliwiających realizację celów poszczególnych funkcji. Aspekt instytucjonalny natomiast związany jest ze strukturą organizacyjną firmy, umiejscowieniem w niej jednostek oraz komórek personalnych, a także odnosi się do samych

¹ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s.414.

³ *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011, s. 324–325.

pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w firmie⁴. Efektem szeroko zarysowanego zakresu audytu personalnego jest możliwość określenia jego różnych form. Począwszy od audytu planowanego i nadzwyczajnego, poprzez audyty wewnętrzne i zewnętrzne, wstępne i pogłębione, po kompleksowe i wycinkowe. Przyjęcie określonej formy wiąże się z obszarami działań w ramach audytu funkcji personalnej. Przyjmując za wzór jeden z wielu modeli zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębnić można następujące obszary działań audytorskich⁵:

- 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 organizacyjną jako czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

W kontekście realizowanych funkcji zarządzanie zasobami ludzkimi traktować można jako ciąg zachodzących procesów i czynności. Układ funkcji zarządzania zasobami ludzkimi stanowi również podstawę do określenia audytów personalnych o charakterze wycinkowym, zatem na podstawie tego kryterium można wyróżnić audyty cząstkowe dotyczące: analizy i planowania w obrębie funkcji personalnej, rekrutacji i derekrutacji pracowników, oceniania i wynagradzania, rozwoju personelu, motywowania pracowników, kształtowania warunków i stosunków pracy, obsługi administracyjnej. Jest to jedna z propozycji audytów cząstkowych, bowiem ich liczba i rodzaje uzależnione są od stosowanych w danej organizacji rozwiązań i stopnia szczegółowości dokonanej klasyfikacji. Efektem działań audytorskich w ramach realizowanej funkcji personalnej powinno być usprawnienie funkcjonowania komórek personalnych, wskazanie ich roli w realizacji strategii i tworzenia wartości dla organizacji. Ponadto do korzyści z zastosowania audytu personalnego można zaliczyć⁶:

- identyfikację kluczowych dla organizacji problemów personalnych,
- stymulowanie spójności polityki i działań w obszarze zasobów ludzkich,
- zapewnienie zgodności realizowanej polityki personalnej ze standardami obowiązującego prawa,
- racjonalizację kosztów pracy poprzez doskonalenie stosowanych rozwiązań w sferze funkcji personalnej,
- doskonalenie profesjonalnego wizerunku działu personalnego
- wzrost odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego
- określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności działu personalnego
- przyczynianie się do akceptacji koniecznych zmian roli i miejsca działu personalnego.

Traktowanie audytu personalnego jako narzędzia usprawniającego działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wymusza spełnienie następujących warunków⁷:

⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 417.

⁵ Tamże.

⁶ T. Sapeta, *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 679/2005, s. 31.

⁷ *Audyt wewnętrzny...*, s. 329.

- opracowanie właściwej procedury przeprowadzania audytu,
- zapewnienie nieograniczonego dostępu audytora do źródłowych dokumentów takich, jak strategia personalna, regulaminy, plany pracy, opisy stanowisk pracy, arkusze oceny, sprawozdania, procedury, dotychczasowe wyniki badań i analiz, zasady obiegu dokumentów,
- zagwarantowanie pełnej swobody rozmów z pracownikami jako źródła nieograniczonej wiedzy na temat warunków, sposobów pracy,
- dysponowanie odpowiednim standardem ocen stanu zasobów ludzkich i istniejącego systemu zarządzania tymi zasobami.

Właściwa procedura przeprowadzania audytu jest jednym z ważniejszych elementów mających wpływ na jego skuteczność. Przeprowadzanie audytów personalnych wiąże się jednak z ryzykiem wynikającym ze specyfiki przedmiotu audytowania, który jest związany z interdyscyplinarnością funkcji personalnej, obiektywnymi ograniczeniami w zakresie pomiaru, co w efekcie może prowadzić do niedokładnych, uproszczonych lub wręcz błędnych ocen. Do innych czynników ryzyka zaliczyć należy czynniki kulturowe, proceduralne oraz kompetencyjne osób przeprowadzających audyty, a także możliwe naciski kierownictwa przedsiębiorstwa na uzyskanie pozytywnych wyników audytu⁸. Dlatego przestrzeganie określonych warunków prowadzenia działań audytorskich będzie gwarantem uzyskania właściwych rezultatów, prowadzących do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Audyt personalny a wynagradzanie pracowników

Wynagrodzenia we współczesnych organizacjach stanowią kluczowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi, który znajduje się w centrum zainteresowania zarówno pracodawców, kadry zarządzającej, jak i pracowników. Stanowią jeden z podstawowych instrumentów podnoszenia efektywności pracy jednostek i całej organizacji. Umiejętne połączenie polityki i praktyki wynagradzania z zadaniami i celami stawianymi pracownikom oraz organizacji w znacznej mierze decyduje o osiągnięciu założonego poziomu efektywności. Wynagrodzenia stanowią istotne narzędzie pozyskiwania i utrzymania pracowników w organizacji, szczególnie tych utalentowanych, posiadających wysoki potencjał, co wskazuje na ich strategiczną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi i powiązanie z innymi obszarami tego zarządzania. Zapewnienie wysokiej spójności polityki i praktyki wynagradzania z innymi procesami zarządzania pracownikami przyczynia do podnoszenia ich efektywności i osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Globalizacja gospodarki, zaostrzająca się konkurencja, zmiany na rynku pracy, racjonalizacja kosztów pracy, konieczność dostosowania wielu dziedzin życia gospodarczego (w tym także i przedsiębiorstw) do wymogów unijnych i, w tym kontekście, duża wrażliwość systemów wynagradzania na zmiany sprawiły, że organizacje poszukują w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami nowych rozwiązań spełniających wyma-

⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 423.

gania, jakie stawia rynek. Wzrost roli wynagrodzeń jako obszaru (wg niektórych autorów jako narzędzia) zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie jest niewątpliwie jedną z najistotniejszych tendencji rozwojowych w wynagradzaniu. Zgodnie z tą koncepcją, wynagrodzenia mają wspomagać osiągnięcie głównych celów organizacji. Wszystkie elementy systemu wynagrodzeń powinny zatem tworzyć wewnętrznie spójny, zharmonizowany pakiet składników, wspierający realizację strategii ogólnej. Projektowana i wdrażana w firmie strategia wynagradzania powinna wspierać strategię rozwojową firmy, być spójna z nią, jak również ze strategią zasobów ludzkich, stwarzając możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszych wyników, a co za tym idzie zapewnić wzrost jego konkurencyjności⁹. Ponadto duże zainteresowanie systemami wynagradzania wynika również z funkcji, jakie pełnią wynagrodzenia w przedsiębiorstwie i próby ich wykorzystania w podnoszeniu efektywności zarządzania. Narzędziem wspierającym przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowych rozwiązań w realizacji tego obszaru polityki personalnej jest audyt personalny dostarczający podstawowych informacji na temat mocnych i słabych stron stosowanych rozwiązań, zagrożeń i ryzyka pojawiających się w trakcie ich realizacji oraz szans wynikających z wprowadzanych zmian. Celem wdrażania audytu wynagrodzeń jako narzędzia podnoszenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest próba odpowiedzi na pytania: czy funkcjonujący w przedsiębiorstwie system wynagrodzeń realizuje przyjęte wcześniej dla tego obszaru cele, czy oczekiwania interesariuszy są w pełni zaspokojone, czy występują nieprawidłowości, które utrudniają realizację podstawowych funkcji wynagrodzeń. I właśnie realizacja kluczowych funkcji wynagrodzeń, do których zaliczymy funkcję kosztową, dochodową, motywacyjną, społeczną i rynkową¹⁰, może być podstawą decyzji o podjęciu prac audytorskich.

Wysokie koszty wynagrodzeń (tj. realizacja funkcji kosztowej) są nierzadko podstawową przyczyną prac w ramach audytu wynagrodzeń. Prace analityczne dotyczą wówczas identyfikacji zmian, jakie zaszły w określonym horyzoncie czasu w poziomie i strukturze wynagrodzeń, zwłaszcza w odniesieniu do kondycji ekonomicznej, a zwłaszcza finansowej przedsiębiorstwa na tle zmian rynkowych. W przypadku tej funkcji wynagrodzeń, audyt pozwala na zidentyfikowanie i ujawnienie zasadniczych źródeł ponadprzeciętnych kosztów pracy związanych z wynagrodzeniami. Koszty pracy obejmują: płace, składki na ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe, wypadkowe), fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, państwowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych, koszty szkolenia i doskonalenia zawodowego, BHP, fundusz świadczeń socjalnych, koszty doboru pracowników i świadczeń odszkodowawczych związanych z redukcją zatrudnienia (zwolnieniami) oraz wstępne badania lekarskie. Wynika stąd konieczność maksymalizacji zwrotu poniesionych nakładów na pracowników bądź też, optymalizowania relacji między kosztami pracy a jej efektami¹¹. Audyt wynagrodzeń powinien w tym przypadku pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytanie, czy każda złotówka zainwestowana w pracowników przyno-

⁹ S. Stachowska, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 10.

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 106.

¹¹ Tamże, s. 106.

si korzystny zwrot, co w przypadku wynagrodzenia oznacza wielkość efektów ekonomicznych w postaci wartości dodanej lub wartości sprzedaży (zysku) przypadającego na złotówkę wynagrodzenia.

Realizacja funkcji dochodowej może być przyczyną pojawienia się niezadowolenia u pracowników, czego potwierdzeniem jest zwiększona absencja, wzrost fluktuacji zatrudnienia, spadek jakości pracy. Jest to związane z faktem, że wynagrodzenie często stanowi dla pracownika i jego rodziny jedyne źródło utrzymania i zaspokojenia potrzeb. Dlatego celem audytu będzie analiza relacji, jakie zachodzą pomiędzy wysokością i składnikami wynagrodzeń w grupach poszczególnych stanowisk. Konieczne będzie również odniesienie wynagrodzeń świadczonych w danej organizacji do danych płynących z rynku pracy w odniesieniu do płacy. A zatem działania audytora znacznie wykrócą poza analizę wynagrodzeń, obejmując swym zakresem działania odnoszące się do audytu otoczenia.

Funkcja motywacyjna wynagrodzeń podkreśla istotę relacji w układzie wynagrodzenie zasadnicze a ruchoma część płacy oraz układ dobranych składników części ruchomej wynagrodzenia. Tym obszarom w głównej mierze poświęcone będą badania audytora. Funkcja motywacyjna wynagrodzenia polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim firma. Poprzez wynagrodzenia skłania się pracowników do podejmowania pracy, trwania przy niej i polepszania efektów¹². Realizacja funkcji motywacyjnej wynagrodzeń przyczynia się również do kształtowania relacji w układzie wyniki pracy a całokształt wyników działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też powyższy układ powinien być objęty badaniami audytora.

Funkcja społeczna ma kilka wymiarów, spośród których na szczególną uwagę zasługują¹³:

- kształtowanie dobrego klimatu pracy, zapobieganie konfliktom na tle wynagrodzeń,
- wypłacanie każdemu pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu pracy wynagrodzenia nie niższego od minimalnego określonego prawem,
- zapobieganie spadkowi realnej wartości wynagrodzenia, spadek ów budzi niezadowolenie u pracowników i prowadzi do osłabienia ich motywacji do pracy,
- zapobieganie głębokim nierównościami wynagrodzeń, które powodują poszerzenie i/lub pogłębianie sfery ubóstwa i marginalizacji, a w konsekwencji nasilenie napięć społecznych.

Poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń musi odpowiadać systemom wartości i oczekiwań występującym w danej społeczności, grupie zawodowej, co stanowi o istocie społecznej funkcji wynagrodzeń¹⁴. A zatem z perspektywy audytu wykróczy on znacznie poza ramy wynagrodzeń, obejmując swym zasięgiem inne obszary zarządzania pracownikami. Podobna sytuacja występuje w przypadku rynkowej funkcji wynagrodzenia, oznaczającej, że wysokość płacy, czyli ceny, jaką dana praca uzyskuje, kształtowana jest na rynku pracy. Siła wpływu rynku pracy na poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń

¹² S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19.

¹³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWE, Warszawa 2006, s. 357–358.

¹⁴ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, s. 19.

zależy przede wszystkim od konkurencyjności przestrzennej i zawodowej. Cena tej samej pracy jest zróżnicowana na poszczególnych rynkach pracy, w zależności od popytu i podaży. Wymusza to porównywanie poziomu płac z ich odpowiednikami w innych organizacjach, zwłaszcza konkurencyjnych¹⁵. Skuteczne spełnianie przez wynagrodzenia ich podstawowych funkcji wymaga uwzględnienia wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych w procesie budowania i doskonalenia systemowych rozwiązań w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto efektywna konfiguracja poszczególnych składników systemu wynagradzania uwzględnia strategię firmy, jej strukturę organizacyjną, specyficzne cechy kultury organizacyjnej oraz uwarunkowania płynące z rynku pracy, co jednoznacznie wskazuje, że działania prowadzone w ramach audytu wynagrodzeń nie mogą ograniczać się tylko do tego obszaru. Muszą zdecydowanie wyjść poza jego ramy. O przydatności (a być może i konieczności) prowadzenia audytów wynagrodzeń z perspektywy wymienionych wcześniej funkcji świadczyć mogą wyniki badań, dotyczące zmian w systemach wynagradzania, zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń w 2010 roku pod wpływem spowolnienia gospodarczego¹⁶

Lp.	Priorytety zmian wprowadzonych w systemach wynagrodzeń	Odsetek firm wskazujących dane zadanie na miejscu:				Średnia ważona
		1.	2.	3.	4.	
1.	Zabezpieczenie dochodów pracowników	14%	29%	43%	14%	2,6
2.	Zwiększenie (utrzymanie) motywacyjności wynagrodzeń	33%	33%	26%	8%	2,1
3.	Zmniejszenie kosztów wynagrodzeń	51%	20,5%	8%	20,5%	2,0
4.	Troska o kształtowanie harmonijnych stosunków pracy	2%	18%	23%	57%	3,3

1 – zadanie najważniejsze, 4 – zadanie najmniej ważne

Uwaga: na powyższe pytanie odpowiedzi udzieliły 49 firmy (69% ogółu badanych). W badaniach przyjęto podział funkcji na cztery grupy: kosztowa, dochodowa, motywacyjna, społeczna.

Źródło: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, UEK Kraków 2010 (w druku)

¹⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 110–111.

¹⁶ Prezentowane w tabeli dane są wynikiem prac badawczych przeprowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2009–2010, a w szczególności z prac badawczych zrealizowanych w 2010 r. (drugi etap badań). Uzyskano je z 71 firm, wśród których najliczniej reprezentowany był sektor przemysłowy (44%) oraz usługi, spośród których największą grupę stanowiły firmy handlowe (17%), trzecią w kolejności grupą były firmy budowlane (7%). Większość firm objętych badaniem (41%) zatrudniała powyżej 500 pracowników. Drugą co do wielkości grupą (30%) były firmy, zatrudniające od 51 do 250 pracowników, 21% badanych stanowiły firmy, zatrudniające od 251 do 500 osób, a 8% małe firmy zatrudniające do 50 pracowników.

Uzyskane wyniki badań wskazują na dominację motywacyjnej i kosztowej funkcji wynagrodzeń, jako przesłanek podejmowania zmian w systemach wynagradzania. Jest to wyraźne wskazanie, że działania audytorów powinny być prowadzone w pierwszej kolejności w odniesieniu do tych dwóch funkcji. Mniejsze znaczenie, jako przyczynie wprowadzanych zmian, przypisano funkcji dochodowej i społecznej, co z punktu widzenia podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się zrozumiałe. Daje to równocześnie wskazanie, że te obszary działań audytorskich dla samych organizacji będą miały mniejsze znaczenie, bowiem służą osiągnięciu odmiennych w porównaniu do funkcji kosztowej i motywacyjnej celów, ale z pewnością nie należy ich zaniechać.

3. Zastosowanie audytu wynagrodzeń w podnoszeniu efektywności systemów wynagradzania

Kształtowanie systemu wynagrodzeń należy do istotnego a zarazem niezwykle złożonego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, mającego wpływ na podniesienie efektywności funkcjonowania organizacji. System wynagradzania stanowić może równocześnie wytyczną, określającą zakres zadań koniecznych do zrealizowania w obszarze audytu wynagrodzeń. Wielu autorów w sposób dla siebie właściwy przyjmuje definicje systemu wynagradzania. I tak na przykład S. Borkowska przez system wynagrodzeń rozumie ogół zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów regulujących wynagrodzenia całkowite¹⁷. Z kolei M. Armstrong definiuje system wynagradzania jako składową strategii, polityki, praktyki, procesów oraz procedur wynagradzania pracowników danej organizacji, zgodnie z ich wkładem, umiejętnościami, kompetencjami oraz wartością rynkową. Biorąc pod uwagę wielość definicji systemu wynagradzania, można przyjąć, że na ów system składać się będą właściwie dobrane składniki wynagrodzenia, skonfigurowane w postaci określonych form, wypracowane zasady ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, a także procedury administracyjne w zakresie planowania, naliczania, wypłacania i monitorowania procesu zarządzania wynagrodzeniami. A zatem do systemu wynagrodzeń można zaliczyć¹⁸:

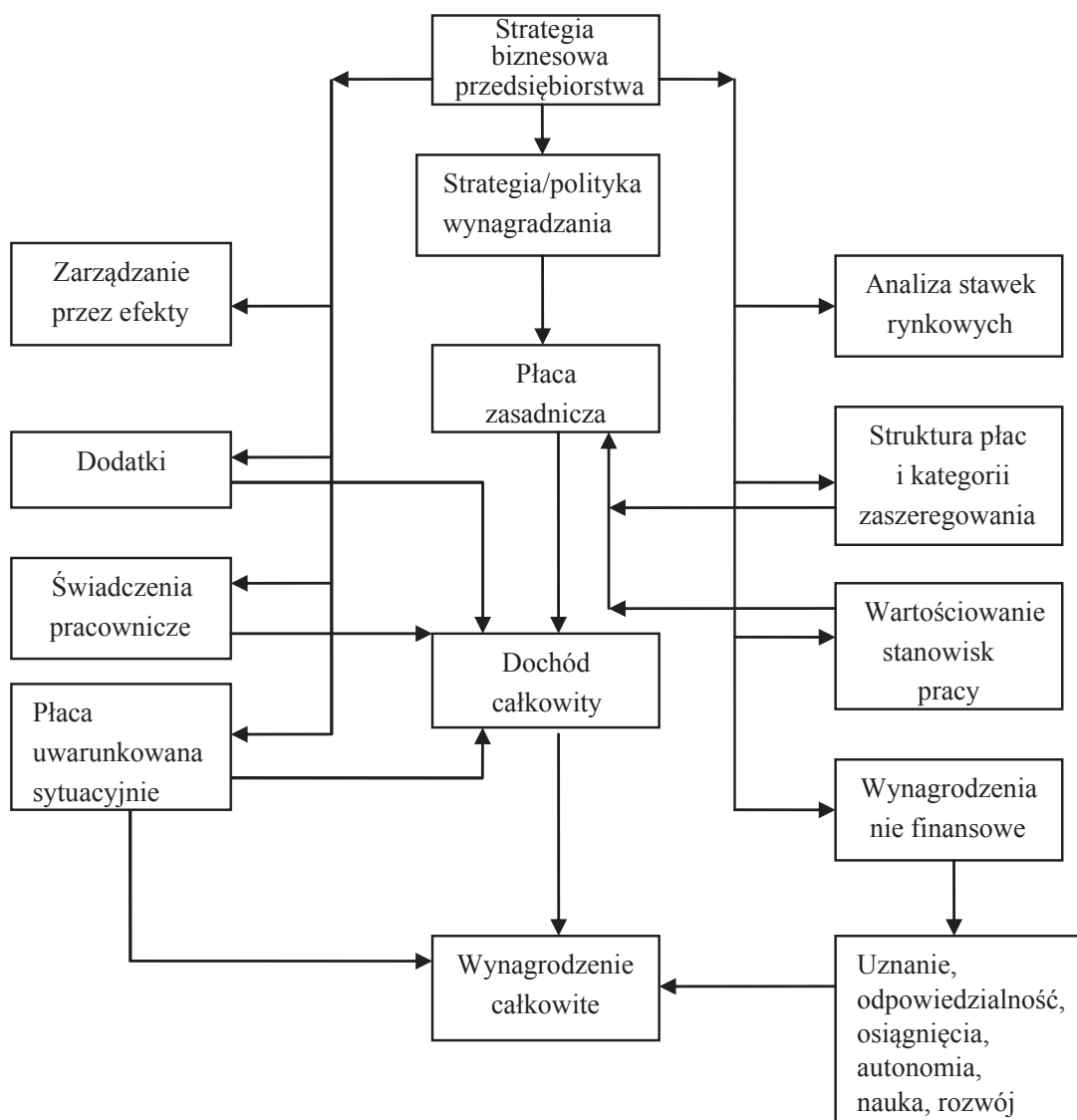
- strategię wynagradzania określającą długoterminowe plany organizacji w zakresie tworzenia i wdrażania polityki, procesów i procedur zarządzania wynagrodzeniami,
- politykę wynagradzania definiującą zasady podejmowania decyzji i działań w tym obszarze,
- praktyki wynagradzania obejmujące struktury płac i kategorii zaszeregowania, jak również techniki oraz systemy umożliwiające implementacje strategii i polityki wynagrodzeń,

¹⁷ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, s. 14.

¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s.23.

- procesy wynagradzania tj. sposoby wdrażania polityki i praktyk związanych z tym obszarem,
- procedury wynagrodzeń mające na celu utrzymanie systemu oraz zagwarantowanie jego skuteczności i elastyczności.

Pełny obraz zależności w systemie wynagradzania został przedstawiony na rysunku 1.



Rysunek 1. Elementy systemu wynagrodzeń i zależności między nimi

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 24

Osiągnięcie założeń prac badawczych w ramach audytu wynagrodzeń takich, jak podniesienie efektywności zarządzania tą sferą funkcji personalnej możliwe jest do zrealizowania tylko wtedy, gdy każdy z elementów tego systemu zostanie poddanych analizie i ocenie. O konieczności prowadzenia prac w tym zakresie świadczą przeprowadzone w 2010 roku badania, z których wynika, że w okresie spowolnienia gospodar-

czego 42% badanych firm regularnie dokonywało zmian w systemie wynagradzania, a 55% czyniło to sporadycznie. A zatem wiąże się to z koniecznością prowadzenia prac, które umożliwią ciągły monitoring wprowadzanych zmian, w zakresie prawidłowości i zgodności z obowiązującym prawem oraz przyjętymi przez organizację standardami.

Spośród licznych elementów systemu wynagradzania pracowników, które powinny być poddane analizie i badaniom audytora, kilka powinno zwrócić szczególną uwagę, jakkolwiek ich lista jest sprawą indywidualną i otwartą i odnosi się do specyfiki danego przedsiębiorstwa. W ramach audytu wynagrodzeń w pierwszej kolejności (jako kluczowy obszar tego audytu) powinny zostać ocenione wdrożone przez daną organizację rozwiązania, w ramach stosowanego systemu wynagrodzeń pod kątem ich zgodności z obowiązującymi przepisami prawa, stanowiącymi tzw. standardy prawne. Należy przy tym pamiętać, że kwestie wynagrodzeń pracowników są określane nie tylko w ustawach zasadniczych i przepisach szczegółowych (często definiowanych dla danego sektora), lecz także w aktach prawnych takich, jak: układy zbiorowe pracy, porozumienia płacowe, rozwiązania o charakterze wewnętrznym typu regulaminy wynagradzania (premiowania), indywidualnie podpisane kontrakty i umowy o pracę. Wszelkie wykryte w tym zakresie nieprawidłowości powinny stanowić podstawę szybkich działań korygujących.

Istotny w kontekście podnoszenia efektywności funkcjonowania i zarządzania organizacją jest audyt budżetu wynagrodzeń przeprowadzany w powiązaniu z przyjętymi przez organizację standardami ekonomicznymi, a także ustalonymi celami strategicznymi oraz operacyjnymi. Realizacja powyższego zadania wymaga od audytora nie tylko analizy i oceny struktury i dynamiki budżetu wynagrodzeń, efektywności ekonomicznej wynagrodzeń, czy też kwestii administracyjnych związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami, lecz także przeprowadzenia badań w obszarze ogólnej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dlatego podstawą realizacji tego zadania jest analiza wskaźnikowa i przyjęte w tym zakresie standardy m.in. dotyczące kosztów pracy, w tym kosztów wynagrodzeń. O zastosowaniu określonych rozwiązań wskaźnikowych decydować będzie specyfika danej organizacji, niemniej jednak można w tym miejscu wymienić wskaźniki, których analiza zmian uzyskanych wyników będzie przydatna w audycie budżetu wynagrodzeń. Mogą być to na przykład: wskaźnik udziału funduszu płac w kosztach działalności, wskaźnik ilustrujący dynamikę zmian w wynagrodzeniu przeciętnym w firmie, wskaźnik relacji wynagrodzeń do produkcji sprzedanej netto, wskaźnik określający jednostkowy koszt wynagrodzenia, wskaźnik opłacania przyrostu wydajności pracy średnim wynagrodzeniem¹⁹. Audyt budżetu wynagrodzeń dotyczyć będzie ponadto kwestii takich, jak: analiza zasad planowania budżetu wynagrodzeń, analiza struktury budżetu wynagrodzeń i zasad tworzenia funduszy szczegółowych, analiza efektywności wynagrodzeń — określająca relacje w układzie środki wydatkowane na wynagrodzenia a poziom efektów pracy (pojedynczych pracowników, zespołów, całej organizacji).

Kluczowy dla właściwego funkcjonowania systemów wynagrodzeń jest odpowiedni, adekwatny do potrzeb organizacji i wymagań rynkowych dobór składników two-

¹⁹ Szerzej nt analizy wskaźnikowej piszą m.in. A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

rzących wewnętrzną strukturę wynagrodzeń. Składowe wynagrodzenia, które mogą być związane z wkładem pracy, efektami pracy, czasem pracy, warunkami pracy, formą zatrudnienia i związanymi z tym przyjętymi rozwiązaniami prawnymi w odniesieniu do zawartych umów o pracę, powinny być przedmiotem analizy przeprowadzanej w ramach audytu wewnętrznej struktury wynagrodzeń. Celem realizacji badań jest analiza struktury wynagrodzeń w różnych grupach stanowisk pracy i ocena prawidłowości stosowania poszczególnych składników wynagrodzeń. Audyt tego obszaru systemu wynagrodzeń jest o tyle istotny, że część ze składników, wchodzących w skład wynagrodzenia wypłacanego pracownikom ma charakter obligatoryjny i zmienia się w okolicznościach przewidzianych prawem. Szczególną uwagę w tym obszarze badawczym przywiązuje się do oceny zasad premiowania i związanej z tym:

- analizy zasad premiowania pod kątem ich dokładności, spójności i zasad naliczania premii w odniesieniu do wykonanych zadań,
- analizy proporcji między wynagrodzeniem zasadniczym a premią,
- związków między efektem pracy a premią,
- analizy systemu premiowania w kontekście pojawienia się sprzeczności np. w obszarze przyznawania premii indywidualnych i zespołowych.

Ostatnią kwestią poruszoną w tym artykule a dotyczącą audytu wynagrodzeń jako narzędzia podnoszenia efektywności zarządzania jest audyt relacji płacowych. Cechą prawidłowo funkcjonujących systemów wynagradzania jest to, że odzwierciedlają one hierarchie stanowisk występujących w danym przedsiębiorstwie, wskazując że wynagrodzenia powinny być adekwatne do stopnia trudności prac wykonywanych na stanowisku, ponoszonej odpowiedzialności, posiadanych kompetencji. Badanie relacji płacowych może być realizowane na różnych płaszczyznach np. w układzie jednego pionu, w obrębie tej samej grupy stanowisk pracy itp. Przeprowadzając audyt relacji płacowych, nie można zapomnieć także o analizie rozpiętości wynagrodzeń występujących pomiędzy badanymi grupami stanowisk pracy i ustaleniu pożądaných relacji.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że audyt personalny w tym audyt wynagrodzeń przyczynia się do podniesienia sprawności i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, w tym zarządzania wynagrodzeniami. Warunkiem uzyskania korzyści z zastosowania tego narzędzia jest profesjonalne podejście do jego realizacji poprzez ustalenie zasad wdrożenia, opracowania właściwych procedur, przygotowania narzędzi wspierających realizację zadań badawczych i analitycznych, posiadanie odpowiednich kompetencji przez osoby przeprowadzające audyt. Ze względu na prezentowany obszar badawczy — systemy wynagradzania w artykule zostały przedstawione tylko wybrane wątki możliwych do zastosowania działań audytorskich, które mogą przyczynić się do podniesienia efektywności zarządzania wynagrodzeniami. Niewątpliwie efektywny system wynagradzania pracowników powinien być zintegrowany ze strategią firmy, uwzględniać jej strukturę i kulturę organizacyjną. Oznacza to, że efektywne zarządzanie wynagrodzeniami rozpoczyna się od analizy potrzeb w tej dziedzinie,

które wynikają ze strategii firmy odnoszącej się do działalności i jej struktury. Efektywne systemy wynagradzania powinny sprzyjać pozyskiwaniu najlepszych pracowników, motywowaniu ich do poprawy efektów pracy, utrzymywaniu ich w firmie i zachęcania do ciągłego rozwoju. Dokonując zmian w systemie wynagradzania, powinno się więc analizować i oceniać każde rozwiązanie z punktu widzenia jego atrakcyjności motywacyjnej, czyli spodziewanych efektów ekonomicznych i społecznych oraz kosztów jego zastosowania czemu niewątpliwie sprzyjać będzie audyt personalny. Dlatego, tworząc systemy wynagrodzeń efektywnych, należy pamiętać, że:

- powinny one wspierać realizację celów wynikających ze strategii organizacji oraz realizację interesów (oczekiwań i wartości) pracowników;
- mają pobudzać do osiągania wysokich efektów o charakterze kompleksowym, uwzględniających korzyści z punktu widzenia ogółu interesariuszy;
- wzrastać powinno znaczenie osiągania trwale wysokich efektów, tj. długoterminowych;
- zachodzi potrzeba większego udziału wynagrodzeń zmiennych;
- wzrastać powinno znaczenie porównań rynkowych w kształtowaniu wynagrodzeń;
- następuje wzrost zatrudnienia pracowników o wysokich kwalifikacjach, a tym samym prowadzi to do większego znaczenia partycypacji zatrudnionych w podejmowaniu decyzji, co sprawia, że większego znaczenia nabiera uzupełnianie wynagrodzeń systemami uznania;
- zmieniają się oczekiwania wobec pracy i pracodawcy, niejednakowa jest też wartość pracownika dla pracodawcy, różnicuje się struktura zatrudnienia ze względu na wpływ pracownika na efekty organizacji, kompetencje, strukturę wieku oraz rodzaj zatrudnienia.

Wszystko to podważa sens budowy jednolitych i sztywnych systemów wynagrodzeń i implikuje potrzebę budowy zróżnicowanych pakietów wynagrodzeń²⁰.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
2. *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011.
3. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Borkowska S., *Wynagrodzenie efektywne — mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006.
6. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
7. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
8. Poczowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
9. Sapeta T., *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 679/2005.

²⁰ S. Borkowska, *Wynagrodzenie efektywne — mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006, s. 124.

10. Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
11. *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, UEK Kraków 2010 (w druku).
12. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWE, Warszawa 2006.

THE UTILIZATION OF PERSONAL AUDIT IN FORMATION OF THE REMUNERATION SYSTEMS EFFECTIVENESS

The process of improving Human Resource Management is related to the introduction of new solutions, which include personal audit. Remuneration audit is of particular importance, as it is a key function of Human Resource Management, thus constituting one of the basic instruments of increasing work efficiency. Remuneration audit is especially significant in the case of implementation of remuneration functions, i.e. the cost, income, motivation, social and market functions. Remuneration audit refers also to the questions of constructing remuneration budget, and determining the elements which constitute the structure of remuneration.

Key words: **personal audit, personal remuneration, remuneration functions, remunerations audit, effective remuneration systems.**

Słowa kluczowe: **audyt personalny, wynagrodzanie pracowników, funkcje wynagrodzeń, audyt wynagrodzeń, efektywne systemy wynagrodzania.**

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki

Wstęp

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość początków XXI wieku w wymiarze społecznym, ekonomicznym i politycznym znajduje swoje odbicie w równie gwałtownym przekształcaniu się organizacji i instytucji. Zmienia się otoczenie przedsiębiorstw, a tym samym zmieniają się ich struktury i założenia zarządzania tymi podmiotami. To, co dla człowieka zawsze było jedną z najważniejszych wartości, czyli posiadanie pracy i wynikająca z tego potrzeba rozwoju zawodowego połączona z rozwojem osobistym, nabiera całkowicie innego znaczenia. Zmienia się sposób pozyskiwania, utrzymywania i wykonywania pracy. Powstaje na naszych oczach nowa era, którą liczni autorzy (np. Toffler, Borkowska, Juchnowicz) określają erą nowej gospodarki.

Nowa gospodarka, w rozumieniu na przykład koncepcji trzeciej fali A. Tofflera¹, to czas rewolucyjnych zmian i redefinicji filozofii zarządzania. Jest to era dynamicznego dostosowywania struktur organizacyjnych do burzliwie zmieniającego się otoczenia. Nowa gospodarka to czas definiowania nowego pojęcia pracy i pracownika, powstawania nowych rodzajów wysoko technicyzowanych branż. To czas, w którym przewagę konkurencyjną buduje się na unikatowej i niepowtarzalnej wiedzy pracownika. Takie zmiany opisują od nowa paradygmat modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Ważkim zadaniem dla teoretyków i praktyków zarządzania jest opisanie czynników wpływających na efektywność zarządzania ludźmi w nowych warunkach. Od zawsze, niezależnie, w jakim paradygmacie i w jakim podejściu teoretycznym określamy determinanty skuteczności systemów i narzędzi oddziaływania i pobudzania ludzi do realizacji celów organizacyjnych, kluczową kwestią był problem racjonalnego, rentownego i motywacyjnego opłacania udziału człowieka w procesie pracy. Uwarunkowania nowej gospodarki zdają się tylko pogłębiać i atomizować ten problem. Dlatego też zasadne staje się postawienie istotnego pytania zarówno dla środowiska uniwersyteckiego, jak i praktyków biznesu, jak dziś „dobrze”, czyli skutecznie wynagradzać. Oczywiście jest to bar-

¹ Toffler A, Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007.

dzo złożony i piramidalnie trudny problem. Niniejszy referat nie rości sobie pretensji do znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania, ale autor ma nadzieję, iż ten tekst będzie głosem w dyskusji na temat nowych kierunków rozwoju systemów wynagrodzeń w nowej gospodarce.

1. Nowa gospodarka — nowe warunki motywowania

Do zasadniczych uwarunkowań zmieniających założenia zarządzania ludźmi w warunkach gospodarki opartej na wiedzy można zaliczyć następujące przeobrażenia roli człowieka w organizacji²: jednostka staje się autonomiczna, myśląca i niezależna, wiedza jest szeroko rozprzestrzeniona, praca staje się częścią planu życia, a konflikt normalnym jego składnikiem, pracownicy i menedżerowie wspólnie decydują i wykonują złożone projekty, władza jest rozprzestrzeniona i dzielona. Dlatego dominującą kategorią zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach stają się pracownicy wiedzy (*knowledge workers*). Przyczyną wyodrębnienia się tej grupy pracowników jest zmiana w hierarchii organizacyjnej ważności różnych grup społecznych mających decydujący wpływ na osiąganie sukcesów biznesowych organizacji. Menedżerowie i specjaliści o niszowych i niepowtarzalnych kompetencjach zastępują dziś jeszcze bardzo liczne grupy pracowników wytwórczych, dając swoim organizacjom przede wszystkim redukcję jednostkowego kosztu produkcji bądź wpływają znacząco na efekt skali.

Z kolei pracownicy wiedzy wpływają dziś przede wszystkim na tworzenie wartości dodanej i związanej z tym przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że jedną z najważniejszych cech postrzegania dotychczasowego paradygmatu pracownika jest jego zmiana z postrzegania przez pryzmat **aspektu kosztowego do rozumienia w perspektywie dochodowej o wymiarze strategicznym**³. Pracownik wiedzy nie generuje kosztów pracy, wydatki na jego zatrudnienie i utrzymanie w strukturze organizacyjnej powinny mieć zatem charakter inwestycji kapitałowej o określonej formie zwrotu, o określonym horyzoncie czasowym osiągnięcia progu rentowności. Dlatego tak ważne są dzisiaj w tych firmach programy zarządzania talentami, wpływające na redukcję fluktuacji, stabilizujące poziom retencji zatrudnienia, zwłaszcza tych pracowników, którzy stanowią o przyszłości i rozwoju danej organizacji.

Pracownik w rozumieniu gospodarki tradycyjnej zapewniał trwanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Pracownik wiedzy wpływa na rozwój i podnoszenie wartości organizacji w stosunku do konkurencji. Kluczowym czynnikiem sukcesu tych przedsiębiorstw będzie zatem, nie produktywność kosztów zatrudnienia, ale produktywność pracowników wiedzy, od której zależy efektywność funkcjonowania całego systemu. Oznacza to, że pracownicy wiedzy stają się dostawcami kapitału, a nie pracy. A produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji stają się jednym z najważniejszych wy-

² Poczowski A., Pauli U., *Działanie 2.3 SPO RZL jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, PARP, Warszawa, 2009, s. 9.

³ Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki* [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. Arkadiusz Potocki, Diffin, Warszawa 2009, s. 88.

zwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi. Odpowiedzią na to wyzwanie są zmiany zarówno w podejściu do postrzegania miejsca i roli ludzi w organizacji, jak i w doborze narzędzi kształtowania procesów generujących wartości, m.in. poprzez inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego⁴. Najwłaściwszym narzędziem wyzwania owej rentowności z tak opisanego kapitału jest efektywny i nowoczesny system wynagrodzeń.

Oczywiście nie można pomijać innych subprocesów takich, jak: doskonalenie, coaching, rekrutacja i selekcja, które warunkują całościowy efekt zarządzania kapitałem ludzkim. Motywowanie płacowe jest natomiast tym obszarem, który zawsze stanowił i stanowi kluczowy problem w bezpośrednim oddziaływaniu na zachowania pracowników, niezależnie czy są to pracownicy wiedzy, czy też nie. Problem pojawia się przy próbie zdefiniowania czynników wpływających na potencjalną efektywność systemu wynagrodzeń w nowym kontekście, w uwarunkowaniach trzeciej fali rozwoju naszej cywilizacji.

W związku z tym można mówić o specyficznych cechach i uwarunkowaniach kształtowania się zasad budowania systemów wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy. Aby pozyskać, utrzymać i wywołać unikatowe zaangażowanie pracowników, którzy mają generować nowe pomysły i rozwijać kreatywne zachowania w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań, należy uwzględnić przy budowie systemu wynagrodzeń nowe uwarunkowania jego efektywności. Najprawdopodobniej kończy się okres opłacania stałych, niezwiązanych ze strategicznym rozwojem organizacji aspektów pracy. Czas spędzony w miejscu pracy, dostępność danego pracownika, jego gotowość do pracy, a nawet formalne wykształcenie nabierają charakteru wtórnego w stosunku do oczekiwań i wyzwań, jakie dziś stawiają organizacje przed pracownikami. Dynamiczne i samodzielne podejmowanie wyzwań, nieprzeciętna mobilność, duże zaangażowanie oparte na konkurencyjnej wiedzy zaczynają być dzisiaj podstawą do awansów płacowych bądź do uzyskiwania znacznych premii i bonusów⁵.

Biorąc więc pod uwagę wytyczne pojawiające się w literaturze przedmiotu czy coraz liczniejsze głosy praktyków (np. podczas corocznego majowego kongresu organizowanego przez K. Sedlaka w Krakowie, gdzie teoretycy zarządzania i menedżerowie HR wzbogacają wzajemnie swoje doświadczenia dotyczące najnowszych trendów w systemach wynagrodzeń), można określić pewne cechy charakterystyczne dla płacowych uwarunkowań nowej gospodarki⁶. Do najważniejszych zmiennych wpływających na efektywność i odmiennność systemu wynagrodzeń pracowników wiedzy można zaliczyć:

- innowacyjność i elastyczność jako kryterium podziału środków na wynagrodzenia,
- wynagradzanie za efekty długofalowe, projektowe,
- zmienność i różnicowanie w konstrukcji systemu,
- motywowanie poprzez strukturę i kryteria,

⁴ Poczowski A., Pauli U., *Działanie 2.3 SPO RZL ...*, s. 10.

⁵ Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.61; Gruszczyńska-Malec G. *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wydawnictwo AE Katowice, 2004, s. 132; Kawka T., *Wynagradzanie pracowników [w] Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010, s. 207.

⁶ Borkowska S.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2008; Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

— konkurencyjność i walkę o talenty jako źródło rozwoju systemów wynagrodzeń.

Oczywiście nie jest to lista kompletna i wyczerpująca zestaw najważniejszych czynników wpływających na nowy kształt elementów systemu wynagrodzeń. Niemniej można założyć, że są one bardzo ważne z punktu widzenia osiągnięcia celów i efektywności realizacji funkcji wynagrodzeń. **W tym kontekście można utożsamiać efektywne osiągnięcie założeń biznesowych i społecznych za pomocą systemu wynagrodzeń z celową i efektywną realizacją funkcji wynagrodzeń⁷.**

Poniżej zostanie dokonana krótka charakterystyka determinant wysokiej skuteczności stosowanych narzędzi oddziaływania materialnego.

2. Czynniki kształtujące efektywność wynagrodzenia pracowników wiedzy

Innowacyjność staje się dziś głównym wyzwaniem przy projektowaniu motywacyjnych form wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki⁸. Próbuje się to osiągnąć poprzez znaczną zmienność i zróżnicowanie struktur i poziomów wynagrodzeń. Opłacanie zachowań pracowniczych skłaniających do podejmowania innowacji w swoim środowisku pracy powinno mieć charakter składników odroczonego w dłuższym okresie. Efekty wdrażania rozwiązań innowacyjnych obawiają się w dłuższym horyzoncie czasowym. Stąd preferowane rozwiązania płacowe w tym zakresie mają najczęściej charakter wynagrodzeń pakietowych, wynagrodzeń opartych na kryteriach związanych z wiedzą, z niszowymi kompetencjami. Zwiększa się ich udział w całkowitym dochodzie składników majątkowych. W celu wykreowania postaw innowacyjnych powinno się raczej stosować wynagrodzenia indywidualne, by nie wzniesać konfliktowości i szkodliwej rywalizacji ze względu na wprowadzane według własnego uznania zmian i pomysłów. Elastyczność zachowań w tym zakresie powinna sprowadzać się do podejmowania określonych wyzwań i umiejętności szybkiego dostosowywania kompetencji do nowych zadań czy projektów.

Wynagradzanie za efekty (*Performance Related Pay*) jest pewnego rodzaju logicznym uzupełnieniem koncepcji oparcia wynagrodzeń na innowacyjności. **Wynagradzanie za efekty** spełnia funkcję uwiarygodnienia wygenerowanych innowacji, pomysłów i nowości. Dopiero komplementarnie połączone wspomniane uwarunkowania mogą potencjalnie wpływać na efektywność danego systemu opłacania zachowań pracowników. Jest to koncepcja wynagradzania zarówno za pewną potencjalizację działań (innowacyjność), jak i nagradzanie skutecznych i rentownych wdrożeń tych innowacji, właśnie poprzez weryfikację uzyskanych w danym horyzoncie czasowym efektów. Nabiera to szczególnego znaczenia przy strukturach projektowych, macierzowych. Pod-

⁷ Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji Trzeciej Fali*, Warszawa TNOiK, 2011 (w druku).

⁸ Kordel P., *Inteligentne organizacje — zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010, s. 137.

stawą budowy struktury wewnętrznej dochodu pracownika jest zazwyczaj mała część zasadnicza, która wzbogacona jest znacząco udziałową (za udział np. w projekcie) i dużą w wysokości płacą odroczoną, wypłaconą po zamknięciu danego projektu⁹.

Jednym z kluczowych problemów wpływających na efektywność stosowania PRP w praktyce organizacji nowej gospodarki jest potrzeba poszukiwania nowych wskaźników oceny efektów, które odzwierciedlałyby osiągnięcia pracowników wiedzy w dłuższym okresie. Powinny to być mierniki, które uwzględniałyby długookresowe efekty pozwalające ocenić możliwości rozwoju całej organizacji, interesy akcjonariuszy, efekty porównywalne z wynikami konkurencji, wartość dodaną, która uwzględniałaby potencjał intelektualny pracowników. Do mierników, spełniające powyższe założenia można zaliczyć¹⁰:

- EVA — ekonomiczną wartość dodaną organizacji,
- MVA — rynkową wartość dodaną,
- TSR — całkowity zwrot dla akcjonariuszy,
- CFROI — zwrot z inwestycji liczony jako relacja przepływów pieniężnych przy danej inwestycji.

Należy do grupy takich identyfikatorów zaliczyć również narzędzia nie będące wskaźnikami finansowymi takie, jak: BSC — zrównoważoną kartę wyników, Skandia Navigator, Plan Scalona czy Ruckera.

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem wpływającym na efektywność systemu wynagrodzeń w nowej gospodarce jest odmienny charakter współczesnego rynku pracy¹¹. Pojawia się znaczne rozwarstwienie grupy pracowniczej wynikające z powstawania grup i regionów szybko i dynamicznie kumulujących wiedzę w opozycji do grup pracowników o niskich kwalifikacjach, przystosowanych do prac rutynowych, zautomatyzowanych. Taka **bimodalność wpływa na dużą zmienność i zróżnicowanie w konstrukcji systemu wynagrodzeń**. Skończyła się era egalitaryzmu. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga specyficznego, wręcz zindywidualizowanego podejścia do pracowników wiedzy. Niszowość kompetencji, wiedza niejawna, ograniczony dostęp do grupy klientów, efektywność wyników miejsca pracy oparte na budowaniu osobistych relacji to czynniki warunkujące odejście od potrzeby uśredniania, ujednolicania poziomów i metod opłacania zachowań pracowniczych. Stajemy się, mimo naszych wewnętrznych oporów etycznych, obiektywnie społeczeństwem o dużym stopniu atomizacji pozycji, statusu czy wręcz relacji społecznych¹². Duże zróżnicowanie wynagrodzeń przesuwają znacznie akcent z dochodowej i kosztowej w kierunku społecznej i motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Wyścig po bardzo wysokie progi majątkowe (często w odroczonych formach udziałowych) silnie wpływa na osiąganie wyników, podnoszenie kompetencji. Z drugiej strony buduje się poprzez to nowa kasta „społeczna posiadaczy”, menedżerów i specjalistów zarabiających wielokrotność przeciętnego wynagrodzenia w danej firmie

⁹ Kordel P., *Inteligentne organizacje...*, s. 135.

¹⁰ Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 51.

¹¹ Kopertyńska M.W.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2008.

¹² Oziewicz E.: *Globalizacja a zarządzanie kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z UE*, Wydawnictwo WSZ Gdańsk, 2003, s. 12.

czy danym regionie. Oczywiście, ten aspekt może budzić negatywne odczucia, ale jest to obiektywne uwarunkowanie cechujące system wynagrodzeń współczesnych organizacji nowej gospodarki¹³.

Aby zapewnić efektywne osiągnięcie celów systemu wynagrodzeń, musi powstać **wewnętrznie spójna i zewnętrznie konkurencyjna właściwa struktura oraz kryteria kształtowania płac**¹⁴. Koncepcja budowy wynagrodzeń musi opierać się na przemysłanych, strategicznych przesłankach pozwalających wykorzystać posiadany potencjał kapitału ludzkiego przy analizie otoczenia i uwarunkowań rynku wynagrodzeń. Dlatego głównymi kryteriami podziału środków na wynagrodzenia poszczególnych grup pracowniczych powinny być uwzględniane następujące obszary¹⁵:

- inwestowanie w samodzielne kształtowanie swojej kariery,
- innowacyjność i unikatowość,
- mobilność i proaktywność,
- oryginalność i pomysłowość,
- jakość pracy i nawiązywanie relacji z klientem,
- postawy sprostania wyzwaniom,
- szybkość decyzji, tolerancja na skalkulowane ryzyko,
- bycie talentem, mistrzostwo wiedzy,
- zmienność ról organizacyjnych,
- rekompensata za dezorganizację życia osobistego i poczucia nieprzewidywalności,
- transkulturowość i otwartość na zmiany.

Na tej podstawie można określić najważniejsze kryteria projektowania strategii wynagrodzeń, które mają na celu wyzwalanie odpowiednich zachowań pracowniczych. Poprzez właściwie zaprojektowaną strukturę wewnętrzną systemu wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki można w sposób bardziej efektywny realizować funkcje motywacyjną i społeczną. Poniższe zestawienie kryteriów pozwala konstruować narzędzia motywowania materialnego w odniesieniu do współczesnych wyzwań gospodarki opartej na wiedzy:

- wartość „niszowości” i rzadkości funkcji (stanowiska) jako punkt odniesienia pozycji płacowej przy wejściu do danej organizacji i przy decyzjach awansowych,
- rynek pracy jako odniesienie do wartości stanowiska w kontekście otoczenia i konkurencji, wycena za dostępność do danego rynku pracy,
- wiedza i jej rozwijanie rozumiane jako kluczowa kompetencja indywidualna generująca wartość dodaną w dłuższym horyzoncie czasu w kontekście innowacyjności całej organizacji,
- zaangażowanie i budowanie relacji społecznych jako najistotniejsza forma wymaganych od pracownika postaw i zachowań w stosunku do pracodawcy,
- efektywność pracy rozumiana jako uzgodniona przez strony dla danego projektu, dla danego procesu wartość ilości, jakości i terminowości wykonywanych zadań,

¹³ Nicklethwait J., Wooldridge A.: *Czas przyszły doskonały*, Wydawnictwo Z-sk i Spółka, Poznań, 2003, s. 492; Toffler A., Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007, s. 44–49.

¹⁴ Kawka T., *Wynagradzanie pracowników* [w] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010.

¹⁵ Kawka T., *Zmiana funkcji ...*; Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 275.

— mobilność i elastyczność zorientowana na podejmowanie nowych i niecodziennych wyzwań zawodowych i osobistych.

Każde z powyższych kryteriów ma zastosowanie w budowie określonych instrumentów struktury wynagrodzeń. Wartość funkcji i pozycja rynkowa stanowią w pewnym sensie „tradycyjne” podejście do określania części zasadniczej wynagrodzeń. Natomiast zmienia się kontekst stosowania tych kryteriów. Kluczowość danego stanowiska coraz rzadziej zależy od statycznych wymogów trudności opanowania narzędzi, złożoności stosowanej technologii czy ilości i warunków pracy. Znaczenia nabiera poziom wiedzy, elastyczności, innowacyjności i nieokreśloności podejmowanych problemów i wyzwań na danym stanowisku. Coraz częściej płaci się pracownikowi swoistą „premię”, najczęściej w postaci składników wynagrodzenia pakietowego, za dotarcie do „nisko podaźowego” rynku pracy.

Globalizacja wpływa w sposób chaotyczny na dynamiczne zmiany współczesnych przedsiębiorstw, kształtując nowe, dostosowane do wymogów organizacji opartej na wiedzy, systemy zarządzania. W dłuższym okresie wspomniane działania powinny przejawiać się zmianą postaw i myślenia menedżerów próbujących w nowych warunkach kierować podległymi zespołami i oddziaływać na nie. Głównym czynnikiem inicjującym wskazane zmiany, a z drugiej strony absorbującym większość skutków owych zmian, jest redefinicja znaczenia i roli człowieka w organizacji. Kapitał ludzki decyduje o sukcesie przebiegu tych zmian organizacyjnych. Najważniejszym podmiotem, który powinien kształtować ten proces, jest grupa najbardziej utalentowanych, uzdolnionych pracowników organizacji. W czasach gospodarki opartej na wiedzy, to właśnie ci pracownicy, specyficzni **nomadzi wiedzy**, mogą stanowić o powodzeniu dostosowywania danej organizacji do wymagań otoczenia (np. klientów, dostawców, konkurencji, barier wejścia na dany rynek). Jedną z dróg pozyskania „inwestorów” takiej zmiany jest nowoczesny, oparty na **kulturze zaufania i współpracy, na kulturze kapitału ludzkiego system wynagrodzeń** prowadzący do rozwoju indywidualnego mistrzostwa najbardziej utalentowanych pracowników organizacji. To właśnie terażniejszość — czas hiperkonkurencji, globalizacji, GOW, okres nagłych bess i załamań dotychczasowych paradygmatów współczesnego zarządzania i ekonomii (kryzys finansowy lat 2007–2011) wymusza rozwój i promowanie tych „najcenniejszych z najcenniejszych”. Efektem systemowym takiego podejścia jest długofalowa zmiana kultury organizacyjnej, zmiana w kierunku kultury organizacji uczącej się, **organizacji mistrzów**¹⁶. Talent, czyli ktoś ponadprzeciętny może być w sposób naturalny zbyt wrażliwy na punkcie swojej „wyjątkowości”. Ta osoba wnosząca do organizacji coś, co jest jej swoistym nadmiarem, daje specyficzną wartość dodaną, coś co ją wyróżnia¹⁷. To ktoś, kto ma ponadprzeciętne zdolności, cechuje się twórczością, oryginalnością, niekonwencjonalnym sposobem rozwiązywania problemów, jest zaangażowany w pracę, fascynuje się tą pracą¹⁸. Są to osoby, na których wynikach, postawach i rozwoju kształtuje się dziś fun-

¹⁶ Kawka T., *Pracownik w czasach ...*, s. 428.

¹⁷ Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna, Kraków 2008, s. 47.

¹⁸ Listwan T.: *Zarządzanie talentami — wyzwania współczesnych organizacji*, [w]: *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S. IPiSS, Warszawa 2005, s. 20.

damentalne założenia proinnowacyjnych kultur organizacyjnych dających ponadnormatywne wyniki w zmaganiu z konkurencją. Za pomocą odpowiednio przygotowanego systemu motywowania materialnego, jak się wydaje, można najpełniej i najgłębiej tę wartość dodaną ukrytą w ludziach przetransformować w zachowania, normy i wartości kultury opartej na wiedzy. Pieniądze w tym przypadku zaczynają pełnić nie tylko funkcję motywacyjną, ale przede wszystkim społeczną. Wyjątkowy od innych sposób opłacania i zindywidualizowana oferta w postaci systemów kafeteryjnych, pakietowych, udziałowych, sprawia, że podkreślamy tę odrębność grupy pracowniczej. Nie bez znaczenia jest też fakt, że trwa dziś na rynku Wojna o Talenty i jedną z najprostszych, a zarazem najskuteczniejszych bronią w tej bitwie jest bardzo wysokie i atrakcyjne wynagrodzenia pakietowe, „skrojone na miarę” oczekiwań i potrzeb nowej generacji technoburżuazji XXI wieku, którą są bez wątpienia wybitni specjaliści i menedżerowie o nieograniczonej wiedzy.

Zakończenie

Przedstawiony zakres czynników, potencjalnie wpływający na efektywność systemu wynagrodzeń jest próbą określenia najważniejszych obszarów i kierunków usprawniania konstrukcji systemów wynagrodzeń. Myślenie dotychczasowymi kategoriami, że proste podnoszenie bezwzględnej wartości i poziomu płac wpłynie na wzrost motywacji i polepszy warunki społeczne w organizacji, jest dziś w dobie nowej gospodarki, prostą drogą do porażki w efektywnym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Następuje bardzo dynamiczna i trudna do przewidzenia zmiana warunków funkcjonowania organizacji, która bezpośrednio wpływa na nowe postrzeganie roli wynagrodzeń. Możemy wymienić tu zmienne takie, jak: marginalizacja związków zawodowych, indywidualizacja procesów negocjowania stawek wejścia do organizacji, wzrost zapotrzebowania na wyjątkowe, innowacyjne postawy poparte specjalistyczną wiedzą, przenoszenie się ludzi w poszukiwaniu optymalnych warunków zatrudnienia i pracy, a także utrzymywanie przez właścicieli biznesu rentownych poziomów płac w kontekście globalnej walki konkurencyjnej. To wszystko sprawia, że dziś, poszukując źródeł i sposobów poprawy efektywności wydatkowanych środków materialnych, należy zacząć tworzyć jak najszybciej nowe narzędzia i procesy pozwalające inwestować w najcenniejszy z kapitałów — kapitał ludzki.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001
2. Borkowska S. wykład [w:] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008
3. Gruszczyńska-Malec G. *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*. Wydawnictwo AE Katowice, 2004
4. Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007

5. Kawka T., Zmiana kultury organizacyjnej poprzez coaching utalentowanego pracownika [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009
6. Kawka T., Pracownik w czasach nowej gospodarki [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. Arkadiusz Potocki, Diffin, Warszawa 2009
7. Kawka T., Wynagradzanie pracowników [w] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010
8. Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji Trzeciej Fali*, tekst w druku na konferencje „Przełomy w zarządzaniu”, Warszawa TNOiK 2011
9. Kopertyńska M.W.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008
10. Kordel P. i inni, *Inteligentne organizacje — zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010
11. Listwan T.: *Zarządzanie talentami — wyzwania współczesnych organizacji*, [w]: *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S. IPiSS, Warszawa 2005
12. Nicklethwait J., Wooldridge A.: *Czas przyszły doskonały*, Z-sk i Spółka Poznań, 2003
13. Nieżurawska J.: *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010
14. Oziewicz E.: *Globalizacja a zarządzanie kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z UE*, Wydawnictwo WSZ Gdańsk, 2003
15. Pocztowski A. Pauli U.: *Działanie 2.3 SPO RZL jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, PARP, Warszawa, 2009
16. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna, Kraków 2008
17. Toffler A, Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007
18. Toffler A., *Trzecia Fala*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2006

CONDITIONINGS FOR EFFICIENCY OF COMPENSATION SYSTEM IN A NEW ECONOMY

The paper is focused on determinants make a new shape of compensation system in a context of economy based on knowledge. The organizational requirements connected to knowledge workers make a need for a different way to shape a motivation tools. There is a time to reconstruction of role and meaning of human capital in a final success of a firm. That's way the people should be paid and rewarded by specific and modern compensation system. The main determinants can influence into efficiency of that system are: innovativeness and flexibility as a criteria for distribution of money for employees, Long Term Incentive Plans, The diversity and changeability in a construction of a system, motivation by structure and criteria, and competitiveness and war for talents as source for development of compensation system.

Key words: **compensation system, material motivation, a new economy, organization based on knowledge, innovativeness**

Słowa kluczowe: **system wynagrodzeń, motywacja, nowa gospodarka, organizacja oparta na wiedzy, innowacyjność**

Ewa Beck-Krala

Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Efektywne programy świadczeń pracowniczych

Wstęp

Efektywność to termin, który zwłaszcza w dobie kryzysu nabiera szczególnego znaczenia. Nic więc dziwnego, że o efektywności mówi się także w odniesieniu do systemów motywowania pracowników. Efektywne motywowanie pracowników stanowi poważne wyzwanie dla pracodawców, zwłaszcza w czasie spowolnienia gospodarczego, kiedy środków na wynagradzanie pracowników jest mniej. To czas, w którym pracodawcy i menedżerowie myślą nie tylko o racjonalnym gospodarowaniu funduszem płac, ale przede wszystkim poszukują najbardziej skutecznych instrumentów oddziałujących na pracowników. Można powiedzieć, że pozytywną stroną kryzysu w Polsce są zmiany w systemach wynagrodzeń, do których pracodawcy zostali niejako zmuszeni. Wśród dokonujących się w tym czasie zmian, wiele dotyczyło wynagrodzeń zasadniczych, systemów premiowania, a także wynagrodzeń odroczonech¹. Równoległe ze wspomnianymi zmianami pracodawcy modyfikowali i wzbogacali pakiet świadczeń dodatkowych². W literaturze najwięcej miejsca poświęca się kształtowaniu wynagrodzenia stałego i zmiennego, stosunkowo niewiele — świadczeniom dodatkowym. A przecież te ostatnie odgrywają coraz istotniejszą rolę. Dlatego celem niniejszej publikacji jest zwrócenie uwagi na rolę tych składników w procesie motywowania pracowników oraz pokazanie najważniejszych zmian, dokonujących się w systemach świadczeń dodatkowych. Zmian, które mają zwiększyć efektywność motywowania pracowników i które doskonale wpisują się w obecne trendy tzw. „odpowiedzialnego” wynagradzania pracowników³.

¹ Sapeta, T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010, s. 512.

² Machol-Zajda, L., *Elastyczny czas pracy — ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym*. [w:] Borkowska S. (red.) *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 186.

³ *Raport z badania Hay Group, Changing Face of Reward*. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

Aby motywowanie pracowników przyniosło oczekiwane rezultaty należy mądrze i w sposób celowy zaprojektować system wynagrodzeń. Obecne systemy coraz częściej uwzględniają specyfikę firmy. Oznacza to, że są zakorzenione w strategii firmy i stanowią integralną część polityki personalnej, a dodatkowo wspierają kulturę organizacyjną firmy⁴. Powinny również uwzględniać wcześniej zbadane potrzeby i oczekiwania pracowników, zwłaszcza tych kluczowych z punktu widzenia firmy⁵. Jak pokazują badania, potrzeby te w dużym stopniu dotyczą odpowiedniego traktowania pracowników oraz dodatkowych świadczeń pracowniczych, które mają wesprzeć pracownika w realizacji celów zawodowych i osobistych⁶. Skuteczne motywowanie oznacza więc kompleksowe oddziaływanie poprzez zastosowanie zarówno instrumentów płacowych, jak i pozapłacowych. Dopiero takie całościowe oddziaływanie na pracownika przynosi efekty w postaci lepszych wyników pracy, a także pożądaných postaw i zachowań pracowników.

1. Determinanty zmian w systemach świadczeń pracowniczych

Zainteresowanie pracodawców efektywnymi programami świadczeń w ostatnim czasie wynika z kilku przyczyn. Wśród głównych powodów zmian niewątpliwie należy wymienić:

- wysoki wskaźnik absencji pracowniczej,
- wysoki wskaźnik fluktuacji pracowników,
- starzejąca się struktura demograficzna społeczeństwa,
- brak zaangażowania pracowników,
- zbyt wysokie koszty oferowanych świadczeń niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści⁷.

Wysokie wskaźniki absencji pracowniczej w Polsce zmusiły pracodawców do przemyślanych działań związanych z obniżeniem tych statystyk. Coraz więcej mówi się o efektywnym zarządzaniu nieobecnością pracowników w pracy. Według danych ZUS, koszty ponoszone przez pracodawców z tytułu absencji pracownika systematycznie rosną. Tylko w roku 2009 (w trudnym czasie spowolnienia gospodarczego) wskaźnik absencji chorobowej⁸ wzrósł w Polsce z 5 do 5,5%, co na tle innych europejskich

⁴ Armstrong M., *Wynagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008; Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

⁵ *Raport z badania Hay Group*, Changing Face of Reward. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

⁶ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 50

⁷ W tym ostatnim przypadku mowa o nadmiernie rozbudowanych systemach, których koszty są niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści. Niestety wiele dużych przedsiębiorstw (głównie państwowych i przemysłu ciężkiego w dalszym ciągu wykorzystuje takie systemy).

⁸ Wskaźnika absencji pracowniczej liczony jest jako suma dni absencji chorobowej w firmie podzielona przez liczbę dni roboczych przemnożonych przez liczbę etatów.

przedsiębiorstw ze wskaźnikiem na poziomie 3–4% stanowi poważny problem⁹. Koszty absencji są bardzo wysokie, obejmują choćby brak zastępstwa, nieefektywną pracę pracownika zastępującego, czy konieczność zapłaty pracownikowi, który zastępuje nieobecnego. Jak pokazują badania głównymi przyczynami absencji pracowników w pracy są w pierwszej kolejności sprawy rodzinne (w 26% przypadkach) a dopiero w dalszej faktyczne choroby pracowników (22%)¹⁰. Nic więc dziwnego, że jednym ze sposobów redukcji wskaźnika absencji i jej kosztów może być zaproponowanie odpowiedniego programu benefitów. Program musi zaoferować takie świadczenia, które istotnie wesprą pracowników w wypełnianiu ich obowiązków rodzinnych tak, aby nie musieli opuszczać z tego powodu pracy.

Z problemem absencji związana jest również fluktuacja pracowników. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się wzrostem wskaźnika absencji można zaobserwować, w pewnej perspektywie czasowej, zwiększoną liczbę rezygnacji pracowników z pracy. Tutaj również należy wspomnieć o wysokich kosztach ponoszonych przez pracodawcę. Bowiem odejście dobrego pracownika z firmy (a zwykle odchodzą ci najlepsi) oznacza dezorganizację pracy przez pewien czas, dodatkowe koszty ponownej rekrutacji i kilka tygodni a nawet miesiące niskich wyników pracy nowego pracownika. Przyjmuje się, że koszt odejścia dobrego specjalisty równy jest rocznemu wynagrodzeniu na tym stanowisku pracy¹¹. Jak pokazują badania, głównymi przyczynami fluktuacji pracowników w Polsce są przede wszystkim problemy osobiste, zdrowotne i rodzinne pracowników (39,5%), a dopiero w dalszej kolejności niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (35%). Kolejnym, często wymienianym powodem jest brak satysfakcji z wykonywanej pracy, przeciążenie obowiązkami, czy brak możliwości rozwoju¹². W przypadku wymienionych wyżej problemów związanych z fluktuacją lub absencją można starać się rozwiązać je poprzez modyfikację kultury organizacyjnej na bardziej przyjazną pracownikowi¹³.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na konieczność stosowania zróżnicowanego programu świadczeń jest struktura demograficzna społeczeństwa. Według badań międzynarodowego Instytutu CRF (w zakresie Employer Branding) w najbliższych dziesięciu latach służby personalne będą musiały zmierzyć się z odpływem wielu specjalistów z racji pełnienia przez nich obowiązków rodzicielskich i rodzinnych¹⁴. Dodatkowo, starzejące się społeczeństwo zmierzy się z problemem znaczących nakładów na opiekę zdrowotną, gdyż coraz więcej pracowników będą stanowiły osoby starsze. I znów jednym z możliwych rozwiązań jest oferowanie świadczeń dodatkowych, wsparcie pracowników w pełnieniu ich funkcji rodzinnych oraz umożliwienie kształtowania zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Oczywiście dzia-

⁹ Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 28.

¹⁰ Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 73.

¹¹ Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 29.

¹² *Badanie Analizy Fluktuacji Pracowników 2008*, Advisory Group TEST Human Resources.

¹³ Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 64.

¹⁴ Guryn H., *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 43.

łania takie powinny być częścią szerszych, przemyślanych akcji związanych z promocją zdrowego stylu życia.

Inną przyczyną, wpływającą na wzrost popularności świadczeń, są oczekiwania samych pracowników. Niezależnie od tego, ile pracownicy zarabiają, ważny jest dla nich wzajemny szacunek, podmiotowe traktowanie i dobre relacje w pracy. Zwłaszcza dla przedstawicieli pokolenia Y, samo wynagradzanie staje się drugoplanowym czynnikiem motywowania a na wartości zyskują bodźce pozamaterialnie. Szeroko rozumiany szacunek i uznanie, wspieranie inicjatywy i rozwoju pracowników, a także dobra atmosfera i organizacja pracy są nie do przecenienia. Według badań absolwentów prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich najwyższymi wartościami, najczęściej wymienianymi przez badanych są rodzina i chęć własnego rozwoju. Samo wynagrodzenie podawane było na trzecim miejscu¹⁵. Pracodawca, który oferuje jedynie wysokie wynagrodzenie, nie może czuć się zwolniony z obowiązku motywowania pozafinansowego, gdyż pracownicy o wysokim potencjale są bardzo mobilni i nie boją się zmiany pracy, a wręcz większość z nich rozważa taką możliwość¹⁶. W czasach kryzysu szczególnie zyskuje na wartości niematerialny aspekt wynagrodzeń. Jak wskazują badania firmy Mercer, wprowadzenie świadczeń medycznych dla przeważającej części pracodawców w Polsce jest warunkiem utrzymania kluczowych pracowników¹⁷. Niezbędna więc staje się dbałość o wysoką jakość życia pracowników, która kształtowana jest m.in. poprzez odpowiednie świadczenia oferowane pracownikom.

2. Zmiany w systemach świadczeń w polskich firmach

Wymieniono powyżej czynniki najważniejsze, które przyczyniły się do zainteresowania pracodawców bodźcami pozamaterialnymi. Pracodawcy nie tylko coraz chętniej sięgają po pozafinansowe instrumenty motywowania, lecz także częściej dokonują niezbędnych modyfikacji w systemach świadczeń. Z jednej strony są prywatne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z sektora MŚP, które wzbogacają pakiety świadczeń po to, by utrzymać dobrych pracowników. W tym przypadku konkurencja i pracownicy firmy niejako „wymuszają” wspomniane zmiany. Z drugiej strony wiele jest jeszcze dużych przedsiębiorstw, które błędna polityka wynagrodzeń zmusiła do przekształceń w tym względzie. Tu bodźcem do działania są wysokie koszty zbytnio rozbudowanej i niestety często niedopasowanej do potrzeb pracowników oferty benefitów. Mimo konieczności, modyfikacje nie zawsze są proste do przeprowadzenia (zwłaszcza w przypadku braku zrozumienia tych zagadnień przez pracowników i silne organizacje związkowe). Redukcja przywilejów i świadczeń, do których pracownicy już

¹⁵ Wyniki badań przedstawiane w trakcie seminarium poświęconemu jakości kształcenia, które odbyło się na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie (2011 r.). Wspomniane badania prowadzone były w następujących ośrodkach akademickich: AGH w Krakowie, Politechnika Warszawska, Politechnika Poznańska, Politechnika Gdańska oraz Politechnika Częstochowska.

¹⁶ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 49.

¹⁷ Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30.

się przyzwyczaili, bywa traktowana jako bardzo dotkliwa, szczególnie przez gorzej zarabiających pracowników.

Istnieją również przedsiębiorstwa, w których zarządzanie zasobami ludzkimi, a w związku z tym oferowane procedury i narzędzia, są na bardzo wysokim poziomie. Te organizacje zwykle monitorują atrakcyjność oferowanych świadczeń poprzez badanie oczekiwań pracowników oraz „podglądanie” konkurencji i też przodujących firm na rynku. Dużą rolę w tym względzie odgrywają raporty płacowe konkurentów, które wskazują nie tylko, które ze świadczeń najczęściej są oferowane pracownikom, ale również w jakich wysokościach oraz na jakich stanowiskach. Takie informacje są cenną wskazówką dla służb personalnych przy projektowaniu własnego systemu.

3. Rola świadczeń w motywowaniu pracowników

Świadczenia dodatkowe odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę i to zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Początkowo jednym z głównych celów stosowania świadczeń dodatkowych była pomoc pracownikowi w sprawniejszym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Takim świadczeniem jest choćby samochód służbowy i komórka na stanowisku handlowca, bez których dzisiaj przedstawiciel handlowy niemal nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków. Szkolenia zawodowe, zwłaszcza te fachowe, również służyły temu celowi. Obecnie jednak świadczenia dodatkowe spełniają wiele innych zadań. Stanowią uzupełnienie pakietu wynagrodzeń, a więc oznaczają wyższe korzyści materialne. Dodatkowo wskazują, jaką politykę personalną realizuje pracodawca. Oferowanie kompleksowego programu świadczeń w postaci kafeterii czy też wpisujących się w politykę równoważenia pracy i życia osobistego procedur daje informację o dbałości i poszanowaniu pracowników oraz kształtowaniu wysokiej jakości życia zawodowego. Pracodawca, który przykłada do tego wagę, jest obecnie bardzo ceniony i może liczyć na przyciągnięcie dobrych kandydatów. Dzięki odpowiednim świadczeniom można utrzymać cennych pracowników, a także pozyskać nowych, przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy. Dlatego atrakcyjna oferta świadczeń pomaga tworzyć pozytywny wizerunek pracodawcy. Z kolei świadczenia związane ze szkoleniem i edukacją pracowników pokazują możliwości rozwoju i doskonalenia nie tylko zawodowego, lecz także osobistego. Jest to niezwykle ważny czynnik, na który zwracają uwagę przede wszystkim bardzo dobrzy pracownicy. Tacy, dla których rozwój stanowi ogromną wartość. Wyższe kwoty przeznaczone na świadczenia dla zatrudnionych na wysokich szczeblach zarządzania to dla nich dodatkowy prestiż związany z byciem „ważnym i docenianym”. Poza tym dobrze skonstruowany pakiet świadczeń pomaga w utrzymaniu wysokiego zaangażowania pracownika, które przekłada się na lojalność pracowników i lepsze wyniki finansowe firmy.

Ważną cechą świadczeń dodatkowych jest optymalizacja kosztów wydatkowanych przez pracodawcę przy jednoczesnej optymalizacji dochodu netto uzyskanego przez pracownika. Pracodawcy, którzy stosują system świadczeń pozafinansowych, mogą zaspokoić niektóre potrzeby pracowników bez dodatkowych wydatków, gdyż wiele świadczeń pozbawionych jest obciążeń takich, jak składki ZUS czy podatek dochodo-

wy, a pracodawca może je wliczyć w koszty uzyskania przychodów firmy. Dodatkowe świadczenia to wydatek dla firmy, który się opłaca. Ważne, aby zostały one umiejętnie skomponowane, przykładowo w formie planu kafeteryjnego ujmującego najważniejsze dla pracowników korzyści.

4. Przesłanki komponowania efektywnego pakietu świadczeń

Stosowanie świadczeń pracowniczych w wielu polskich firmach jest bardzo kosztowne. Zwłaszcza, kiedy oferowanych jest wiele świadczeń, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań pracowników firmy. W takich sytuacjach pojawia się problem nieefektywnego wydatkowania środków, gdyż zwrot w postaci wyższych wyników pracy jest niewspółmierny do kosztów całego systemu.

Dlatego, projektując system świadczeń, warto pamiętać o kilku zasadach:

- świadczenia powinny wynikać ze strategii i polityki personalnej oraz wspierać kulturę organizacyjną firmy,
- należy zbadać potrzeby i oczekiwania pracowników w tym względzie oraz dostosować do nich ofertę,
- pakiety świadczeń powinny być zróżnicowane pod względem rodzaju stosowanych składników oraz ich wartości (w zależności od grupy pracowników związanej np. ze specyfiką pracy czy hierarchią stanowisk itp.),
- oferta świadczeń nie powinna być zbyt uboga ani nadmiernie rozbudowana,
- należy monitorować koszty świadczeń,
- należy monitorować atrakcyjność proponowanych rozwiązań (w stosunku do oferty konkurencji oraz pod kątem opinii i zadowolenia samych pracowników),
- należy monitorować wykorzystanie świadczeń przez pracowników,
- należy monitorować zmiany w trendach rynkowych a także w przepisach dotyczących stosowania świadczeń.

Projektując system świadczeń, należy przede wszystkim dostosować go do specyfiki i celów organizacji. Proponowane świadczenia powinny przede wszystkim pomagać w wykonywaniu pracy zatrudnionym a także wspierać cele i wartości firmy. Jeżeli dla organizacji ważna jest współpraca zespołowa i wysokie kompetencje pracowników, to w pakiecie wynagrodzeń nie może zabraknąć wyjazdów integracyjnych, szkoleń i innych możliwości doskonalenia umiejętności pracowników. Oferta ta powinna też opierać się o wcześniej zbadane potrzeby i oczekiwania pracowników. Tylko wówczas pracodawca jest w stanie trafić w preferencje pracowników. Zdarza się bowiem, że pracodawca oferuje wiele świadczeń, ale niewielu pracowników z nich korzysta, gdyż beneficja nie odpowiadają ich potrzebom.

System nie powinien być zbyt rozbudowany, ale też proponowane świadczenia powinny być ważne z punktu widzenia pracowników oraz samej organizacji. Zbyt uboga oferta świadczeń oznacza, że niektórzy pracownicy nie będą w stanie znaleźć świadczeń zaspokajających ich własne potrzeby. To ważne zwłaszcza w dużych i średnich

organizacjach oraz wszędzie tam, gdzie struktura zatrudnienia jest bardzo złożona. Myśląc o różnych grupach pracowniczych, warto zróżnicować ofertę świadczeń. Zwykle rozróżnienie dotyczy wartości świadczeń ze względu na pozycję stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Pracownikom wyższego szczebla oferuje się bogatszy wachlarz świadczeń o większej wartości. Badania wskazują, że również wartość oferowanych świadczeń jest bardzo zróżnicowana — w obrębie danej firmy może być trzy lub czterokrotnie wyższa w przypadku stanowisk dyrektorskich w porównaniu do specjalistów¹⁸. Często uprawnienie jest uzależnione od kategorii, w której znajduje się stanowisko pracy, ale może także odnosić się do różnych działów lub jednostek wewnątrz dużej organizacji.

Koszty świadczeń powinny być na bieżąco monitorowane, łącznie z płynącymi z ich stosowania korzyściami. Należy też sprawdzać wykorzystywanie przez pracowników proponowanych świadczeń oraz ich zadowolenie w tym względzie. Niestety bardzo wiele pracodawców tego nie robi. Zgodnie z badaniami firmy Mercer, ponad 40% firm nie analizuje stopnia wykorzystania przez pracowników oferowanych świadczeń. Zaledwie 20% firm otrzymuje takie raporty od dostawców usług¹⁹. Jeżeli większość pracowników nie wykorzystuje oferowanych im możliwości, powinien to być ważny sygnał dla pracodawcy. Oferta, która wydawała się atrakcyjna dwa lub trzy lata wcześniej, niekoniecznie spełnia obecne oczekiwania. Dlatego ważne jest również sprawdzanie atrakcyjności proponowanych świadczeń w stosunku do oferty rynku (i u konkurencji). W tym celu można posłużyć się badaniami firm konsultingowych, bądź raportami płacowymi. System świadczeń tak, jak inne systemy, powinien się rozwijać wraz z organizacją i rynkiem. Nie powinien być statyczny lecz podlegać ciągłym modyfikacjom.

5. Świadczenia dodatkowe i ich popularność

Świadczenia dodatkowe nazywane inaczej świadczeniami pracowniczymi czy benefitami (beneficjami), należą do pozapłacowych motywatorów materialnych. Są to wszystkie świadczenia materialne, których nie można wymienić na gotówkę. Wśród nich znajdują się: świadczenia zdrowotne, kulturalne i rekreacyjne, edukacyjne i szkoleniowe, transportowe, mieszkaniowe i wiele innych. Jak pisze Sekuła, w skład świadczeń mogą wchodzić m.in.: wynagrodzenia gotówkowe, czas wolny, ubezpieczenia, świadczenia rzeczowe, pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, korzystanie z bazy technicznej firmy²⁰. Wachlarz możliwych świadczeń jest bardzo szeroki, choć najbardziej popularnych jest zaledwie kilka z nich. Główne beneficja pracownicze przedstawione są w Tabeli 1.

¹⁸ Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 37.

¹⁹ Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 31.

²⁰ Sekuła Z., *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, [w:] Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000, s. 146.

Jak widać z tabeli, świadczenia dodatkowe to chyba najbardziej rozbudowana grupa składników wynagrodzenia. Pracodawcy mają więc ogromne możliwości tworzenia świadczeń „skrojonych na miarę”. Pomimo tego pakiet świadczeń stosowanych w Polsce wciąż jest jeszcze ubogi w stosunku do tych stosowanych w dużych firmach w krajach wysokorozwiniętych. Świadczenia, które w takich krajach są naturalną praktyką, często w Polsce dopiero zaczynają zdobywać popularność. W małych firmach oraz firmach mikro, które nie mają obowiązku tworzenia funduszu świadczeń socjalnych, stosowanie beneficjów ograniczone jest do minimum.

Tabela 1. Rodzaje świadczeń dodatkowych

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Mieszkaniowe (szeroko pojęte świadczenia mieszkaniowe)	<ul style="list-style-type: none"> — pokrycie kosztów wynajmu mieszkania lub hotelu, — możliwość mieszkania w lokalu służbowym — dodatek relokacyjny — pokrycie kosztów przeprowadzki, — pożyczki, — jednorazowe dotacje na zakup domu
Transportowe	<ul style="list-style-type: none"> — udostępnienie samochodu służbowego do użytku służbowego i prywatnego, — pokrycie kosztów eksploatacji pojazdu, — pokrycie kosztów garażowania samochodu, — parking firmowy, — pokrycie kosztów utrzymania i napraw samochodu dopłaty do biletów komunikacji miejskiej, — zwrot kosztów dojazdu taksówkami do domu
Szkoleniowe i edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> — pokrycie kosztów nauki pracownika lub rodziny pracownika, — finansowanie szkoleń, udziału w konferencjach i seminariach, — imprezy integracyjne dla pracowników i ich rodzin (pikniki rodzinne, rekreacyjne, itp.)
Rekreacyjne i kulturalne	<ul style="list-style-type: none"> — karnety na basen, — karnety na siłownię, — karnety do ośrodków odnowy biologicznej, — finansowanie sekcji sportowych (np. jeździeckich, żeglarskich), — finansowanie wyjazdów na grzybobrania, — pokrycie kosztów wynajmu sal gimnastycznych i boisk dla pracowników, — finansowanie imprez artystycznych i kulturalnych — bilety do kina, teatru, opery
Telekomunikacyjne — wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację	<ul style="list-style-type: none"> — pokrycie kosztów abonamentu telefonicznego, — zakup laptopa, — finansowanie stałego łącza internetowego

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Zabezpieczające — zdrowotne	<ul style="list-style-type: none"> — pokrycie kosztów leczenia niewynikającego z ubezpieczeń obowiązkowych, — pokrycie kosztów leczenia rodziny pracownika, — pokrycie kosztów masaży leczniczych dla pracowników w trakcie godzin pracy
Nagrody rzeczowe	<ul style="list-style-type: none"> — prezenty okolicznościowe, — gadżety firmowe
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> — służbowa karta kredytowa, — doradztwo finansowo-podatkowe
Świadczenia wynikające z równoważenia życia zawodowego i prywatnego	<ul style="list-style-type: none"> — pokrycie kosztów opieki nad dzieckiem, — pokrycie kosztów opieki nad starszym członkiem rodziny, — żłobek lub przedszkole firmowe, — dotowanie pobytu dzieci pracowników w żłobku lub przedszkolu, — organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, — gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka, ślubu, — dodatkowe dni wolne za wyjątkowe sukcesy,
Świadczenia socjalne	<ul style="list-style-type: none"> — bony towarowe, — paczki świąteczne, — pokrycie kosztów wyżywienia — subsydiowanie posiłków lub darmowe posiłki w zakładzie, — bony na wyprawkę szkolną dla dzieci
Inne	<ul style="list-style-type: none"> — prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, — bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, — gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, — dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa

Źródło: Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola Świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, Humanizacja Pracy, 6/2010, s. 45

Wśród najbardziej popularnych świadczeń stosowanych przez polskich pracodawców znajdują się: samochód służbowy, laptop, telefon komórkowy, garaż, dodatkowa opieka medyczna, ubezpieczenia na życie oraz szkolenia (Tabela 2). Nieco inne świadczenia popularne są w krajach rozwiniętych, co świadczy nie tylko o odmienności tych kultur, lecz także pokazuje najnowsze trendy w systemach wynagrodzeń. W przypadku firm z Europy Zachodniej widać dużo benefitów, które mają pomóc w kształtowaniu zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Na wysokim miejscu odnajdujemy tu: opiekę medyczną, współfinansowanie edukacji, dotowanie pobytu dzieci w żłobkach i przedszkolach, dodatkowy urlop, opiekę nad starszymi członkami rodziny itp. Są to również elementy, które w odnajdziemy w polskiej rzeczywistości, ale jeszcze w stosunkowo niewielu przedsiębiorstwach.

W Polsce najbardziej popularnym świadczeniem jest samochód służbowy. To także świadczenie, którego wysokość jest bardzo zróżnicowana ze względu na rodzaj stanowiska. Według badań firmy Hewitt, ponad połowie dyrektorów w polskich firmach

oferowane są samochody służbowe (67% badanych), podczas gdy na stanowiskach specjalistów przysługują one zaledwie 10% badanych²¹. Zróżnicowanie to dotyczy również wartości oferowanego samochodu (w tym marki, wyposażenia, ubezpieczenia itp.). Kolejnym co do częstotliwości stosowania świadczeniem jest komputer osobisty. Tu również w zależności od stanowiska oferowany jest różnej klasy komputer oraz poziom dostępności Internetu. Podobnie jest z telefonem służbowym, który oferowany jest w większości prywatnych firm — oczywiście na wyższych stanowiskach pracownik często korzysta z telefonu bez ograniczeń, podczas gdy na niższych występuje limit rozmów. Jednak w dzisiejszych czasach oba te świadczenia są tak oczywiste i niezbędne przy wykonywaniu pracy, że nie pełnią one istotnej funkcji, w przeciwieństwie do dostępu do prywatnej opieki medycznej.

Tabela 2. Rodzaje najpopularniejszych benefitów w Polsce i na świecie

Polska	USA oraz kraje Europy Zachodniej
<ul style="list-style-type: none"> — samochód służbowy, — laptop, — telefon komórkowy, — opłacanie garażu, — opieka medyczna, — ubezpieczenie na życie, — diety, staże zagraniczne, — stypendia, — finansowanie szkoleń, — finansowanie wycieczek i urlopów w kraju i za granicą, — bezpieczeństwo zatrudnienia, — bony towarowe, — darmowe posiłki w zakładzie, — bony na wyprawki szkolne dla dzieci, — bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, — pikniki rekreacyjne, — karnety na pływalnię, siłownię i do ośrodków odnowy biologicznej, finansowanie sekcji sportowych 	<ul style="list-style-type: none"> — bezpieczeństwo zatrudnienia, — opieka medyczna, — współfinansowanie studiów i innych form edukacji, — gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka oraz ślubu, — gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, — dotowanie żłobków i przedszkoli, — organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, — dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa, — jednorazowe dotacje na zakup domu, — pożyczki nisko oprocentowane lub częściowo umarżane na zakup lub remont domu lub mieszkania, — opieka nad starszymi członkami rodziny, — finansowanie przeprowadzek, — finansowanie szkoleń

Źródło: Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, 2008, s.214

Według badań firmy Mercer coraz więcej firm w Polsce oferuje pakiety medyczne, co spowodowane jest zarówno wprowadzeniem szerszego programu ochrony zdrowia pracowników, jak i chęcią ograniczenia absencji chorobowej. Świadczenie medyczne jest obecnie oferowane przez mniej więcej 80% największych polskich i międzynarodowych firm²². Również tu wartość oferowanych pakietów medycznych dla menedżerów jest przynajmniej dwukrotnie wyższa niż w przypadku pozostałych stanowisk w fir-

²¹ Jastrzębska B., Skrzyńska K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, 12/2010, s. 29.

²² Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30; Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36.

mie. Szacuje się, że miesięczny koszt świadczenia dla tej grupy zawodowej może wynosić około 400–500 złotych²³.

Coraz ważniejsze stają się też ubezpieczenia na życie i od następstw nieszczęśliwych wypadków. W większości przypadków pracodawcy oferują oba te typy w pakiecie. Według badań HRM Partners oferuje je połowa badanych firm²⁴. Niektóre z firm oferują również ubezpieczenie na życie dla rodziny pracowników oraz dodatkowe świadczenia emerytalne. Oczywiście mowa o dużych pracodawcach, w małych i średnich przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych zlokalizowanych z dala od dużych miast, takie rozwiązania należą do rzadkości.

Najbardziej pożądanymi świadczeniami z punktu widzenia pracowników o wysokim potencjale jest finansowanie różnych form edukacji i doskonalenia. Mowa o rozwoju zawodowym, choć zdarzają się też tacy pracodawcy, którzy oferują szkolenia i kursy niezwiązane z pracą zawodową, ale z innymi zainteresowaniami pracownika. W przypadku świadczeń edukacyjnych dla kadry menedżerskiej popularne jest finansowanie różnych form studiów, w tym MBA, szkoleń i kursów oraz konferencji i seminariów, również zagranicznych. Stosowanie tych świadczeń odgrywa bodaj największą rolę motywacyjną, a dodatkowo wpływa na zwiększenie kompetencji pracowników oraz utrzymanie ich w firmie. Dlatego, mówiąc o efektywnym stosowaniu świadczeń, nie można pominąć ani przecenić roli jaką odgrywają różne świadczenia edukacyjne i szkoleniowe.

6. Przykłady kompleksowych programów zarządzania świadczeniami

Do najciekawszych rozwiązań, obejmujących świadczenia dodatkowe, zaliczyć można plany kateringowe oraz programy *work-life balance* (równowaga praca-życie). Obie formy zyskują na popularności w Polsce, choć w krajach Europy Zachodniej stosowane są z dużym powodzeniem już od kilku lat. Takie programy, które komponowane są w sposób celowy i adresowane są do konkretnych grup pracowników przynoszą firmie wiele korzyści. Korzyści te widoczne są w dłuższej perspektywie i przekładają się na wymierne efekty firmy. Efektywność takich programów potwierdzają stosujący je pracodawcy a pracownicy chętniej dzięki nim pracują.

6.1. Programy kateringowe

Formowanie zestawu świadczeń do wyboru w formie planu kateringowego stanowi ważny element elastycznych wynagrodzeń. Wynagrodzenia kateringowe (*cafeteria plans*) oznaczają dosłownie kartę dań, gdzie pracownik, w ramach ustalonej kwoty,

²³ Kotzian J., Motywacja bez tajemnic, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36

²⁴ Tamże.

może wybrać sobie dowolną pozycję spełniającą jego indywidualne potrzeby. Mimo wielu publikacji na ten temat, prawdziwe programy kafeteryjne w Polsce wciąż należą do rzadkości. Często zdarza się, że szeroki program świadczeń nazywany bywa błędnie kafeterią, podczas gdy pracownik nie ma w nim możliwości samodzielnego gospodarowania budżetem świadczeń. Jak pokazują badania, zaledwie 7% organizacji decyduje się na takie rozwiązania²⁵.

6.2. Kształtowanie wysokiej jakości życia

Inną bardzo popularną koncepcją zajmującą się kompleksowo kształtowaniem wysokiej jakości życia i wykorzystującą świadczenia są programy *work-life balance* lub *work-family balance*, nazywane jeszcze programami praca-życie. To polityka firmy uwzględniająca bilansowanie życia zawodowego i rodzinnego poprzez wybrane świadczenia dodatkowe. Idea programu polega na usuwaniu przyczyn, które znacząco zaburzą równowagę między życiem osobistym a pracą. Aby jednak program taki był efektywny i przyniósł oczekiwane korzyści, należy wcześniej przeprowadzić analizę: kultury organizacyjnej, struktury demograficznej zatrudnienia, ocenę środowiska i efektów pracy, a także satysfakcji i oczekiwań pracowników. Dopiero po takiej diagnozie można przystąpić do konstruowania programu i dopasowania go do potrzeb poszczególnych grup pracowników. Warto w tym miejscu wspomnieć, że programy te nie powinny być adresowane jedynie do rodziców, ale do szerokiej grupy pracowników, którzy mają problemy z zachowaniem zdrowego balansu w życiu. Powinien więc obejmować osoby posiadające problemy zdrowotne, osoby opiekujące się osobami starszymi i oczywiście młodych rodziców, którzy są narażeni na przeciążenie obowiązkami.

Kompleksowe rozwiązania z zakresu polityki *work-life balance* obejmują rozwiązania związane z²⁶:

- elastyczną organizacją czasu pracy,
- miejscem pracy,
- kształtowaniem odpowiedniego środowiska pracy.

Rozwiązania te wzajemnie się uzupełniają i przenikają, co jeszcze zwiększa siłę oddziaływania kompleksowych programów *work-life balance*. Idea programu bazuje na przeświadczeniu, że zdrowy i zadowolony człowiek pracuje efektywniej, z większym zaangażowaniem i rzadziej rozważa decyzję o odejściu z firmy.

6.2.1. Elastyczna organizacja czasu pracy

Najpopularniejsze rozwiązania łączą się ze skutecznym regulowaniem długości i sposobu organizacji czasu pracy tak, aby korzyści płynęły równocześnie do pracodawcy i pracownika. Propozycja elastycznych form pracy następuje po dokładnej analizie czasu pracy pracownika, a także uwzględnieniu czasu dojazdów do pracy oraz czasu niezbędnego na wykonywanie codziennych obowiązków domowych i rodzinnych (np.

²⁵ Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 38

²⁶ Clutterbuck, D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 107.

opieki nad innymi członkami rodziny). Istnieje bogaty wachlarz możliwych rozwiązań z zakresu elastycznej organizacji czasu pracy, co przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Elastyczne formy organizacji pracy

Formy elastycznej organizacji pracy	Możliwe rozwiązania
Zmienne godziny pracy	Ruchomy, elastyczny czas pracy, annualizacja godzin pracy, konta czasowe, praca na wezwanie, indywidualny czas pracy,
Restrukturyzacja godzin	Skompresowany tydzień pracy, praca weekendowa,
Skrócone godziny pracy	Praca w niepełnym wymiarze, <i>job-sharing</i> , praca czasowa, skrócony tydzień pracy,
Opcje urlopowe	Urlop macierzyński, urlopy szkoleniowe, urlop naukowy (<i>sabbaticals</i> ²⁷).

Źródło: Poczowski A., 2007, *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPISS, Warszawa, s.139²⁷

Elastyczne formy pracy przynoszą wiele korzyści pracodawcy, zwłaszcza tych wymiernych, związanych z optymalizacją kosztów. Firmy, stosując takie rozwiązania, liczą na zwiększenie efektywności działania poprzez tworzenie dogodnej organizacji pracy. Dodatkowym atutem wprowadzania takich programów jest wskazanie pracownikowi jego znaczenia dla firmy, poprawa relacji i atmosfery w pracy, a także wzrost zaangażowania i lojalności pracowników. Zwłaszcza przy takich nietypowych rozwiązaniach jak *sabbaticals*, które w Polsce są jeszcze stosunkowo słabo znane i rzadko stosowane, pracownik docenia politykę pracodawcy. Pracodawcy stosujący takie rozwiązania wyrażają się o *sabbaticals* jako o sposobie na zatrzymanie kluczowych profesjonalistów. Nie dziwi więc fakt, że niektórzy pracodawcy, przykładowo American Express czy Deloitte, oferują do 24 tygodni płatnego urlopu zwłaszcza tym pracownikom, którzy są przemęczeni codziennymi obowiązkami zawodowymi²⁸.

6.2.2. Miejsce pracy

Dojazdy do pracy zajmują coraz więcej czasu. Według badań przeciętny Polak potrzebuje ponad 40 minut, aby dojechać do pracy i wrócić²⁹. Nic nie wskazuje na to, że sytuacja ta ulegnie poprawie w najbliższym czasie. Dlatego wielu pracodawców decyduje się na różne elastyczne formy pracy, a także podniesienie jakości życia zawodowego. Wśród tych rozwiązań znajdują się programy elastycznych miejsc pracy (np. telepraca, czy praca w placówkach kontaktowych).

²⁷ Sabbaticals to płatny urlop naukowy, bądź urlop dla profesjonalistów z wieloletnim doświadczeniem, który przeszczepiony został z gruntu akademickiego do świata biznesu. Pierwszy taki urlop przyznano w XIX w. na Uniwersytecie Harvarda. Obecnie oferowane urlopy mogą wynosić od 4 do 24 tygodni.

²⁸ www.yoursabbatical.com (dostęp 2010 r.).

²⁹ www.rynekpracy.pl (dostęp 2010 r.).

6.2.3. Kształtowanie odpowiedniego środowiska pracy

Kolejne rozwiązania związane są z tworzeniem atrakcyjnego środowiska pracy. Warto tu wspomnieć o projektowaniu miejsca pracy począwszy od ergonomicznego stanowiska pracy i jego otoczenia po udogodnienia dotyczące wsparcia w ciągu codziennego życia. Wiele firm decyduje się na stworzenie pomieszczeń, gdzie możliwe będzie karmienie małych dzieci, gdzie pracownik będzie mógł zjeść zdrowy posiłek, czy wreszcie poćwiczyć podczas przerwy czy po pracy i zrelaksować się. Powstają zatem pokoje masażu, sale ćwiczeń, kawiarnie i bary i pokoje dla matek z dziećmi.

6.3. Zatrudnienie przyjazne rodzinie

Mówiąc o programach równoważących życie zawodowe z osobistym, największą uwagę przywiązuje się do pomocy młodym rodzicom w wypełnianiu ich obowiązków. Wśród wsparcia, jakie oferuje pracodawca odnaleźć można: dodatkowe przerwy na karmienie dzieci, powrót w niepełnym wymiarze godzin do pracy (1/2 lub 3/4 etatu), wykonywanie całości lub części pracy w domu, organizacja pikników rodzinnych i imprez dla dzieci w różnym wieku, program opieki medycznej dla kobiet i dzieci, dodatki pieniężne na wyprawkę dla dziecka, dodatkowy płatny urlop macierzyński, możliwość przyścia do pracy z dzieckiem, pracownicze żłobki i przedszkola, porady psychologiczne dla młodych matek, pierwszeństwo przy planowaniu urlopów, dodatkowe dni urlopu dla młodych ojców.

Coraz popularniejsze stają się przyzakładowe żłobki i przedszkola, które proponują nie tyle „przetrzymanie” dziecka w czasie pracy rodziców, ale przede wszystkim profesjonalną opiekę i atrakcyjne zajęcia rozwojowe. Jak wskazują dyrektorzy firm, ważna jest renoma prowadzących placówkę i jakość świadczonych usług. W takim przypadku pracodawca musi być też otwarty na angażowanie rodziców w okolicznościowe zajęcia w placówce związane z dniem dziecka i dniem matki³⁰. Niektóre z firm dodatkowo oferują dofinansowanie prywatnej opieki nad dzieckiem, jednak tych jest stosunkowo niewiele. Obok wielu udogodnień dla rodziców często zapomina się o innych członkach rodziny, którymi opiekują się pracownicy. Są to najczęściej osoby chore i starsze. Zawężenie programu tylko do młodych rodziców byłoby błędem dlatego należy go rozszerzyć na wszystkich członków rodziny. W tym względzie najczęściej proponuje się szerszy pakiet opieki medycznej oraz elastyczny czas pracy. Również w takiej sytuacji może funkcjonować dofinansowanie do prywatnej opieki, jednak w Polsce takie świadczenia należą jeszcze do rzadkości. Tylko takie, kompleksowe rozwiązania pomogą zwiększyć zaangażowanie i dyspozycyjność pracowników obciążonych wieloma obowiązkami.

6.4. Polityka prozdrowotna

Potencjał pracowniczy to także zdrowie pracownika, które jest bezpośrednio związane z wynikami pracy. Zdrowy pracownik to wyższa efektywność w pracy. Dlatego wpro-

³⁰ *Mama w pracy*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s.104.

wadzone są strategie prozdrowotne, które mają pozytywnie wpłynąć na efekty pracy. Strategie takie składają się zwykle z kilku elementów:

- implementowania programów promocji zdrowego trybu życia,
- opieki medycznej pracowników oraz członków ich rodzin,
- programów profilaktycznych, mających na celu ograniczenie występowania określonych chorób.

Tylko kompleksowe działanie może przynieść pożądane rezultaty, choć powinno ono być poprzedzone odpowiednimi badaniami i analizą kosztów bezpośrednich i pośrednich związanych z absencją i chorobami pracowników.

Celowe zarządzanie absencją oraz kompleksowe programy ochrony zdrowia należą jeszcze do rzadkości. Według badań zaledwie 30% pracodawców przyznaje, że prowadzi takie działania. Wprowadzanie pakietów jest też często spowodowane zwykłymi potrzebami pracowników oraz ich niezadowoleniem ze standardowej opieki zdrowotnej. Zgodnie z nimi, dla przeważającej części polskich firm pakiet medyczny jest warunkiem utrzymania kluczowych pracowników (Badania firmy Mercer *Pan-European Employer Health Benefits Issues*, 2008). W prawie 70% firm dostęp do tego świadczenia mają wszyscy pracownicy³¹. Jednak na stanowiskach menedżerskich, zwłaszcza tych wyższego szczebla, wartość oferowanych świadczeń jest dwukrotnie a nawet czterokrotnie (w przypadku górnego kwartyła najlepiej wynagradzających firm) wyższa niż przy stanowiskach specjalistycznych czy wykonawczych.

Tabela 4. Powody wdrożenia dodatkowej opieki medycznej w firmach

Przyczyna wprowadzenia opieki medycznej	Liczba wskazań pracodawców wyrażona procentowo
Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy	78%
Zgodność z praktykami rynkowymi	68%
Oczekiwania pracowników	52%
Integralna część szerszego systemu promocji i ochrony zdrowia lub programów WLB	42%
Profilaktyka — ograniczenie zachorowalności	23%
Ograniczenie absencji pracowniczej	23%
Inne przyczyny	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 10/2010, s. 30

Oprócz podstawowej opieki specjalistów wśród oferowanych świadczeń może znajdować się hospitalizacja, opieka medyczna za granicą czy położnictwo. Oczywiście gama oferowanych świadczeń zależy od wspomnianego wcześniej stanowiska zajmowanego przez pracownika. Zgodnie z tendencjami na świecie i w Polsce ros-

³¹ Kotzian J., Motywacja bez tajemnic, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36.

ną wydatki pracodawcy związane z opieką zdrowotną. Jest to zrozumiałe w związku ze starzeniem się społeczeństwa. Koszty oferowanych świadczeń medycznych często można ograniczyć poprzez np. współfinansowanie świadczeń, czy też opłacanie wyłącznie świadczeń rzeczywiście wykorzystanych przez pracowników. Większości firm stosujących takie rozwiązania, zauważa, że programy ochrony zdrowia w średnim i dłuższym horyzoncie czasowym zapewniają redukcję kosztów i korzyści w postaci wyższych wyników pracy³². Zalet stosowanych świadczeń jest oczywiście więcej (Tab. 5) i często są to niewymierne korzyści, które jednak wpływają na ogólną efektywność stosowanych rozwiązań.

Tabela 5. Korzyści pracodawców wynikające z wprowadzenia opieki medycznej

Korzyści uzyskane dzięki wprowadzeniu programu dodatkowej opieki medycznej	Procentowa liczba wskazań pracodawców
Ułatwiony dostęp do specjalistów i badań	98%
Ograniczenie absencji	63%
Promocja zdrowego trybu życia	37%
Zmniejszenie skali zachorowań	53%
Zwiększona produktywność	64%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 10/2010, s. 30

Jedną z firm, która wprowadziła kompleksowy program prozdrowotny jest Grupa ITI. Kompleksowy program „Zdrowie” wdrażany wśród pracowników Grupy ITI skierowany był do wszystkich pracowników i obejmował działania informacyjne i promocyjne związane z zachowaniem harmonii między życiem zawodowym a prywatnym. Program kładł szczególny nacisk na zachowanie dobrej kondycji fizycznej i uprawianie sportu, zdrowe odżywianie, aktywny odpoczynek oraz profilaktyka zdrowotna. Znalazły się tu rozwiązania takie, jak profilaktyka antystresowa polegająca na spotkaniach z trenerami oraz specjalne zajęcia fizyczne³³. Firma utworzyła własny klub fitness wraz z małą siłownią, z których mogą korzystać pracownicy i ich rodziny. Kluby te oferują bogaty program — począwszy od ćwiczeń siłowych po taniec, adresowany do różnych grup pracowników. Dodatkowo w ofercie znajdują się usługi masażystów, z których można skorzystać w trakcie pracy. Organizowane są spotkania z ekspertami (lekarzami, trenerami) dotyczące zdrowego stylu życia. Miejsce pracy wyposażone jest też w kawiarenkę lub bar, gdzie codziennie można zjeść zdrowe, ciepłe posiłki.

Główne świadczenia, jakie oferowane są w ramach kompleksowych programów, wykorzystujących świadczenia pracownicze pokazane są w Tabeli 6.

³² Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 33.

³³ Guryn H. (2010) *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 45.

Tabela 6. Stosowane rozwiązania w ramach kompleksowych programów wykorzystujących świadczenia dodatkowe

Program praca–życie	Program promocji zdrowia
Rozszerzony pakiet medyczny dla pracowników oraz pozostałych członków rodziny	Rozszerzony pakiet medyczny dla pracowników oraz pozostałych członków rodziny
Rozszerzenie sieci żłobków i przedszkoli	Programy Wellness
Wydłużanie godzin otwarcia placówek	Kluby sportowe i siłownie w pracy
Karty rabatowe do sieci placówek sportowych i rekreacyjnych	Karty rabatowe do sieci placówek sportowych i rekreacyjnych
Niższe opłaty za korzystanie z placówek i dofinansowanie lub finansowanie prywatnej opieki dla dzieci	Masaż w pracy
Zajęcia pozalekcyjne w domu kultury	Zdrowe posiłki w pracy
Elastyczny czas pracy	Elastyczny czas pracy
Elastyczne formy pracy	Elastyczne formy pracy
Pokoje dla matek z dziećmi	<i>Sabbaticals</i>
Przerwy w pracy na karmienie	Konsultacje z ekspertami promującymi zdrowy styl życia (lekarze, terapeuci, trenerzy)
Krótszy czas pracy po powrocie do pracy	Warsztaty mające pomóc w godzeniu pracy i życia rodzinnego (zarządzanie czasem, stresem)
Dodatkowe dni płatnego urlopu dla rodziców, opiekunów, pracowników	Firmowe drużyny i kluby sportowe
Powrót na 1/2 i 3/4 etatu do pracy	
Dłuższy dodatkowy urlop macierzyński	
Konsultacje z ekspertami z różnych dziedzin (lekarze, terapeuci, trenerzy)	
Warsztaty mające pomóc w godzeniu pracy i życia rodzinnego (zarządzanie czasem, stresem, warsztaty wychowawcze itp.)	

Źródło: Opracowanie własne

Co ciekawe, kompleksowe rozwiązania nie są wcale aż tak kosztowne, a przynoszą o wiele więcej korzyści niż samo tylko świadczenie dodatkowej opieki zdrowotnej. Wprowadzenie kompleksowego programu związanego z promocją zdrowia czy równoważeniem życia osobistego i zawodowego mocno oddziałuje na wzrost zaangażowania i lojalności pracowników. To z kolei przekłada się na obniżenie absencji, fluktuacji oraz prezenteizmu pracowniczego, czyli nieefektywnej obecności pracownika w pra-

cy³⁴. Takie wskaźniki bezpośrednio pokazują skalę oszczędności i efektywność danej koncepcji. Jednak wprowadzenie podobnych inicjatyw wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej i przygotowania pracowników. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo nadużywania ze strony pracowników pewnych udogodnień. Dlatego należy zadbać o atmosferę życzliwości i wzajemnego zaufania w firmie.

Konkluzje

Świadczenia pracownicze, do niedawna niedoceniane w Polsce, stały się istotnym elementem polityki personalnej. Dzisiejsi pracodawcy doskonale wiedzą, że samo wynagrodzenie finansowe, nawet bardzo atrakcyjne już nie wystarcza aby skutecznie oddziaływać na pracowników. Zwłaszcza na ludzi reprezentujących pokolenie Y, dla których kluczową wartością jest wysoka jakość życia. Dobrzy pracownicy sami dopominają się o wzbogacenie oferty stosowanych benefitów lub wybierają pracodawców oferujących ważne z ich punktu widzenia wsparcie i udogodnienia w pracy a nawet życiu osobistym³⁵. Nic dziwnego, że świadczenia stały się istotnym elementem skutecznego oddziaływania na pracowników w firmie. Pracodawca oferujący atrakcyjny i przemyślany pakiet beneficjów może z powodzeniem kreować zaangażowanie i lojalność pracowników. Dlatego coraz więcej pracodawców zaczyna w przemyślany sposób budować lub modyfikować oferowany pakiet świadczeń pracowniczych.

Systemy świadczeń dodatkowych powinny być częścią przemyślanej i zintegrowanej polityki personalnej i wpisywać się w kulturę organizacyjną firmy a także spełniać najważniejsze potrzeby i oczekiwania pracowników firmy. Tylko wtedy stanowią efektywne narzędzie motywacyjne. Dzięki nim pracodawcy mogą świadomie zarządzać absencją i fluktuacją pracowników. Kompleksowa polityka prozdrowotna, programy *work-life balance* czy kafeteryjne systemy świadczeń pozwalają na optymalne wykorzystanie środków finansowych i zapewniają zwrot poniesionych nakładów. Dodatkowo pomagają w kreowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej i atmosfery w pracy. Rozwijanie polityki opartej na podmiotowości pracowników, dobrych relacjach pracowniczych i wspieraniu pracownika w jego codziennych obowiązkach zawodowych i rodzinnych eliminuje wiele niekorzystnych zjawisk w pracy, co przekłada się na wysoką efektywność pracowników i wysokie wyniki pracy.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Wynagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
2. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

³⁴ Prezenteizm (*preisenteism*) to nieefektywna obecność pracownika w pracy, prowadząca do obniżonych wyników pracy, gdy pracownik z powodu niedyspozycji fizycznej lub psychofizycznej nie wykonuje należycie swoich obowiązków.

³⁵ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 41.

3. Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 41
4. Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001.
5. Clutterbuck, D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005
6. Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 28
7. Guryn H. (2010) *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 43
8. Jastrzębska B., Skrzyńska K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, 12/2010, s. 29
9. Kopertyńska, M.W., *Równowaga praca zawodowa życie rodzinne pracowników w praktyce przedsiębiorstw*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
10. Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36
11. Machol-Zajda, L., *Elastyczny czas pracy — ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym*. [w:] Borkowska S. (red.) *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPISS, Warszawa 2003.
12. Sapeta, T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
13. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, 2008.
14. Sekuła Z., *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, [w:] Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000, s. 146–148.
15. Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30
16. *Badanie Analizy Fluktuacji Pracowników 2008*, Advisory Group TEST Human Resources
17. *Badanie Raport Płacowy Jesień 2009*, Advisory Group TEST Human Resources
18. *Raport z badania Hay Group, Changing Face of Reward*. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

EFFICIENT PROGRAMMES OF EMPLOYEE BENEFITS

The aim of this paper is to present the most effective strategies in constructing benefit systems in Poland. It also explores changes that took place in benefit systems within the last few years. Benefits are playing a key role in an effective employee management. That is connected with the demographic structure of our society (which is becoming older), high absenteeism and fluctuation indicators, as well as, the employees' expectations and needs. The complex benefit systems are unified with the responsible employee compensation and may become an effective instrument that builds employee commitment and loyalty.

Key words: **benefits, work-life balance, employees motivation**

Słowa kluczowe: **świadczenia dodatkowe, benefity, work-life balance**

03

Budowa kapitału
ludzkiego organizacji
zaangażowanego
w efektywną pracę

Agnieszka Wojtczuk-Turek

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zachowania innowacyjne w pracy — badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego

Wstęp

Wzrost zainteresowania zachowaniami innowacyjnymi pracowników stanowi konsekwencję poszukiwania czynników budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o kapitał ludzki. Traktowanie jednostki w kategoriach kapitału implikuje konieczność zwrócenia uwagi na samopomnażającą się wartość wynikającą z istnienia elementów, które konstytuują ten kapitał (np. kompetencje pracowników).

Szczególny potencjał generacyjny kapitału ludzkiego tkwi w możliwości tworzenia wiedzy, która jest źródłem innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że innowacje tylko częściowo uwarunkowane są technologicznym *know-how* i działalnością B+R; w większości przypadków ich źródłem są doświadczenie, wiedza, zwłaszcza menedżerska oraz ogólny poziom wykształcenia¹. Kompetencje pracowników są bezpośrednio związane nie tylko z inicjowaniem procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, lecz także ich efektywnym realizowaniem na wszystkich jego etapach. Jednak mówienie o innowacyjnych zachowaniach w miejscu pracy jedynie w odniesieniu do działów B+R jest niewystarczające wobec konieczności proaktywnego (a nie reaktywnego) działania większości pracowników tych przedsiębiorstw, które chcą skutecznie konkurować na rynku.

Z punktu widzenia podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstwa kierownictwo firm z jednej strony zainteresowane jest tymi kompetencjami pracowników, które są postawą ich innowacyjnych zachowań, z drugiej zaś — czynnikami, które determinują przejawianie twórczych form aktywności w miejscu pracy. Wskazuje się, że duże zna-

¹ E. Malicka, *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

czenie w kreowaniu innowacyjności organizacji ma m.in. kultura organizacyjna oraz praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi². Oczywiście wyjaśnianie natury i źródeł zachowań innowacyjnych nie może opierać się wyłącznie o diagnozę determinant organizacyjnych. Ważne są także czynniki podmiotowe, np. wiedza, zdolności, cechy osobowości, motywacja, które z jednej strony stanowią predyktory zachowań twórczych, z drugiej warunkują ich efektywne realizowanie. To właśnie badanie zachowań innowacyjnych w organizacji, a nie np. samych postaw³ wobec innowacyjności pozwala na wiarygodne prognozowanie ich wystąpienia. Natomiast znajomość warunkowań aktywności twórczej może być podstawą projektowania i wdrażania przez kierownictwo adekwatnych sposobów jej stymulowania i kształtowania.

1. Zachowania innowacyjne pracowników — synergia organizacyjnego kapitału innowacyjnego i ludzkiego

Kategoria „innowacyjnego zachowania”⁴ stanowi wielowymiarowy konstrukt odnoszący się do indywidualnej charakterystyki — cech, zachowań, wytworów. Nawiązuje w swej genezie do kreatywności⁵, którą, chociaż w dużym uproszczeniu, można sprowadzić do pozakontekstowych⁶ właściwości psychologicznego funkcjonowania jednostki, warunkujących powstawanie rzeczy nowych i oryginalnych. W literaturze przedmiotu akcentuje się związek innowacyjności przedsiębiorstwa z kreatywnością

² L. De Leede, J.K. Looise, *Innovation and HRM: Towards an integrated framework*, „Creativity and Innovation Management” 14 (2)/2005, s. 108–117; *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

³ I chociaż postawy wymieniane są jako ważne predyktory zachowań, to jednak badania dowodzą, że w praktyce związek pomiędzy określoną postawą a zachowaniem jest niewielki (średni współczynnik korelacji wynosi $r=0,3$), patrz: S.J. Kraus, *Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 21/1995.

⁴ F. Yuan, R. W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, „Academy of Management Journal” 53 (2)/2010, s. 323–342; R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2 (3)/2001, s. 284–296; S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, „Academy of Management Journal” 37 (3)/1994, s. 580–607.

⁵ Kreatywność traktowana jest często jako synonim pojęcia twórczość, co implikuje ujmowanie jej jako zdolności czy procesu psychicznego, którego efektem jest powstawanie nowego, oryginalnego wytworu (np. artystycznego, technicznego, czy niematerialnego, np. koncepcja naukowa), jednak psychologiczna analiza zakresu pojęcia kreatywność wykracza poza to, co stanowi stricte wytwór procesu twórczego i opisywana jest z perspektywy podmiotowej jako cecha indywidualna, patrz: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001. W tym ujęciu stanowi wyraz potencjalności, na który składają się m.in. zdolności czy cechy osobowości, które wyznaczają specyficzny styl funkcjonowania jednostki, patrz: M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2009.

⁶ W odróżnieniu od twórczości traktowanej jako transkontekstowe działania w danej dziedzinie czy innowacyjności jako kontekstowego działania w określonym środowisku organizacji, patrz: M. Stasiakiewicz, *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

jego pracowników⁷. Innowacyjne zachowanie definiowane jest jako wszelkie działania jednostki, które ukierunkowane są na tworzenie, prezentowanie oraz skuteczne wprowadzanie/stosowanie „nowości” na każdym poziomie organizacji⁸. Chodzi tu o rozwijanie pomysłów dotyczących zarówno nowych produktów, technologii, jak i procedur administracyjnych, które służą poprawie relacji w pracy i znacząco podnoszą ich efektywność. Przykłady takich zachowań to: poszukiwanie nowych technologii, proponowanie nowych sposobów osiągania celów, stosowanie nowych metod pracy⁹.

W innych definicjach podkreśla się procesualność tego typu zachowań (w rozumieniu wyodrębniania pewnych etapów w ich przebiegu) oraz to, że mieszczą w sobie nie tylko aktywność związaną stricte z kreowaniem idei, lecz także podejmowaniem działań służących jej promowaniu. W tym ujęciu innowacyjne zachowanie stanowi wieloetapowy proces, w ramach którego jednostka rozpoznaje problem, a następnie generuje nowe (nowatorskie/oryginalne lub zaadoptowane) pomysły i rozwiązania, dokonuje ich promowania oraz buduje wsparcie dla ich realizacji, a następnie opracowuje właściwy prototyp lub model ich wykorzystania z korzyścią dla organizacji¹⁰. Zasadne jest zatem wyodrębnianie dwóch wymiarów zachowania innowacyjnego, nawiązujących do etapów procesu twórczego: *rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności* oraz *generowanie pomysłów i ich wdrażanie*¹¹.

Ponadto, mówiąc o zachowaniu innowacyjnym, zakłada się nie tylko fakt generowania rzeczy zupełnie nowych (innowacje kreatywne), lecz także adaptację pomysłów już istniejących (imitacje, rozwiązania opatentowane), które są jednak nowe w skali danej organizacji. Kluczowym wyróżnikiem tego typu zachowań jest natomiast wdrażanie pomysłów (które nie musi występować w przypadku zachowań kreatywnych). Nie zmienia to jednak faktu, że implementacja pomysłów także będzie miała twórczy charakter, gdyż proces ten wiąże się często z koniecznością rozwiązywania różnego typu problemów o charakterze organizacyjnym, technologicznym, społecznym itp. Ponadto cechą zachowań innowacyjnych jest nie tylko zamierzone wprowadzanie pomysłów, lecz także zabezpieczanie środków na ich realizację, co poszerza zakres formy aktywności, jakie powinny być podjęte.

W świetle powyższej charakterystyki innowacyjnych zachowań można stwierdzić, że kompetencje potrzebne do podejmowania i sprawnego realizowania tego typu zachowań wykraczają poza te, które wiąże się zazwyczaj z indywidualną innowacyjnością, np. myślenie twórcze czy, szerzej, kreatywność lub kompetencja innowacyjna. Szczególnie ta ostatnia pozwala na adekwatne i operacyjne opisywanie cech i zdolności niezbędnych do realizowania zachowań innowacyjnych oraz form aktywności, które wyznaczają ich treść.

⁷ Patrz: M. Alves, J. Marques, I. Saur, P. Marques, *Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation*, „Creativity and Innovation Management”, 16 (1)/2007, s. 27–34.

⁸ R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*, s. 285.

⁹ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace...*

¹⁰ Tamże; A. Carmeli, R. Meitar, J. Weisberg, *Self-leadership and innovative behavior at work*, „International Journal of Manpower” 27 (1)/2006, s. 78; S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior...*

¹¹ Propozycja wyodrębnienia tego typu wymiarów powstała na bazie przeprowadzonej przez autorkę analizy czynnikowej narzędzia do badania innowacyjnego zachowania w opracowaniu R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta, patrz: R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*

W świetle jednej z prób konceptualizacji konstrukt „kompetencja innowacyjności” (nawiązującej do modelu rozumienia kompetencji KSA — *wiedza, umiejętności, postawy*) wskazuje się, że stanowi ona hybrydę wiedzy (ukrytej i jawnej dotyczącej specjalistycznych technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych), umiejętności (uczenia się, analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, podejmowania ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne propozycje i projekty), postawy (zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie do wysiłku innowacyjnego)¹². Zachowanie innowacyjne także traktowane jest jako konstrukt, na który składa się co najmniej kilka wymiarów.

Analizy różnych rodzajów aktywności o charakterze twórczym, przeprowadzone przez R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta¹³ pozwoliły na wyodrębnienie 17 typów zachowań, które tworzą pięć ogólnych wymiarów. Należą do nich:

- **poszukiwanie możliwości** (ang. *opportunity exploration*) — traktowane jako szukanie i rozpoznawanie możliwości innowacji, a także gromadzenie informacji na temat tych szans;
- **generatywność**¹⁴ (ang. *generativity*) — odnosi się do działań, które służą dobru innych i przynoszą rozwój oraz korzystne zmiany w organizacji (dla pracowników, a także w zakresie produktów, usług, procesów);
- **dociekanie i ewaluacja formatywna** (ang. *formative investigation*) — dotyczy analizy i popierania pomysłów, rozwiązań, opinii. Charakterystyczne aktywności to: opracowywanie pomysłów i rozwiązań, ich testowanie oraz ewaluacja;
- **propagowanie** (ang. *championing*) — odnosi się do zachowań takich, jak krzewienie i propagowanie, które są niezbędne przy urzeczywistnianiu potencjalnych idei i rozwiązań (mobilizowanie zasobów, wpływ społeczny, negocjowanie);
- **zastosowanie** (ang. *application*), które obejmuje wdrażanie rozwiązań, ich modyfikowanie, aż po rutynowe stosowanie (przyjęcie w organizacji jako pewien standard), w związku z czym innowacja zaczyna tracić status „nowości” stając się „exinnowacją”.

Opisane rodzaje aktywności składające się na zachowanie innowacyjne wymagają od pracownika dysponowania szeregiem kompetencji profesjonalnych i osobistych oraz odpowiednich warunków organizacyjnych dla ich realizacji. Należy jednak podkreślić, że każde zachowanie pracownika (w tym także innowacyjne) jest przejawianiem w określonym kontekście i warunkach organizacyjnych (np. styl zarządzania, systemy motywacyjne), które mogą stymulować ekspresję określonych reakcji lub je hamować. Dlatego budowanie modelu wyjaśniania innowacyjnych zachowań musi mieć charak-

¹² M. Chrupała-Pniak, M. Sulikowska-Formowicz, *Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, „Chowanna” 2 (35)/2010.

¹³ Na początku autorzy na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu zidentyfikowali 289 rodzajów aktywności powiązanych z kreatywnością i innowacyjnością. Poprzez eliminację synonimów i tych rodzajów działań, które się pokrywają ich liczba została skondensowana do 24 grup. W rezultacie uzyskano 17 rodzajów zachowań, które tworzą pięć czynników, patrz: R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*, 285–287.

¹⁴ Pojęcie nawiązuje do stadialnej koncepcji psychospołecznego rozwoju Eriksona, w myśl której generatywność (stanowiąca drugi biegun stagnacji) oznacza troskę o dobro przyszłych pokoleń, los społeczeństwa i świata.

ter interakcyjny i uwzględnić istniejące w organizacji systemy, które wywierają na nie wpływ. Jednym z ważnych aspektów tego zagadnienia jest poznanie organizacyjnych czynników zaangażowania innowacyjnego.

2. Organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego w świetle wiedzy dotyczącej psychologicznych mechanizmów aktywizacji i realizacji zachowań innowacyjnych

Z punktu widzenia stymulowania zachowań innowacyjnych u pracowników, niezmiernie istotna jest znajomość specyfiki czynników, które motywują do podejmowania i realizowania zachowań o charakterze twórczym. System motywacyjny ma podstawowe znaczenie we wzbudzaniu określonego typu zachowań i postaw; spełnia swoją funkcję, gdy zawiera różnorodne narzędzia, jest elastyczny i uwzględnia ocenę działań nie tylko korzystnych¹⁵. Jak podkreśla E. Tracz, aby motywowanie wspierało w organizacji rozwój innowacyjności, powinno być z jednej strony oparte na wysokich kompetencjach (szczególnie kierowniczych), z drugiej zaś — na elastycznych rozwiązaniach systemowych¹⁶. Proces ten rozpoczyna się już na etapie kontraktu psychologicznego, (w ramach którego ustala się zasady współpracy i określa wzajemne oczekiwania), poprzez formułowanie celów i zadań (ukierunkowujących na innowacyjność), aż po ocenianie pracowników (oparte na identyfikacji mocnych i słabych stron pracownika oraz jego osiągnięć)¹⁷.

Problematyka innowacyjności pracowników wykracza jednak poza kwestie stricte związane z motywowaniem. Analiza literatury przedmiotu dotyczącej czynników motywujących do podejmowania zachowań innowacyjnych skłania do zaakcentowania roli zaangażowania organizacyjnego. Okazuje się bowiem, że pracownicy są motywowani do angażowania się w aktywność o charakterze innowacyjnym, gdy silnie identyfikują się ze swoją organizacją. W świetle badań empirycznych¹⁸ stwierdzono związek pomiędzy innowacyjnym zachowaniem a zaangażowaniem afektywnym, zaś negatywny — z zaangażowaniem „trwania”¹⁹.

¹⁵ M.W. Kopertyńska, *Oddziaływani elementami procesu kadrowego na innowacyjne postawy pracowników*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 229.

¹⁶ E. Tracz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu...*

¹⁷ Tamże.

¹⁸ M. H. Jafri, *Organizational commitment and employee's innovative behavior*, “Journal of Management Research” 10 (1)/2010.

¹⁹ Autor badania powołuje się na model zaangażowania Meyera i Allen, którzy wyodrębnili: komponent *afektywny* (emocjonalne przywiązanie), *normatywny* („obowiązek”, zobowiązanie do pozostania w organizacji), *trwania* (szacowanie kosztów wynikających z odejścia z organizacji). A zatem u podstaw zaangażowania pracownika leżą: emocjonalne przywiązanie, normatywny konformizm oraz racjonalny wybór,

Potwierdzeniem zasadności poszukiwania związków pomiędzy zachowaniami innowacyjnymi a zaangażowaniem są wskazywane przez badaczy podobieństwa w zakresie specyficznych cech aktywności pracowników wykazujących zaangażowanie organizacyjne oraz zachowania „innowacyjne”, do których należą: uczenie się, podejmowanie wyzwań w celu zmiany status quo, wykazywanie ciekawości i testowanie nowych strategii działania²⁰. Wszystkie te formy aktywności mają charakter proaktywny i wiążą się z podejmowaniem inicjatywy.

Podkreśla się, że inicjatywa i zaangażowanie są niezbędne do pojawienia się innowacji²¹. Rozpoznanie szans wdrożenia innowacji uzależnione jest bardziej od indywidualnej inicjatywy i zdolności, aniżeli od rutynowych praktyk i procesów mających miejsce w firmie. To sugeruje, że ciekawość inicjatora, jego wrażliwość, umiejętność obserwacji, ukierunkowania uwagi determinuje to, czy działanie zostanie podjęte. Wskazuje się także, że „niedostatki” w rozwoju pomysłu są często czynnikiem wyjaśniającym porażkę²². W procesie innowacyjnym istotne jest zarówno inicjowanie aktywności, jak i jej utrzymywanie na optymalnym poziomie.

Inicjatywa łączy się zarówno z proaktywnością, jak i otwartością na doświadczenie, które to cechy nota bene charakteryzują osoby o wysokim potencjale twórczym. Wyrazem proaktywnej osobowości jest tendencja do „tworzenia” oraz wpływania na środowisko pracy. Dlatego ważne jest, aby osoby przejawiające zachowania innowacyjne mogły realizować swoje pomysły, co wzmocni ich mechanizm motywacyjny. Natomiast łączącą się z inicjatywą otwartość na doświadczenia opisuje tendencję jednostki do poszukiwania i pozytywnego wartościowania wydarzeń życiowych, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą, co w naturalny sposób przyczynia się do angażowania się w różne typy zadań. Ważne jest jednak to, że aktywność jest tu celem samym w sobie. Ciekawość, potrzeba eksploracji otoczenia i zmian jest cechą osób twórczych. I rzeczywiście w literaturze przedmiotu zaangażowanie łączy się z innowacyjnością i sugeruje, że tacy pracownicy nie pracują po prostu więcej, lecz w sposób zróżnicowany — często inicjując zmiany²³. Ważną cechą zachowania innowacyjnego jest bowiem to, że stanowi ono z jednej strony wyraz „odruchowego” podejścia jednostki (np. dostrzeganie nowych możliwości czy zastosowań, spontaniczne testowanie różnych sposobów działania podczas rozwiązywania problemów), z drugiej zaś — wyraża intencjonalne (świadome) działanie jako reakcję na nowe idee (często jako wyraz chęci podjęcia wyzwania)²⁴. Realizacja pomysłów własnych lub zaadoptowanych wiąże się z działaniem zamierzonym. Ten ostatni aspekt ma natomiast związek z orientacją na cele, nastawieniem na wyniki, oczekiwaniem pozytywnych rezultatów oraz antycypowaniem wzrostu efektywności własnej jako efektu realizacji nowych pomysłów. A zatem ocze-

patrz: J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, “Human Resource Management Review” 1/1991.

²⁰ F. Wagner, *No commitment? No R&D Success*, “R&D Innovator” 2 (7)/1993.

²¹ K. Talke, S. Salomo, N. Mensel, *A competence-based model of initiatives for innovations*, “Creativity and Innovation Management” 15 (4)/2006.

²² Tamże.

²³ J.M. Crant, *Proactive behavior in organizations*, “Journal of Management” 23 (3)/2000.

²⁴ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace...*

kiwanie pozytywnych efektów działań wynikających z zachowań innowacyjnych (np. wzrost wydajności) znacząco wpływa na innowacyjność. Natomiast spodziewane rezultaty w zakresie wyników są pozytywne, gdy pracownicy uważają, że ich zachowanie twórcze przyniesie poprawę skuteczności w obrębie pełnionej funkcji zawodowej, wyrażonej zwiększoną zdolnością osiągnięcia celów, produktywnością czy zmniejszeniem liczby popełnianych błędów²⁵.

Ponadto zaangażowanie innowacyjne będzie miało związek z tzw. przekonaniem o własnej skuteczności, które stanowi podstawę prognozowania pozytywnych lub negatywnych rezultatów podjętego działania w oparciu o subiektywne odczucie stopnia trudności w konkretnej sytuacji²⁶. Ocena własnych możliwości realizacji pomysłów dokonuje się oczywiście nie tylko na bazie wartościowania przez pracownika własnych kompetencji, w rozumieniu posiadanej wiedzy, umiejętności czy postaw, lecz także w kontekście posiadanych uprawnień w zakresie decydowania o tym, czy pomysł zostanie wybrany do realizacji i który to będzie, jakimi metodami czy z jakim dostępem do środków. Ponadto ważne są kwestie związane z szacowaniem ryzyka, wynikającego z wdrażania przedsięwzięć innowacyjnych.

A zatem znaczenie kontekstu organizacyjnego, w ramach którego będzie realizowane zachowanie innowacyjne, wydaje się istotne. Potwierdzają to badania dotyczące uwarunkowań zachowań innowacyjnych, w świetle których można stwierdzić, że ważnym czynnikiem o charakterze predyktora jest jeden z wymiarów proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, który dotyczy „orientacji rynkowej i realizacji pomysłów innowacyjnych”²⁷. Jeśli w przedsiębiorstwie panuje klimat sprzyjający wdrażaniu nowych rozwiązań i faktyczne wsparcie organizacyjno-finansowe, wówczas występuje w nim więcej przejawów zachowań innowacyjnych. A zatem podejmowanie inicjatywy wymaga istnienia warunków do jej realizacji. Natomiast w przypadku, gdy mamy do czynienia z kolejnym etapem procesu twórczego — generowaniem pomysłów i ich wdrażaniem, duże znaczenie ma ten wymiar kultury organizacyjnej, który odnosi się do „pozytywnej wymiany interpersonalnej i wsparcia kadry zarządzającej”. Wymiar ten dotyczy partycypacyjnego udziału pracowników, otrzymywania nagród za zgłaszanie i realizowanie pomysłów, promowania współpracy i dzielenia się wiedzą oraz otwartego stylu komunikowania się. Przejawianiu przez pracowników zachowań innowacyjnych sprzyjają te aspekty kultury organizacyjnej, które wiążą się z możliwością zgłaszania i realizowania pomysłów, co prawdopodobnie jest wyrazem respektowania w przedsiębiorstwie wartości, jaką jest innowacyjność.

Na aspekty społeczne wskazują Bruce i Scott²⁸, pisząc o determinantach zachowania innowacyjnego. Akcentują zarówno rolę lidera, jak i pracy zespołowej. Szczególne znaczenie w wyzwalaniu zachowań twórczych ma wspierająca postawa lidera, która jednak nie sprowadza się jedynie do akceptacji pomysłu, ale faktycznej pomocy w jego wdrażaniu.

²⁵ Tamże.

²⁶ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2006.

²⁷ Inne wymiary patrz: A. Wojtczuk-Turek, *Potencjał kompetencyjny pracowników jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw*, niepublikowany raport z badań, Warszawa 2010.

²⁸ S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior...*

O znaczeniu kontekstu społecznego jako ważnego czynnika zaangażowania w wysiłek innowacyjny może również świadczyć konieczność budowania wsparcia dla realizacji pomysłów, co wymaga zarówno kreowania odpowiedniego wizerunku przez autora pomysłu, jak i podejmowania działań perswazyjnych, aby zjednywać sobie aprobatę innych osób. Tego typu działania „polityczne”, zakładające budowanie kapitału społecznego i kapitału relacji na rzecz innowacyjnych przedsięwzięć (szczególnie na etapie wdrażania), wymagają dysponowania kompetencjami społeczno-psychologicznymi (asertywność) oraz przywódczymi (zarządzanie zmianą) — stwierdzono to w przeprowadzonych badaniach²⁹.

Reasumując, należy stwierdzić, że u podstaw determinant zaangażowania innowacyjnego leżą zarówno czynniki podmiotowe, jak i organizacyjne. Wśród tych pierwszych należy wskazać motywację jako podstawowy mechanizm wzbudzania i utrzymywania wysiłku ukierunkowanego na realizację celów innowacyjnych. Zdaniem T. Amabile sprzyjający kretywności wpływ motywacji wynika z tego, że jednostki „motywowane wewnątrznie” wykazują podczas realizacji zadań zawodowych większe zaangażowanie w działania o charakterze eksplorowania, co stwarza szansę na bardziej nowatorskie i elastyczne podejście³⁰.

Ponadto za determinanty o charakterze podmiotowym zachowań innowacyjnych należy uznać, obok kompetencji profesjonalnych (np. wiedza z danej dziedziny, umiejętność rozwiązywania problemów), kompetencje osobiste, w szczególności kreatywność, inicjatywę, zarządzanie sobą. Ich duże znaczenie dla podejmowania i realizowania procesów innowacyjnych związane jest z tym, że: 1) **kreatywność** stanowi warunek pojawiania się pomysłów nowych, oryginalnych, wartościowych; 2) **inicjatywa** wraz z dyspozycjami motywacyjnymi jest istotna z punktu widzenia podejmowania i angażowania się w proces innowacyjny; 3) **zarządzanie sobą** spełnia funkcję utrzymywania i regulowania aktywności ukierunkowanej na realizację celu.

Po stronie czynników organizacyjnych należy wskazać m.in. kulturę organizacyjną, systemy zarządzania, motywowania pracowników, które tworzą przestrzeń do ekspresji zachowań innowacyjnych.

Zachowanie innowacyjne a organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego — wyniki badań

2.1. Cele, problemy i hipotezy badawcze

Przedmiotem przeprowadzonych badań było określenie wybranych determinant zachowań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym — czynników zaangażowania innowacyjnego³¹. Jak dotąd badania nad innowacyjnością dotyczyły zazwyczaj określania poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz wskazywania na główne czyn-

²⁹ A. Wojtczuk-Turek, *Potencjał kompetencyjny pracowników...*

³⁰ T. Amabile, *Stimulate creativity by fueling passion*, [w:] *The Blackwell Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, 2004.

³¹ Przeprowadzone badania uwzględniały także inne zmienne o charakterze organizacyjnym: bariery innowacyjności przedsiębiorstwa, kulturę proinnowacyjną oraz kompetencje pracowników. Jednak ze względu na ograniczoną objętość publikacji, nie będą one przedmiotem prezentacji w niniejszym artykule.

niki konkurencyjności³² o charakterze finansowym, czy też strukturalno-organizacyjnym bez uwzględniania znaczenia aspektów społecznych. Dopiero od niedawna zaczyna dostrzegać się znaczenie czynników społecznych³³ jako determinant działalności innowacyjnej. Badania S. Borkowskiej ukazują ogromne znacznie wysokiego poziomu zarządzania zasobami ludzkimi dla stopnia zaangażowania pracowników i ich otwartości na innowacje³⁴.

Problem podjęty w niniejszych badaniach dotyczył określenia związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracowników a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Na podstawie teoretycznej eksploracji zagadnienia, sformułowano hipotezę badawczą **H1**, zakładającą istnienie związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracownika a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Można przypuszczać, że szczególne znaczenie w wyzwaniu aktywności pracownika o charakterze twórczym odgrywają te czynniki, które dotyczą doskonalenia własnych kompetencji, możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania.

2.2. Badane zmienne — operacjonalizacja i narzędzia pomiaru

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono następujące zmienne:

Zmienna zależna:

Zachowanie innowacyjne — zmienna ta była mierzona Kwestionariuszem Innowacyjnego Zachowania autorstwa Kleysena i Streeta³⁵. Narzędzie przeznaczone jest do diagnozy zachowań organizacyjnych, które mają twórczy charakter. W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby realizacji badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski, a także dokonano analiz statystycznych celem wtórnej weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,933. Przeprowadzono także eksploracyjną analizę czynnikową (KMO=0,91; $\chi^2 = 1004, 319$; $df=91$ $p<0,001$) metodą analizy głównych składowych z rotacją Varimax (z normalizacją Kaisera), na podstawie której wyodrębniono dwa czynniki: *rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności* (czynnik 2), oraz *generowania pomysłów i ich wdrażania* (czynnik 1).

Zmienna niezależna:

Organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego — to zestaw „motywatorów”, które mogą wiązać się z przejawianiem w miejscu pracy zachowań o charakte-

³² M. Starczewska-Kszyszczoszek, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce „Kamerton innowacyjności 2008”*, Warszawa 2008.

³³ *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Raport przygotowany przez Pentor Research International na zlecenie PARP, Zespół autorski: B. Mazurek-Kucharska, A. Block, A. Wojtczuk-Turek, Warszawa 2008.

³⁴ S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu...*

³⁵ R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*

rze twórczym. Ich treściowa charakterystyka obejmuje: 1) relacje z przełożonym (jego postawy, możliwości konsultowania z nim pomysłów, ścisłego nadzoru), 2) stosowanie wzmacnień pozytywnych (nagrody finansowe lub pozafinansowe) i negatywnych (kary, których pracownik chce uniknąć), 3) organizacyjne (związane z kulturą firmy) uwarunkowania funkcjonowania pracownika i charakter pracy (możliwość swobodnego działania, dostęp do zasobów, etyczność zachowań, jasność celu działania), 4) działania związane z doskonaleniem zawodowym i uczeniem się organizacyjnym (rozwijanie kompetencji i zainteresowań), 5) sferą realizacji zadań zawodowych (wykonywania zadań różnorodnych, ciekawych, stanowiących wyzwanie). Ich pomiar dokonywany był przy pomocy Kwestionariusza Diagnozy Organizacyjnych Czynników Zaangażowania Innowacyjnego. W ramach określania właściwości psychometrycznych narzędzia przeprowadzono analizę jego rzetelności (metodą zgodności wewnętrznej), uzyskując wskaźnik α Cronbacha=0,81.

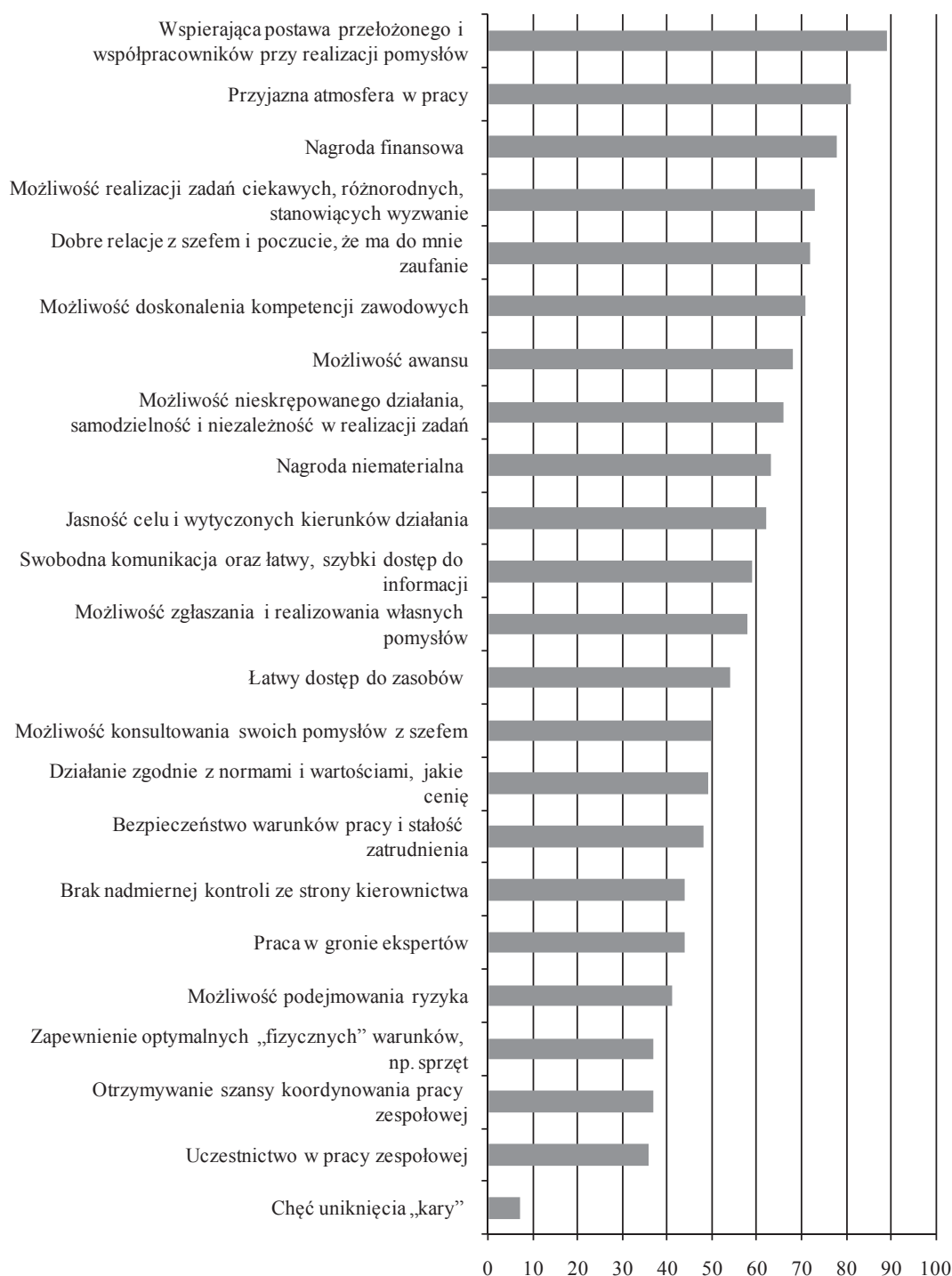
W postępowaniu badawczym uwzględniono również zmienne niezależne uboczne, istotne dla analizowanych zmiennych zależnych, do których należą: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, stanowisko, wielkość przedsiębiorstwa, branża.

2.3. Osoby badane

Badaniami objęto 186 pracowników, pochodzących ze zróżnicowanych pod względem wielkości i branży przedsiębiorstw. Większość pracowników, biorących udział w badaniach to reprezentanci dużych firm z branży: *pośrednictwo finansowe i bankowość oraz handel hurtowy i detaliczny*, czyli sektor usługowy. Wśród badanych dominują pracownicy w przedziale wieku 26–30 lat (69%) z wyższym wykształceniem (89%), zajmujący niekierownicze stanowiska (71%), w większości o stażu pracy powyżej 5 lat (61%). Rozkład badanych pod względem płci jest prawie proporcjonalny (51% — mężczyźni, 49% — kobiety).

2.4. Zachowanie innowacyjne a organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego. Analiza wyników badań

W celu weryfikacji hipotezy mówiącej o związku zachowania innowacyjnego z organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na analizie korelacji *r-Pearsona*. Frekwencje wyborów dla poszczególnych czynników zaangażowania prezentuje wykres nr 1, zaś w tabeli nr 1 umieszczono istotne statystycznie korelacje dla wymiarów zachowania innowacyjnego i poszczególnych czynników zaangażowania innowacyjnego.



Wykres 1. Czynniki zaangażowania innowacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywanymi czynnikami, które sprzyjają wysokiemu poziomowi innowacyjności w pracy wśród badanych znalazły się: wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów (89%), dobre relacje z szefem (72%), oraz przyjazna atmosfera w pracy (81%). Respondenci akcentują zatem społeczny kontekst środowiska zawodowego jako pola ujawniania własnych zachowań twórczych. Aspekt

ten podkreślany jest także w badaniach S. Borkowskiej jako bariera wzrostu innowacyjności; pracownicy innowacyjnych firm, których cechuje wysoki stopień otwartości na innowacje wskazują na niedostateczny poziom wsparcia ze strony kierownictwa³⁶. W cytowanych badaniach czynnikami wzrostu zaangażowania są: docenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników, wzrost możliwości szkolenia i rozwoju oraz wyznaczanie ambitnych celów, a w dalszej kolejności: usprawnianie przepływu informacji, zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji, wsparcie zaangażowania ze strony bezpośredniego przełożonego, uświadamianie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy.

W niniejszych badaniach silnym motywatorem do podejmowania zachowań innowacyjnych okazała się również nagroda finansowa (np. premia — 78%) oraz możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych (71%). Oczywiście same wartości procentowe obrazujące frekwencje dla poszczególnych czynników zaangażowania organizacyjnego nie wskazują na faktycznie istniejące związki (potwierdzone analizą korelacji) tych czynników z zachowaniami innowacyjnymi. Dlatego w celu weryfikacji tej zależności przeprowadzono analizę korelacji, która ukazała istotne statystycznie związki czynników zaangażowania innowacyjnego zarówno z „Generowaniem pomysłów i ich wdrażaniem”, jak i „Rozpoznawaniem problemów i inicjowaniem aktywności”.

„Generowanie pomysłów i ich wdrażanie” łączy się istotnie z: możliwością awansu, nieskrępowanego działania, samodzielnością i niezależnością w realizacji zadań, a także możliwością zgłaszania pomysłów. „Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności” wiąże się z możliwością zgłaszania i realizowania pomysłów, ale także uczestnictwem w pracy zespołowej oraz możliwością podejmowania ryzyka. Zestawienie współczynników korelacji dla wszystkich czynników zaangażowania prezentuje tabela 1.

Wskazanie awansu jako ważnego czynnika zaangażowania innowacyjnego, który jest powiązany z zachowaniem innowacyjnym ukazuje, że pracownicy podejmujący inicjatywę zgłaszania pomysłów i ich realizacji oczekują za swoją aktywność wymiernych nagród. Rezultat ten może wydawać się kontrowersyjny w świetle wiedzy o znaczeniu dla podejmowania działań twórczych motywacji wewnętrznej (a nie nagród „zewnętrznych”), która stanowi mechanizm „samozasilający się”.

Podkreślane znaczenie awansu można jednak wytłumaczyć odnosząc się do dwóch aspektów: podmiotowego oraz organizacyjnego. W przypadku tego pierwszego — awans może wyrażać zaspokojenie potrzeby samorealizacji pracownika (awans jako wyraz uznania ze strony kierownictwa firmy oraz „dowód” odniesionego sukcesu za efektywne wdrożenie pomysłu). Odnosząc się natomiast do kontekstu organizacyjnego — awans można traktować jako sposób na łatwiejszy dostęp do zasobów, poszerzenie autonomii pracownika, a także jego wpływu w zakresie podejmowania decyzji, które mogą w przyszłości ułatwiać wdrażanie kolejnych pomysłów i gwarantować możliwość nieskrępowanego działania oraz zgłaszania i realizowania własnych pomysłów — są to wyróżniane przez respondentów czynniki zaangażowania innowacyjnego.

Akcentowany przez badanych aspekt społeczny jako determinanta zaangażowania innowacyjnego może budzić wątpliwości w kontekście doniesień o wysokim stopniu indywidualizmu i nonkonformizmu osób twórczych. Należy jednak pamiętać, że waż-

³⁶ S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu...*, s. 92.

ną rolę zarówno w realizacji dużych projektów innowacyjnych (B+R), jak i mniejszych inicjatyw kreatywnych, odgrywa współpraca z innymi (dzielenie się wiedzą ekspercką, wsparcie w realizacji pomysłu). Ponadto praca w gronie ekspertów, umożliwiającą transfer wiedzy, tworzy podatny grunt dla uczenia się organizacyjnego (a tym samym doskonalenia kompetencji związanych z zachowaniami innowacyjnymi) oraz zwiększa prawdopodobieństwo skutecznego rozwiązywania problemów, wiążących się z wdrażaniem pomysłów.

Tabela 1. Korelacje *r-Pearsona* dla wymiarów zachowania innowacyjnego i wybranych czynników zaangażowania innowacyjnego

Czynniki zaangażowania innowacyjnego	Wymiary zachowania innowacyjnego	
	Czynnik 1. Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	Czynnik 2. Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności
Możliwość awansu	,300**	,071
Nagroda niematerialna (np pochwała ze strony szefa)	,182*	-,039
Możliwość nieskrępowanego działania, samodzielność i niezależność w realizacji zadań	,206*	,033
Możliwość realizacji różnorodnych, ciekawych projektów oraz zadań, które stanowią wyzwanie	,194*	,199*
Możliwość zgłaszania i realizowania własnych pomysłów	,224*	,227*
Uczestnictwo w pracy zespołowej	,020	,244**
Praca w gronie ekspertów	,131	,188*
Możliwość podejmowania ryzyka	,110	,293**
Możliwość rozwijania własnych zainteresowań	,076	,214*

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05; ** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01

Źródło: opracowanie własne

Za kontrowersyjne można uznać stwierdzenie w badaniu pozytywny związek zachowania innowacyjnego z możliwością podejmowania ryzyka. W świetle niektórych badań podkreśla się bowiem, że czynnik ten stanowi raczej inhibitor innowacyjności, a antycypowanie niekorzystnych efektów podejmowania ryzyka uznaje się za negatywnie skorelowany z zachowaniem innowacyjnym³⁷. Jednak, jak podkreśla T. Amabile³⁸, praca jednostek jest bardziej twórcza, jeśli są one zorientowane na podejmowanie ryzyka i niezależność, jeśli przejawiają wysoką tolerancję na wieloznaczność oraz wewnętrzną motywację.

³⁷ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace...*

³⁸ T. Amabile, *Stimulate creativity...*

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można dokonać pozytywnej weryfikacji hipotezy, mówiącej o związku zachowania innowacyjnego z czynnikami zaangażowania innowacyjnego w odniesieniu do: możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania. Ponadto uzyskane dane wykraczają poza zakres hipotezy, gdyż istotne znaczenie mają także: możliwość awansu, uczestnictwo w pracy zespołowej, praca w gronie ekspertów i możliwość podejmowania ryzyka.

Podsumowanie

Znajomość organizacyjnych czynników zaangażowania innowacyjnego, traktowanych jako jeden z predyktorów zachowań innowacyjnych, ma zasadnicze znaczenie dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Pozwala bowiem na stymulowanie tego typu zachowań m.in. w oparciu o konstruowanie adekwatnych systemów motywacyjnych dla pracowników podejmujących zachowania twórcze czy kreowanie warunków organizacyjnych dla realizacji innowacyjnych pomysłów.

Przeprowadzone badanie, które należy traktować jako próbę opisu wyizolowanego predyktora zachowań innowacyjnych (i które wymaga poszerzenia analizy o związki z innymi zmiennymi) upoważnia do wskazania pewnych rekomendacji dla praktyki ZKL. W świetle wniosków z przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że projektowanie działań, mających na celu budowanie zaangażowania innowacyjnego powinno uwzględniać:

- kreowanie zróżnicowanego środowiska pracy, zapewniając tym samym pracownikom możliwość realizacji różnorodnych zadań oraz takich, które stanowią wyzwanie, możliwość uczenia się i doskonalenia kompetencji zawodowych, a także rozwijania zainteresowań. Czynniki te odzwierciedlają potrzeby, które są charakterystyczne dla osób twórczych: osiągnięć, doświadczania nowej, zróżnicowanej stymulacji, ciekawości, samorealizacji, sukcesu, samoskuteczności i sprawowania kontroli, rozwijania potencjału kompetencyjnego zwiększającego efektywność oraz pogłębiania zainteresowań³⁹.
- wzmacnianie zarówno mechanizmu motywacji autonomicznej, jak i zadaniowej (opartej na nagrodzie). Stymulatorami zaangażowania, związanymi z autonomiczną dominantą motywacyjną, są zadania, projekty czy sytuacje w firmie, które: pozwalają zdobywać nowe informacje, stanowią wyzwanie, a tym samym mobilizują kompetencje, są okazją do doświadczania pozytywnych stanów emocjonalnych (np. ciekawość), dają poczucie skuteczności i sprawowania kontroli, są różnorodne, zmienne, wzbudzają konflikt poznawczy (rozbieżność, luka, dysonans). Dlatego działania kierownictwa powinny być zorientowane na: ukierunkowanie aktywności pracowników w stronę podejmowania działań mających znamiona twórczych (zgłaszanie pomysłów, otwartość poznawcza, poszukiwanie nowości, inicjowanie zmian, podejmowanie ryzyka); regulowanie ich aktywności (zgodnie z realizowanym ce-

³⁹ A. Wojtczuk-Turek, *Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów — implikacje dla teorii zarządzania*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009.

- lem), wspieranie i organizowanie działania (poprzez dostarczanie zasobów do wykonywania zadań).
- indywidualizację warunków realizacji zadań (w tym, dbałość o znaczną autonomię działania, zaś z drugiej strony promowanie pracy zespołowej — szczególnie w odniesieniu do realizacji projektów innowacyjnych),
 - wsparcie kadry kierowniczej dla pracowników, którzy podejmują inicjatywy związane ze zgłaszaniem pomysłów i chęcią ich wdrażania, a także stwarzanie organizacyjnych warunków do ich realizacji (dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych, np. wiedzy),
 - opracowywanie i wdrażanie mechanizmów motywacyjnych dla pracowników przejawiających zachowanie innowacyjne. Kształtowanie systemu motywacji, który umożliwi pozostawanie w przedsiębiorstwie pracowników o największym potencjale innowacyjnym (ścieżki karier z jasno określonymi kryteriami uzyskiwania awansu),
 - zwiększanie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań zawodowych (a przez to stwarzanie okazji do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności) poprzez stosowanie strategii elastyczności funkcjonalnej,
 - wdrażanie polityki zarządzania talentami. Podejmowanie działań zmierzających do identyfikowania pracowników, których zachowania wyróżniają się proaktywnością, innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka,
 - dbałość o odpowiedni zasób kadrowy — zatrudnianie zarówno ekspertów, jak i dobór osób o szerokich, uniwersalnych kompetencjach i dużym potencjale twórczym, a także wyposażonych w tzw. kompetencje transferowalne, które pozwolą im na swobodne realizowanie różnych zadań i podejmowanie rozmaitych form aktywności, w tym także zachowań innowacyjnych.

Bibliografia

1. Alves, M, J. Marques, I. Saur, P. Marques, *Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation*, "Creativity and Innovation Management", 16 (1)/2007.
2. Amabile T., *Stimulate creativity by fueling passion*, [w:] *The Blackwell Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, 2004.
3. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J., *Self-leadership and innovative behavior at work*, „International Journal of Manpower” 27 (1)/2006.
4. Chrupała-Pniak M., Sulikowska-Formowicz M., *Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, „Chowanna” 2 (35)/2010.
5. Crant J.M., *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 23 (3)/2000.
6. De Leede L., Looise J. K., *Innovation and HRM: Towards an integrated framework*, "Creativity and Innovation Management" 14 (2)/2005.
7. Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2006.
8. Jafri M.H., *Organizational commitment and employee's innovative behavior*, "Journal of Management Research" 10 (1)/2010.
9. Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2009.
10. Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, "Journal of Intellectual Capital" 2 (3)/2001.

11. Kopertyńska M.W., *Oddziaływanie elementami procesu kadrowego na innowacyjne postawy pracowników*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
12. Kraus S.J., *Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 21/1995.
13. Malicka E., *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
14. Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1/1991.
15. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001.
16. *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
17. Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal" 37 (3)/1994.
18. *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Raport przygotowany przez Pentor Research International na zlecenie PARP, Zespół autorski: B. Mazurek-Kucharska, A. Block, A. Wojtczuk-Turek, Warszawa 2008.
19. Starczewska-Kszyszczoszek M., *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce „Kamerton innowacyjności 2008”*, Warszawa 2008.
20. Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
21. Talke K., Salomo S., Mensel N., *A competence-based model of initiatives for innovations*, „Creativity and Innovation Management” 15 (4)/2006.
22. Tracz E., *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
23. Wagner F., *No Commitment No R&D Success*, "R&D Innovator" 2 (7)/1993.
24. Wojtczuk-Turek A., *Potencjał kompetencyjny pracowników jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw*, niepublikowany raport z badań, Warszawa 2010.
25. Wojtczuk-Turek A., *Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów — implikacje dla teorii zarządzania*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009.
26. Yuan F., Woodman R. W., *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, "Academy of Management Journal" 53 (2)/2010.

INNOVATIVE BEHAVIOUR AT WORK — RESEARCH ON ORGANIZATIONAL FACTORS OF INNOVATIVE INVOLVEMENT

The question of innovativeness determinants touches upon a wide spectrum of problems, such as economic, technological and socio-cultural nature. The results of the research indicate the interactive nature of predictors of innovative behavior (formulated as recognizing problems and initiating activities, and generating ideas and implementing them). The most crucial factors of innovative involvement appear to be: the possibility of submitting ideas, unfettered action, promotion, teamwork and working in an experts' circle, but also taking risks.

Key words: **innovation, human capital, innovative behaviours, innovative involvement**

Słowa kluczowe: **innowacja, innowacje, kapitał ludzki, zachowania innowacyjne, zaangażowanie innowacyjne**

Anna Dolot

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji

Wstęp

Człowiek od zarania dziejów dążył do rozwoju. Przyczyny jego działania były różne: chciał się wyróżnić w otoczeniu, dążył do wygody i komfortu, do polepszenia jakości życia swojego i innych. Jednakże współcześnie można powiedzieć, że rozwój nie tyle przyczynia się do poprawy jakości życia, co do utrzymania przy nim. Powszechnie mówi się bowiem o tym, że kto się nie rozwija, ten się cofa. Dzieje się tak dlatego, że w otaczającym nas świecie zmiany zachodzą coraz bardziej dynamicznie. Zarówno zmiany technologiczne, prawne, jak i obyczajowe determinują fakt, że w świecie nauki i gospodarki konieczność ciągłego rozwoju jest niepodważalna.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych czynników, które mają znaczący wpływ na możliwości rozwoju kompetencji u pracownika. Przeanalizowane zostaną zarówno elementy tkwiące w człowieku, jak i aspekty otaczającego go środowiska, ze szczególnym ukierunkowaniem na środowisko pracy.

1. Istota kompetencji

Pierwszym elementem, na który należy zwrócić uwagę jest istota i charakterystyka kompetencji oraz określenie ich miejsca i znaczenia w rozwoju zawodowym człowieka.

Pojęcie kompetencji zostało wprowadzone przez D.C. McClellanda na początku lat 70. XX w. Prowadził on wówczas badania, na podstawie których stwierdził brak istnienia związku pomiędzy ilorazem inteligencji czy wynikami w nauce a powodzeniem

w wykonywaniu zadań zawodowych¹. Z badań tych wyciągnął również inny wniosek — że o sukcesie zawodowym nie decydują inteligencja czy wykształcenie, lecz inne czynniki, które następnie określono mianem kompetencji. Dodatkowo McClelland postulował konieczność zastąpienia tradycyjnych testów inteligencji oraz egzaminów z wiedzy testami kompetencji, a także zwracał uwagę na potrzebę badania i identyfikowania kluczowych kompetencji dla konkretnych zadań i funkcji w środowisku pracy.

Kolejnym, który skupił swoją uwagę na pojęciu kompetencji był R. Boyatzis. W 1982 r. podjął on jedną z pierwszych prób zdefiniowania tego pojęcia. Według niego kompetencja obejmuje elementy takie, jak motywacja do działania, cechy, umiejętności, obraz samego siebie lub role społeczne oraz wykorzystywana wiedza².

Następnym, który definiował pojęcie kompetencji był C. Levy-Leboyer. W roku 1996 stwierdził, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyselnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa”³. Uważał również, że kompetencje zależą od środowiska organizacyjnego, w którym zostały ukształtowane, a następnie wykorzystane. Pisał, że kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.

Jeszcze więcej elementów w pojęcie wplata inny autor, określając kompetencje jako wszystkie cechy (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni⁴. W tej definicji szczególnie dobrze uwypuklona jest konieczność rozwoju, bez której (można wysnuć wniosek) osiąganie wyznaczonych celów jest co najmniej trudne, a być może wręcz niemożliwe.

Należy podkreślić jeszcze jeden aspekt kompetencji, który w sposób szczególny charakteryzuje kompetencje. Aspekt ów to połączenie kompetencji z działaniem, wykonywaniem określonych zadań i ich efektem. Zwracał na to uwagę już D.C. McClelland⁵, a podkreślają także inni autorzy, określając kompetencje jako zachowania przejawiane przez jednostki podejmujące efektywne działania w ramach stanowiska pracy w kontekście organizacyjnym⁶.

Należy także podkreślić, że jedną z najskuteczniejszych praktyk umożliwiającą ocenę i rozwój kompetencji jest określenie kompetencji na danym stanowisku pracy po-

¹ A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

² R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, Toronto 1982, s. 20.

³ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami — bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

⁴ A. Szczesna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

⁵ D.C. McClelland, *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”*, „American Psychologist”, 1 (28)/1973, s. 7.

⁶ S. Whiddett, S. Hollyforde, *A Practical Guide to Competencies: how to enhance individual and organisational performance*, CIPD House, London 2003, s. 11.

przez zdefiniowanie ich tzw. zachowaniami wskaźnikowymi (optymalnymi), które powinny być przejawiane dla efektywnego realizowania zadań i celów na stanowisku.

W tabeli 1 została przedstawiona przykładowa, zdefiniowana poprzez zachowania wskaźnikowe, kompetencja menedżerska „Ocena i rozwój pracowników”.

Tabela 1. Przykład definiowanie kompetencji „Ocena i rozwój pracowników” poprzez określenie zachowań wskaźnikowych pracownika

Kompetencja:	Zachowania wskaźnikowe:
Ocena i rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> — Prowadzi systematyczne rozmowy rozwojowe z pracownikami (np. po zakończeniu projektu); — Do rozmów jest przygotowany merytorycznie (odnosi się do konkretnych sytuacji, zachowań, ma przygotowane argumenty na poparcie swojej oceny); — Proponuje i wskazuje działania rozwojowe podległym pracownikom (np. szkolenia, udział w targach, czy konferencjach, literaturę branżową). — Chwali, docenia, dowartościowuje i nagradza pracowników, gdy dobrze wykonują swoje zadania; — Wspólnie z podwładnym diagnozuje przyczyny niepowodzeń, braku realizacji zadań; — Stymuluje do poszukiwania rozwiązań (nie wskazuje gotowych rozwiązań); — Przewiduje trudności w realizacji zadań; — Oferuje pomoc i wsparcie, gdy jest taka potrzeba.

Źródło: opracowanie własne

Konieczne do wyjaśnienia w ramach analizy istoty kompetencji jest pojęcie ich rozwoju. Samo pojęcie rozwoju rozumiane jest jako proces polegający na dokonaniu określonych zmian⁷. W niniejszym artykule rozwój kompetencji będzie nosił również znamiona zmiany, ale szczególnie w kontekście zmiany zachowania. Innymi słowy rozwój kompetencji to wzmocnienie zachowań ocenianych jako efektywne, z punktu widzenia wyznaczonych na stanowisku pracy celów i realizowanych zadań, a także zaprzestanie lub zmiana zachowań uznawanych za nieefektywne, nieskuteczne, czy negatywne. Wyjaśnienie to ma miejsce ze względu na fakt, że rozwój w kontekście zmiany zachowań, szczególnie u człowieka dorosłego o określonych przyzwyczajeniach i nawykach wydaje się szczególnie trudnym zadaniem.

Należy również zwrócić uwagę na ekonomiczny aspekt rozwoju pracownika: wymaga on nakładów finansowych i czasowych (zarówno ze strony pracownika, jak i jego przełożonego, a możliwe, że również innych osób zaangażowanych w proces przygotowania i prowadzenia działań rozwojowych).

Biorąc zatem pod uwagę powyższe rozważania, należy odpowiedzieć na pytanie: na jakie czynniki szczególnie należy zwrócić uwagę, aby zainwestowane w rozwój pracownika środki finansowe i czasowe przyniosły jak największe korzyści zarówno pracodawcy, jak i samemu pracownikowi.

⁷ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 251.

2. Specyfika uczenia się ludzi dorosłych

Jest to zagadnienie, które mimo ogromnej popularności rozwoju pracowników wydaje się niedoceniane. Należy bowiem zwrócić uwagę, że proces przyjmowania wiedzy u ludzi dorosłych rządzi się określonymi prawami i różni w sposób zasadniczy od uczenia się dzieci czy młodzieży. Znajduje to szczególne odniesienie do zagadnienia rozwoju kompetencji, a zatem wzmacniania pozytywnych zachowań i zmiany, bądź zaprzestania zachowań nieefektywnych.

Nierzadko pojawia się też pytanie, czy człowiek dorosły potrafi się jeszcze uczyć skoro dawno opuścił szkolne ławy? Już w latach 70. ubiegłego wieku zaczęto prowadzić w tym obszarze badania. Badania P. Baltesa, H. Reese'a oraz L.P. Lipsitta nad uczeniem się nowych treści przez młodzież i osoby starsze wykazały, że ludzie zachowują zdolność do uczenia się do późnego wieku, pod warunkiem, że metody edukacji są dostosowane do poziomu i właściwości ich sprawności intelektualnych⁸. Dalsze badania wykazały, że za procesy uczenia się dorosłych odpowiada tzw. inteligencja skryzalizowana, wykorzystująca nabyte doświadczenia i nawyki umysłowe, wzrost płynności słownej, nowe strategie myślenia i organizacji wiedzy. Człowiek dorosły, posiadający już określoną wiedzę i doświadczenie, może w łatwiejszy i szybszy sposób, często na zasadzie skojarzeń, zrozumieć i zapamiętać pewne elementy. Należy jednak również podkreślić, że warunkiem rozwoju człowieka dorosłego jest jego nieustanna i ciągle pobudzana aktywność umysłowa, gdyż to właśnie ćwiczenia umysłowe umożliwiają przedłużenie zdolności uczenia się.

Nie jest to jednak jedyna przesłanka warunkująca uczenie się ludzi dorosłych. Powyższe stwierdzenia dotyczą bowiem bardziej nabywania wiedzy niż omawianej wcześniej zmiany postaw i zachowań, która w praktyce jest znacznie większym wyzwaniem. Dorosły poza wiedzą i doświadczeniem posiada również określone przyzwyczajenia, nawyki, a czasem i uprzedzenia, dlatego uczenie się, którego efekt powinien być widoczny w zmianie zachowań, często jest wyzwaniem. Musi bowiem zostać przełamany dotychczasowy sposób myślenia i działania, a konieczna jest nauka nowego postępowania i działania.

Warto w tym miejscu także zwrócić uwagę na fakt, że problematyką rozwoju ludzi dorosłych zajmuje się oddzielna dyscyplina nauki — andragogika. Andragogika (gr. *anēr, andrōs* — mężczyzna, *agō* — prowadzę) to pedagogika dorosłych, jedna z nauk pedagogicznych zajmująca się badaniem zagadnień kształcenia, samokształcenia i wychowania młodzieży pracującej i dorosłych. Zadaniem andragogiki jest opracowanie optymalnych rozwiązań w zakresie doboru treści kształcenia i wychowania dorosłych, metod i środków, form organizacyjnych, wykorzystania środków masowego przekazu oraz ustalania racjonalnych odstępów między okresami bardziej intensywnego kształcenia⁹. Rozwój takiej dyscypliny dowodzi specyfiki uczenia się ludzi dorosłych. W dalszej części rozdziału scharakteryzowane zostały wybrane jej obszary.

⁸ J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 174, za: P. Baltes, H. Reese, L.P. Lipsitt, *Life-Span Developmental Psychology*, „Annual Review of Psychology” 31/1993.

⁹ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny...*, s. 18.

Można zaryzykować stwierdzenie, że podstawowym elementem koniecznym do rozwoju (i tu raczej nie ma znaczenia czy dzieci, czy dorosłych) jest chęć i wewnętrzna potrzeba wykonania tego rodzaju działań. Oznacza to, że jeżeli człowiek nie odczuwa ani potrzeby, ani chęci rozwoju, bardzo trudno go będzie nauczyć czegokolwiek, a szczególnie zmienić jego zachowania. Należy rozpocząć od pobudzenia jego wewnętrznej potrzeby rozwoju. Można to zrobić poprzez:

- pokazanie korzyści wynikających ze zmiany dotychczasowych zachowań i wprowadzenia nowych (np. oszczędność czasu, zwiększenie efektywności pracy, korzyści materialne);
- wskazanie, jakie dotychczasowe trudne sytuacje, czy problemy zostaną wyeliminowane w wyniku zmiany dotychczasowych zachowań;
- wskazanie zagrożeń, wynikających z kontynuowania nieefektywnych zachowań.

Człowiek dorosły musi widzieć sens wkładania wysiłku i zaangażowania w swoje działanie. Znacznie szybciej bowiem nauczy się tego, co uważa za ważne, potrzebne i użyteczne z punktu widzenia realizacji codziennych zadań na stanowisku pracy.

Uwagę zwracają wyniki dwóch badań przeprowadzonych przez pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH w 2008 roku¹⁰. Badania te dowodzą dużego zainteresowania polskich pracowników własnym rozwojem zawodowym (89% wskazań), co jest sygnałem dla podejmowania takowych działań.

Niezwykle istotny wkład w rozwój ludzi dorosłych wniósł D. Kolb, zwracając uwagę na konieczność odwołania się w rozwoju człowieka do doświadczenia. Zaproponował on pewien model uczenia się, dzieląc go na cztery główne etapy¹¹:

- etap pierwszy to etap doświadczenia — istotą tego etapu jest przeżycie, doświadczenie czegoś;
- etap drugi to etap przemyślenia (refleksji, przetwarzania) — przeżyte doświadczenie należy przeanalizować, zastanowić się nad nim, nad jego wpływem na osobę, która doświadczenie przeżyła, jak również nad zachowaniami i odczuciami osób z otoczenia. Dalej należy przeanalizować konsekwencje określonego postępowania czy działań w kontekście organizacyjnym i/lub ekonomicznym;
- etap trzeci to etap wyciągania wniosków (generalizowania) — przeżyte i przeanalizowane doświadczenie należy nazwać, zamknąć w teoretyczne ramy, poszukać zachowań i rozwiązań najbardziej efektywnych i optymalnych;
- etap czwarty to etap planowania (stosowania), nazywany jest też aktywnym eksperymentowaniem — analizy i słowne deklaracje muszą być poparte działaniem, tylko wówczas istnieje szansa, że człowiek dorosły rzeczywiście się czegoś nauczy (stosując nową wiedzę w praktyce lub uwalniając się od dotychczasowych przyzwyczajzeń, czyli dokonując zmian w swoim zachowaniu).

¹⁰ Wywiady przeprowadzono na reprezentatywnej, ogólnopolskiej próbie, mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat. Podmiotem badań były osoby pracujące w firmach zatrudniających powyżej trzech osób. M. Juchnowicz, *Zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa pracowników w Polsce a praktyka ZZL*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 199–203.

¹¹ Por. L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 72; M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 45.

Nierzadko, chcąc wprowadzić bardziej znaczące zmiany w działaniach i zachowaniach dorosłego człowieka, należy kilkakrotnie przejść cały cykl. Dzięki temu możliwe jest przekształcenie nowego zachowania w nawyk. Należy podkreślić, że cykl uczenia się Kolba łączy w sobie zarówno pobudzenie potrzeby rozwoju (poprzez doświadczenie i refleksję nad nim) oraz zmianę zachowania poprzez wyciąganie wniosków, które w ostatnim etapie muszą być przekute na konkretne, nowe działania. To kompleksowość cyklu znajduje szczególne zastosowanie w rozwoju człowieka dorosłego ze względu na fakt, że wykorzystuje wiedzę i doświadczenia posiadane już przez pracownika, ale być może nieumiejętnie lub za mało skutecznie wykorzystywane.

Kolejnymi elementami warunkującymi rozwój kompetencji u ludzi dorosłych jest kilka zasad ich uczenia się. Przedstawia je tabela 2.

Tabela 2. Zasady uczenia się osób dorosłych

Zasady uczenia się ludzi dorosłych
od łatwego → do trudnego
od prostego → do złożonego
od ogółu → do szczegółu
od znanego → do nieznanego

Źródło: J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2004, s. 270

Przestrzeganie powyższych zasad oraz rozwój kompetencji zgodnie z cyklem uczenia się Kolba są szczególnie istotne ze względu na fakt, że człowiek dorosły w związku z zakończeniem klasycznego procesu edukacji może mieć pewne trudności z ponownym nabywaniem wiedzy, a w konsekwencji zmianą zachowań. Jeżeli zatem na początku zniechęci go zbyt duża złożoność, trudność czy szczegółowość całego procesu, dalsze działania mogą przynieść ograniczone korzyści lub wręcz ich brak.

Należy także zwrócić także uwagę na to, że u człowieka dorosłego w trakcie procesu rozwojowego może dochodzić do pomyłek i popełniania błędów (trudno bowiem wyrugować wieloletnie nawyki, bez popełniania błędów i wracania do starych sposobów działania). Koniecznym warunkiem do rozwoju ludzi dorosłych jest tworzenie atmosfery i środowiska otwartości, w którym możliwe są potknięcia, w którym przyznanie się do niewiedzy i poszukiwanie odpowiedzi jest (w określonych granicach) akceptowane.

Niezbędne jest także wzmacnianie zaobserwowanych pozytywnych zmian w zachowaniach. Tu niestety często panuje przekonanie, że chwalenie jest zarezerwowane właśnie w procesie rozwoju dzieci, a dorosłym jest niepotrzebne, bo przecież mają świadomość robienia czegoś dobrze lub źle. Nic bardziej mylnego. Bez pozytywnych wzmocnień człowiek dorosły domyśla się (prawidłowo lub błędnie), czy rozwija się i postępuje we właściwy sposób.

Powyższe dwa akapity dotyczące zasad uczenia się ludzi dorosłych płynnie nawiązują do kolejnego istotnego czynnika rozwoju kompetencji, jakim jest kultura organizacyjna.

3. Kultura organizacyjna jako środowisko rozwoju kompetencji

Pojęcie kultury organizacyjnej ma wiele zakresów znaczeniowych i jest definiowane m. in. jako:

- sama organizacja;
- społeczne reguły gry (w ramach organizacji);
- tożsamość organizacji;
- filozofia organizacji;
- system akceptowanych (podstawowych) znaczeń i wartości;
- wzory i wzorce organizacyjnych zachowań¹².

W socjologii i psychologii organizacji kulturę organizacyjną rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący. Kultura organizacyjna obejmuje wówczas normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych¹³. Charakterystyczny dla tego ujęcia jest brak podziału wzorów kulturowych zachowań na takie, które mają znaczenie dla osiągnięcia formalnych celów organizacji i na takie, które są obojętne z tego punktu widzenia. Nie zmienia to jednak faktu, że podobnie, jak we wcześniej cytowanych definicjach w odniesieniu do kultury organizacyjnej, pojawia się kategoria zachowań, które są mniej lub bardziej akceptowane w danej społeczności zawodowej. Bardzo trafnie obrazuje to jeszcze inna definicja, określając kulturę organizacyjną jako system wartości, symboli, zasad, przekonań, norm, zachowań, sposobów postępowania oraz zwyczajów ważnych dla ludzi, którzy w niej pracują. Kultura wyrażana jest w słowach i zachowaniach każdego pracownika¹⁴. Na istotny obszar zwraca uwagę inna autorka, podkreślając, że zasady postępowania, normy i wartości wynikające z kultury organizacyjnej powinny być uwzględniane przy formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, a w szczególności jego głównych (strategicznych) celów i programów działania¹⁵. Jeżeli kultura organizacyjna posiada określone cechy, może wspomagać realizację strategii. Spostrzeżenie to łączy się z faktem, że realizacja strategii w zmieniającym się otoczeniu wymaga rozwoju pracowników.

W zależności zatem od tego, jaka kultura organizacyjna będzie propagowana w danej organizacji, a w konsekwencji, jakie zachowania będą proklamowane, będzie to miało bezpośredni wpływ na rozwój kompetencji w danej organizacji. Jest tak dlatego, że aby rozwój kompetencji był możliwy, konieczna jest do tego sprzyjająca atmosfera i klimat w organizacji. Wcześniej omawiane przyzwolenie na popełnianie błędów czy przyznanie się do niewiedzy (co tak naprawdę oznacza podstawę do rozpoczęcia świa-

¹² Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 53–54.

¹³ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 233.

¹⁴ N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów*, IFC Press, Kraków 2007, s. 19.

¹⁵ M. Gableta, E. Karamalla, *Kultura organizacyjna*, w: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie — kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej i Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 49.

domiego procesu rozwojowego) to cenne elementy kultury organizacyjnej. Dodatkowo w organizacji musi panować atmosfera ukierunkowania na rozwój i doskonalenie. Często bowiem zmiana zachowań wymaga zmian w samej organizacji (np. jej procedurach, systemach zarządzania) i angażowania całych zespołów pracowniczych.

Dodatkowo do rozwoju potrzebne są określone nakłady finansowe i czasowe oraz sposób myślenia o rozwoju jako działaniu systemowym i ciągłym, a nie przypadkowym i incydentalnym.

Z powyższych charakterystyk wyłania się pojęcie organizacji uczącej się, która stanowi doskonałe i niezbędne środowisko do rozwoju kompetencji. Za twórcę tej koncepcji uważa się P. Senge¹⁶, który pojęcie organizacji uczącej się sformułował jako rozwiązanie, w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć¹⁷. Trafniejszą w kontekście omawianej tematyki definicję organizacji uczącej się ukuł J. Burgoyene, określając ją jako organizację, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualnie, zespołowo, organizacyjnie) i sama ciągle się przekształca. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie było tylko tolerowane, lecz wręcz wymagane¹⁸.

Konieczne jest zatem tworzenie organizacji o takiej kulturze, w której uczenie się i rozwój są nieodłącznymi elementami jej funkcjonowania.

4. Wybór technik rozwoju kompetencji

Wykorzystując wszystkie wcześniej opisane determinanty wpływające na rozwój kompetencji (ze szczególnym uwzględnieniem cyklu uczenia się D. Kolba), należy zwrócić uwagę na sposób rozwoju kompetencji na drodze szkolenia. Szkolenie pracowników, to celowy, systematyczny proces rozwijania kompetencji niezbędnych z punktu widzenia skutecznego realizowania zadań na obecnym i przyszłych stanowiskach pracy¹⁹. Szkolenie pracowników może odbywać się za pomocą zróżnicowanych technik. Częsty jest podział na szkolenia na stanowisku pracy i poza nim²⁰. Z punktu widzenia rozwoju kompetencji jako wzmocnienia pozytywnych zachowań lub zmiany zachowań o cha-

¹⁶ P. Senge kontynuował koncepcję organizacji uczącej się zapoczątkowanej wcześniej przez Ch. Argyrisa i D. Schöną. Nie znajdowała ona jednak wówczas zadowalającego odzwierciedlenia w praktyce. B. Ziębicki, *Proces kreowania organizacji uczącej się*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania*, red. J. Czekaj, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s.12.

¹⁷ P. Segne, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 17.

¹⁸ J. Batorski, *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel”, 6/1998, s. 55.

¹⁹ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 161.

²⁰ J. Piwowarczyk, *Doskonalenie zawodowe*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 149.

rakterze negatywnym i zastąpienia ich właściwymi, nie wszystkie techniki wydają się w pełni skuteczne.

O ile np. wykład jest mniej lub bardziej skuteczną techniką przekazywania wiedzy, o tyle trudno uznać ją za skuteczną w kontekście rozwoju kompetencji rozumianych jako zachowania. Dlatego warto wybierać te techniki, które w swojej aplikacji wykorzystują elementy i obszary ujęte w cyklu uczenia się Kolba. Na szczególną uwagę zasługują tu m.in.: zastępstwa, zadania zlecone, udział w projektach czy rotacja na stanowiskach²¹, a więc techniki, które zakładają konkretne działanie i ukierunkowanie na efekt. Aby Cykl Kolba miał szansę zaistnienia, nad pracownikiem musi czuwać osoba, która w przypadku nieprawidłowego wykonywania zadań umiejętnie ukierunkuje pracownika na właściwe działania. Osoba ta powinna pełnić rolę trenera czy coacha, który poprzez pytania, spostrzeżenia, sugestie skłoni osobę do zmiany zachowań i poszukiwanie skuteczniejszych metod.

Tu też pojawia się kolejna istotna technika, a mianowicie coaching — pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę²².

Należy zwrócić uwagę na kilka charakterystyk coachingu:

- Szczególnie istotnym narzędziem coacha jest umiejętność zadawanie pytań podopiecznemu, które skłaniają go do przemyśleń, ukierunkowują na samodzielne poszukiwanie rozwiązań;
- Podopieczny sam określa obszary rozwojowe i bierze pełną odpowiedzialność za proces rozwojowy i wszelkie działania (lub ich brak);
- Metoda polega na cyklicznych spotkaniach, gdzie z jednego spotkania na drugie określane są cele i działania, które podopieczny zobowiązuje się podjąć. Efekty, skutki podjętych działań są omawiane i dyskutowane.

Z powyższych charakterystyk wynika, że wszystkie elementy cyklu uczenia się Kolba mają szansę w pełni zaistnieć, jeśli nie na jednej sesji coachingowej, to w ramach dwóch kolejnych spotkań.

Dodatkowym elementem, na który należy zwrócić uwagę w coachingu jest relacja zachodząca pomiędzy coachem a jego przełożonym. Jest ona bardziej partnerska, odmienna od tradycyjnych relacji między przełożonym a podwładnym, które wyznacza hierarchia. Relacje te są podobne do stosunków między sportowcem a jego trenerem²³. Angielskie słowo „*coach*” tłumaczy się raczej jako trener, a nie kierownik. W realiach środowiska pracy chodzi o to, by kierownicy (menedżerowie) odgrywali również rolę trenerów, stosując coaching. Ta zasada powinna również znaleźć odzwierciedlenie w wyżej wymienionych metodach rozwoju kompetencji, a więc zastępstwach, zadaniach zleconych, udziale w projektach czy rotacji na stanowiskach. Stosowanie bowiem

²¹ Jak wynika z wcześniej cytowanych już badań zespołu pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH orientacja na rozwój pracowników nie ogranicza się do udziału w formach szkoleniowych, lecz wymaga także stosowania innych form doskonalenia kompetencji takich, jak: udział w różnych zespołach projektowych, czy rotacje stanowisk.

²² S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 17.

²³ Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 295.

elementów coachingu korzystnie i stymulująco wpływa na atmosferę i motywację pracowników.

Ostatnią techniką, na którą warto zwrócić uwagę podczas działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji są tzw. treningi, powszechnie nazywane szkoleniami. W literaturze przedmiotu trening rozumiany jest jako kompleksowe systemy kształcenia obejmujący spójnie merytorycznie i czasowo techniki nauczania. Udział osób szkolonych jest w nich wybitnie czynny, często odgrywają one pewne role w grupie szkoleniowej lub biorą udział w ćwiczeniach zaplanowanych przez trenera. Przykładem treningów mogą być: treningi interpersonalne, autoprezentacji, szkolenia w terenie (outdoor)²⁴. O metodach treningowych pisze także inny autor, podkreślając, że wykorzystują one różne specyficzne, niekiedy kontrowersyjne sposoby doskonalenia kwalifikacji oraz zróżnicowane techniki szkoleniowe. Zwraca także uwagę na kluczową ich zaletę, czyli uczenie się przez przeżywanie²⁵.

I tu właśnie pojawia się kluczowy aspekt skuteczności treningów jako techniki rozwoju kompetencji. Po pierwsze, musi on być oparty o analizę potrzeb szkoleniowych, czyli musi być dostosowany do specyfiki organizacji, rynku na którym działa i problemów, z jakimi się boryka. Po drugie, program musi być tak skonstruowany, aby wykorzystywał metody i techniki umożliwiające uczenie się zgodnie z cyklem uczenia się Kolba. Program musi być zatem urozmaicony, wykorzystywać zarówno ćwiczenia, studium przypadku, dyskusje, elementy (z naciskiem na „elementy”) wykładu, symulacje, gry i zabawy. Wypracowane treści powinny być przećwiczone podczas odgrywania ról, ponieważ tylko wówczas jest szansa na przejawianie na samym szkoleniu nowych zachowań. Samo odgrywanie ról powinno być jeszcze omówione przez trenera, aby uczestnik treningu miał możliwość uzyskania informacji zwrotnej, czy jego zachowanie jest ocenione pozytywnie, czy wymaga jeszcze rozwoju.

5. Organizacyjne uwarunkowania rozwoju kompetencji

Poza wszystkimi powyższymi czynnikami należy również zwrócić uwagę na te najistotniejsze z punktu widzenia organizacyjnego i ekonomicznego. Bez wątpienia rozwój kompetencji, związany z poniesieniem konkretnych nakładów finansowych i czasowych powinien przynieść wymierne korzyści ekonomiczne danej organizacji. Zatem, jakie warunki należy spełnić?

Po pierwsze, aby mówić o rozwoju kompetencji konieczna jest wiedza o tym, jakie kompetencje na danym stanowisku pracy są wymagane. Kluczowe jest zatem kompetencyjne sprofilowanie stanowiska pracy, a więc określenie tych kompetencji, których posiadanie na danym stanowisku pracy umożliwia efektywne realizowanie wyznaczonych zadań, a w konsekwencji osiąganie wytyczonych celów. Wskazanie określonych

²⁴ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń...*, s. 174.

²⁵ A. Suchodolski, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 222.

kompetencji powinno być wsparte wskazaniem konkretnych (optymalnych, wskaźnikowych) zachowań, co było podkreślone już we wcześniejszej części artykułu.

Po drugie, konieczne jest określenie poziomu kompetencji i obecnych potrzeb rozwojowych u pracowników. W ten sposób zostanie zdefiniowana tzw. „luka rozwojowa” i możliwe będzie zaplanowanie odpowiednich działań.

Po trzecie wszelkie działania rozwojowe muszą być zgodne również z wizją, misją i kierunkami rozwojowymi samej organizacji. Zmiany zachodzące w otoczeniu, które wpływają na zmiany planów, działań i taktyk organizacji powinny być również brane pod uwagę w procesie rozwoju kompetencji pracowników.

Po czwarte działania rozwojowe muszą mieć charakter planowy, systemowy i ciągły. W organizacjach powinny być powołane działy lub specjaliści sprawujący pieczę nad całokształtem działań rozwojowych, posiadający oparty o rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych plan działań. W polskiej rzeczywistości gospodarczej, o ile takie działy i specjaliści funkcjonują, stosunkowo rzadko współpracują oni z decyzyjnymi osobami w organizacji. Nie chodzi tu bowiem o współpracę opartą o powszechny obieg dokumentów, lecz o aktywny udział w tworzeniu strategii i planów działań organizacji. Dodatkowo zasadna jest również współpraca działów lub specjalistów ds. rozwoju z pracownikami średniego i niższego szczebla organizacji, gdyż to najczęściej właśnie oni mają bezpośredni kontakt z klientem lub z kluczowymi aspektami operacyjnego funkcjonowania danej organizacji. Innymi słowy — działy i specjaliści odpowiedzialni za rozwój firmy muszą być fizycznie obecni wśród ludzi i procesów, które zarówno na najwyższym, jak i na najniższym szczeblu organizacyjnym uczestniczą w tworzeniu wartości organizacji.

Dodatkowo działania rozwojowe nie mogą mieć charakteru incydentalnego czy przypadkowego. Nie może dziać się tak, że pod koniec roku rozliczeniowego realizowane są szkolenia, „bo jest budżet szkoleniowy, który jeszcze nie został wykorzystany”. Często bowiem bez względu na potrzeby, czas, jakim dysponują pracownicy organizowane są szkolenia. Korzyść z nich płynąca może mieć ograniczony wymiar. Działania rozwojowe powinny być także monitorowane i w zależności od kolejnych potrzeb rozwojowych oraz zmian w otoczeniu kontynuowane.

Po piąte pracownik, którego kompetencje są rozwijane nie może być pozostawiony sam sobie. To znaczy przełożony pracownika powinien mieć pełną świadomość działań rozwojowych, w których uczestniczy jego podwładny oraz samodzielnie obserwować, inicjować i wspierać rozwój pracownika.

Podsumowanie

Rzeczony rozwój kompetencji rozumiany jako wzmacnianie pozytywnych, efektywnych i skutecznych zachowań oraz zmiana bądź zaprzestanie zachowań ocenianych negatywnie to wyzwanie dla człowieka dorosłego. Wyzwanie wynika z faktu, że człowiek dorosły uczy się i rozwija w specyficzny sposób, który musi być uwzględniony przy planowaniu i wdrażaniu wszelkich działań rozwojowych. Istotnym czynnikiem umożliwiającym rozwój jest odpowiednia kultura organizacyjna, która powinna mieć znamiona kul-

tury organizacji uczącej się. Dodatkowo przy szerokim spektrum technik szkoleniowych warto wybrać zróżnicowane techniki oraz te, które umożliwiają pracownikom rzeczywistą zmianę zachowań. Należy także zwrócić uwagę na organizacyjne uwarunkowania rozwoju pracownika, a zatem identyfikację kluczowych kompetencji na danym stanowisku pracy, określenie poziomu kompetencji pracowniczych oraz potrzeb szkoleniowych, zgodność działań rozwojowych pracowników z kierunkiem rozwoju organizacji oraz systematyczność, ciągłość i koordynację tych działań. Istotne z punktu widzenia ekonomicznego jest bowiem również to, że poniesione nakłady czasowe i finansowe powinny przynieść zarówno pracownikom, jak i organizacji określone korzyści.

Bibliografia

1. Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
2. Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel”, 6/1998.
3. Boyatzis R., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, Toronto 1982.
4. Gablota M., Karamalla E., *Kultura organizacyjna*, [w:] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie — kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gablota, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej i Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
5. Juchnowicz M., *Zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa pracowników w Polsce a praktyka ZZL*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
6. Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
7. Karney J.E., *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2004.
8. Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
9. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami — bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
10. McClelland D. C., *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”*, „American Psychologist”, 1 (28)/1973.
11. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
12. Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
13. Piwowarczyk J., *Doskonalenie zawodowe* [w:] *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
14. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
15. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
16. Segne P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
17. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

18. Sosińska N., *Magia rozwoju talentów*, IFC Press, Kraków 2007.
19. Suchodolski A., *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
20. Szczesna A., Danilewicz D., *System szkoleń* [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
21. Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami* [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
22. Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
23. Whiddett S., Hollyforde S., *A Practical Guide to Competencies: how to enhance individual and organisational performance*, CIPD House, London 2003.
24. Ziębicki B., *Proces kreowania organizacji uczącej się*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania*, red. J. Czekał, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

SELECTED ASPECTS DETERMINE EFFECTIVE COMPETENCIES DEVELOPMENT

The aim of the article is to present the main areas that need to be considered when planning and preparing employees' competencies development. In the first place, employees' competencies were defined. Next, the properties of adults' learning process and competencies' development were explained. Hereinafter, the impact of organizational culture on employee's development was underlined. Special attention was devoted to such training techniques as interpersonal trainings and coaching. Moreover, the organizational aspects of competencies' development were given.

Key words: **competencies, development, properties of adults' learning process, training, coaching.**

Słowa kluczowe: **kompetencje, rozwój, specyfika uczenia się ludzi dorosłych, szkolenie, coaching**

Piotr Oleksiak

Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki

Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji

Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie, że poprzez podnoszenie kompetencji pracowników szkolenia odgrywają ogromną rolę w budowaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektywność takich szkoleń warunkowana jest wdrażaniem nowoczesnych i różnorodnych metod szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb pracowników i wymagań organizacji. Znaczenie szkoleń rośnie w kontekście wzrostu znaczenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, a także zarządzania kompetencjami. W związku z tym podstawą efektywnego rozwoju kapitału ludzkiego jest tworzenie systemów szkoleń, które staną się jednym z podstawowych elementów systemu kadrowego. Nakłady z tym związane postrzega się jako inwestycję w kapitał ludzki, podnoszącą jego efektywność. Efektywność takiego programu jest uwarunkowana różnymi czynnikami np. określeniem roli, jaką będzie odgrywało naczelne kierownictwo, pracownicy czy menedżerowie liniowi, identyfikacją potrzeb szkoleniowych, zaprojektowaniem programów szkoleniowych czy oceną efektów szkolenia¹. Prawidłowo przeprowadzone szkolenia przynoszą wiele korzystnych rezultatów, zarówno dla pracowników firmy, jak i dla samej firmy. W odniesieniu do pracowników, wzrasta ich motywacja, samodzielność i efektywność działania, a także polepsza się atmosfera i komunikacja w miejscu pracy. Natomiast organizacja zwiększa swoją efektywność (pod wpływem wzrostu motywacji zasobów ludzkich) spada wskaźnik fluktuacji czy absencji, kreowany jest pozytywny wizerunek firmy na rynku czy w końcu polepsza się jej pozycja konkurencyjna na rynku.

¹ H. Król, *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwicyńskiego, K. Stobińskiej, Poltext, Warszawa 2001, s. 132.

1. Planowanie szkoleń i identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Osoby przygotowujące i prowadzące szkolenia, muszą pamiętać, że ważne jest nie tylko prawidłowe zaplanowanie i przygotowanie programu szkoleniowego, lecz także szczegółowa analiza efektywności rezultatów tego szkolenia, chociażby w celu naprawy w przyszłości popełnionych błędów. Zatem osoby przeprowadzające czy przygotowujące szkolenia powinny unikać popełnienia różnych typowych błędów szkoleniowych, które będą obniżały efektywność szkolenia. Należą do nich — niedostosowanie szkoleń do preferencji pracowników, złe sformułowanie celu szkolenia, dobranie niewłaściwych metod szkoleniowych czy wybór niekompetentnej, zewnętrznej firmy szkoleniowej.

Aby proces szkolenia spełnił swoją funkcję, powinien zawierać następujące elementy:

- wykorzystanie wszystkich pojawiających się możliwości do promowania kształcenia pracownika;
- zachęcanie pracowników do analizowania problemów i sposobów ich rozwiązywania;
- uświadomienie pracownikom, że powinni diagnozować, czy dobrze sobie radzą z wykonywaniem zadań na swoim stanowisku pracy;
- kontrolować delegowanie odpowiedzialności, czyli pracownicy powinni zdawać sobie sprawę, jak wykonywać powierzone im zadania w sposób satysfakcjonujący dla przełożonych².

Pierwszym, ważnym elementem, decydującym o powodzeniu szkolenia, jest prawidłowe przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych zasobów ludzkich (RAPS). Potrzeby szkoleniowe może określić dział personalny firmy lub zewnętrzna firma szkoleniowa. Przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych przez firmę zewnętrzną wymaga poświęcenia większej ilości czasu tak, aby zewnętrzni konsultanci w pełni rozpoznali specyfikę przedsiębiorstwa i problemy personalne. W takim przypadku wymagana i wskazana jest pełna współpraca ze strony kadry menedżerskiej badanej firmy. Według Boydella i Learego³ konieczne jest także ustalenie kryterium oceny zdiagnozowanych potrzeb szkoleniowych. Proponują oni rozpatrywanie efektywności na trzech poziomach (z którymi związane są odmienne potrzeby szkoleniowe):

- poziom wdrażania — pracownicy powinni uzyskać wiedzę, jak wykonywać pracę zgodnie z obowiązującymi standardami;
- poziom doskonalenia — szkolenie pracowników w celu podwyższenia ich kwalifikacji czy kompetencji;
- poziom innowacji — szkolenie w celu znalezienia lepszych rozwiązań w zakresie wykonywanej pracy.

Informacje potrzebne do analizy potrzeb szkoleniowych można zdobywać przede wszystkim na podstawie strategii organizacji, jej struktury organizacyjnej, rezultatów

² J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 178.

³ T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14.

oceny okresowej, ankiet przeprowadzanych wśród pracowników i kadry kierowniczej czy wreszcie w oparciu o opisy stanowisk pracy.

Ponadto istotną determinantą potrzeb szkoleniowych są czynniki finansowe i prawne. Jeśli organizacja wdraża strategię prorozwojową, skłonna jest ponosić duże koszty na inwestycje w rozwój pracowników. Zaleca się, aby takie inwestycje miały także miejsce w przypadku recesji, ponieważ firma inwestująca w pracowników, uzyskuje przewagę konkurencyjną w odniesieniu do innych firm, które taką działalność będą ograniczały do minimum.

Pomocną zasadą w przygotowaniu szkoleń jest także precyzyjne określenie celów szkoleniowych, co może w przyszłości niwelować niską ich efektywność. Służy do tego zasada SMART, zgodnie z którą cel szkoleń musi być :

- specyficzny [S] — możliwie jak najlepiej zdefiniowany;
- mierzalny [M] — określony w ujęciu ilościowym i jakościowym;
- akceptowalny [A] — warunki czy standardy szkolenia powinny być możliwe do przyjęcia;
- realistyczny [R] — możliwy do uzyskania w danych, konkretnych warunkach;
- terminowy [T] — powinny być określone terminy osiągnięcia tego celu⁴.

2. Nowoczesne metody szkoleniowe

W ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zalecane są przede wszystkim szkolenia aktywne oraz wspieranie rozwoju pracownika poprzez coaching i mentoring. Przedsiębiorstwa zaczynają także korzystać na coraz szerszą skalę z szkoleń e-learningowych, w których technologia jest wykorzystywana do projektowania, zarządzania i dostarczania różnego rodzaju nauczania pracownika. Najważniejsze zalety e-learningu to: ograniczenie kosztów szkoleń, udostępnienie zestandaryzowanego zasobu wiedzy czy możliwość modyfikowania i uzupełniania tychże zasobów. Oczywiście e-learning ma także swoje słabości takie, jak: konieczność poniesienia na początku wysokich nakładów pieniężnych czy ryzyko, że pracownik nie będzie umiał sobie poradzić z taką formą szkolenia. Słabości te mogą być zminimalizowane poprzez tzw. blended learning, który łączy tradycyjne metody szkoleń z e-learningiem. Z raportu brytyjskiego Chartered Institute of Personnel and Development wynika (badanie menedżerów personalnych w 500 firmach), że coraz bardziej konieczne jest dostosowywanie szkoleń do jednostkowych potrzeb pracowników. Badania dowodzą, że zastosowanie coachingu czy mentoringu przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści i jest ważną formą rozwoju zawodowego pracowników. Według 92% menedżerów właściwie stworzony program coachingu ma korzystny wpływ na główne obszary funkcjonowania firmy. Badani menedżerowie twierdzą także, że to właśnie oni powinni pomagać swoim pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji. Reasumując, można stwierdzić, że od osób zarządzających firmą zależy stworzenie warunków do zastosowania coachingu.

⁴ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 246.

Kierownictwo firmy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że motywacyjna funkcja coachingu wymaga spełnienia kilku podstawowych przesłanek :

- przełożeni powinni wierzyć w możliwości swoich podwładnych i umiejętności ich obiektywnej oceny;
- to właśnie pracownik powinien diagnozować problem i próbować go rozwiązać;
- motywowanie zasobów ludzkich do rozwiązywania problemów będzie sprzyjało ich samodzielności w pracy;
- trener powinien zawsze starać się omawiać mocne strony pracownika;
- trener powinien też zawsze tak kształtować środowisko pracy swojego pracownika, aby motywować go do lepszego wykonywania zadań i stwarzać warunki do efektywnej i permanentnej nauki⁵.

Właściwe wdrożenie coachingu zależy także od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz pozytywnych postaw pracowników i ich przełożonych.

Oprócz coachingu na rozwój zawodowy pracownika ma duży wpływ także stosowanie mentoringu, w którym przełożony, posiadający duże doświadczenie i wiedzę, dzieli się i pomaga mniej doświadczonemu pracownikowi. Sukces mentoringu zależy jednak od dłuższego kontaktu podwładnego z mentorem, poprzez który mentor zwiększa motywację pracownika do samodzielnego rozwoju⁶. Mentoring jako forma wspierania rozwoju pracownika jest często instrumentem niedocenianym. Niejednokrotnie niestosowanie tej techniki wynika z faktu, że szkolony pracownik może chcieć wykorzystać uzyskaną wiedzę przeciwko swojemu mentorowi. Organizacje nie mają świadomości, że mentoring wspiera ukształtowanie się otwartych relacji między pracownikami a ich przełożonymi, pracę zespołową czy udrażnia kanały komunikacyjne. Efektem tego jest rozwój pracownika i wzrost stopnia integracji i lojalności pracownika wobec firmy⁷.

Omawiając coaching i mentoring, należy wspomnieć o ich bardziej zaangażowanej formie — sponsoringu, w którym przydzielony do pracownika opiekun pełni funkcję kreującego karierę pracownika poprzez bycie jego promotorem wewnątrz organizacji i na zewnątrz⁸.

Ze względu na ważny aspekt rozwoju zasobów ludzkich, jakim jest rozwój kadry menedżerskiej, firmy powinny wdrażać metodę szkoleniową — trening potencjału kierowniczego. Jego celem jest rozwój zdolności menedżera do odgrywania roli kierowniczej. Do technik treningowych można zaliczyć: treningi interpersonalne, twórczości, relaksacyjne, zdrowotne czy pogłębiania wiedzy o kierowaniu⁹.

Oprócz powyżej wymienionych technik szkoleniowych, zaleca się także stosowanie szkoleń poprzez zarządzanie projektami (pracownicy nabywają wszechstronne umie-

⁵ D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 145.

⁶ Tamże, s. 143–146.

⁷ I. Gielnicka, G. Aniszewska, *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 76.

⁸ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 260.

⁹ A. Suchodolski, *Rozwój personelu*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, od red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 149–150

jętności rozwiązywania złożonych problemów) oraz rotację stanowisk pracy (niwelowana jest monotonia procesu podnoszenia kwalifikacji oraz wzrasta integracja pracowników i ich elastyczność). Efektywnymi metodami szkoleniowymi są też analizy studiów przypadków, symulacje (pracownicy mogą analizować odgrywane sytuacje, wymieniać uwagi i prowadzić dyskusje) oraz szkolenia w terenie, które sprzyjają zaangażowaniu pracowników i integracji.

Wybór szkolenia ściśle koresponduje z koniecznością pobudzania aktywności uczestników. Szkolenia organizowane przez firmę można określić jako aktywizujące, jeżeli :

- materiały szkoleniowe odznaczają się różnorodną formą i nowoczesnym przekazem;
- materiał szkoleniowy jest przekazany w sposób rzeczowy oraz jest możliwy do zastosowania w praktyce;
- szkolenie jest oparte na różnorodnych narzędziach i metodach szkoleniowych;
- każdy uczestnik szkolenia pełni równorzędną funkcję, a doświadczenia są przekazywane na linii trener–osoba szkolona w obu kierunkach oraz pomiędzy szkolonymi pracownikami;
- metody szkoleniowe biorą pod uwagę próby rozwiązywania praktycznych problemów i możliwość wspólnej dyskusji¹⁰.

Rodzaj wybranego szkolenia jest zależy przede wszystkim od rodzaju przekazywanych treści, charakterystyki uczestników szkolenia i kosztów szkolenia.

3. Ewaluacja szkoleń

Ważnym elementem jest wreszcie ocena efektów szkolenia. Według Bramleya istnieje kilka metod ewaluacji efektywności programu szkoleniowego: ocena oparta na celach, ocena ukierunkowana, ocena systemowa oraz ocena „sądowa”¹¹. Ocena ukierunkowana na cele wiąże oczekiwane wyniki z horyzontem czasowym, ocena ukierunkowana — wyniki z potrzebami osób zainteresowanych szkoleniem (np. osobami tworzącymi program szkoleniowy), ocena systemowa analizuje cały proces szkoleniowy, natomiast ocena „sądowa” zbiera opinie osób planujących szkolenia czy osób szkolonych. Wszystkie te metody oparte są na koncepcji oceny efektywności szkolenia D.L. Kirkpatricka, według której szkolenie oceniane jest na czterech płaszczyznach: reakcji na odbyte szkolenie, oceny procesu nauki, analizy wdrożenia nabytej wiedzy oraz oceny wyników wynikających z ich zastosowania. W przypadku oceniania efektywności szkolenia, wskazane jest, aby uczestniczyły w niej: osoba odpowiedzialna za planowanie i przygotowanie szkolenia, osoby przeprowadzające szkolenie, osoby szkolone oraz menedżerowie liniowi.

Efektywność szkoleń może być także badana poprzez stopę zwrotu kapitału zaangażowanego w realizację szkoleń, gdzie porównuje się osiągnięte korzyści z poniesio-

¹⁰ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 126.

¹¹ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, 31–39.

nymi kosztami. Podstawową trudnością w takiej ocenie jest określenie, jakie korzyści wynikają bezpośrednio ze szkoleń, a jakie z innych przyczyn. W odniesieniu do kadry menedżerskiej można z kolei zastosować model CIPO (Context Input Process Outcome), który bada :

- aktualną sytuację firmy — efektywność stosowanych działań i procedur (Kontekst);
- ocenę wyboru właściwych metod szkolenia (Nakłady);
- jak uczestnicy oceniają przebieg szkolenia (Proces);
- wyniki szkolenia (Rezultaty)¹².

Ogromnie ważnym elementem oceny każdego szkolenia jest również włączenie menedżerów liniowych, którzy powinni być zaangażowani w analizę potrzeb szkoleniowych oraz ustalenie, że to ich pracownicy powinni uzyskać możliwość nabycia nowych kompetencji czy też brać udział w dodatkowych szkoleniach, które dostosują ich kompetencje do istniejących w organizacji norm¹³.

Osoby przygotowujące szkolenia, a przede wszystkim kadra kierownicza, powinny także starać się tworzyć warunki sprzyjające wykorzystaniu nabytej w trakcie szkoleń wiedzy. Chodzi tu m.in. o przeprowadzanie różnego rodzaju działań poszkoleniowych, do których można zaliczyć: dodatkowe warsztaty, dodatkowe szkolenia indywidualne, coaching, mentoring czy spotkania grup szkoleniowych¹⁴.

Ze względu na dynamiczny rozwój firm międzynarodowych, warto też wziąć pod uwagę kwestie rozwoju zasobów ludzkich w tychże firmach. Programy szkoleniowe w takich firmach obejmują w szczególności: wdrażanie w życie kompleksowych systemów rozwoju pracowników w czasie wszystkich etapów cyklu życia pracowników czy skupianie się na szkoleniach związanych z przygotowaniem zasobów ludzkich do czasowego oddelegowania do pracy za granicą. Jest to ważne, ponieważ istnieje duże ryzyko niepowodzenia w pracy osoby wysłanej za granicą, w związku z problemami wynikającymi z akulturacji czy nieprzystosowaniem się rodziny ekspatrianta do odmiennych warunków kulturowych. Tym samym niesie to za sobą konieczność np. pogłębionych szkoleń przed wyjazdem pracownika za granicę, przeznaczenia odpowiednich środków na szkolenia poprzedzające wyjazd, rozpoznania indywidualnych potrzeb ekspatrianta pod kątem dopasowania się do innych warunków kulturowych czy wreszcie zbadania, czy kandydat oprócz wiedzy posiada właściwe kompetencje interpersonalne oraz zna uwarunkowania kulturowe w nowym miejscu pracy. W związku z tym szkolenia takich pracowników są znacznie bardziej obszerne i obejmują m.in. wzmocnienie motywacji do pracy za granicą, uzyskanie wiedzy o różnicach kulturowych, poprawę umiejętności niezbędnych do podjęcia międzynarodowej kariery. Niektóre z firm organizują tzw. pobyty treningowe, które poprzedzają właściwy wyjazd za granicę i mają na celu zapoznanie pracownika ze specyfiką pracy w odmiennych warunkach innego kraju¹⁵.

¹² J. Litwin, *Szkolenie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004, s. 361–362.

¹³ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004, s. 192.

¹⁴ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, [w:], *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 181.

¹⁵ A. Miś, *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 144–149.

4. Specyfika szkoleń w przedsiębiorstwach — wyniki badań

Z badań empirycznych wynika, że polskie przedsiębiorstwa stosują przede wszystkim model Kirkpatricka. Także firmy międzynarodowe, mające filie swoje działające w Polsce, starają się, aby wdrażały one takie same standardy w zakresie rozwoju personelu, choć ograniczeniem są tu finanse¹⁶.

Z badań przeprowadzonych w 2005 r. w sektorze małych i średnich firm¹⁷ wynika, że w zdecydowanej większości firm nie istnieje strategia szkoleniowa, a przeprowadzanie szkoleń wynika z bieżących potrzeb przedsiębiorstwa i ma charakter przede wszystkim instruktazowy. Taka sytuacja wpływa także na charakter oceny ich efektywności. Jedynie 63% firm stwierdziło, że w ciągu ostatnich dwóch lat przeprowadzało szkolenia pozaobowiązkowe. Dominowały szkolenia w postaci instruktazu na stanowisku pracy oraz tradycyjne metody szkoleniowe.

Z kolei z innych badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach¹⁸ wynika, że rezultatem szkoleń jest poprawa jakości pracy i zachowań wśród pracowników badanych firm. W tych firmach duża część pracowników jest objęta szkoleniami, choć np. coaching stosuje jedynie 25% przebadanych firm. Natomiast badanie efektywności szkoleń wykraczające poza poziom reakcji w klasyfikacji Kirkpatricka stosowało jedynie około 20% badanych firm.

Wyniki innego badania przeprowadzonego przez D. Danielewicza¹⁹ w firmach działających w Polsce (przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych), zatrudniających ponad 100 pracowników, wykazały następujące prawidłowości:

- w 2/3 przebadanych firm, funkcjonowały krótkookresowe strategie szkoleń, a strategie długookresowe stosowało jedynie 10% firm;
- potrzeby szkoleniowe określano na podstawie wyników spotkań z kierownictwem tych firm, oceny potencjału pracowników, badań ankietowych przeprowadzanych wśród pracowników czy wreszcie badań opinii klientów;
- stosowanymi metodami szkoleniowymi były szkolenia na stanowisku pracy, współuczestniczenie w grupach projektowych, samokształcenie, wykłady, seminaria, konferencje. Prawie połowa firm deklarowała stosowanie mentoringu czy coachingu, choć nie wszystkie z nich rozumiały istotę tych metod;
- ocenę efektywności szkoleń stosowały przede wszystkim firmy z kapitałem zagranicznym oraz duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 500 osób, natomiast ewaluacje funkcjonowały najczęściej na poziomie reakcji (ankiety), zdecydowanie

¹⁶ D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 78–82.

¹⁷ H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 129.

¹⁸ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 170.

¹⁹ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń...*, s. 181–182.

rzadziej na poziomie zdobywania wiedzy, a z kolei ewaluacja na poziomie zwrotu inwestycji była sporadyczna.

Także badania przeprowadzone wśród 66 firm z województwa łódzkiego²⁰, potwierdziły, że firmy mają świadomość konieczności prowadzenia szkoleń, natomiast pojawiają się duże różnice, jeśli chodzi o poziom analizy potrzeb szkoleniowych czy analizę efektów odbytych programów szkoleniowych.

Zakończenie

Obecne uwarunkowania gospodarcze związane z globalizacją i wzrostem konkurencji, a także dążeniem do ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników wymuszają na firmach ciągle monitorowanie procesów szkoleniowych pod kątem tworzenia długofalowych strategii szkoleniowych uwzględniających nowoczesne metody szkoleniowe, dostosowane do potrzeb personelu. Jest to szczególnie ważne w przypadku organizacji zarządzających zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym, gdzie czynnik ludzki traktowany jest jako ten zasób organizacji, którego kompetencje i rozwój będzie decydował o uzyskaniu przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

1. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
2. Boydell T., Leary M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001,
4. Danilewicz D., *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red., M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
5. Gielnicka I., Aniszewska G., *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, pod red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
6. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
7. Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
8. Król H., *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.
9. Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:], *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
11. Litwin J., *Szkolenie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004.

²⁰ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 141.

12. Miś A., *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
14. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004,
15. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
16. Szczesna A., Danilewicz D., *System szkoleń*, [w:], red. T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
17. Suchodolski A., *Rozwój personelu*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, C.H.Beck, Warszawa 2004.
18. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.

THE EFFECTIVENESS OF TRAINING PROGRAMMES BUT THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION

Staff trainings are one of the most important elements of the personnel management in the organization in conditions of the globalization, the changeability of the economic environment and the aspiration of the employee for constant incurring the level of its competence. It is particularly important in case of the organization based on managing the knowledge. Effective trainings require determining typical of the organization training needs, applying right training techniques or making the constant evaluation from the management of conducted trainings.

Key words: **human resources, training, coaching, mentoring.**

Słowa kluczowe: **zasoby ludzkie, szkolenia, coaching, mentoring**

Adam Suchodolski

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Organizacja procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych

Wstęp

Cechy i kwalifikacje pracowników stanowią jeden z najistotniejszych czynników przyczyniających się do powodzenia organizacji oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kierunek i tempo kształtowania pożądaných przez firmę cech zawodowych jest skutkiem konsensusu między pracownikami, dążącymi do zaspokojenia indywidualnych potrzeb i aspiracji, a pracodawcą, zmierzającym do osiągnięcia założonych celów i planów działania. Na integrowanie i harmonizowanie interesów obu podmiotów powinien być ukierunkowany proces rozwoju pracowników¹.

Sprawność i efektywność procesu rozwoju pracowników zależy od dwóch kluczowych kwestii. Są nimi ocena atrakcyjności działań rozwojowych dokonana przez zatrudnionych oraz umiejętność budowania przez zarządzających programów rozwojowych umożliwiających realizację zarówno celów pracowników, jak i firmy. Sposób dochodzenia do obustronnie korzystnych propozycji rozwojowych oraz konstrukcję działań rozwojowych można nazwać organizacją procesu rozwoju pracowników. Organizacja w tym znaczeniu jest rozumiana w ujęciu czynnościowym.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i próba porównania organizacji procesów rozwoju pracowników w firmach polskich oraz międzynarodowych działających na terenie Polski.

¹ Konieczność wzajemnego dostosowywania indywidualnych oczekiwań pracowników oraz celów organizacji jest kluczowym problemem wszystkich koncepcji dotyczących rozwoju pracowników. Zob. Armstrong, 2005, s. 35; Król, 2006, s. 427; Listwan, 1995, s. 74; Miś, 2007, s. 26; Pocztoński, 2007, s. 274; Rybak, 2000, s. 252.

1. Determinanty procesu rozwoju pracowników

Sposób organizowania procesu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie zależy od czynników pochodzących z otoczenia organizacji oraz lokowanych w jej wnętrzu. Czynniki oddziałującymi z zewnątrz na organizację procesu rozwoju pracowników są przede wszystkim:

- **wzorce społeczne** wyznaczające skłonność członków danej zbiorowości do rozwijania kwalifikacji²,
- **procesy globalizacji i postęp techniczny** zwiększające znaczenie i możliwości dyfuzji wiedzy³,
- **system fiskalno-prawny** kreujący zachęty finansowe lub normy prawne promujące rozwijanie kwalifikacji pracowników⁴,
- **sytuacja makroekonomiczna** i powiązana z nią **sytuacja na rynku pracy**⁵,
- **branża działalności** organizacji⁶,
- **firmy doradztwa personalnego i instytucje rynku szkoleniowego** kreujące przestrzeń działalności rozwojowej,
- **wyniki benchmarkingu praktyk rozwojowych** w firmach działających w tej samej branży lub na tym samym terenie⁷.

² W warunkach polskich zauważalna jest dysproporcja między deklarowaną chęcią pracowników do rozwijania kwalifikacji a faktycznie podejmowanymi działaniami w tym zakresie.

³ Globalizacja, wymuszająca postęp, stymuluje doskonalenie człowieka i organizacji (Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 288).

⁴ Na przykład we Francji każdy pracownik ma prawo raz na 5 lat do dokonania w zewnętrznej instytucji Indywidualnego Bilansu Kompetencji polegającego na skonstruowaniu projektu kariery i rozwoju zawodowego na podstawie zdiagnozowanych aspiracji, potrzeb i kwalifikacji (Chauvet T., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997, s. 70). Prócz tego francuski Kodeks pracy obliguje przedsiębiorstwa do konstruowania bilansów społecznych obejmujących również aspekty rozwoju pracowników (Dobrzyński M., *Bilans społeczny przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwania praktyki ludzkiej*, T. Listwan (red.), OTREK, Wrocław 1995, s. 33–35). W krajach skandynawskich proces rozwoju pracowników finansowany jest w dużej mierze ze środków państwowych, gdyż traktuje się go jako sposób zapobiegania bezrobociu strukturalnemu (za: Buchelt B., Purgał-Popiela J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innych krajach europejskich*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Poczowski (red.), AE, Kraków 2003, s. 82–83). Polskie przepisy narzucają również wymóg ukończenia szkoleń i/lub zdania egzaminów certyfikujących jako warunku niezbędnego do wykonywania zawodu lub awansu zawodowego.

⁵ W okresie kryzysu i wysokiego poziomu bezrobocia pracodawcy rezygnują z programów edukacyjnych, zaś w okresach prosperity i niskiego poziomu bezrobocia zwiększa się oferta propozycji rozwojowych skierowanych do pracowników. Jest to ściśle powiązane z dostępnością na rynku pracy osób posiadających wymagane przez pracodawcę kwalifikacje.

⁶ Tempo postępu cywilizacyjnego i technicznego jest zróżnicowane w poszczególnych branżach działalności. Do zmieniających się najdynamiczniej należą zwłaszcza te, które bazują na pracy z informacjami i odwołujące się do zasobów wiedzy. Dlatego w niektórych branżach, na przykład IT, wymóg permanentnego rozwoju wiedzy jest immanentną cechą wykonywanej pracy (Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, UŁ, Łódź 2008, s. 348–354).

⁷ Orientowanie się w rozwiązaniach rozwojowych stosowanych w otoczeniu przyczynia się do doskonalenia procesu rozwoju pracowników wewnątrz organizacji (Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 119).

Czynnikami konstytuującymi organizację działań rozwojowych wewnątrz przedsiębiorstwa są:

- **kultura organizacyjna** określająca podejście do problematyki rozwoju pracowników przez osoby zarządzające organizacją i pełniące w niej funkcje kierownicze⁸,
- **strategia organizacji** wyrażająca misję i cele⁹,
- **potencjał kwalifikacyjny pracowników** stanowiący „punkt startowy” wszelkich działań rozwojowych¹⁰,
- **zasoby finansowe przeznaczane na rozwój pracowników** warunkujące zakres i skalę przedsięwzięć rozwojowych¹¹,
- **poziom i zakres realizacji funkcji personalnej** w organizacji będący wyrazem zrozumienia wagi zarządzania zasobami ludzkimi oraz poziomu kwalifikacji pracowników służb personalnych¹².

Zaprezentowane determinanty nadają kształt organizacji procesu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie.

2. Organizowanie procesu rozwoju pracowników

Punktem wyjścia do podejmowania przedsięwzięć rozwojowych jest istnienie w przedsiębiorstwie sformalizowanej **strategii personalnej**. Przenosi ona idee zawarte w strategii ogólnej organizacji na obszar kadrowy, określając jednocześnie podejście do zasobów ludzkich firmy. Strategia personalna definiuje miejsce i znaczenie rozwoju pracowników wśród priorytetów realizacji funkcji personalnej w organizacji. Jest ona wartościowym narzędziem wytyczającym priorytety i zasadnicze kierunki rozwoju pracowników. Sformułowania strategii personalnej są pochodną przede wszystkim

⁸ Sprzyjanie rozwojowi pracowników przez kulturę organizacyjną jest uzależnione od sytuowania rozwoju pracowników w systemie wartości organizacji.

⁹ Firma, mająca w określonej perspektywie czasowej na przykład ekspansję terytorialną lub dywersyfikację działalności, musi zawnoczu przygotować do osiągnięcia tych celów swoje kadry.

¹⁰ Kwalifikacje pracowników i ich postawy wobec rozwoju wyznaczają zarówno kierunki, jak i sposoby rozwijania kwalifikacji.

¹¹ Działania rozwojowe charakteryzują się tym, że zanim przyniosą wymierny efekt, wymagają wcześniejszych nakładów finansowych. Określenie budżetu na działania rozwojowe wyznacza rozmach tych przedsięwzięć. Najprawdopodobniej skąpość zasobów finansowych jest przyczyną małej aktywności w doskonaleniu pracowników podejmowanej przez małe i średnie firmy w Polsce (Szmidt C., *Zł a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 217). Szansą dla nich (w dużej mierze wykorzystywaną) jest możliwość dofinansowania szkoleń ze środków Unii Europejskiej.

¹² W polskiej praktyce gospodarczej wciąż dosyć często rola działu kadr ogranicza się do prowadzenia ewidencji pracowniczej i rozliczania zatrudnionych. Obserwację tę potwierdzają wyniki badań wskazując, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje systemowych rozwiązań w zakresie doskonalenia (Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004, s. 199). Jednakże, aby konstruować systemowe programy rozwoju pracowników, konieczne jest przygotowanie sztabu personalnego do stosowania bardziej wyrafinowanej wiedzy i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

przyjętych wzorców społecznych, dynamiki rozwoju branży działalności organizacji, kultury organizacyjnej firmy, misji i celów przedsiębiorstwa.

Konstruując programy rozwojowe z perspektywy pracowników, organizacja musi zdiagnozować ich oczekiwania i system wartości. W tym celu powinna prowadzić systematyczne **badania** społeczne zmierzające do poznania **opinii, potrzeb i aspiracji zawodowych** osób w niej zatrudnionych. Prowadzenie takich badań jest wyrazem podmiotowego podejścia do zasobów ludzkich oraz kształtuje kulturę organizacyjną otwartą na dialog z pracownikami. Wyniki badań aspiracji pracowników wyznaczają jeden z filarów konstruowania zindywidualizowanych programów rozwojowych.

Indywidualne cele zawodowe pracowników muszą być skonfrontowane z ich potencjałem rozwojowym i posiadanymi kwalifikacjami. **Diagnozowanie potencjału rozwojowego** może być dokonywane przy okazji prowadzenia okresowej oceny pracowniczej, konsultatywnego zarządzania przez cele, prowadzenia rozmów coachingowych i/lub w ramach specjalnych przedsięwzięć typu Assessment Center lub Development Center. Zbiornicze wyniki badań pozwalają **analizować posiadany zasób kadrowy** pod kątem predyspozycji pracowników do realizacji celów firmy. Możliwość trafnego analizowania i diagnozowania kwalifikacji pracowniczych jest warunkowana poziomem wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pozostającym w dyspozycji sztabu personalnego.

Po poznaniu celów i cech pracowników, kolejnym etapem organizacji procesu rozwoju są działania związane z wzajemnym dostosowywaniem aspiracji i kwalifikacji pracowników z planami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Dążąc do osiągnięcia konsensus w tym zakresie, firma musi dostarczać pracownikom **informacje o możliwościach rozwojowych w dłuższej perspektywie czasowej**, a następnie wspólnie z nimi konstruować **plany ścieżek karier zawodowych i plany sukcesji**. Dodatkowymi determinantami podejmowania tych przedsięwzięć są uwarunkowania makroekonomiczne, w tym sytuacja na rynku pracy. Podstawowym celem konstruowania wymienionych planów jest próba zabezpieczenia przyszłych potrzeb kadrowych firmy. Zarazem działania te są przejawem kultury organizacyjnej umożliwiającej zaspokojenie potrzeb uznania i samorealizacji w miejscu pracy. Ich powodzenie jest także warunkowane poziomem i zakresem realizacji funkcji personalnej.

Na podstawie wyników ocen pracowniczych, analizy zasobów kadrowych, planów ścieżek karier zawodowych oraz planów sukcesji można konstruować **plany szkoleń**. Podstawowym ograniczeniem zakresu planowanych szkoleń jest wielkość zasobów finansowych, które organizacja jest w stanie przeznaczyć na rozwój pracowników. Przy planowaniu szkoleń muszą być również uwzględnione determinanty zewnętrzne takie, jak zasady fiskalno-prawne dotyczące kwalifikowania wydatków szkoleniowych oraz zakresy szkoleń obligatoryjnych wynikających z przepisów prawa. Planowanie szkoleń z wyprzedzeniem pozwala zwiększyć efektywność procesu doskonalenia.

Istotą działań rozwojowych jest organizowanie **szkoleń w firmie** lub delegowanie pracowników na **szkolenia zewnętrzne**, dokonywanie **przemieszczeń organizacyjnych** oraz innych działań umożliwiających **samorealizację w miejscu pracy**¹³. Proces

¹³ Szerzej na temat działań związanych realizacją procesu rozwoju pracowników w badanych organizacjach w: Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*.

rozwijania kwalifikacji pracowników dokonuje się w ramach współpracy z instytucjami doradczymi i szkoleniowymi. Spektrum i zakres podejmowanych działań rozwojowych jest determinowany praktykami rozwojowymi prowadzonymi przez inne firmy oraz budżetem przeznaczonym na rozwój pracowników.

Elementem określającym racjonalność i efektywność działań rozwojowych może być **system okresowych ocen pracowniczych**. Jednym z celów takiego systemu jest pozyskiwanie informacji na temat zmian w kwalifikacjach pracowniczych. Zmiany te powinny być konfrontowane z wynikami ocen z okresów poprzednich, aby **monitorować postępy w rozwoju pracowników**.

Wyniki oceny kwalifikacji pracownika można porównać z kompetencjami zakładanymi w planie rozwoju. W razie wykazania różnic, należy przeanalizować ich przyczyny, a następnie dokonać **korekty** odpowiednich **planów** ścieżki kariery, **sukcesji lub szkoleń**.

Oprócz walorów związanych z obserwacją postępów w rozwoju i korygowaniem planów rozwojowych, wyniki ocen mogą mieć bezpośredni wpływ na bieżące decyzje o charakterze rozwojowym. Mogą to być decyzje związane z przesunięciami organizacyjnymi, kierowaniem na szkolenia lub odnoszące się do zmiany perspektywy dalszego rozwoju.

Zaprezentowana organizacja procesu rozwoju pracowników jest oparta na cyklu działania zorganizowanego. Posiada ona również cechy systemowe, gdyż poszczególne elementy są powiązane między sobą i ukierunkowane na osiągnięcie celu, jakim jest uzyskanie wysokiej sprawności procesu rozwoju pracowników.

3. Przedmiot i zakres badań

W oparciu o omówioną organizację przeprowadzono badania procesu rozwoju pracowników w organizacjach gospodarczych.

Prezentowane w artykule wyniki stanowią fragment badań własnych autora nad procesem zarządzania rozwojem pracowników w organizacjach gospodarczych (dane zebrano przy okazji testowania narzędzia badawczego). Badaniem objęto łącznie 55 organizacji, w tym 34 jednostki należące do różnych koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich. Większość z nich miała swoje siedziby na terenie Dolnego Śląska.

Spośród firm międzynarodowych dwadzieścia pięć przedsiębiorstw wywodziło się z krajów Europy Zachodniej (głównie z Niemiec i Francji), siedem to organizacje z Ameryki Północnej, a trzy to firmy azjatyckie. Wśród nich 22 przedsiębiorstwa są zaliczane do grupy firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników), pozostałych 12 to firmy średnie lub małe. Spośród polskich organizacji po 8 jest kwalifikowanych do grupy firm dużych i małych, a 3 do średnich.

Zastosowana procedura badawcza obejmowała badania ankietowe oraz wywiady z przedstawicielami firm zajmującymi stanowiska kierownicze lub specjalistyczne, będącymi jednocześnie słuchaczami studiów MBA. Badania przeprowadzono w roku 2010.

4. Prezentacja wyników badań

Spośród badanych przedsiębiorstw trzy razy więcej, aż 73% firm międzynarodowych posiadało sformalizowaną strategię personalną, a tylko 24% polskich deklaroowało istnienie takowej. Porównując te wyniki do innych badań, zauważono niemal dwukrotny wzrost firm międzynarodowych deklaruujących posiadanie sformalizowanej strategii personalnej¹⁴. Natomiast w przypadku firm polskich w ostatnich trzech latach nie odnotowano znaczących różnic¹⁵.

Organizacje międzynarodowe również dwukrotnie częściej dokonują badań opinii i potrzeb pracowników oraz prowadzą analizę zasobów kadrowych.

Zarówno w firmach międzynarodowych, jak i w polskich przybiera podobną skalę częstość diagnozowania aspiracji zawodowych i potencjału rozwojowego. Podobnie często są przekazywane pracownikom informacje o długofalowych możliwościach rozwijania się w organizacji. Oba rodzaje działań są podejmowane w zdecydowanej większości badanych firm¹⁶. Potencjał rozwojowy pracowników według respondentów najczęściej diagnozowany jest w ramach prowadzonej okresowej oceny pracowników.

Znacznie mniej korzystnie kształtuje się kwestia konstruowania formalnych planów sukcesji oraz planów ścieżek karier zawodowej. Wprawdzie działania tego typu podejmowane są nieco częściej w organizacjach międzynarodowych niż polskich, to i tak są one realizowane jedynie w około jednej trzeciej przedsiębiorstw. W przypadku organizacji międzynarodowych optymizmem napawa fakt, iż działania te podejmowane są w około 10% przypadków częściej niż według badań sprzed czterech lat. W firmach polskich natomiast nie odnotowano żadnych zmian w porównaniu do stanu wcześniejszego.

Zdecydowana większość firm, zwłaszcza międzynarodowych, konstruuje plany szkoleń. Najczęściej są one tworzone z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem na cały rok

¹⁴ W przypadku firm międzynarodowych autor artykułu odwołuje się do wyników badań prowadzonych w latach 2005–2006 dotyczących realizacji funkcji personalnej w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce (Suchodolski A., *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), UE, Wrocław 2008, s. 136–159).

¹⁵ Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zszl — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 203.

¹⁶ Spośród wymienionych elementów autor artykułu dotarł tylko do wyników badań dotyczących diagnozowania potencjału rozwojowego pracowników w organizacjach międzynarodowych. Odnotowano w tym względzie znaczący progres, gdyż w badaniach sprzed 4 lat jedynie 23% organizacji diagnozowało potencjał rozwojowy.

kalendrzowy. Celem ich sporządzania jest zabezpieczenie środków finansowych na działalność rozwojową w budżecie firmy.

W zdecydowanej większości badanych organizacji, zarówno międzynarodowych, jak i polskich, duży nacisk kładziono na proces inwestowania w doskonalenie pracowników. Jedynie w prawie 10% firm polskich w ogóle nikogo nie szkolono. Przedsiębiorstwa międzynarodowe były nieco hojniejsze w finansowaniu szkoleń wynikających z osobistych inicjatyw swoich pracowników¹⁷.

W firmach międzynarodowych dwukrotnie częściej niż w badanych firmach polskich funkcjonują systemy ocen okresowych. Pracownicy oceniani są głównie według kryteriów efektywnościowych i behawioralnych. Również firmy międzynarodowe dwukrotnie częściej wykorzystują wyniki ocen pracowniczych do podejmowania działań rozwojowych. Najczęściej podejmowanymi działaniami rozwojowymi są awansowanie na bardziej prestiżowe stanowisko pracy, kierowanie na szkolenia lub programy przygotowujące pracowników do odgrywania w przyszłości znaczących ról w organizacji¹⁸.

W firmach polskich i międzynarodowych podobna jest skala monitorowania postępów w rozwoju pracowników oraz korygowania planów rozwojowych. Do praktyk tego typu przynależy się około połowa badanych przedsiębiorstw. Zanotowano tu znaczący postęp w porównaniu do stanu z badań w firmach międzynarodowych sprzed czterech lat. Zdiagnozowano wówczas różne formy monitorowania i korygowania zaplanowanej działalności rozwojowej tylko w około 11% organizacji.

Częstość stosowanych praktyk w ramach organizacji procesu rozwoju pracowników prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Procentowy udział firm realizujących poszczególne elementy procesu rozwoju pracowników w badanych organizacjach.

Elementy procesu rozwoju pracowników	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Istnienie sformalizowanej strategii personalnej	73%	24%
Prowadzenie badań opinii i potrzeb pracowników	71%	38%
Diagnozowanie aspiracji pracowników	71%	62%
Diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników z wykorzystaniem:	71%	76%

¹⁷ Więcej na temat praktyk realizacji procesu rozwoju w organizacjach międzynarodowych i polskich znaleźć można w Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników...*, s. 727–737.

¹⁸ W porównaniu do badań wcześniejszych nie zmienił się odsetek firm międzynarodowych posiadających system okresowych ocen pracowniczych. Zaskakujące jest zestawienie danych dotyczących systemowego oceniania pracowników w firmach polskich. Zestawienie wyników prezentowanych badań z badaniami sprzed czterech lat pokazuje, że w obecnych spadła częstość występowania ocen okresowych. Taki rezultat jest prawdopodobnie wynikiem albo małej reprezentatywności próby badawczej, albo specyfiki badanych organizacji, gdyż poprzednie badania obejmowały przedsiębiorstwa, których respondenci byli członkami Polskiego Towarzystwa Zarządzania Kadrami.

Elementy procesu rozwoju pracowników	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Assessment Center	9%	0%
Systemu ocen okresowych	76%	54%
Zarządzania przez cele	29%	29%
Analiza zasobów kadrowych	65%	33%
Informowanie o możliwościach rozwojowych	68%	67%
Konstruowanie formalnych planów ścieżek kariery	41%	33%
Konstruowanie formalnych planów sukcesji	41%	29%
Konstruowanie planów szkoleń	85%	67%
Organizacje inwestujące w szkolenia pracowników	100%	91%
Finansowanie szkoleń z inicjatywy pracownika	65%	57%
System ocen okresowych	85%	43%
Monitorowanie przebiegu rozwoju pracownika	56%	62%
Korygowanie planów rozwoju pracownika	41%	42%
Wpływ wyników oceny na rozwój bieżący	74%	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

5. Wnioski z badań

Na podstawie przytoczonych w artykule wyników badań można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące porównania organizacji procesów rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych działających w Polsce:

- Firmy międzynarodowe podchodzą do procesu rozwoju pracowników w sposób bardziej kompleksowy i zaplanowany niż polskie przedsiębiorstwa. Wniosek taki można sformułować, gdyż dużo częściej organizacje międzynarodowe posiadają sformalizowaną strategię personalną, badają opinie i potrzeby pracowników, prowadzą analizę zasobów kadrowych firmy, posiadają system ocen okresowych i wykorzystują wyniki ocen pracowniczych do celów rozwojowych.
- Częściej występujące w organizacjach międzynarodowych badanie opinii i potrzeb pracowniczych sugeruje bardziej podmiotowe podejście do pracowników jako współpartnerów procesu rozwoju niż w firmach polskich. Dodatkowo dysponowanie wiedzą o potrzebach pracowników oraz ich cechach pozwala trafniej i w sposób bardziej zindywidualizowany kształtować proces rozwoju.
- Sytuację, w której ponad połowa badanych firm diagnozuje aspiracje i potencjał rozwojowy pracowników oraz przekazuje informacje o długofalowych możliwościach

rozwoju można ocenić bardzo pozytywnie. Tego typu praktyki pozwalają konstruować programy działań rozwojowych uwzględniające zarówno indywidualne cele pracowników, jak i cele organizacji. Działania te przyczyniają się do zwiększenia poziomu integracji organizacyjnej.

- Na podstawie małej popularności praktyk związanych z konstruowaniem formalnych planów sukcesji i planów ścieżek karier zawodowych można przypuszczać, iż działania rozwojowe w badanych firmach są ukierunkowane na dostosowywanie kwalifikacji pracowników do bieżących wymagań stanowisk pracy. Badane przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na eliminowaniu tak zwanej „luki kompetencyjnej”. Rzadko podejmują wyzwanie przygotowywania pracowników do realizowania przyszłych zadań i sprawnego wykonywania przyszłych funkcji.
- Firmy międzynarodowe wciąż przykładają większą wagę do procesu szkolenia pracowników niż firmy polskie. Jednakże sytuację, w której ponad 90% firm polskich inwestuje w szkolenia pracowników można na pewno oceniać pozytywnie.
- Porównując częstości występowania poszczególnych składników procesu rozwoju pracowników z wynikami sprzed czterech lat, zauważa się większą frekwencyjność prawie każdego elementu. Nadinterpretacją jednak byłoby wnioskowanie, że elementy te oddziałują na siebie, zwiększając sprawność i efektywność procesu rozwoju pracowników.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań dotyczących organizacji procesu rozwoju pracowników wskazują na malejący dystans między praktykami rozwojowymi stosowanymi w przedsiębiorstwach polskich i firmach międzynarodowych działających w Polsce. Dodatkową korzyścią z prezentacji tych treści dla autora artykułu są wskazania dotyczące modyfikacji użytego narzędzia badawczego, szczególnie w odniesieniu do badania problematyki wzajemnego wpływu składowych procesu rozwoju pracowników.

Aby spojrzeć w sposób całościowy na organizację procesu rozwoju pracowników należałoby jeszcze uwzględnić role i zadania podmiotów w nim uczestniczących.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, UŁ, Łódź 2008.
3. Buchelt B., Purgał-Popiela J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innych krajach europejskich*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pochtowski (red.), AE, Kraków 2003.
4. Chauvet T., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
5. Dobrzyński M., *Bilans społeczny przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwania praktyki ludzkimi*, T. Listwan (red.), OTREK, Wrocław 1995.
6. Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zżl — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007.
7. Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2006.
8. Listwan, T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.

9. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
10. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2007
12. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000.
13. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006
14. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
15. Suchodolski A., *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), UE, Wrocław 2008.
16. Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), UE, Wrocław 2010.
17. Szmidt C., *Złota konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007.

ORGANIZATION OF THE EMPLOYEE DEVELOPMENT PROCESS IN POLISH AND INTERNATIONAL COMPANIES OPERATING IN POLAND

The paper frames the external and internal factors determining development of employees in a company. The author presents particular elements of the employee development process as well as describes the relationship between these elements. Furthermore, an attention is paid to the conditions determining the efficiency of development activities. The paper juxtaposes and compares the practice of staff development in the Polish and international companies operating in Poland.

Key words: employee development process, determinants of staff development, employee development planning, development potential of employees, training

Słowa kluczowe: proces rozwoju pracowników, determinanty rozwoju pracowników, planowanie rozwoju, potencjał rozwojowy pracowników, szkolenie

Beata Buchelt

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Determinanty efektywności pracy expatriantów

Wstęp

Umiejdzynarodawianie się działalności gospodarczej lub, idąc dalej, globalizacja to codzienność funkcjonowania przede wszystkim dużych, ale również średnich, a nawet małych organizacji. Przyczyn dynamicznej internacjonalizacji działalności podmiotów gospodarczych jest wiele. Wśród nich na pewno wymienić należy integrację europejską, egzekwowanie porozumień w ramach Północnoamerykańskiego Układu Wolnego Handlu (NAFTA), czy też zwiększone możliwości transferu wartości materialnych i niematerialnych. Symultanicznie z internacjonalizacją działalności gospodarczej przedsiębiorstw powiększa się grupa pracowników realizujących swoje zadania w przestrzeni międzynarodowej, czy nawet globalnej, czyli grupa expatriantów¹. Zarządzanie tą grupą pracowników nie jest jednak zadaniem prostym, gdyż, jak wskazują doświadczenia firm międzynarodowych, pomyłki popełniane w procesie doboru kandydatów na expatriantów, przygotowania ich do wyjazdu, wspierania i monitorowania podczas pobytu skutkują znaczącymi kosztami, a nawet utratą danego rynku.

W odniesieniu do polskich pracodawców i pracobiorców problem zarządzania pracownikami w skali międzynarodowej staje się coraz bardziej aktualny, jako że polskie organizacje często decydują się na ekspansję poza granicami kraju. Jednakże zarówno pracodawcom, jak i pracownikom nierzadko brakuje wiedzy na temat determinantów efektywności pracy expatriantów. Świadomość takiego stanu rzeczy spowodowała, że celem niniejszego opracowania stało się wskazanie czynników wpływających na efektywność pracy expatrianta — zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. Przy czym istotne, że efektywność postrzegana jest tutaj jako możliwość zrealizowa-

¹ W literaturze przedmiotu spotykane są różne definicje pojęcia *expatriant*, generalnie przyjęć jednak należy, że jest to pracownik zatrudniony przez firmę międzynarodową poza granicami kraju macierzystego w celu realizacji różnorodnych zadań biznesowych w oddziałach. Więcej na ten temat m.in. w: Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International human resource management*, Thomson Learning 2008; Moynihan M., *Global manager. recruiting, developing, and keeping world class executives*, Economist Intelligence Unit, USA 1993.

nia przez ekspatrianta wyznaczonych mu celów misji zagranicznej *international assignment* takich, jak m.in.²:

- poprawa efektywności działalności oddziału,
- kształtowanie kultury organizacyjnej oddziału zgodnie z założeniami kultury organizacyjnej central,
- eliminowanie barier we współpracy pomiędzy centralą a oddziałem,
- rozwiązywanie problemów natury technicznej,
- rozwój talentów i sukcesorów na kluczowe stanowiska w oddziale,
- rozwój działalności na nowych rynkach zagranicznych,
- zarządzanie kwestiami wrażliwymi politycznie — *handling politically sensitive business*,
- kontrola działalności oddziału,
- poprawa zaufania/zaangażowania oddziałów względem centrali,
- szkolenie pracowników lokalnych w celu rozwoju ich kompetencji,
- poprawa kompetencji związanych z pracą w zespole,
- kontrola wyników finansowych.

1. Indywidualne determinanty efektywności ekspatrianta

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania efektywnością pracy zatrudnionych pracowników niejednokrotnie zwraca się uwagę na związek pomiędzy efektywnością a indywidualnymi atrybutami człowieka takimi, jak: wiedza, umiejętności, motywacja wewnętrzna, czy stan zdrowia. Również w publikacjach dotyczących zarządzania grupą ekspatriantów autorzy, rozpatrujący kwestie determinantów efektywności pracy ekspatriantów, a co za tym idzie — sukcesu misji zagranicznej, kładą nacisk na wcześniej wymienione elementy kapitału ludzkiego. Po przeanalizowaniu literatury przedmiotu stwierdzić należy, że najważniejszymi determinantami efektywności pracy ekspatrianta, a także sukcesu realizowanej misji zagranicznej, są cechy osobowości, kompetencje, indywidualne motywy ekspatriacji pracownika aplikującego na misję zagraniczną oraz, co w szczególności odróżnia grupę ekspatriantów od innych grup pracowniczych, sytuacja osobista pracownika tj. posiadanie rodziny (partnera/partnerki) lub jej brak.

Pierwszą grupą determinantów efektywności pracy w wymiarze indywidualnym są cechy osobowości pracowników aplikujących do pracy poza krajem macierzystym, a są to³:

- ekstrawertyzm,
- sumienność,

² Schiruma G, Bourne M., Harris H., *Focus on ... human resources. Assessing the value of international workers*, "Measuring Business Excellence" 10 (1)/2006, s. 63.

³ Ramalu S.S., Rose R.Ch., Kumar N., Uli J., *Personality and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment*, "The Journal of Applied Business Research" 26 (6)/2010, s. 113–115.

- ugodowość,
- otwartość na doświadczenia,
- neurotyzm.

W odniesieniu do drugiej grupy determinantów efektywności pracy expatriantów stwierdzić należy, że wielu autorów zwraca uwagę, że w przypadku expatriantów kompetencje specjalistyczne tzw. techniczne są istotne, ale mają znaczenie wtórne wobec umiejętności potrzebnych do efektywnej adaptacji i realizacji zadań w kraju goszczącym⁴. Do takich umiejętności zalicza się między innymi:

- dużą wrażliwość na kwestie kulturowe,
- zdolność adaptacji/akulturacji i uczenia się od innych,
- duch przedsiębiorczości,
- umiejętność komunikowania się w zróżnicowanych warunkach kulturowych⁵.

Inną propozycję zestawu kompetencji, jakimi powinni legitymować się expatrianci zawarto w Tabeli 1.

Tabela 1. Kompetencje pozatechniczne (specjalistyczne) pożądane u expatriantów

Główne kategorie kompetencji	Szczegółowy zestaw kompetencji
Nastawienie (<i>attitude</i>)	<ul style="list-style-type: none"> — szacunek wobec innych; — otwartość; — chęć przemieszczania się;
Relacje interpersonalne (<i>interpersonal</i>)	<ul style="list-style-type: none"> — kompetencje społeczne; — nawiązywanie kontaktów; — otwartość;
Zamieszkanie (<i>general living</i>)	<ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie stresem, — umiejętności pozwalające na szybką adaptację w danym kraju np. znajomość języka obowiązującego w kraju goszczącym expatrianta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O'Sullivan S.L., Appelbaum S.H., Abikhzer C., *Expatriate management "best practices" in Canadian MNCs: a multiple case study*, "Career Development International" 7 (2)/2002, s. 79–80

Warto przy tym wspomnieć, że wśród zdywersyfikowanego wachlarza kompetencji, jakimi powinien legitymować się expatriant, szczególną uwagę zwraca się na kompetencję „umiejętność adaptacji”, która w zasadzie stanowi agregat następujących sub-kompetencji⁶:

- zorientowanie na samego siebie (pewność siebie),
- zorientowanie na innych (axtrybuty pozwalające na efektywną interakcję z mieszkańcami kraju goszczącego),

⁴ Lobel S., *Global leadership competences: managing to a different drumbeat*, "Human Resource Management" 29 (1)/1990, s. 39–47; Black J., Mendenhall M., *Cross cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research*, "Academy of Management Review" 15 (1)/1991, s. 113–136.

⁵ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 95.

⁶ Mendenhall, M., Oddou, G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, "Academy of Management Review" 10 (1)/1985, s. 39–47.

- zdolność odbierania sygnałów pozawerbalnych (zrozumienie, dlaczego mieszkańcy kraju goszczącego zachowują się inaczej),
- otwartość na różnice kulturowe.

Trzecią grupą determinantów efektywności pracy expatriantów w wymiarze indywidualnym są motywy ekspatriacji pracownika ubiegającego się o udział w misji zagranicznej, a są to⁷:

- szansa na awans,
- zwiększenie dochodów,
- wzrost uznania,
- zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- autonomia w pracy,
- uzyskanie realnych korzyści z sukcesów firmy,
- możliwość pracy w bardziej efektywnym zespole.

Nie do przecenienia, jeżeli chodzi o wpływ na efektywność pracy expatrianta, jest sytuacja osobista, czyli to czy expatriant posiada rodzinę (partnera/partnerkę), czy nie. W przypadku expatriantów, którzy posiadają rodzinę istotnym jest bowiem jej obecność w kraju realizacji misji zagranicznej lub przynajmniej zapewnienie możliwości odwiedzin. Przy czym należy pamiętać, że zdolności adaptacyjne osób towarzyszących expatriantom mogą również wpłynąć na efektywność ich pracy. Brak tej umiejętności może dezorganizować pracę expatrianta. Dlatego w niektórych organizacjach w przygotowaniach do ekspatriacji biorą też udział osoby towarzyszące expatriantom w misji⁸.

2. Organizacyjne determinanty efektywności expatrianta

Atrybuty indywidualne stanowią kluczowy, lecz nie jedyny zestaw determinant efektywności pracy expatriantów. Strategiczne znaczenie ma tutaj aktywność organizacji w procesie zarządzania ekspatriacją. W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania ekspatriacją pracowników spotkać można różnorodne podejścia do tego procesu. Jedni autorzy bardzo szczegółowo wskazują elementy procesu zarządzania ekspatriacją, inni bardziej ogólnie⁹. Większość publikacji jednak ogranicza się do trzyetapowego procesu zarządzania ekspatriacją, wskazując na elementy: preparacja, wyjazd, repatriacja. Ten model adekwatny jest do wskazania działań, jakie organizacja powinna przedsięwziąć, aby zapewnić expatriantowi możliwość efektywnej realizacji powierzonych mu zadań, szczególnie ważne są dwa pierwsze etapy.

⁷ *Międzynarodowe aspekty zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999, s. 19–24.

⁸ Więcej na ten temat w: Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008.

⁹ Inne ujęcie procesu zarządzania ekspatriacją np. w: Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009.

Pierwszym etapem zarządzania procesem ekspatriacji jest przygotowanie się do misji zagranicznej przez organizację. Chodzi tu w dużej mierze o podjęcie decyzji o wysłaniu expatrianta na misję zagraniczną, wybór expatrianta, czy wreszcie przygotowanie go do wyjazdu. Z punktu widzenia efektywności pracy expatrianta zasadnicze znaczenie mają zadania realizowane w ramach przygotowania do wyjazdu. Ma to strategiczne znaczenie w procesie zarządzania ekspatriacją, gdyż bezpośrednio wpływa na powodzenie misji. Wiele badań przeprowadzonych w środowisku międzynarodowych korporacji wskazuje, że główną przyczyną niepowodzenia misji jest nieprzygotowanie expatriantów i osób im towarzyszącym do radzenia sobie z wysokim poziomem niepewności wynikającym z braku odpowiedniego przygotowania do wyjazdu¹⁰. Do działań realizowanych tym etapie zalicza się¹¹:

- programy doskonalenia świadomości kulturowej,
- wyjazd poprzedzający misję,
- szkolenie językowe,
- wsparcie w zakresie rozwiązywania codziennych problemów w czasie realizacji misji.

Pokrótce odnosząc się do zadań realizowanych w ramach przygotowania expatriantów do wyjazdu należy stwierdzić, że programy doskonalenia świadomości kulturowej można podzielić na realizowane przed wyjazdem i w pierwszym etapie pobytu expatrianta w kraju goszczącym¹². Jak wskazuje literatura przedmiotu, celem szkoleń realizowanych przed wyjazdem expatrianta na misję powinno być raczej oduczenie norm i wartości kulturowych jego kraju macierzystego niż nauczanie norm i wartości kraju goszczącego¹³. Natomiast w przypadku szkoleń realizowanych po przyjeździe expatrianta do kraju goszczącego zaleca się rozpoczęcie szkoleń nawet kilka miesięcy po rozpoczęciu misji po to, aby expatriant sam pozyskał wiedzę praktyczną na temat danej kultury¹⁴.

Biorąc pod uwagę metody szkoleniowe, poziom rygoru szkoleniowego i długość szkolenia w relacji do poziomu interakcji expatrianta z ludnością kraju goszczącego oraz stopnia odmienności kultury kraju goszczącego, możliwe jest zastosowanie trzech sposobów realizacji programów doskonalenia świadomości kulturowej¹⁵:

- dawanie informacji — *Information-giving approach*,
- wpływ — *Affective approach*,
- zanurzenie — *Immersion approach*.

Kolejnym działaniem w ramach przygotowania expatrianta do wyjazdu jest wizyta w kraju goszczącym. Celem tego działania jest poznanie kraju, miejsca pracy, czy też

¹⁰ Lee H.W., *Factors that influence expatriate failure: An interview Study*, "International Journal of Management" 24 (3)/2007, s. 403.

¹¹ Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008, s. 140.

¹² Selmer J., *Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of "China hands"*, "Management Research Review" 33 (1)/2010, s. 41.

¹³ Grove C.L., Torbiörn I., *A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training*, "International Journal of Intercultural Relations" 6 (2)/1985, s. 205–233.

¹⁴ Selmer J., *Expatriate cross-cultural...* s. 42–43.

¹⁵ Mendenhall M., Dunbar E., Oddou G., *Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique*, "Human Resource Management," 26/1987, s. 143–154.

przyszłych współpracowników. Wizyta taka może również zapoczątkować proces adaptacji pod warunkiem, że poprzedzona zostanie programem doskonalącym świadomość kulturową ekspatrianta¹⁶.

Część organizacji decyduje się również na zapewnienie ekspatriantom kursów językowych. Zakres i intensywność takiego szkolenia determinowany jest zwykle długością misji, stanowiskiem ekspatrianta w kraju goszczącym oraz zakresem interakcji ekspatrianta z podmiotami pozaorganizacyjnymi w kraju goszczącym. Warto tutaj zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu wskazuje się ścisły związek między znajomością języka kraju goszczącego a efektywnością procesu adaptacji ekspatrianta, a w konsekwencji jego efektywnością pracy¹⁷.

Ostatnim działaniem realizowanym w ramach przygotowania ekspatrianta do wyjazdu jest dostarczenie mu informacji na temat codziennego funkcjonowania w kraju goszczącym. Działanie to w znaczący sposób wpływa na proces adaptacji ekspatrianta i osób towarzyszących w kraju goszczącym¹⁸.

Drugim etapem w procesie zarządzania ekspatriacją jest wyjazd ekspatrianta na misję. Tutaj wspomnieć należy, że działania związane z przygotowaniem ekspatrianta do wyjazdu do kraju goszczącego powinny zacząć się w pierwszym etapie procesu zarządzania ekspatriacją i być kontynuowane zwłaszcza w początkowym etapie misji zagranicznej. Niektóre z tych działań, jak na przykład szkolenia językowe, czy wsparcie w rozwiązywaniu codziennych problemów, trwają przez cały okres ekspatriacji. Opisanie w odniesieniu do poprzedniego etapu, działania przygotowujące ekspatrianta do wyjazdu to bardzo istotne, lecz nie jedyne determinanty efektywnej adaptacji pracowników realizujących misje zagraniczne. Główne grupy determinantów wpływających na proces adaptacji ekspatrianta w kraju goszczącym, poza działaniami przygotowującymi go do wyjazdu, to czynniki¹⁹:

- związane z pracą: czytelność ról/zadań, uznanie roli, konflikt ról, znajomość roli,
- organizacyjne: wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników, wsparcie logistyczne (związane ze zmianą lokalizacji),
- niezwiązane z pracą: różnice kulturowe, brak znajomości kultury kraju goszczącego, dopasowanie się osób towarzyszących,
- indywidualne: skuteczność indywidualna, skuteczność społeczna (budowanie relacji), wcześniejsze doświadczenia ekspatriacyjne, znajomość języka kraju goszczącego.

Wsparcie ekspatrianta w procesie adaptacji wynika ze świadomości strategicznej istotności czynników wpływających na jej efektywność. Adaptacja to jeden z kluczowych obszarów zarządzania, na jakich powinna skoncentrować się organizacja międzynarodowa na etapie wyjazdu ekspatrianta za granicę. Innymi czynnikami efektywności pracy ekspatrianta, na które organizacje powinny zwrócić uwagę są:

- struktura wynagrodzenia,
- zadania do realizacji,

¹⁶ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human...* s. 143–154.

¹⁷ Marschan R., Welch D., Welch L., *Language: The forgotten factor in multinational management*, "European Management Journal" 15 (5)/1997, s. 591–599.

¹⁸ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 143–154.

¹⁹ Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009, s. 272.

- wsparcie centrali (zarządu, działu HR w centrali i w oddziale),
- środowisko realizacji misji zagranicznej,
- akulturacja expatrianta i towarzyszących mu osób.

Konstrukcja systemu wynagradzania w międzynarodowych organizacjach ulega wpływowi wielu czynników wewnątrz- i pozaorganizacyjnych (zob. Tab. 2), przy czym jej kształt — różne kompilacje części stałej i ruchomej wynagrodzenia, powinien stymulować wzrost wartości organizacji oraz przemieszczenia wewnętrzne pracowników. Kształtowanie systemu wynagradzania w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych jest zadaniem trudnym, co wynika przede wszystkim z istnienia zdwersyfikowanych grup pracowników oraz różnych krajów działalności organizacji, a przez to odmiennego uwarunkowania prowadzenia organizacji²⁰.

Tabela 2. Czynniki wpływające na system wynagradzania w korporacjach międzynarodowych

Czynniki organizacyjne	Czynniki pozaorganizacyjne
cele strategiczne (orientacja) zdolności płatnicze strategia konkurencyjności kultura organizacyjna wewnątrzorganizacyjna segmentacja rynku pracy stosunki pracy znaczenie oddziałów	specyfika kraju pochodzenia organizacji charakterystyka rynku pracy lokalna kultura rola rządu w kraju macierzystym i goszczącym rodzaj branży strategię konkurentów

Źródło: Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009, s. 311.

Expatrianci to jedna z grup pracowniczych, dla której organizacje międzynarodowe opracowują „szyte na miarę” struktury wynagradzania. Przyświecają temu następujące cele: 1) zachęcać do zatrudnienia i zatrzymywać pracowników, którzy chcą uczestniczyć w misjach zagranicznych, 2) utrzymać standard życia pracownika, jaki posiadał w kraju macierzystym, 3) stanowić źródło konkurencyjności na rynku pracy w kraju macierzystym i goszczącym²¹. Realizacja tak postawionych celów najczęściej wdrażana jest poprzez zastosowanie podejścia bilansowego (ang. *balance sheet approach*). W podejściu tym podstawą wynagrodzenia jest aktualne wynagrodzenie na takim samym lub podobnym stanowisku w firmie macierzystej. Zastosowanie tego podejścia umożliwia expatriantom utrzymanie realnej wartości ich wynagrodzenia na niezmiennym poziomie. Pracownik na tym nie traci a wręcz zyskuje. Pozwala mu to przede wszystkim na zachowanie dotychczasowych standardów życia²². Innymi rozwiązaniami w podejściu do wynagradzania expatriantów są: wynagrodzenie kraju goszczącego — *host country compensation strategy* albo wynagrodzenie w regionie — *region-based*

²⁰ Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 158–178.

²¹ Bodolica V., Waxin M.F., *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, „Journal of the International Academy for Case Studies” 13 (4)/2007, s. 27.

²² *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Poczowski A. ... s. 102.

compensation strategy. Wymienione strategie najczęściej stosowane są w misjach długoterminowych, kiedy ekspatriant traci ścisły kontakt z krajem macierzystym²³.

Niezależnie od podejścia, jakie organizacje międzynarodowe stosować będą wobec pracowników delegowanych na misje zagraniczne, faktem jest, że ich wynagrodzenie różnić się będzie od wynagrodzenia pracowników nieuczestniczących w takich misjach. Ekspatriantów wyróżnia na tle innych grup pracowniczych nie tyle poziom wynagrodzenia zasadniczego, co wachlarz różnorodnych dodatków przyznawanych na czas ekspatriacji. Do najczęściej stosowanych dodatków należą²⁴:

- dodatek za zwiększone koszty utrzymania — *cost-of-living allowance*,
- dodatek mieszkaniowy — *housing allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów podróży z kraju goszczącego do macierzystego — *home leave allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów edukacji, w tym również dzieci — *education allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów przeprowadzki — *relocation allowance*,
- dodatek dla osoby towarzyszącej ekspatriantowi — *spouse assistance*.

Innymi elementami odróżniającymi wynagrodzenie ekspatriantów od innych pracowników firmy międzynarodowej są premie oraz benefity. Podstawowe premie wypłacane ekspatriantom to premia w związku z wyjazdem — *incentive premium* oraz premia jako rekompensata za gorsze warunki pracy w kraju goszczącym — *hardship premium*. Do podstawowych benefitów przysługujących ekspatriantom należą natomiast: ubezpieczenia społeczne, emerytalne oraz medyczne²⁵.

Niewątpliwie istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność pracy ekspatriantów jest wsparcie centrali tj. działania zarządu oraz działu ds. ZZL zarówno w centrali, jak i w oddziale. Rola zarządu sprowadza się przede wszystkim do tworzenia odpowiednich warunków, które wspierają zarówno pracę ekspatriantów, jak i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi zaangażowanych w ten proces. Jest to zatem rola o charakterze strategicznym. Efektywność jej realizacji można sprawdzić analizując poziom wskaźnika odczuwalnego wsparcia organizacyjnego (ang. *perceived organizational support*, POS). Zaangażowanie członków zarządu w operacyjne aspekty ekspatriacji zwiększa się w stosunku do ekspatriantów bezpośrednio im podlegających. Wówczas wybrany członek zarządu włącza się w realizację zadań w poszczególnych etapach procesu ekspatriacji (zob. Tab. 3).

²³ Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human ...* s. 314–315.

²⁴ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 162–164.

²⁵ *Międzynarodowe aspekty zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999, s. 100–101

Tabela 3. Operacyjne zaangażowanie zarządu w proces ekspatriacji

Etap procesu ekspatriacji	Działania, w które angażują się członkowie zarządu w stosunku do expatriantów bezpośrednio im podlegających
Preparacja	wyznaczenie celów misji rekrutacja expatrianta (rozmowa rekrutacyjna, referencje) wyznaczenie celów indywidualnych (PM)
Wyjazd	współpraca w zakresie realizacji wyznaczonych celów ocena pracy expatrianta udział w procesie repatriacji — komunikowanie się (utrzymanie/budowanie więzi)
Repatriacja	mentoring utrzymywanie/budowanie więzi

Źródło: opracowanie własne

Drugim istotnym podmiotem ZZL zaangażowanym w proces zarządzania ekspatriacją jest dział ZZL lub specjalista ds. ZZL działający zarówno w centrali, jak i w oddziale. Celem strategicznym tego działu jest zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie globalnej²⁶, a zatem w konsekwencji tworzenie globalnej kadry pracowniczej. Aby zrealizować tak postawiony cel globalnego zarządzania zasobami ludzkimi, dział ZZL nie może koncentrować się na odgrywaniu roli administratora, lecz powinien pełnić funkcję czynnika kształtującego (ang. *influencer*) globalny system zarządzania zasobami ludzkimi, skupiając się przede wszystkim na obszarach takich, jak: planowanie kariery, zarządzanie przez efekty — *performance management*, czy zarządzanie wynagrodzeniami²⁷. Strategiczna rola działu ZZL (specjalistów reprezentujących ten dział) nie powinna jednak przysłonić operacyjnych zadań, jakie czekają te podmioty w procesie zarządzania ekspatriacją. Warto wspomnieć, że podmioty te odpowiedzialne są za działania, które z jednej strony wpływają bezpośrednio na efekty misji zagranicznej, w tym np. opracowanie profili kompetencyjnych i kwalifikacyjnych, dobór metod selekcji, opracowanie programu przygotowującego expatrianta do wyjazdu, zapewnienie wsparcia w zmianie miejsca zamieszkania, czy dopasowanie struktury wynagradzania, ale z drugiej strony odpowiedzialne są również za skuteczność repatriacji. Działy personalne są bezpośrednio odpowiedzialne za poziom wspomnianego wcześniej wskaźnika odczuwalnego wsparcia organizacyjnego (POS) wśród expatriantów. A im wyższy wskaźnik POS wśród expatriantów, tym większa ich skłonność do pozostania w danej organizacji po zakończeniu misji, a to z kolei umożliwia organizacjom tworzenie zasobu globalnych menedżerów i zatrzymywanie wiedzy związanej z rea-

²⁶ Brewster C., Scullion H., Harris H., *Towards new model of globalizing HRM*, "International Journal of Human Resource Management" 16/2005, s. 949–970.

²⁷ Novicevic M., Harey H., *The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century*, "International Journal of Human Resource Management" 12 (8)/2001, s. 1251–1268.

lizacją misji zagranicznych w danej organizacji, co stanowi źródło konkurencyjności współczesnych organizacji²⁸.

Refleksje końcowe

Zróznicowanie determinant efektywności pracy ekspatrianta prowadzi do wniosku, że zarządzanie procesem ekspatriacji jest zadaniem o wysokim poziomie trudności. Przy czym warto podkreślić, że sukces ekspatriacji zależy nie tylko od działań realizowanych przez organizację, ale również od cech indywidualnych, właściwych ekspatriantowi. Zapewne dlatego pomiar efektywności pracy ekspatrianta wymaga zastosowania zaawansowanych metod i narzędzi. Ten pomiar rozpoczyna się zwykle już w drugim etapie procesu ekspatriacji tj. w czasie wyjazdu, a kończy w ostatnim tj. w repatriacji. Zarządzanie przez efekty — *performance management* to najczęściej stosowane podejście do oceny efektywności realizacji misji zagranicznej, a odbywa się ono na trzech poziomach tj.:

1. Poziom organizacji — wartość dodana dla całej organizacji — poziom mierników strategicznej karty wyników.
2. Poziom misji (oddziału) — realizacja celów finansowych i pozafinansowych.
3. Poziom ekspatrianta — bezpośrednie efekty pracy i zachowania na stanowisku pracy (rozwój kompetencji).

Bibliografia

1. Black J., Mendenhall M., *Cross cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research*, "Academy of Management Review" 15 (1)/1991.
2. Bodolica V., Waxin M.F., *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, "Journal of the International Academy for Case Studies" 13 (4)/2007.
3. Brewster C., Scullion H., Harris H., *Towards new model of globalizing HRM*, "International Journal of Human Resource Management" 16/2005.
4. Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008.
5. Grove C.L., Torbiörn I., *A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training*, "International Journal of Intercultural Relations" 6 (2)/1985.
6. Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009
7. Lee H.W., *Factors that influence expatriate failure: An interview Study*, "International Journal of Management" 24 (3)/2007.
8. Lobel S., *Global leadership competences: managing to a different drumbeat*, "Human Resource Management" 29 (1)/1990.
9. Marschan R., Welch D., Welch L., *Language: the forgotten factor in multinational management*, "European Management Journal" 15 (5)/1997.

²⁸ Liu Y., *Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company*, Personnel Review, vol. 38, no. 3, 2009, s. 307–308.

10. Mendenhall M., Dunbar E., Oddou G., *Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique*, "Human Resource Management" 26/1987.
11. Mendenhall, M., Oddou, G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, "Academy of Management Review" 10 (1)/1985.
12. *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999.
13. Moynihan M., *Global manager. Recruiting, developing, and keeping world class executives*, Economist Intelligence Unit, USA 1993.
14. Novicevic M., Harey H., *The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century*, "International Journal of Human Resource Management" 12 (8)/2001.
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
16. Ramalu S.S., Rose R.Ch., Kumar N., Uli J., *Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment*, "The Journal of Applied Business Research" 26 (6)/2010.
17. Schiruma G, Bourne M., Harris H., *Focus on ... human resources. Assessing the value of international workers*, "Measuring Business Excellence" 10 (1)/2006.
18. Selmer J., *Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of "China hands"*, "Management Research Review" 33 (1)/2010.

DETERMINANTS OF EXPATRIATES' PERFORMANCE

Internationalization of activities is in fact every day action not only corporations, but also medium and small enterprises. There are a lot of reasons why companies decide to internationalize. However, no matter what the reason for the activity is one thing is certain that simultaneously with internationalization the pool of managers working internationally increases. Nevertheless, managing the group of employees is not easy. Mistakes made while managing the employees can result in failure of an international business mission. Taking that into consideration the objective of the paper is to underline key determinants of expatriates' performance.

Key words: **international assignment, expatriates, process of expatriates management**

Słowa kluczowe: **misja zagraniczna, expatrianci, proces zarządzania expatriantami**

Łukasz Haromszeki

Katedra Zarządzania Kadrami Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Skuteczni liderzy lokalni

Wstęp

Liderzy lokalni w świecie XXI wieku muszą mieć świadomość, że działają na konkurencyjnym rynku. Realizacja różnorodnych zadań o zasięgu lokalnym¹ w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych wymaga aktywności indywidualnej liderów, angażowania członków społeczności oraz wykorzystywania szans rozwojowych np. poprzez rywalizację o środki pochodzące z różnych źródeł, zwłaszcza programów operacyjnych Unii Europejskiej na lata 2007–2013.

Sukces społeczności lokalnej wynika przeważnie z odpowiednio realizowanej współpracy lidera z mieszkańcami w ramach istotnych inicjatyw lokalnych. Z prowadzonych od kilku lat badań aktywności społeczności lokalnych oraz skuteczności działań podejmowanych przez lokalnych liderów wynika, że nawet bardzo dobre pomysły nie są realizowane ze względu na brak poparcia społecznego i środków na ich realizację.

Celem podstawowym niniejszego opracowania jest przedstawienie i omówienie głównych czynników warunkujących skuteczność działania i skonfrontowanie ich z wynikami badań prowadzonych w społecznościach lokalnych w Polsce.

1. Wprowadzenie podstawowych pojęć

Dla potrzeb niniejszego opracowania na podstawie prowadzonych w gminach dolnośląskich wywiadów i obserwacji przyjmuje się, że liderzy lokalni to osoby wykazujące się ponadprzeciętną aktywnością, podejmujące i inspirujące działania angażujące pozostałych mieszkańców albo poprzez uczestniczenie w danej aktywności albo poprzez powielanie wzorców osiągnięcia sukcesu zaobserwowanych u lidera.

¹ Inwestycje samorządowe, zakładanie i prowadzenie firm zatrudniających mieszkańców gminy, prowadzenie stowarzyszeń o społecznym, gospodarczym, turystycznym, ekologicznym charakterze, realizowanie inicjatyw kulturalnych i sportowych.

Liderzy lokalni to według autora osoby funkcjonujące w ramach trzech sektorów gospodarki — samorządowcy, przedsiębiorcy, osoby zaangażowane w działalność trzeciego sektora, ale również duchowni i ludzie pozytywnie zmotywowani do kreowania inicjatyw lokalnych, posiadające kwalifikacje przywódcze oraz będące w relacji przywódczej z mieszkańcami społeczności lokalnej.

Kolejnym pojęciem wymagającym doprecyzowania jest skuteczność. W literaturze z zakresu ekonomii, nauk o zarządzaniu i psychologii występują znaczne rozbieżności metodologiczne związane z tym zagadnieniem.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmuje się, że „skuteczność (ang. *effectuality*) to pozytywnie oceniana zgodność rezultatu działania z jego zaplanowanym celem. Zgodność owa jest własnością stopniowalną. Jest tak wtedy, gdy zamierzony cel można podzielić na subcele, kolejno realizowane w perspektywie określonych przedziałów czasowych. Stopniowalność skuteczności może też być rozumiana jako poziom osiągnięcia zaplanowanego celu działania. Odwrotnością tak rozpatrywanej skuteczności jest nieskuteczność. Podjęte działanie będzie skuteczne wtedy, gdy nie tylko cechuje się racjonalnością celu, musi ono też charakteryzować się właściwą intensywnością. Z każdym podejmowanym działaniem wiąże się odpowiedni stopień wydatkowania zasobów (ponoszonego wysiłku), poniżej którego pozostanie ono nieskutecznym (tzw. próg).”²

Natomiast „efektywność (ang. *effectiveness*) to cecha działań dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to czy był on zamierzony, czy też niezamierzony. Działanie zostanie ocenione jako efektywne — nawet wtedy, gdy jego rezultaty będą niezgodne z zaplanowanymi — jeśli przyniesie skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili. Efektywność w sensie ekonomicznym rozumiana jest jako różnica między poniesionymi nakładami a osiągniętym zyskiem. Efektywność jest własnością stopniowalną.”³

Skuteczność działania może być wynikiem czynników wewnętrznych: w tym kwalifikacji, systemu wartości i hierarchii potrzeb lidera oraz czynników zewnętrznych dotyczących charakterystycznych dla danej rzeczywistości czasowo przestrzennej kontekstów: społecznego, kulturowego, gospodarczego, politycznego i fizycznego.

2. Czynniki wewnętrzne wpływające na skuteczność działania liderów lokalnych

Badania przywództwa prowadzone od lat 30. XX wieku doprowadziły do pewnych fragmentarycznych wniosków dotyczących specyficznych cech osobowości lidera (podejście osobowościowe), możliwości i dróg uczenia się przywództwa (podejście behawioralne) oraz znaczenia istniejących uwarunkowań i kontekstów w skutecznym kierowaniu ludźmi (podejście sytuacyjne).

² *Słownik Zarządzania Kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 142.

³ Tamże, s. 33.

Podstawowe założenia podejścia osobowościowego traktują zdolność do sprawowania przywództwa jako coś wrodzonego. Proponowany przez H. Levinstona podział uwzględnia: myślenie, uczucia i wzajemne relacje oraz widoczne cechy zachowania.⁴ Brak możliwości ustalenia stałych cech przywódcy spowodował wzrost zainteresowania badaczy zachowaniem. Behawioryści w przeciwieństwie do zwolenników podejścia kwalifikacyjnego uważali, że zachowań przywódczych można się nauczyć. Trudność w ustaleniu schematu uczenia się przywództwa spowodował pojawienie się podejścia sytuacyjnego, uzależniającego dany styl przywództwa od określonych czynników zewnętrznych: miejsca, czasu i charakteru danej relacji⁵. W wyniku tych działań i braku jednoznacznych wniosków potwierdzających formułowane teorie pojawiło się wiele konkurujących ze sobą koncepcji przywództwa.

Z jednej „strony sceny” ulokowali się „personalisci”, z drugiej — „sytuacjoniści”, a większość naukowców prezentuje poglądy zawierające argumenty wszystkich trzech koncepcji zagadnienia⁶. Jeśli istnieją faktycznie jakieś własności intrapersonalne, to prawdopodobnie są one wypadkową wielu elementów wewnętrznego systemu każdego człowieka, czyli: systemu wartości, hierarchii potrzeb, cech psychologicznych, wiedzy i posiadanych poglądów, podstaw, umiejętności oraz doświadczenia zdobytego przez lata socjalizacji, uczenia się i pracy.

Do tego wewnętrznemu spójnemu systemowi lidera lokalnego możemy zaliczyć:

- posiadanie odpowiedniej hierarchii wartości z wysokim znaczeniem wartości moralnych, przekonanie o własnej wartości, świadomość swoich mocnych stron oraz możliwości ich wykorzystania,
- proaktywność i pozytywne myślenie wzmocnione optymizmem życiowym, kreatywnością oraz przekonaniem o przewidywalności świata i dużym prawdopodobieństwem osiągnięcia sukcesów,
- umiejętność współpracy z innymi ludźmi oraz budowania platformy współpracy,
- w ramach społeczności lokalnej, oparte o wzajemny szacunek i zaufanie, promowanie współpracy lokalnej w myśl reguły wzajemności chętniej odbieranej społecznie i skuteczniejszej prorozwojowo niż postępowanie podejmowane z przyczyn czysto altruistycznych,
- uczciwość i spójność słów i czynów obserwowana oraz oceniana przez członków społeczności lokalnej — zwolenników danego lidera (przywódcy) lokalnego,
- twórcze myślenie, umiejętność tworzenia wizji rozwoju, sukcesu i umiejętność angażowania w nią ludzi,
- wywieranie wpływu społecznego, realizacja celu poprzez zaangażowanie i tworzenie społecznie akceptowanych i powielanych wzorów postępowania,
- potrzebę ciągłego doskonalenia się i wspieranie rozwoju członków danej społeczności lokalnej.

⁴ H. Levinson, *Psychologia przywództwa*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

⁵ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 378–379.

⁶ M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 202.

Do wyżej wymienionego zestawu można dodać kwalifikacje odróżniające skutecznych przywódców od innych osób (w tym także kierujących ludźmi) zaproponowane przez M. Kets de Vriesa, w tym: przebojowość (utożsamianą z asertywnością, zorientowaniem na sukces i na działanie), towarzyskość (ekstrawertyczność i czerpanie przyjemności z kontaktów międzyludzkich), wrażliwość (otwartość na nowe pomysły i doświadczenia), ugodowość (tendencję do współpracy, elastyczność, sympatyczność, darzenie innych zaufaniem), niezawodność (sumienność, wywiązywanie się z obietnic), inteligencję analityczną (ponadprzeciętność, myślenie strategiczne), inteligencję emocjonalną (stabilność, empatię, odczytywanie i zarządzanie emocjami).⁷

Poza tym według M. Armstronga skuteczne przywództwo zależy w pewnym stopniu od posiadania właściwych cech we właściwym czasie. Prowadzone przez niego badania dyrektorów naczelnych w Wielkiej Brytanii zakończyły się opracowaniem listy czynników wpływających na sukces w przewodzeniu ludźmi.⁸ W ramach w/w zbioru umieszczono: umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania, potrzebę osiągania rezultatów, doświadczenie przywódcze we wstępnych etapach kariery, szeroki zakres doświadczeń, umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka, zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy, pomoc ze strony bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów, umiejętność dostosowania stylu zarządzania do panującej sytuacji. Wyniki badań wskazują, że tak sformułowana lista czynników może mieć zastosowanie również w przypadku liderów lokalnych w Polsce. Warunkiem zaistnienia skuteczności przy posiadanych kwalifikacjach jest występowanie sprzyjającego danemu liderowi kontekstu działania, czyli odpowiednich czynników zewnętrznych.

3. Czynniki zewnętrzne (konteksty) warunkujące skuteczność działań podejmowanych przez liderów lokalnych

Jeśli przynajmniej w pewnym stopniu sytuacja tworzy przywódcę, czyli „trzeba być właściwą osobą we właściwym miejscu i właściwym czasie”⁹ a przywództwo jest relacją międzyludzką, to nie można być liderem, gdy osoby otaczające człowieka nie przypiszą mu miana przywódcy i gdy nie będą aktywnie uczestniczyć w danej relacji przywódczej. W takim rozumieniu przywództwa podstawowym czynnikiem zewnętrznym warunkującym skuteczność przywództwa są cechy specyficzne mieszkańców danej społeczności lokalnej. Sukces lidera lokalnego może wynikać z umiejętności zdiagnozowania i odpowiedniego wykorzystania: systemów wartości, hierarchii potrzeb, kwalifikacji, poglądów, postaw, umiejętności i doświadczenia członków danej społeczności lokalnej.

⁷ Tamże, s. 210–211.

⁸ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem?*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 226–227.

⁹ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...*, s. 396; za E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Oprócz specyfiki poszczególnych mieszkańców do podstawowych zewnętrznych czynników warunkujących skuteczność liderów lokalnych można zaliczyć umiejscowienie terytorialne, stopień rozwoju, strukturę społeczno-demograficzną i zawodo-materialną społeczności lokalnej oraz istniejące warunki polityczne i prawne dotyczące możliwości pozyskiwania środków krajowych i wspólnotowych na realizację inwestycji rozwojowych lokalnych i translokalnych.

Położenie określonych gmin jest jednym z podstawowych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku inwestycyjnym i rynku nieruchomości. Od początku lat dziewięćdziesiątych odpowiednie położenie gmin było podstawowym czynnikiem bogacenia się i rozwoju społeczności lokalnych. Niestety indywidualne aktywności mieszkańców, w tym szczególnie zaangażowanie liderów lokalnych, niezbyt często przekładało się na inicjatywy wspólnotowe. Zmieniające się przepisy prawa dające większą swobodę w działaniach samorządowych, przedsiębiorczych i stowarzyszeniowych oraz wzrastające przekonanie o wspólnym interesie wynikającym z rozwoju lokalnego ułatwiło realizację inicjatyw podejmowanych przez liderów lokalnych. Zdecydowanie najbardziej intensywny rozwój lokalny ma miejsce od momentu pojawiania się dodatkowych środków przeznaczonych dla samorządów, przedsiębiorstw i stowarzyszeń po wstąpieniu Polski w ramy organizacyjne Unii Europejskiej. Pierwszy okres programowania (2004–2006), choć istotny dla inicjatyw podejmowanych przez liderów lokalnych, nie był tak znaczący, jak obecnie obowiązujący (2007–2013). Z prowadzonych w społecznościach lokalnych badań wynika, że podstawowym czynnikiem powodującym brak skuteczności działań podejmowanych przez liderów lokalnych jest strach przed procesem rywalizacji o środki (przygotowanie wniosku, studium wykonalności, realizacja projektu zgodnie z harmonogramem, odpowiednia ewaluacja i rozliczenie projektu).

Dodatkowo z badań własnych prowadzonych na przełomie 2008 i 2009 roku wynikało, że aktywność społeczności lokalnych na obszarze Subregionu Masyw Słęży jest ograniczona poprzez brak wystarczających środków na realizację istniejących pomysłów. Sytuacja ta miała ulec zmianie dzięki zaangażowaniu urzędów gmin w działalność aktywizującą społeczność lokalną, udzielaniu porad w kwestii pozyskiwania funduszy z UE oraz powoływanie się na pozytywne przykłady wykorzystania środków unijnych. Badani liderzy lokalni przyznawali, że kwestia pozyskiwania funduszy unijnych jest sprawą niezmiernie istotną, ale twierdzili również, że „gminy nie stać na inwestycje” (gmina Niemcza, Jordanów) lub nie potrzebowała dotychczas środków unijnych (gmina Kobierzyce). Liderzy w swoich gminach w rzeczywistości bardzo rzadko (lub wcale) realizowali projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Rozwiązaniem danego problemu miały być działania zainspirowane przez liderów lokalnych z różnych sektorów polegające na wprowadzeniu niezbędnych zmian strukturalnych i kwalifikacyjnych w urzędach gmin. Jednak, analizując „Ranking Gmin 2010”, można zauważyć, że szczególny wzrost pozyskiwania środków unijnych na badanym obszarze w ostatnich dwóch latach nie nastąpił¹⁰.

Badania prowadzone w województwie dolnośląskim w okresie programowania 2007–2013 pokazują, że niebezpieczeństwo nieskutecznego aplikowania o środ-

¹⁰ *Ranking Gmin 2010*, www.gazetaprawna.pl/serwis/samorzad/ranking_gmin_2010.

- ki (w przypadku działań podejmowanych przez liderów samorządowych) jest następstwem rozmycia kompetencji. Problemy z pozyskiwaniem funduszy mogą wynikać z:
- braku wyodrębnionych zespołów do realizacji konkretnego działania (w tych urządach, w których powoływano zespoły zadaniowe na czas realizacji zadania i wyraźnie określano ich kompetencje sytuacja była znacznie lepsza),
 - błędów popełnianych szczególnie w urządach, w których nie planowano oraz nie zarządzano za pomocą procedur przygotowanych w formie czytelnych schematów graficznych precyzujących obowiązki i odpowiedzialność za poszczególne działania,
 - braku sprawnego przekazywania ważnych informacji wynajętym firmom doradczym i złej komunikacji pracowników z ekspertami (aby uzyskać wysoką jakość przygotowywanej dokumentacji pracownicy gmin powinni aktywnie uczestniczyć w procesie jej tworzenia, dzięki temu mieliby szansę uzyskać dodatkową wiedzę i umiejętności),
 - faktu, że niektóre gminy zainteresowały się jedynie projektami inwestycyjnymi bez zainwestowania w projekty szkoleniowe (inwestowanie w kapitał ludzki, który następnie poradzi sobie z wyzwaniami stawianymi przez wymogi formalne i merytoryczne wybranych programów operacyjnych),
 - nieprzygotowywania odpowiednich strategii rozwoju ważnych z punktu widzenia wymogów przyznawania środków na projekty kilkuletnie,
 - zamknięcia urzędów na młodych aktywnych ludzi, którzy mogliby realizować różne zadania w ramach finansowanych z PUP staży absolwenckich ze świadomością pozostania w urzędzie po ukończeniu stażu,
 - braku wyraźnego podziału zadań pomiędzy osoby z doświadczeniem w pozyskiwaniu środków i osoby oddelegowane do realizacji bieżących czynności w urzędzie,
 - braku komunikacji wewnątrz urzędu oraz z mieszkańcami i liderami lokalnymi z innych sektorów,
 - braku wspólnych działań w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego i Lokalnych Grup Działania¹¹.

Problemy w ramach sektora samorządowego oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do wspomaganie procesu aplikowania o środki unijne powoduje, że zainteresowanie tymi środkami przejawiają przede wszystkim przedsiębiorcy i liderzy trzeciego sektora, którzy posiadają wystarczające środki na zlecenie prac przygotowawczych, ewaluacyjnych i rozliczeniowych zewnętrznym ekspertom.

4. Tworzenie i utrzymywanie relacji przywódczej jako podstawa skuteczności działania liderów lokalnych

Liderzy lokalni to główne filary społeczeństwa obywatelskiego. Wynika to z podstawowych wymogów społeczeństwa obywatelskiego („rodzaj społeczeństwa demokratycznego, w którym obywatele świadomie uczestniczą w życiu publicznym, są aktywni

¹¹ Broszura *Informacyjna*, 2008, www.funduszeuropejskie.gov.pl

i odpowiedzialni oraz posiadają zdolność samoorganizacji”¹²) oraz specyficznych wartości, postaw i kwalifikacji liderów lokalnych (omówionych już w tym opracowaniu).

Tak rozumiana rola lidera i tworzona przez niego relacja przywódcza z członkami danej społeczności powoduje, że lider lokalny współtworzy proces rozwoju społeczności lokalnej. Świadoma, nowoczesna społeczność jest fundamentem rozwoju lokalnego i pod kierunkiem swoich liderów sprawnie rozwiązuje problemy (społeczne, gospodarcze, kulturalne i inne) oraz tworzy warunki do zaspakajania potrzeb indywidualnych oraz zbiorowych.

Z prowadzonych badań wynika, że impulsem do działania w ramach społeczności lokalnych są często kreatywni, wizjonerzy i darzeni zaufaniem liderzy. Spośród członków społeczności wyróżnia ich szczególnie umiejętność formułowania korzystnych i realnych do osiągnięcia celów. Podstawą ich sukcesów jest między innymi docenianie aktywności mieszkańców i wspieranie ich w realizacji ciekawych pomysłów. Wykorzystanie szansy oraz sprawność i elastyczność w działaniu jest cechą wspólną dla przywódcy organizacyjnego i lidera lokalnego odróżniającą ich również od nowoczesnego menedżera działającego według strategicznych schematów.

Podstawowe cele i założenia rozwoju społeczności lokalnej według standardów *National Standards Boards for Community Work Training & Qualification* to:

- wypracowywanie wspólnych działań,
- zakładanie i wspieranie grup obywatelskich (mieszkańców),
- poprawa dostępu do informacji i umiejętności,
- zdobywanie lub tworzenie nowych zasobów materiałowych (organizacyjnych, rzeczowych, finansowych) w obrębie społeczności lokalnej,
- zwiększanie demokratycznego uczestnictwa lokalnych mieszkańców w procesach podejmowania decyzji¹³.

Przedstawione powyżej działania mogą być inspirowane i realizowane przez wspólne działania liderów lokalnych funkcjonujących w ramach trzech sektorów w kooperacji z mieszkańcami. Powodzenie danych inicjatyw zależy obecnie w znacznym stopniu od skuteczności w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej oraz od sprawności tworzenia Lokalnych Grup Działania i Partnerstw Publiczno-Prywatnych.

Zgodnie z uzyskanymi w badaniach wynikami, lider jest osobą aktywną osiągającą sukcesy dzięki własnym kwalifikacjom i zaangażowaniu członków społeczności lokalnej. Wspólne działania lokalne wymagają odpowiedniego przewodzenia ludźmi polegającego na tworzeniu i utrzymywaniu relacji przywódczej z członkami danej społeczności m.in. poprzez odpowiednie wywieranie wpływu.

Skuteczność liderów lokalnych, jak pokazują prowadzone wywiady i obserwacje w różnych subregionach Dolnego Śląska, wynika często z zaangażowania w realizację tworzonych inicjatyw. Sukcesy lokalnych liderów powodują wzmożenie aktywności pozostałych członków społeczności oraz przełamanie stereotypów dotyczących niemożności wykonania określonych projektów „w polskich warunkach”. Zbudowana na dobrym przykładzie przywódcy działalność często wiąże się z pewnym zobowią-

¹² Cytat za M. Gądziel, 2010, www.wiosna5.pl/spoleczenstwo_obywatelskie.

¹³ B. Skrzypczak., *Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych*, Szkoła Animatorów Społecznych 2005, www.sas.engo.pl [20.12.2010], s. 2.

zaniem społecznym (zaangażowaniem) powodującym konsekwencje w ramach danego zadania (reguła konsekwencji)¹⁴. Sukces odnoszony w współrealizowanym zadaniu wpływa pozytywnie na angażowanie się w kolejne aktywności (teoria wzmocnienia).¹⁵ Mieszkańcy społeczności lokalnej dzięki doświadczaniu przyjemności związanej z odnoszonymi sukcesami chętniej angażują się w podobnie oceniane aktywności w przyszłości. Poza tym w społecznościach lokalnych często obserwuje się zależność opisaną przez B.F. Skinnera, według którego zachowaniami ludzi steruje aktywne środowisko społeczne, a mając tego świadomość można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki tzn. formować różne wzorce zachowania przez manipulowanie środowiskiem.

Lider lokalny może wykreować aktywność grupową poprzez sformułowanie oczekiwanych społecznie idei. Nie można jednak przewodzić członkami danej społeczności jedynie w oparciu o dalekosiężne, nierealistyczne wizje. Jak piszą S. Cyfert i K. Krzakiewicz „skuteczne przywództwo wyraża się w umiejętnym dryfowaniu między krótkookresowymi obowiązkami i długookresowymi celami, między osiągnięciem mistrzostwa w realizacji jednej funkcji i dokonywaniem międzyfunkcjonalnej koordynacji, między niską wartością i wysoką jakością”¹⁶.

Poza tym skuteczność działania lidera lokalnego w ramach relacji przywódczej z członkami danej społeczności wynika z jego wiarygodności przejawiającej się w dawaniu przykładu poprzez spójność słów i czynów. Kwestię przywództwa przez dawanie przykładu przedstawia M. Williams, prezentując zmienne ją warunkujące takie, jak: prawość, kompetencja, odwaga, moc organizacyjna, przystępny styl bycia i otwarty umysł, nadążanie za rozwojem wypadków, pomysłowość i zdolność do adaptacji.¹⁷

Na temat wiarygodności wypowiadają się również inni badacze zagadnień związanych z przywództwem. J.M. Kouzes i B.Z. Posner zidentyfikowali 13 zachowań i działań, które składają się na osobistą moc i postrzeganą wiarygodność przywódców, w tym: kwestionowanie procesu, czyli stawianie pytań, nie tylko akceptowanie status quo; poszukiwanie szans; eksperymentowanie i wypróbowywanie nowych pomysłów i możliwości; inspirowanie wspólnych wizji; pozyskiwanie poparcia innych osób poprzez nawiązywanie kontaktów i dialog; umożliwienie innym działania — ułatwienie skutecznego wykonywania pracy; wzmacnianie innych i budowanie z wykorzystaniem ich mocnych stron; pielęgnowanie współpracy przez sojusze i koalicje; kształtowanie drogi i znajdowanie nowych ścieżek; dawanie przykładu, co może wymagać wyrzeczeń; świętowanie dokonań; uznanie dla wkładu innych ludzi¹⁸.

Wiarygodność osób podejmujących próby wywierania wpływu na ludzi i ich postrzeganie jako skutecznych przywódców wynika według D.A. Nadlera i M.L. Tushman z realizacji następujących zachowań: tworzenia dobrych, przekonujących wi-

¹⁴ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 76–132.

¹⁵ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 35–37; zob. B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York 1971.

¹⁶ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości — różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2010, s. 52.

¹⁷ M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 63–65.

¹⁸ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, [w:] M. Useem, *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.

zji i efektywnego wcielania ich w życie; stawiania poprzeczki wysoko, zarówno sobie, jak i innym; kształtowania i demonstrowania spójnych zachowań; tryskania energią i dodawania energii innym; okazywania ekscytacji; wyrażania pewności siebie; poszukiwania sukcesu, osiągania go i wykorzystywania; umożliwiania innym efektywnego działania; okazywania osobistego wsparcia i angażowania się w sprawy innych; odczuwania empatii w stosunku do innych; wyrażania wiary w innych ludzi¹⁹.

We współczesnych warunkach panujących w społecznościach lokalnych w Polsce, aby przekonać ludzi do wybranych aktywności, należy sprawnie posługiwać się perswazją. Według K.W. Mortensena sprawne stosowanie dwunastu uniwersalnych praw skutecznej perswazji pozwoli na osiągnięcie sukcesu w podejmowanych działaniach wykonywanych przy współpracy z innymi ludźmi²⁰. K.W. Mortensen podkreśla, że perswazja opiera się na dużej sprawności komunikacyjnej i ponadprzeciętnych umiejętnościach retorycznych, które już od starożytności różnicują liderów lokalnych (inspiratorów działań, przywodzących społecznością poprzez energetyczne mowy hipnotyzujące zwolenników) od innych osób w ramach danej wspólnoty. Istotną kwestią warunkującą perswazję jest przekonanie, że prawa perswazji są neutralne i dopiero sposób ich wykorzystywania powoduje działania etyczne i moralne lub przeciwnie — złe, skierowane do wykorzystania ludzi oraz ich oszukiwania.

Szczególne znaczenie w budowaniu relacji przywódczej mogą mieć zaproponowane przez A.J. DuBrina taktyki wywierania wpływu w swej istocie etyczne i uczciwe. Do taktyk tych zalicza się: przewodzenie przez przykład i szacunek; używanie racjonalnej perswazji; budowanie reputacji znawcy zagadnienia; ustalanie wzajemnych korzyści; legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania); inspirujący apel, bycie czarującym, okazywanie emocji; konsultacje z innymi osobami przed podjęciem decyzji (np. członkami zespołu, społeczności); tworzenie koalicji; bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym); angażowanie się w realizację zadań. Dla przeciwwagi A.J. DuBrin prezentuje też taktyki nieuczciwe i nieetyczne, choć, jak przyznaje, większość ludzi jedynie cztery pierwsze taktyki traktuje jako nieetyczne i dewiacyjne, a następne trzy jako mieszczące się w ramach działań etycznych, chociaż nie w pełni szczerze. Taktyki te to: umyślny makiawelizm; delikatna manipulacja ludźmi i sytuacją; nadmierna presja; poniżanie; ingraccja; żarty; odwołanie się do wyższej instancji²¹.

Stosowanie nieetycznych taktyk wywierania wpływu wynika czasami z założenia, że brak uczciwości może być skuteczniejszym sposobem oddziaływania lidera na inne osoby. Brak uczciwości w relacjach międzyludzkich może przejawiać się w różnych rodzajach kłamstwa np. zgodnych z wyróżnieniem zaproponowanym przez P. Ekmana zawierającym: ukrywanie prawdy lub przekazywanie fałszywej informacji²². Skuteczny kłamca czasami może być odbierany jako uczciwa, lubiana osoba. Pytanie czy lokal-

¹⁹ D.A. Nadler, M.L. Tushman, [w:] M. Useem, *Do Leaders Make...*

²⁰ K.W. Mortensen, *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

²¹ A.J. DuBrin, *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning 2010, s. 234–242.

²² P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

ny lider, który zbudował swój wizerunek i uzyskał zwolenników dzięki kłamstwu, jest w stanie ukrywać to przez dłuższy czas. Jak sprawnie w takim przypadku funkcjonuje mechanizm psychospołeczny — sumienie? Czy wystąpić może poczucie winy z powodu kłamania czy raczej radość oszukiwania? Według P. Ekmana poczucie winy może wystąpić z różnym nasileniem. Ekstremalne poczucie winy może być wielkim cierpieniem, ponieważ narusza podstawowe poczucie własnej wartości. Inna sytuacja występuje, gdy kłamanie rodzi w danej osobie pozytywne emocje. Jeśli lider kłamie, aby skutecznie wywierać wpływ na członków społeczności, może działanie takie traktować jak osiągnięcie. Przyjemność sprawia mu duma z własnego dokonania — poczucie wykorzystania i lekceważenia osób poddających się kłamstwu.²³

W takim przypadku skuteczne, choć nieetyczne i niemoralne działanie może wynikać z makiawelizmu — osobowościowej tendencji do instrumentalnego traktowania innych ludzi, ujawnianej zwłaszcza podczas realizowania ważnych celów i zadań.²⁴ Makiawelizm to nie jednorodna własność intrapsychiczna, lecz syndrom cech osobowości, na który składają się: odporność na wpływy społeczne; przewaga orientacji poznawczej nad emocjonalną; dążenie do kontrolowania sytuacji²⁵.

Osobowości makiawelistycznej według wyników badań R.Ł. Drwala i P. Brzozowskiego (1995) oraz G. Huntera (1982) może towarzyszyć utylitarne traktowanie norm moralnych, nieufność wobec innych ludzi oraz cyniczny pogląd na naturę ludzką. Makiaweliści są bardziej zręczni i efektywni w relacjach interpersonalnych, ujawniają dużo większą pomysłowość w zakresie wykorzystywanych sposobów wywierania wpływu na innych. Makiawelik to człowiek z dystansem patrzący na świat, dostosowujący się do sytuacji, ale i tworzący rzeczywistość wokół siebie w miarę potrzeb. Z badań prowadzonych przez T. Listwana i S. Chelę w latach dziewięćdziesiątych wynikało, że wśród polskich kierowników wzrastała liczba osób o osobowości makiawelistycznej. Poza tym wśród badanych kierowników istniała przewaga osób o skłonnościach makiawelistycznych, którym towarzyszy wyższy poziom sprawności intelektualnej. Zdaniem S. Chelę „makiawelizm jako tendencja do wywierania wpływu na ludzi, ich instrumentalnego traktowania podczas realizowania ważnych zadań, nie musi być cechą społecznego potępienia”, a „z racji pełnionej funkcji makiawelizm jest kierownikom potrzebny, czasem wręcz niezbędny”²⁶.

Pytanie czy w relacji przywódczej występującej w społeczności lokalnej brak wyraźnej granicy pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym lidera lokalnego o skłonnościach makiawelistycznych wzmocni jego skuteczność wywierania wpływu, czy spowoduje odkrycie jego „prawdziwej natury”, a następnie obniżenie wiarygodności i marginalizację.

Wydaje się, że trudno w budowanej na kłamstwie relacji przywódczej w obrębie społeczności lokalnej utrzymać skuteczne oddziaływanie przez dłuższy czas. Inną sprawą jest gloryfikowanie i bezkrytyczne traktowanie lidera lokalnego jako przywódcy cha-

²³ Tamże, s. 60–73.

²⁴ S. Chelę, *Zachowania organizacyjne, Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1998, s. 104.

²⁵ Tamże, s. 104; zob. Jarymowicz, 1980; Hunter i in., 1982; Król, 1993; Zimbardo, Ruch, 1994.

²⁶ Tamże, s. 104.

ryzmatycznego. W ramach takiej relacji zwolennicy nie wierzą w negatywne informacje na temat przywódcy i w przypadku ataków na jego osobę siła ich zaangażowania jeszcze wzrasta. Takie zaangażowanie i nieracjonalne postrzeganie lidera lokalnego jest zjawiskiem rzadko występującym, ponieważ „przeciętny” członek społeczności lokalnej w Polsce w XXI wieku jest coraz bardziej racjonalny (choć działań emocjonalnych i tradycyjnych²⁷ jest nadal niemało), a charyzma nie jest traktowana jako raz nadana własność osoby ludzkiej, tylko uwarunkowane kwalifikacjami czasowe przypisanie społeczne. Skuteczna perswazja opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu zbudowanym w oparciu o wzajemny szacunek i zaufanie w ramach istniejącej platformy współpracy. Istotę zaufania w procesie wywierania wpływu podkreśla B. Kożusznik, prezentując np. wnioski z badań F. Fukuyamy (1995), według którego zaufanie odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu społeczeństw i stanowi główne źródło kapitału społecznego w systemie społecznym²⁸. Kwestia zaufania w relacji przywódczej była także poruszana przez autora we wcześniej publikowanych artykułach²⁹.

Zakończenie

Jest prawdopodobne, że skuteczna i optymalna relacja przywódcza w polskich warunkach powinna opierać się o wzajemne zaufanie i szacunek zwłaszcza, gdyby uznać, że podstawą sukcesu liderów lokalnych jest dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna. Jeśli przyjąć, jak twierdzą D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee³⁰, że inspirowanie ludzi do działania i tworzenia relacji przywódczej opiera się w znacznym stopniu na panowaniu nad emocjami (własnymi i innych ludzi, z którymi nawiązujemy kontakt i budujemy więzi) oraz że, pomimo zmian jakie nastąpiły przez tysiące lat rozwoju cywilizacyjnego, współcześni ludzie podobnie jak społeczności plemienne w kontaktach międzyludzkich zwracają szczególnie uwagę na emocje, to osiągnięcie skuteczności działania będzie domeną liderów lokalnych³¹ pozytywnie odbieranych przez członków danej społeczności. W tym rozumieniu szczególnie ważna w warunkach społeczności lokalnych wydaje się kwestia świadomości społecznej. Dzięki empatii lider wsłuchujący

²⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002, s. 6,17.

²⁸ B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 138.

²⁹ Ł. Haromszeki, *Przywódcą organizacyjny przyszłości*, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 91–106; Ł. Haromszeki, *Przywódcztwo w nowoczesnej organizacji non profit na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 214–223; Ł. Haromszeki, *Przywódcztwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan, (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 40–52.

³⁰ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski Wydawnictwa Naukowe, Wrocław — Warszawa 2002.

³¹ Jak wskazano to już w wcześniej liderów może być więcej niż jeden w danej społeczności. Do grona tego można zaliczyć ponadprzeciętnych samorządowców, przedsiębiorców, „społeczników” działających w trzecim sektorze, a także duchownych, sportowców, artystów itd.

się w uczucia innych, potrafi podejmować działania, których oni oczekują. Z prowadzonych badań wynika, że wspólne tradycje i wartości kulturowe mogą ułatwić pełnienie roli lidera osobom wychowanym lub dłużej mieszkającym w ramach danej społeczności.

Lider będący dobrym przykładem, akceptowany w danej społeczności może zbudować relację przywódczą z mieszkańcami, dążąc do realizacji wizji korzystnej dla rozwoju społeczności lokalnej. We współczesnym świecie, w którym obserwuje się spadek znaczenia autorytetów oraz brak zaufania do ludzi i porządku publicznego, osoby darzone zaufaniem społeczności lokalnej mogą łatwiej inspirować mieszkańców do przekraczania granic i szczególnego angażowania się w sprawy gminy.

Większą skuteczność w przewodzeniu ludźmi w społeczności lokalnej, jak wskazują wyniki badań, mają szansę uzyskać osoby wiarygodne, połączone z innymi członkami danej społeczności wspólnotą celów i wartości, zaangażowane, współtworzące nową rzeczywistość, dając przykłady dobrych praktyk i osiągając sukcesy w podejmowanych działaniach.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem?* Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
2. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
3. *Broszura informacyjna. Ewaluacja przygotowania jednostek samorządu terytorialnego do aplikowania o środki w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007–2013*, Wrocław 30.10.2008, www.funduszeuropejskie.gov.pl, (dostęp 20.12.2010)
4. Chełpa S., *Zachowania organizacyjne, Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1998.
5. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
6. DuBrin A. J., *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning 2010.
7. Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
8. Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
9. Fukuyama F., *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
10. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski Wydawnictwa Naukowe, Wrocław—Warszawa 2002.
11. Haromszki Ł., *Przywódca organizacyjny przyszłości*, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
12. Haromszki Ł., *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan, (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
13. Haromszki Ł., *Przywództwo w nowoczesnej organizacji non profit na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.),

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

14. Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
15. Kouzes J. M., Posner B. Z., [w:] M. Useem, *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
16. Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
17. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości — różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2010.
18. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
19. Levinson H., *Psychologia przywództwa*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
20. Mortensen K. W., *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006,
21. Nadler D. A., Tushman M. L., [w:] M. Useem (red.), *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
22. *Ranking Gmin 2010*, www.gazetaprawna.pl/serwis/samorzad/ranking_gmin_2010 (dostęp 20.12.2010)
23. Skinner B. F., *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York 1971.
24. Skrzypczak B., *Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych*, Szkoła Animatorów Społecznych 2005, www.sas.engo.pl [20.12.2010]
25. *Słownik Zarządzania Kadrami* (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
26. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002
27. Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2009.

EFFECTUAL LOCAL LEADERS

This article is an attempt to diagnose and characterize the internal and external factors affecting the effectuality of leadership in the implementation of local initiatives. In the first part of the article were defined the basic concepts used in the text. Then, it looking for an adoption influence theories in the leadership relationships in local communities. Analysis of effectual directing people (leadership) bibliography has been confronted with the results of own and foreign research (questionnaires and in-depth interviews and observation) picked up in the last few years. At the end were formulated the practical conclusions.

Key words: **local leader, civil society, effectuality, qualifications, conditions**

Słowa kluczowe: **lider lokalny, społeczeństwo obywatelskie, skuteczność, kwalifikacje, uwarunkowania**

Dariusz Turek

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wstęp

Od lat 80. XX wieku w literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych formułuje się obszar badawczy — „sprawiedliwość organizacyjna”¹. Jego powstanie wynikało z jednej strony z niezadowolenia badaczy organizacji z dotychczasowych wyników badań nad przyczynami nieefektywnych zachowań pracowniczych, z drugiej — z konieczności poszukiwania nowych predyktorów zaangażowania, efektywności i identyfikacji pracowników z organizacją, zachowań obywatelskich, kontrproduktywnych i nieetycznych, a także z chęci wytłumaczenia, dlaczego ludzie są skłonni rezygnować z podejmowanej pracy pomimo braku obiektywnych przyczyn².

W polskiej literaturze sprawiedliwość organizacyjna dość rzadko jest przedmiotem analizy, a jeśli już jest, to podejmowany jest bardziej przez psychologów pracy i organizacji³ niż przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Warto zatem przybliżyć najważniejsze elementy tej koncepcji i ukazać, w jaki sposób wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jak się bowiem okazuje to, czy organizacja postrzegana jest jako sprawiedliwa przez zatrudnionych pracowników, i czy wdraża się w niej sprawiedliwe procedury dotyczące np. rekrutacji, selekcji czy ocen pracowniczych silnie przekłada się na postawy

¹ J.A. Colquitt, *Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions*, [w:] *Organizational Behavior. Micro Approaches*, red. J. Barling, C.L. Cooper, Sage, London 2008, s. 73.

² R. Cropanzano, D.E. Bowen, S.W. Gilliland, *The Management of Organizational Justice*, “Academy of Management Perspectives” 21 (4)/2007, s. 34–48; J.M. Nowakowski, D.E. Colon, *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, “The International Journal of Conflict Management” 16 (1)/2005, s. 4–29.

³ Z ważniejszych dotychczasowych opracowań w języku polskim warto wspomnieć: *Zaufanie i niesprawiedliwość a społeczne funkcjonowanie człowieka*, red. Z. Ratajczak, W. Wosińska, Katowice 1990; W. Wosińska, *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Katowice 1989; M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Poznań 2009.

i zachowania członków organizacji. A zatem jednym z czynników zarządzania pracownikami powinno uczynić się kreowanie „sprawiedliwej organizacji”⁴.

1. Pojęcie i wymiary sprawiedliwości organizacyjnej

Pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” choć zaproponowane dopiero w artykule Greenberga⁵ nie jest oczywiście niczym nowym w analizach teoretycznych, bazuje bowiem z jednej strony na współczesnych filozoficznych i politologicznych koncepcjach sprawiedliwości Rawlsa, Nozicka czy Sena, z drugiej — na badaniach zjawisk społecznych, w tym przede wszystkim teoriach „wymiany społecznej” Blau, „równości” Adamsa, sprawiedliwości dystrybucyjnej Homasa czy teorii wartości grupowych Linda i Tylera⁶. Jak zauważa Colquitt, pewne nawiązania do koncepcji sprawiedliwości organizacyjnej można też odszukać w pracach Stouffera i innych z lat 40. XX wieku, dotyczących zjawiska deprywacji nagrody⁷ oraz późniejszych — z lat 60. opracowań Frencha nad subiektywnym poczuciem sprawiedliwego traktowania przez pracodawców czy w końcu sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera⁸.

Współcześnie przez sprawiedliwość organizacyjną rozumie się najczęściej ogólne poczucie jednostki obejmujące to, co jej zdaniem jest sprawiedliwe w miejscu pracy, a dotyczące kwestii wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk, itp.), procedur (kryteriów awansowania, premiowania, itp.) i interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.)⁹. W takim rozumieniu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem czy charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy procesów zarządzania pracownikami, ale jedynie subiektywnym przekonaniem, wartościowaniem, oceną osoby na temat tego, jaka jest organizacja i co się w niej dzieje. Takie wartościowanie pełni jednak funkcję regulacyjną w aktywności jednostki, bowiem nie ogranicza się tylko do oceny, ale ma bezpośrednie odniesienie do sfery działań, obejmując procesy poznawcze, afektywne i motywacyjne. Choć zdecydowanie najczęściej podkreślany jest wymiar motywacyjny sprawiedliwości organizacyjnej (np. teoria motywacji Adamsa), to zaakcentowanie aspektu oceniająco-afektywnego jest o tyle uzasadnione, że podczas procesu wartościowania aktywizowanych jest szereg zjawisk dotyczących emocji i nastrojów człowieka, wynikających z oceny jakości transakcji i relacji zachodzących w ramach organizacji¹⁰.

⁴ J. Greenberg, *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, „Industrial and Organizational Psychology” 2/2009, s. 181–195.

⁵ Zob. J. Greenberg, *A taxonomy of organizational justice theories*, „Academy of Management Review” 12/1987, s. 9–22.

⁶ S.W. Gilliland, *Perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective*, „Academy of Management Review” 18 (4)/1993, s. 696.

⁷ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 73.

⁸ Za: M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 39.

⁹ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009, s. 229.

¹⁰ M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 40.

Poczucie sprawiedliwości odnoszone jest najczęściej do trzech wymiarów: dystrybucji, procedur i interakcji¹¹, choć w literaturze przedmiotu wspomina się również o sprawiedliwości retribucyjnej (punitywnej)¹² i naprawczej¹³.

1.1. Sprawiedliwość dystrybutywna

Już w starożytności (u Arystotelesa) funkcjonowało pojęcie sprawiedliwości dystrybutywniej (wyrównawczej) zakładające, że każdy, kto uczestniczył w produkcji jakiegoś towaru, musi dostać część zysku, która jest proporcjonalna do jego wkładu pracy. Współcześnie, w naukach o zarządzaniu, jak podaje Colquitt — pojęciem tym określa się poczucie równowagi odnoszącej się do rozdzielania nagród/premii, wynikające z porównania indywidualnego wysiłku bądź zainwestowanych zasobów z wysiłkiem i zasobami innych osób¹⁴. W sposób ścisły ten rodzaj sprawiedliwości organizacyjnej nawiązuje do motywacyjnej teorii równości S. Adamsa. Według teorii Adamsa jednostka porównuje (mierzy) swój wysiłek (zasoby, kompetencję, energię, itp.) zawodowy z wysiłkiem innych osób na podobnych stanowiskach, a następnie odnosi wysiłek ten do otrzymanych wyników. Jeśli postrzeża ona ten stosunek jako równy stosunkowi innych osób, to uznaje, że występuje stan sprawiedliwości. Jeśli stosunki te są nierówne, pojawia się poczucie niesprawiedliwości, co znaczy, że osoba uważa, że uzyskuje niedostateczne lub nadmierne nagrody za swoją pracę. Prowadzi to do konkretnych behawioralnych konsekwencji, których skutkiem może być wyższa albo niższa wydajność jednostki, lepsza lub gorsza jakość pracy, nieobecność lub dobrowolne odejście z miejsca pracy¹⁵.

Podkreślone w definicji sprawiedliwości dystrybutywniej pojęcie „poczucie równowagi” ukazuje, że sprawiedliwość nie musi być konstrukcją obiektywną. Innymi słowy, nawet w sytuacji gdy płace/nagrody/premie są wystandaryzowane, pracownicy mogą mieć poczucie niesprawiedliwego podziału, ponieważ:

- liczy się ich subiektywne wartościowanie wkładu w pracę, a nie obiektywne kryteria;
- liczy się to, do kogo się porównują;
- liczy się sposób, w jaki definiują nakłady i wyniki;
- liczy się miejsce i czas, w którym dokonują tego wartościowania.

Pomimo wskazanych problemów, poczucie sprawiedliwości dystrybutywniej jest jednym z ważniejszych czynników motywujących ludzi do pracy, mających wpływ, jak

¹¹ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 74–75.

¹² L.K. Trevino, G.R. Weaver, *organizational justice and ethics program “follow-through”: influences on employees’ harmful and helpful behavior*, „Business Ethics Quarterly” 11 (4)/2001, s. 651–671.

¹³ D.L. Kinder, *Restorative justice: not “rights”, but the right way to heal relationships at work*, „International Journal of Conflict Management” 18 (1)/2007, s. 4–22; J. Goodstein, K.D. Butterfield, *Extending the horizon of business ethics: restorative justice and the aftermath of unethical behavior*, „Business Ethics Quarterly” 20 (3)/2010, s. 453–480.

¹⁴ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 74.

¹⁵ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational behavior*, s. 226–228.

pokazują badania empiryczne, na wyniki pracy, poczucie satysfakcji, zaufanie, zaangażowanie czy liczbę odejść z pracy¹⁶.

Badania nad sprawiedliwością dystrybucyjną, choć wyjaśniały mechanizmy motywacyjne podmiotu, z czasem okazało się, że nie samo otrzymanie nagrody/premii jest ważne dla podmiotu, ile sam proces/procedura jej przyznawania.

1.2. Sprawiedliwość proceduralna

Sprawiedliwość proceduralna, jak zauważa Greenberg, to postrzegana przez jednostkę uczciwość dotycząca zasad (reguł) alokacji zasobów w organizacji¹⁷. Została ona wprowadzona na teren badań organizacji ze społeczno-prawnych analiz Thibauta i Walkera, którzy analizowali sposoby oceniania i reagowania stron sporu, nie tyle na sam wyrok sądowy, ile na sam sposób (proces), który do tego wyroku doprowadził.

W analizie organizacyjnej sprawiedliwości proceduralnej ważne są dwa aspekty: proces kontroli decyzyjnej i proces wyjaśnienia. O ile pierwszy z nich dotyczy wiedzy pracowników o okolicznościach podejmowania decyzji przez menedżerów, o tyle drugi — to wiedza na temat przyczyn tych decyzji. Zdaniem W. Chan Kim i R. Mauborgne, to właśnie te dwa elementy sprawiedliwości proceduralnej decydują o tym, że pracownicy wykażą się większym stopniem zaangażowania w pracę¹⁸. W tym duchu Shepard, Lewicki i Minton dostrzegają silny wpływ subiektywnego przekonania o uczciwości lub nieuczciwości działań kierownictwa na postawy pracowników. Przykładowo, ukryte poczucie krzywdy może spowodować absencję pracownika lub gorsze wykonywanie przez niego zadań. Analogiczne przekonanie o sprawiedliwości procedur i decyzji może wpływać na lojalność i zwiększenie zaangażowania¹⁹.

Greenberg, powołując się na wcześniejsze badania autorów zajmujących się tą problematyką, zauważa, że sprawiedliwość proceduralną wzmacniają decyzje i zachowania kadry kierowniczej takie, jak: rzetelność przekazu, niezależność od konkretnych osób i czasu czy otwartość na zmiany²⁰.

Badanie empiryczne ukazują również, że dla pracowników sprawiedliwość proceduralna jest ważniejsza w sytuacji niemożności zastosowania lub braku sprawiedli-

¹⁶ Y. Cohen-Charash, P.E. Spector, *The role of justice in organizations: a metaanalysis*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 86/2001, s. 278–321; J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, K.Y. Ng, *justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, "Journal of Applied Psychology" 86/2001, s. 425–445.

¹⁷ J. Greenberg, *Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes*, [w:] *Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, Oxford 2004, s. 181.

¹⁸ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 7–8/2006, s. 188.

¹⁹ B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, J.W. Minton, *Organizational justice. the search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York 1992.

²⁰ J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 183.

wości dystrybucyjnej, bowiem umożliwia wyjaśnienie, dlaczego takie a nie inne postępowanie jest konieczne²¹.

1.3. Sprawiedliwość interakcji

Greenberg, odwołując się do wcześniejszych prac Biesa i Moaga, zaważa, że zarówno dystrybucja zasobów, jak i jakość procedur jest zdecydowanie niewystarczająca, aby pracownicy postrzegali i wartościowali organizację jako sprawiedliwą. Znaczącym elementem jest jeszcze sposób, w jaki menedżerowie dokonują alokacji zasobów i wdrażania procedur, a w szczególności relacje (komunikacyjne, interpersonalne) między kierownikami a podwładnymi podczas tych czynności²². Niewłaściwe zachowania zarządzających i sposób budowania relacji z współpracownikami, pomimo adekwatnej alokacji zasobów (np. premii, itp.), jak i sprawiedliwych procedur, może wpłynąć na subiektywne poczucie niesprawiedliwości. Kluczem do „poczucia sprawiedliwości” jest zatem „dobre traktowanie” pracowników polegające na przestrzeganiu zasad: szacunku, poprawności, uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień²³. W tym krótkim, w zasadzie dość banalnym i oczywistym stwierdzeniu, kryje się jednak klucz do zrozumienia sprawiedliwości interakcji.

Od lat 80. XX w. szereg badań empirycznym nad konstruktem sprawiedliwości, doprowadził w końcu Greenberga do rozróżnienia wymiaru interpersonalnego i informacyjnego. Było to spowodowane faktem, że czynnik komunikacyjny (a więc zasady uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień) w sposób odmienny od czynnika interpersonalnego (zasady szacunku i poprawności) tłumaczył wariację wyników dotyczącą zachowań organizacyjnych pracowników²⁴.

1.4. Sprawiedliwość retribucyjna

Badacze analizując przyczyny nieetycznych/nieproduktywnych zachowań pracowników zauważają, że sprawiedliwość retribucyjna pełni tu ważną funkcję, opiera się bowiem na przekonaniu, że osoba winna złego czynu powinna być ukarana, a ludzie, których postępowanie odbiega od ustalonych norm organizacyjnych, muszą ponieść karę²⁵. Trevino zaobserwowała, że sytuacja karania stanowi źródło ważnej informacji dla wszystkich pracowników odnośnie do standardów zachowań, konsekwencji złego postępowania, a przede wszystkim organizacyjnej sprawiedliwości²⁶. Bezpodstawną

²¹ J.C. Shaw, E. Wild, J.A. Colquitt, *To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations*, „Journal of Applied Psychology” 88 (3)/2003, s. 444–458.

²² J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 183.

²³ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 75.

²⁴ Ibidem, s. 76.

²⁵ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005, s. 295.

²⁶ L.K. Trevino, *The social effects of punishment in organizations: a justice perspective*, „Academy of Management Review” 17 (4)/1992, s. 647–676.

albo zbyt duża kara, jakiej podlega pracownik, może być przyczyną negatywnej ewaluacji zarówno osoby, która ową karę przydziela, jak i całej organizacji.

1.5. Sprawiedliwość naprawcza

Tym terminem określa się najczęściej czynności, jakie podejmuje się w ramach procesu rozwiązywania sporów i konfliktów w organizacji. Do nauk o zarządzaniu została wprowadzona przez Bradfielda i Aquino z literatury prawniczej i kryminologii, gdzie stosowana była w analizie relacji między sprawcą a ofiarą²⁷. Obecnie, aby opisać proces mediacji i łagodzenia nieporozumień interpersonalnych i wzajemnych szkód, jakich doświadczają osoby funkcjonujące w środowisku organizacyjnym, stosuje się tę właśnie kategorię pojęciową²⁸.

Punktem wyjścia do zrozumienia sprawiedliwości naprawczej jest to, że przestępstwo w miejscu pracy jest przede wszystkim naruszeniem dóbr innych ludzi i zasad moralnych, a nie tylko naruszeniem zasad prawa. Zamiast zatem koncentrować się na karze dla osób, które wyrządzają jakąś krzywdę (np. molestowanie, mobbing), nacisk położyć należy na działania zmierzające do naprawienia przez sprawcę wyrządzonej szkody i następnie reintegrację obu stron z powrotem do organizacji. Natura sprawiedliwości naprawczej nie jest tylko instrumentalna, związana jedynie z uzdrowieniem bądź rekompensatą wyrządzonej krzywdy, ale również normatywna — dotycząca szeroko pojętej „etyki cnót”²⁹. Naprawa i zadośćuczynienie wyrządzonej krzywdy są zawsze bowiem uwikłane w kontekst moralny.

Jednym z głównych celów sprawiedliwości naprawczej jest zatem uzdrawianie relacji interpersonalnych i budowanie wspólnego przyjaznego klimatu do współpracy. W efekcie może to wpływać na większą identyfikację pracowników z organizacją, zaangażowanie i przede wszystkim na wyniki pracy³⁰.

2. Jak poczucie sprawiedliwości organizacyjnej stymuluje postawy i zachowania pracowników?

Zdaniem wielu badaczy „sądy sprawiedliwościowe” nie są zwykłymi procesami wartościowania organizacji, aktorów (pracowników) i wszelkich zjawisk w niej zachodzących, ale pełnią ważną funkcję, polegającą na redukcji poczucia niepewności³¹. Każdy bowiem pracownik postawiony jest w sytuacji asymetrii informacji i przez to dysponu-

²⁷ M. Bradfield, K. Aquino, *The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace*, „Journal of Management” 25/1999, s. 607–631.

²⁸ D.L. Kinder, *Restorative justice ...*, s. 8.

²⁹ J. Goodstein, K.D. Butterfield, *Extending the horizon of business ethics...*, s. 456.

³⁰ D.L. Kinder, *Restorative justice ...*, op. cit, s. 15–16.

³¹ J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 77.

je ograniczoną wiedzą na temat tego, co robią inne osoby, jakie są rezultaty ich pracy, w jaki sposób są za to wynagradzani, jak postępują menedżerowie wyższego szczebla wobec innych uczestników życia organizacyjnego, dlatego też chce odczuwać, że jego miejsce pracy jest „sprawiedliwe”. Ponadto postrzeganie otoczenia organizacyjnego nie ma charakteru mechanistycznego, ale w proces ten zaangażowane są procesy myślowe, emocjonalne, indywidualne style i schematy poznawcze, dotychczasowe doświadczenia czy wyobrażenia³². Na takiej podstawie Van den Bos i Lind wprowadzili do badań nad sprawiedliwością koncepcje „zarządzania niepewnością”, która wskazuje, że jednostka chce tworzyć sądy na temat sprawiedliwości, gdyż postawiona jest wobec licznych sytuacji niepewności: odnośnie do wyników pracy, statusu wewnątrz organizacji, poczucia zaufania czy w końcu moralności³³.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do wyników daje jednostce poczucie kontroli, że jej wkład i oczekiwania dotyczące pracy rekompensowane są adekwatnymi nagrodami (zyskami). Czyli subiektywne odczucie równowagi i proporcjonalności wkładu i zysku zapewnia w sposób instrumentalny długoterminową realizację jej własnego interesu ekonomicznego, nawet pomimo wystąpienia różnych nieprzewidywanych sytuacji i zmienności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do statusu wynika z grupowego (zespołowego) charakteru pracy. Pracownicy dbają o sprawiedliwość, gdyż w aspekcie relacyjnym zyskują dzięki temu poczucie przynależności do grupy (organizacji), a tym samym wzmacniają poziom wzajemnej akceptacji i identyfikacji.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do zaufania związane jest z występowaniem u ludzi tzw. heurystyki sprawiedliwościowej. Pracownicy na podstawie dostępnych informacji lub opinii (na temat zaufania do przełożonych, poprawności procedur, alokacji zasobów, relacji interpersonalnych) tworzą a następnie wykorzystują mentalny model sprawiedliwości. Pozwala to przewidywać przyszłe decyzje i umożliwia kontrolę nad tym, co dzieje się w firmie. Heurystyki sprawiedliwościowe, jak wyjaśnia Colquitt, umożliwiają rozwiązanie dylematów społecznych, jakie są udziałem każdego pracownika. Dylematy te dotyczą wyboru między indywidualnym zyskiem (nagrodą, uznaniem, itp.) wynikającym z większego zaangażowania w pracę, a obawą przed wykorzystywaniem w przyszłości przez przełożonych³⁴. Jeśli w organizacji brak procedur i zasad regulujących taką sytuację, to pracownik zachowuje się zgodnie z dostępną mu heurystyką (ufam — nie ufam) i w ten sposób redukuje negatywne napięcie związane z sytuacją niepewności.

Poczucie sprawiedliwości odnośnie do moralności związane jest z potrzebą przestrzegania przez pracowników zasad moralnych (czy to z powodu własnego interesu, czy też dla dobra grupy i społeczności). Złamanie tych zasad (np. wyrządzona krzywda) powoduje tzw. reakcję deontyczną — konieczność naprawienia krzywdy. Deontyczny model sprawiedliwości³⁵ sugeruje, że istnieje jakiś „obowiązek”, „obligacja” czy

³² M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ...*, s. 57.

³³ Za: J.A. Colquitt, *Two decades of organizational justice ...*, s. 77–79.

³⁴ Ibidem, s. 78.

³⁵ Cropanzano i Stein omawiając moralną perspektywę sprawiedliwości przedstawiają trzy różne modele: Lerner, Fogler i Skitki. Więcej na ten temat zob. R. Cropanzano, J.H. Stein, *Organizational justice and be-*

„powinność”, która motywuje ludzi do przestrzegania owych norm moralnych, a jeśli któryś z pracowników dokonuje transgresji tych zasad w pozostałych uczestnikach życia organizacyjnego uruchamia się tendencja punitywne i represyjna. Jest ona tym silniejsza, im w większym stopniu nastąpiło przekroczenie norm³⁶.

Tabela 1. Przegląd badań nad związkiem poczucia sprawiedliwości i zachowań organizacyjnych

Typ sprawiedliwości organizacyjnej	Wyniki badań	Autorzy
Ogólna sprawiedliwość	<ul style="list-style-type: none"> — poczucie satysfakcji, zaangażowanie, zaufanie, zachowania obywatelskie — nieetyczne zachowania, tendencja do raportowania nieetycznych zachowań — jakość wykonywanych usług 	Rezaiean, Givi, Nasrabadi (2010) ¹ Trevino, Weaver (2001) ² Simons, Roberson ³
Dystrybucyjna	<ul style="list-style-type: none"> — poczucie satysfakcji i zaangażowanie — Wypalenie zawodowe — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy — dzielenie się wiedzą — produktywność, motywacja do pozostania w obecnym miejscu pracy, satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie organizacyjne 	Kumar, Bakhshi, Rani (2009) ⁴ Liljegren, Ekberg (2009) ⁵ Zhang, Agarwal (2009) ⁶ Park, Yeon Son, Lee, Yun (2009) ⁷ Karriker (2007) ⁸
Proceduralna	<ul style="list-style-type: none"> — poczucie satysfakcji i zaangażowanie — wypalenie zawodowe — dobrostan psychiczny — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy — absencje w miejscu pracy — wykonywanie zadań — produktywność, motywacja do pozostania w obecnym miejscu pracy, wewnętrzna motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie organizacyjne, jakość usług 	Kumar, Bakhshi, Rani (2009) Liljegren, Ekberg (2009) Schmitt, Dorfel (1999) ⁹ Zhang, Agarwal (2009) Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt (2009) ¹⁰ DeConick, Johnson (2009) ¹¹ Karriker (2007)

havioral ethics: promises and prospects, “Business Ethics Quarterly” 19 (2)/2009, s. 193–233.

³⁶ Ibidem, s. 202.

Typ sprawiedliwości organizacyjnej	Wyniki badań	Autorzy
Interpersonalna	— wypalenie zawodowe — zachowania obywatelskie, intencja odejścia z pracy	Liljegren, Ekberg (2009) Zhang, Agarwal (2009)
Retrybucyjna	— nieetyczne zachowania	Trevino (1992) ¹²
Naprawcza	— satysfakcję z pracy, zaufanie — identyfikację pracowników z organizacją, zaangażowanie, wyniki pracy, liczbę konfliktów w organizacji	Goodstein, Butterfield (2010) ¹³ Kinder (2007) ¹⁴

Źródło: opracowanie własne

Przyjmując, że generowanie sądów sprawiedliwościowych jest immanentnie związane z samym funkcjonowaniem organizacyjnym (czy to z powodu wyników, statusu, zaufania, czy moralności), warto przeanalizować sposób, w jaki poczucie sprawiedliwości organizacyjnej przekłada się na postawy i zachowania zatrudnionych.

Badania nad takimi związkami zaczęto dość wcześnie. Pod koniec lat 80. i na początku lat 90. XX wieku wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna jest silnym predyktorem zachowań pracowników, szczególnie jeśli chodzi o poczucie satysfakcji z pracy, zaangażowanie, zaufanie i gotowość do odejścia z pracy (średnie korelacje oscylowały w granicy $r=0,5$)³⁷. Współczesne analizy, z ostatnich kilku lat rozszerzają pierwotne wnioski, (tabela 1.) ukazując, że poczucie sprawiedliwości (wysokie lub niskie) przyczynia się ponadto do: większej liczby zachowań nieetycznych, kontrproduktywnych, gotowości do raportowania przestępstw w miejscu pracy, wypalenia zawodowego, wyczerpania emocjonalnego, konfliktów, dobrostanu psychicznego, dzielenia się wiedzą czy też produktywności.

Wybrane badania ukazują, że sprawiedliwość organizacyjna jest płodnym konstruktem, tłumaczącym szereg zachowań organizacyjnych. Jednak z faktu, że coś występuje, lub, że coś zależy od czegoś innego, nie można w sposób konkluzywny wnioskować, o tym, jak należy działać. Innymi słowy, badania te nie wyjaśniają, a raczej nie wskazują, jakie kroki powinna podjąć osoba zarządzająca organizacją, aby stworzyć wśród swoich pracowników poczucie sprawiedliwości. Sam wymiar empiryczno-opisowy jest niewystarczający dla tworzenia i rozwijania „sprawiedliwości organizacyjnej”.

³⁷ W sposób przekrojowy rezultaty badań nad wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej przedstawiają Cohen-Charash i Spector, a także Colquitt i inni. Zob. Y. Cohen-Charash, P.E. Spector, *The role of justice in organizations ...*, op. cit.; J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, K.Y. Ng, *Justice at the Millennium ...*, op. cit.

3. Sprawiedliwość organizacyjna a zarządzanie ludźmi organizacji

Jak podkreślają Cropanzano, Bowen i Gilliland, sprawiedliwość organizacyjna nie jest i nie musi być jedynie konstruktem służącym wyjaśnianiu zachowań pracowników, ale może być również narzędziem zarządzania pracownikami. Greenberg wręcz zachęca badaczy zajmujących się tą problematyką, aby podejmowali i poszukiwali sposobów lub metod budowania „sprawiedliwości organizacyjnej”. W działaniach i praktykach, które menedżerowie mogą zastosować leży bowiem klucz do kształtowania „sprawiedliwego” środowiska pracy.

„Zarządzanie sprawiedliwością” nie jest jednak zadaniem, ani łatwym, ani pozabawionym problemów. Po pierwsze, dlatego że pojęcie „sprawiedliwości” uwikłane w nierozwiązywalne problemy filozoficzne dotyczące tego, co to znaczy sprawiedliwe, dla kogo, w jakim czasie, miejscu i pod jakim względem. Sprawiedliwość również jest terminem wartościującym, a zatem wkracza w wymiar etyki i może być z tego powodu odrzucane na płaszczyźnie nauk społecznych.

Po drugie, omawiany konstrukt ma charakter podmiotowy/subiektywny. Co znaczy, że o poczuciu sprawiedliwości/niesprawiedliwości decydują sami pracownicy (ich postawy, oczekiwania, subiektywne poczucie krzywdy, standardy ewaluacji, dostęp do informacji, cechy osobowości), a nie obiektywne działania kadry menedżerskiej. Przykładowo, Nowakowski i Colon po dokonaniu przeglądu licznych badań twierdzili, że na subiektywne poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wpływają: **czynniki środowiskowe** (branża organizacji, normy kulturowe, struktury organizacyjne, sposoby definiowania ról, czynniki zaangażowania, wrażliwość społeczna, zaufanie do autorytetów) i **czynniki podmiotowe** (doświadczenia związane z procesami selekcji, poczucie samoskuteczności, płeć, cechy osobowości, dystans władzy, ideologia, poczucie kontroli, wrażliwość na podtrzymywanie sprawiedliwości i równości, odraczanie gratyfikacji). Wartościowanie w wymiarze sprawiedliwe–niesprawiedliwe sprowadza się zatem nie do łatwo dostępnych bieżących porównań społecznych, a do rzeczywistych procesów organizacyjnych. Co może determinować fakt, że te same działania przełożonych lub te same zasady alokacji zasobów przez jednych pracowników postrzegane będą jako sprawiedliwe, a przez innych jako niesprawiedliwe.

Po trzecie, jak wspomina sam Greenberg, zarządzanie sprawiedliwością jest trudne z powodu niskiej świadomości menedżerów odnośnie do problematyki „sprawiedliwości” i braku dokładnych praktycznych wskazówek, które uniemożliwiają stosowanie tej koncepcji.

Po czwarte, „sprawiedliwość organizacyjna” jest głównie obiektem zainteresowań psychologów organizacji, którzy mierzą, liczą i porównują, a nie starają się stosować w praktyce. Wymagana jest zatem współpraca badaczy, aby integrować psychologię i zarządzanie. Dopiero wówczas możliwe będzie wypracowanie wspólnych stanowisk i praktycznych dyrektyw.

Pomimo wskazanych problemów można wskazać zarówno pola w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w których można wykorzystać koncepcję „sprawiedliwości organizacyjnej”, jak i konkretne działania, jakie menedżerowie mogą zastosować.

Karriker wskazuje, że koncepcja „sprawiedliwości” jest i może być użyteczna w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi i jej zastosowanie może podnosić konkurencyjność przedsiębiorstw. Dzieje się tak nie tylko, dlatego że pracownicy działają efektywniej, gdy postrzegają swoją organizację jako sprawiedliwą, ale też, dlatego że tworzy się przyjazny, oparty na zaufaniu klimat w całym przedsiębiorstwie, umożliwiający współpracę i dzielenie się wiedzą.

Aby jednak taki klimat stworzyć, należy w poszczególnych wymiarach zarządzania organizacją (np. procesach selekcji, motywacji i oceniania) realizować zasady sprawiedliwościowe.

3.1. Sprawiedliwość organizacyjna w procesie selekcji pracowników

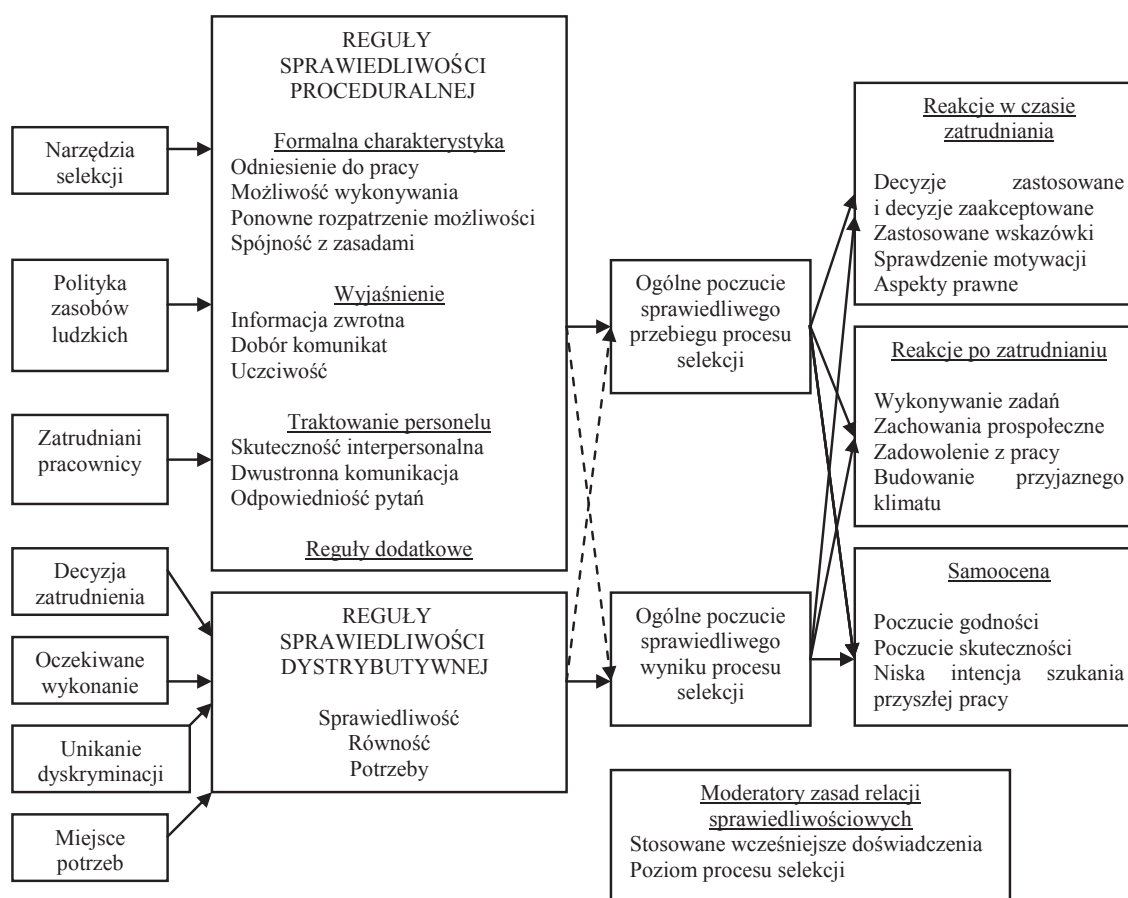
Dla większości kandydatów do pracy, proces rekrutacji i selekcji jest pierwszym kontaktem z organizacją i to, jak byli traktowani podczas tego procesu, może wpływać na ich późniejsze decyzje i zachowania. Jak referują Cropanzano i inni, zatrudniani, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie. Ponadto gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji, jest bardziej skłonna angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem swoich przełożonych.

W procesie selekcji należy pamiętać, że najważniejszym elementem wyzwalającym sądy sprawiedliwościowe są stosowane procedury i interakcje z kandydatami. Bezpośrednie relacje osoby nadzorującej proces rekrutacji z pracownikami, począwszy od fazy wstępnej (przyjmowanie zgłoszeń) aż do zakończenia (decyzja rekrutacyjna) są podstawą ewaluacji sprawiedliwościowej. Zatem, jak wskazują badacze, należy przede wszystkim zadbać o:

- odpowiednie pytania i metody selekcji: pytania nie mogą być zbyt osobiste i muszą dotyczyć pracy; metody (np. testy psychologiczne, ankiety, itp.) muszą weryfikować kompetencje potrzebne na danym stanowisku;
- odpowiednią ilość czasu na poszczególne pytania bądź zadania.

Stosowanie tych zasad nie zawsze idzie w parze z rzeczywistymi praktykami rekrutacyjnymi. Dzieje się tak, dlatego że niektóre metody selekcji powszechnie uznane za rzetelne i trafne prognostycznie (np. testy inteligencji, osobowości) nie spełniają zasad sprawiedliwościowych. Pytania w nich zawarte nie odnoszą się bowiem do kontekstu zawodowego i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy. A te, które są słabym prognostykiem przyszłej efektywności zawodowej określane są mianem sprawiedliwych (np. wywiad niestrukturyzowany). Sytuacja ta określana jest mianem „paradoksu sprawiedliwości rekrutacyjnej”.

Aby przezwyciężyć ten paradoks i zbudować oparty na sprawiedliwości proces selekcji, Cropanzano i inni proponują stosowanie metod opartych na próbkach pracy, testach nawiązujących do zadań zawodowych, częściowo ustrukturyzowanych wywiadach i przede wszystkim — rzetelnych informacjach zwrotnych do kandydatów.



Rysunek 1. Model zastosowania sprawiedliwości organizacyjnej do procesu selekcji pracowników

Źródło: S.W. Gilliland, *The perceived fairness of selection systems ...*, op. cit, s. 700

Powyższe dyrektywy uzupełniają stworzony przez Gillilanda holistyczny model „sprawiedliwości selekcyjnej”³⁸ (rysunek 1), który w zamyśle autora ma nie tylko wyzwać poczucie sprawiedliwości, lecz także prowadzić do konkretnych behawioralnych wskaźników. Efektem uczciwego procesu rekrutacji jest bowiem zarówno wzrost efektywności wykonywania zadań, wzrost zachowań prospołecznych, jak i większe zadowolenie z pracy i gotowość do budowanie przyjaznego klimatu organizacyjnego oraz pozytywna samoocena, poczucie samoskuteczności, spadek intencji szukania przyszłej pracy.

Model ten jest oczywiście jedynie pewną próbą zastosowania w praktyce dezyderatów sprawiedliwościowych, ale wydaje się, że na tyle ciekawą, że warto w przyszłości dokonać empirycznej jego weryfikacji.

³⁸ S.W. Gilliland, *The perceived fairness of selection systems ...*, op. cit.

3.2. Sprawiedliwość organizacyjna w zakresie motywacji i oceniania pracowników

Choć zagadnienia motywacji i ocen pracowników są bardzo rozległe, warto chociaż pokrótce wskazać kilka problemów, jakie wynikają z analiz badaczy zajmujących się problematyką „sprawiedliwości organizacyjnej”.

Motywacja oparta na sprawiedliwości musi równoważyć nagrody za wydajność poszczególnych pracowników ze spójnością grupy pracowniczej. Zachwianie proporcji w premiowaniu jednych pracowników powoduje reakcje niesprawiedliwości wśród innych. Z drugiej strony — brak nagrody dla najbardziej wydajnych obniża ich poczucie satysfakcji i zaangażowanie i potencjalnie może być powodem odejścia z pracy. Kluczem do rozwiązania tego dylematu jest, nie tyle sprawiedliwość dystrybucji zasobów, ile sprawiedliwość procedur nagradzania. Aby procedury te zapewniały poczucie sprawiedliwości należy pamiętać o czterech podstawowych zasadach: rzetelności przekazu, niezależności od konkretnych osób i czasu, a także otwartości na zmiany. Zgodnie z sugestiami Greenberga menedżerowie, chcąc doskonalić sprawiedliwość proceduralną w zakresie motywacji, powinni odbywać specjalistyczne szkolenia. Badania tego autora dowodzą, że szkolenia takie istotnie zmniejszają problemy z zarządzaniem pracownikami³⁹. W szczególności menedżerowie tacy w sposób bardziej przyjazny i respektujący prawa i potrzeby pracowników potrafią komunikować negatywne informacje. W jednym z badań przeprowadzonych w dwóch zakładach produkcyjnych przekazano pracownikom informacje o obniżeniu pensji o 15%. W pierwszej fabryce kierownicy grzecznie, ale stanowczo i szybko (15 min.) przedstawili informację o redukcji płac, w drugiej poświęcono ok. 30 min. na ten sam zabieg, z tą różnicą, że umożliwiono zadawanie pytań pracownikom, a także wyrażono ubolewanie z zaistniałego faktu. Po 10 tygodniach od przekazanej informacji okazało się, że w drugim zakładzie produkcyjnym zanotowano ok. 80% mniej kradzieży, a także pracownicy tego zakładu byli 15 razy mniej skłonni do rezygnacji z pracy. Kluczem do sukcesu, jak się okazało, było wyjaśnienie przyczyn decyzji, wyrażeni żalu i przede wszystkim gotowość kadry zarządzającej do odpowiedzi na zadane przez pracowników pytania⁴⁰.

Natomiast w problematyce ocen pracowniczych przez pryzmat „sprawiedliwościowej” na uwagę zasługują wyniki badań ukazujące, że w sytuacji, gdy pracownicy mają możliwość ustosunkowania się do oceny, wykazują do niej większe zaufanie i interpretują je jako bardziej sprawiedliwe⁴¹. Ponadto sprawiedliwościowe sądy wzmacniają: podanie terminu i kryteriów oceny pracowniczej, opieranie się jedynie na empirycznych dowodach, a nie subiektywnych przekonaniach, a także możliwość przedstawienia własnej interpretacji sytuacji problemowej. Podobnie jak w przypadku motywacji, także i tu, najważniejsze okazują się „sprawiedliwościowe procedury”. Bez dobrych, odpowiednich kryteriów oceny i bez adekwatnej postawy przełożonych, oceny pracownicze mogą wyrządzać więcej krzywdy niż dawać zysku.

³⁹ J. Greenberg, *Promote procedural justice ...*, s. 189.

⁴⁰ J. Greenberg, *Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 54/1993, s. 81–103.

⁴¹ R. Cropanzano, D.E. Bowen, S.W. Gilliland, *The management of organizational justice*, s. 44.

Podsumowanie

Pomimo, że paradygmat „sprawiedliwościowy” nie jest w pełni ukształtowany, a nawet można stwierdzić mocniej — dopiero raczkuje, doczekał jednak kilku ciekawych wniosków odnośnie zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, unaoczniał, że dla pracowników, a w szczególności dla poziomu ich motywacji, satysfakcji i zaangażowania ważne są sprawiedliwe zasady podziału dóbr, systemów wynagrodzeń i relacji z przełożonymi. Po drugie, ukazał, że wartościowanie organizacji przez pracowników nie musi być oparte na obiektywnych kryteriach (subiektywne poczucie), a mimo to powoduje konkretne behawioralne skutki. Po trzecie, umocnił w świadomości praktyków zarządzania potrzebę „zarządzania humanistycznego” opartego na etyce, szacunku i wartościach moralnych. Po czwarte, uwrażliwił na decyzje i zachowania kadry menedżerskiej, które zawsze powinny być oparte na zasadach sprawiedliwych, a nawet jedno odstępstwo od nich może powodować negatywne skutki. *Last but not least* ukazał, że wszelkie procesy organizacyjne (rekrutacji, kierowania, motywowania, oceniania, itp.) podlegają ewaluacji sprawiedliwościowej.

Bibliografia

1. Bradfield M., Aquino K., *The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace*, „Journal of Management” 25/1999.
2. Chan Kim W., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 7–8/2006.
3. Cohen-Charash Y., Spector P.E., *The role of justice in organizations: a metaanalysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 86/2001.
4. Colquitt J.A., *Two decades of organizational justice: findings, controversies and future directions*, [w:] *Organizational behavior. micro approaches*, red. J. Barling, C.L. Cooper, Sage, London 2008.
5. Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K.Y., *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, „Journal of Applied Psychology” 86/2001.
6. Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The management of organizational justice*, „Academy of Management Perspectives” 21 (4)/2007.
7. Cropanzano R., Stein J.H., *Organizational justice and behavioral ethics: promises and prospects*, „Business Ethics Quarterly” 19 (2)/2009.
8. DeConick J.B., Johnson J.T., *The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople*, „Journal of Personal Selling & Sales Management” 29 (4)/2009.
9. Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
10. Gilliland S.W., *Perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective*, „Academy of Management Review” 18 (4)/1993.
11. Goodstein J., Butterfield K.D., *Extending the horizon of business ethics: restorative justice and the aftermath of unethical behavior*, „Business Ethics Quarterly” 20 (3)/2010.
12. Greenberg J., *A taxonomy of organizational justice theories*, „Academy of Management Review” 12/1987.

13. Greenberg J., *Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 54/1993.
14. Greenberg J., *Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes*, in: *handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, Oxford 2004.
15. Greenberg J., *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, "Industrial and Organizational Psychology" 2/2009.
16. Karriker J., *Justice as strategy: the role of procedural justice in an organizational realignment*, "Journal of Change Management" 3–4 (7)/2007.
17. Kinder D.L., *Restorative justice: not "rights", but the right way to heal relationships at work*, "International Journal of Conflict Management" 18 (1)/2007.
18. Kumar K., Bakhshi A., Rani E., *Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment*, "Journal of Management Research" 7 (10)/2009.
19. Lefkowitz J., *To prosper, organizational psychology should... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics*, "Journal of Organizational Behavior" 29/2008.
20. Liljegren M., Ekberg K., *The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout*, "Work" 33/2009.
21. Lopez P.D., *Studying organizational justice theory applications in the field: a practitioner's perspective*, "Industrial and Organizational Psychology" 2/2009.
22. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, UAM, Poznań 2009.
23. Nowakowski J.M., Colon D.E., *Organizational justice: looking back, looking forward*, "The International Journal of Conflict Management" 16 (1)/2005.
24. Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S., *Organizational justice and knowledge sharing*, "International Journal of Business Research" 9 (4)/2009.
25. Rezaiean A., Givi H.E., Nasrabadi M.B., *The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust*, "Research Journal of Business Management" 4 (2)/2010.
26. Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009.
27. Schmitt M., Dorfel M., *Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being*, "European Journal of Social Psychology" 29/1999.
28. Shapira-Lishchinsky O., Rosenblatt Z., *Perceptions of organizational ethics as predictors of work absence: a test of alternative absence measures*, "Journal of Business Ethics" 88/2009.
29. Shaw J.C., Wild E., Colquitt J.A., *To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations*, "Journal of Applied Psychology" 88 (3)/2003.
30. Sheppard B.H., Lewicki R.J., Minton J.W., *Organizational justice. the search for fairness in the workplace*, Lexington Books, New York 1992.
31. Simons T., Roberson Q., *Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes*, "Journal of Applied Psychology" 88/2003.
32. Steiner D., Gilliland S.W., *Justice reactions to personnel selection techniques in France and the United States*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81.
33. Trevino L.K., *The social effects of punishment in organizations: a justice perspective*, "Academy of Management Review" 17 (4)/1992.
34. Trevino L.K., Weaver G.R., *Organizational justice and ethics program "follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior*, "Business Ethics Quarterly" 11 (4)/2001.
35. Wosińska W., *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Katowice 1989.

36. *Zaufanie i niesprawiedliwość a społeczne funkcjonowanie człowieka*, red. Z. Ratajczak, W. Wosińska, Katowice 1990.
37. Zhang H., Agarwal N.C., *The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China*, "The International Journal of Human Resource Management" 3 (2)/2009.

EFFECTUAL LOCAL LEADERS

This paper describes the concepts of organizational justice. It was indicate that organizational justice is not only a predictor of employee behaviours (eg, involvement, job satisfaction, turnover intention, counterproductive work behavior), but may also be the subject of human resources management. Idea of organizational justice can in fact be used in a number of personnel processes: selection and recruitment processes, motivating employees, or evaluating.

Keywords: **organizational justice, employee behaviours, human resources management**

Słowa kluczowe: **sprawiedliwość organizacyjna, zachowania pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi**

Maria Flak

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Implementacja społecznej odpowiedzialności do zarządzania kapitałem ludzkim

Wstęp

Podstawą osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej, jest umiejętność właściwego zarządzania przedsiębiorstwem. Istnieje wiele koncepcji i metod zarządzania, na podstawie których można się wzorować. Jednak każda organizacja wymaga indywidualnego traktowania i kreatywnego, często innowacyjnego spojrzenia.

Nowe rozwiązania organizacyjne, a tym samym zarządcze są potrzebne do usprawnienia działalności, co w efekcie wpływa na jej sukces gospodarczy. Stworzenie nowego systemu postępowania, nowych rozwiązań jest, przy obecnym stanie wiedzy i stosowanych wszechstronnych rozwiązaniach, bardzo trudne. Wymaga najczęściej spojrzenia zespołowego, twórczego, opartego na dogłębnej wiedzy, różnych doświadczeniach wzbogaconych badaniami. W celu znalezienia nowych rozwiązań, należy przeanalizować każdy element działalności.

Kluczowym zasobem działalności gospodarczej jest zasób ludzki, który obecnie cieszy się dużym zainteresowaniem i w organizacji ma ogromne znaczenie, co powoduje, że nazywa się go kapitałem ludzkim. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest jednym z najtrudniejszych elementów zarządzania, ponieważ dotyka często nieprzewidywalnych „żywych organizmów” oraz wpływa na relacje międzyludzkie w organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla odniesienia sukcesu gospodarczego.

Ważna jest jakość życia społecznego w organizacji. Zależy ona od stopnia odpowiedzialności za podejmowane decyzje zarówno menedżera, jak i poszczególnych osób tworzących zespół pracowniczy. Relacje międzyludzkie, gwarantujące sukces, powinny być oparte o etyczne postępowanie, a zwłaszcza o działanie z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności. Warto więc zastanowić się nad wprowadzeniem postępowania opartego o społeczną odpowiedzialność do systemu zarządzania kapitałem ludzkim, aby w efekcie osiągnąć sukces gospodarczy.

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Jednym z zasobów organizacji jest zasób ludzki, którym należy właściwie zarządzać. Definicji zarządzania zasobami ludzkimi jest w literaturze wiele, jedna z nich — autorstwa A. Poczowskiego brzmi: „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”¹.

Obecnie można zaobserwować zmiany w strukturze zatrudniania, prowadzące do tworzenia organizacji uczącej się, zatrudniającej tak zwanych pracowników wiedzy², co powoduje, że koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi ewoluuje i stopniowo zmierza w kierunku Zarządzania Kapitałem Ludzkim³, tak więc ZKL jest ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą. Wiedza, to informacja zdobyta poprzez doświadczenie i naukę, która buduje zrozumienie stanu rzeczy. Jest to dobro ogólnodostępne, a konkretna wiedza należy do danego człowieka⁴.

W literaturze można napotkać różne definicje kapitału ludzkiego. Według G.S. Beckera⁵ na kapitał ludzki składają się ludzie i ich kompetencje, czyli kombinacja wrodzonych talentów, predyspozycji, wyznawanych wartości oraz nabytej wiedzy i umiejętności. Wartością kapitału ludzkiego jest suma wszystkich jego elementów, pozostających do dyspozycji organizacji⁶.

Kapitał ludzki wchodzi w skład kapitału firmy, który dzieli się na kapitał materialny, finansowy oraz intelektualny. Kapitał intelektualny składa się z kapitału klienckiego, strukturalnego oraz ludzkiego. Kapitał ludzki w organizacji to nie tylko suma kompetencji indywidualnych pracowników, ale także kombinacja poszczególnych postaw, prezentowanych wartości nazywanych kulturą organizacyjną⁷. Wymaga należytej inwestycji i posiada cechę produktywności. Tworzony jest wewnątrz organizacji i przynosi przychód właścicielowi kapitałów. Podlega deprecjacji z uwagi na dezaktualizację.

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34.

² *Pracownicy wiedzy* — nazwa pochodzi od angielskiego terminu *knowledge workers*, co oznacza pracowników o wysokim poziomie wiedzy teoretycznej, niewynikającym bezpośrednio z doświadczenia praktycznego (Dricker, 1999).

³ Zarządzanie Kapitałem Ludzkim oznaczane w skrócie ZKL.

⁴ Definicja wiedzy oparta jest na materiałach przekazanych podczas wykładów z ZKL przez dr A. Ignyś, Studia Magisterskie, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

⁵ Gary S. Becker — wieloletni wykładowca amerykańskiego Uniwersytetu w Chicago, laureat Nagrody Nobla w 1992 roku, w połowie lat sześćdziesiątych opublikował swoje główne dzieło, pod tytułem *Human Capital*, w którym rozważał rolę kapitału ludzkiego na szczeblu mikro i makro.

⁶ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 12.

⁷ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 15.

W ZKL należy zastosować podejście ekonomiczne, na co wskazał Becker⁸. Podejście to związane jest z traktowaniem człowieka jako kierującego się w podejmowanych przez siebie decyzjach chęcią maksymalizacji użyteczności dokonanego wyboru⁹. ZKL ma bardzo duże znaczenie w ujęciu strategicznym, co prowadzi do budowania wartości firmy. Przy takim podejściu należy przyjąć fakt, że czynnik ludzki stanowi o przewadze konkurencyjnej w organizacji. ZKL oparte jest o trzy główne obszary zarządzania, wzajemnie się przenikające:

- obszar tworzenia kapitału ludzkiego,
- obszar wykorzystania kapitału ludzkiego,
- obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny, czyli w kapitał oparty o trwałe wartości dla firmy takie, jak: patenty, prawa autorskie, elementy kultury organizacyjnej¹⁰.

2. Odpowiedzialność społeczna organizacji

Pojęcie odpowiedzialności wywodzi się z nauk prawnych od terminu *respondente*, co można tłumaczyć jako ponoszenie konsekwencji za popełnione czyny¹¹. Odpowiedzialność można rozpatrywać negatywnie i pozytywnie. Definicja negatywna oparta jest na ujęciu prawniczym, zadaniowym, natomiast definicja pozytywna dotyczy: podmiotu odpowiedzialności, przedmiotu odpowiedzialności, instancji nakładającej odpowiedzialność, trybunału i egzekutora. Tak pojęta odpowiedzialność jest ściśle związana z pojęciem wolności¹². J. Hołówka o odpowiedzialności pisze tak: „Odpowiedzialność jest pewnym racjonalnym konstruktem wprowadzonym do życia społecznego po to, by moralne własności ulotnych ludzkich zachowań można było utrwalić, osądzić i obłożyć odpowiednimi sankcjami”¹³.

Na odpowiedzialność społeczną można spojrzeć z punktu widzenia jednostki, organizacji oraz całościowego działania. Wiąże się ona z etycznym zachowaniem organizacji w stosunku do społeczeństwa¹⁴. Z interpretacją społecznej odpowiedzialności można zetknąć się w literaturze, a zwłaszcza w tej, która odnosi się do działalności biznesowej, w której istotną rolę odgrywają relacje międzyludzkie. A. Paliwoda-Matiołańska w swojej książce o idei społecznej odpowiedzialności pisze tak: „Idea społecz-

⁸ G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior*, The University of Chicago, Chicago 1990.

⁹ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Copyright by Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁰ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 41.

¹¹ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 15.

¹² J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 16.

¹³ *Etyka w działaniu*, red. J. Hołówka, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, 2002, s. 366.

¹⁴ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność ...*, s. 16, 19.

nej odpowiedzialności biznesu wywodząca się z refleksji etycznej jest odpowiedzią na ograniczenia i brak skuteczności etyki życia gospodarczego”¹⁵.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest ściśle związana z teorią interesariuszy, która jest koncepcją prowadzenia działalności gospodarczej opartą na przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacjach ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami, innymi partnerami¹⁶. Współczesna definicja społecznej odpowiedzialności, uwzględniająca poprzednie dokonania i oparta na teorii interesariuszy, według A. Paliwody-Matiolańskiej jest następująca: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną”¹⁷.

3. Implementacja społecznej odpowiedzialności do zkl

Istotną rolę we współczesnej gospodarce odgrywa globalizacja, która znacząco wpływa na kształtujący się rynek pracy i polityki społecznej. Zmianie ulega również struktura demograficzna społeczeństwa światowego, co wpływa na istnienie różnorodności ludzkiej i umiejętności poruszania się w wielokulturowym środowisku, a to ma wpływ na docenianie jednostki ludzkiej niezależnie od jej płci, pochodzenia czy wieku. Odnotowuje się wzrost znaczenia pracownika, jego roli w organizacji, a pomiędzy pracownikiem, a pracodawcą dochodzi do zawarcia nowego moralnego i społecznego kontraktu. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, a tym bardziej ZKL ma za zadanie wzmacniać postawy etyczne i społecznie odpowiedzialne wśród personelu organizacyjnego i likwidować niepożądane zachowania, a dodatkowo takie zarządzanie również podlega ocenie z uwagi na wymiar społeczny¹⁸.

Ważnym elementem zarządzania w organizacji jest wzmacnianie odpowiednich postaw pracowniczych, polegające na właściwej, dobrze przygotowanej rekrutacji, przy której zwraca się uwagę na postawy etyczne i społeczne poszukiwanych osób, charakteryzujących się odpowiednią motywacją. Istotną rolę odgrywają właściwie przygotowane procedury, zgodnie z którymi należy postępować, uwzględniając właściwą dla danego przedsiębiorstwa kulturę organizacyjną. W procedurach powinno się uwzględniać prawa człowieka i prawa pracownicze, które A. Paliwoda-Matiolańska sformułowała następująco:

— prawo do godziwego wynagrodzenia, tzw. płacy sprawiedliwej opartej na następujących kryteriach podstawowych: gwarantowana płaca minimalna, trudności pracy

¹⁵ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 39.

¹⁶ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 53.

¹⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 77.

¹⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 114.

- i wyniki pracy, zasada równej płacy za tę samą pracę, średnia płaca w danym sektorze, możliwości finansowe firm; porozumienia zbiorowe oraz kryteriach dodatkowych, jak na przykład: średni koszt życia w regionie, stanowisko, staż pracy,
- prawo do sprawiedliwego traktowania i unikania dyskryminacji w procesie zatrudnienia,
 - prawo do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, godziwych warunków pracy, obejmujących elementy takie, jak: czas pracy, materialne środowisko pracy i choroby zawodowe,
 - prawo do informacji o bezpieczeństwie pracy,
 - prawo do oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach,
 - prawo do wolnego wypowiedzania się,
 - prawo do wolności w czasie wolnym od pracy,
 - prawo do ochrony zdrowia psychicznego (ochrony przed lobbieniem),
 - prawo do nietykalności osobistej,
 - prawo do wolności od propagandy,
 - prawo do uczestnictwa w zasadniczych decyzjach miejsca pracy i zatrudnienia,
 - prawo do należytego traktowania w procesie doboru, decyzjach dotyczących awansowania oraz zwolnienia z pracy¹⁹.

Powyżej wymienione prawa pracownicze powinny stanowić fundament postępowania w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych.

W organizacjach zarządzanych z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności należy postępować zgodnie ze stworzonym kodeksem etycznym. W książce „Zarządzanie dla Bystrzaków”, autor podkreśla cztery główne podstawy dobrego kodeksu etycznego:

- zgodność z wewnętrzną polityką i wewnętrznymi procedurami firmy,
- zgodność z prawem i przepisami obowiązującymi w danym kraju,
- kierowanie się wartościami organizacji,
- kierowanie się interesami indywidualnych osób²⁰.

Ostatni punkt, nawiązujący do dbałości o potrzeby i dobro pracownika, odgrywa znaczącą rolę. Zadowolony i spełniony człowiek wnosi dużo pozytywnej energii, która przekłada się na twórczą pracę, a w efekcie pozwala osiągnąć sukces gospodarczy.

Ważnym elementem w zarządzaniu firmą jest dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, pozwalające na pracę zespołową oraz systemowe myślenie. P. Senge w książce „Piąta dyscyplina” podkreśla rolę myślenia systemowego w organizacjach uczących się, w których wyniki finansowe i ekonomiczne zależą od pracowników działających w zdrowych zespołach na zasadzie wzajemnego zaufania, wykorzystujących swoje silne strony²¹.

A. Paliwoda-Matiolańska uważa, że pracownicy w przedsiębiorstwie zarządzanym z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności tworzą dobrostan i definiuje to następująco: „Dobrostan pracownika można postrzegać szeroko i wąsko. Wąskie ujęcie

¹⁹ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 115.

²⁰ B. Nelson, P. Economy, K. Blanchard, *Zarządzanie dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, Wydanie II, s. 208.

²¹ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, Wydanie V, s. 20.

odnosi się przede wszystkim do fizycznego dobrostanu jednostki, czyli jej sprawności fizycznej i stanu zdrowia, zatem jest nierozdzielnie związane z zagadnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy. Podejście szerokie uwzględnia również dobrostan psychiczny i społeczny, który kojarzyć można z poczuciem szczęścia czy zadowoleniem z ważnych sfer życia i siebie samego. Dobrostan psychiczny możemy określić dzięki ocenie obecnej i przewidywanej jakości życia. W wymiarze antropologii pojęcie to informuje nas o tym, jak widzie się pod względem zdrowia, długości życia, rozwoju fizycznego różnym grupom społecznym. Samo pojęcie dobrostanu pracownika składa się zatem z elementów strukturalnych oraz poziomu funkcjonowania zapewniającego ogólne pojęcie dobrostanu, jak integracja, sprawność, równowaga, brak napięć i lęków, poczucie celu i sensu życia”²². Posiadanie dobrostanu pracowniczego w organizacji jest podstawą działania sprawnego przedsiębiorstwa, a uzyskać ten stan można, zarządzając odpowiedzialnie z uwzględnieniem interesów wszystkich uczestników życia organizacji, a przede wszystkim jej pracowników.

Podsumowanie

Umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo ważną cechą, jaką powinien charakteryzować się każdy menedżer. Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc się rozwijać, powinno dążyć do wzmocnienia partnerstwa, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wiedzy. Organizacjom powinno zależeć na zbudowaniu właściwych relacji na linii przedsiębiorstwo–klient oraz w relacji przedsiębiorstwo–pracownik.

Zarządzający nowoczesnymi organizacjami powinni inwestować w kapitał ludzki, korzystając z usług instytucji szkoleniowych, firm doradczych, agencji doradztwa personalnego. Ważne, aby w zarządzaniu pamiętać o interesach jednostek, które zadowolone, dzięki zaspokojeniu potrzeb, będą wnosili do organizacji pozytywną energię i zabiegali o wspólne dobro, a tym samym wpływały na ostateczny wynik działalności.

Współcześnie, aby działalność gospodarcza odniosła sukces, należy badać otoczenie zewnętrzne i zabiegać o każdy element stanowiący część składową przedsiębiorstwa, a w szczególności dbać o zasoby stanowiące kapitał organizacji. Kluczowym kapitałem firmy jest kapitał ludzki, który należy pielęgnować i być za niego odpowiedzialnym. Dlatego ZKL powinno uwzględniać poczucie społecznej odpowiedzialności.

Bibliografia

1. G.S. Becker, *The economic approach to human behavior*, The University of Chicago, Chicago 1990
2. P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005
3. *Etyka w działaniu*, red. J. Hołówka, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, 2002

²² A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 119.

4. J. Nakonieczna, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008
5. B. Nelson, P. Economy, K. Blanchard, *Zarządzanie dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, Wydanie II
6. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009
7. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
8. P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, Wydanie V
9. Wykłady z ZKL prowadzone przez dr Agnieszkę Ignyś, Studia Magisterskie, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY INTO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

When preparing for writing a doctoral thesis entitled "Implementation of Social Responsibility into Quality Management Systems in Small Organizations", I have been trying to find various attractive solutions leading to the economic success of an organization. In order to achieve the intended goal, I make use of the available literature and observations, I conduct preliminary research and, first of all, I participate in meetings and conferences which help to extend my knowledge. That is also the purpose of my considerations included in the publications. The aim of my paper is to indicate the role of social responsibility in human capital management. Social responsibility should accompany each and every organizational function, starting from managerial position to every job position. Proper quality of social life in an organization has an effect on its economic results and creation of human capital is the key task for the managers. Therefore, it is worth implementing to the procedures of human capital management the elements including the sense of social responsibility and to perform careful monitoring. Maximization of the owners' profit should not constitute the sole goal of an organization. One should look for solutions to generate profit, however paying also attention to the interest of the environment, the key element of which is a man who influences the shaping of human capital.

Key words: **management, social responsibility, human capital**

Słowa kluczowe: **zarządzanie, społeczna odpowiedzialność, kapitał ludzki**

04

Wkład zżl w wyniki
organizacji;
kształtowanie efektywnych
stosunków pracy

Beata Jamka

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa — dylematy pomiaru

Wprowadzenie

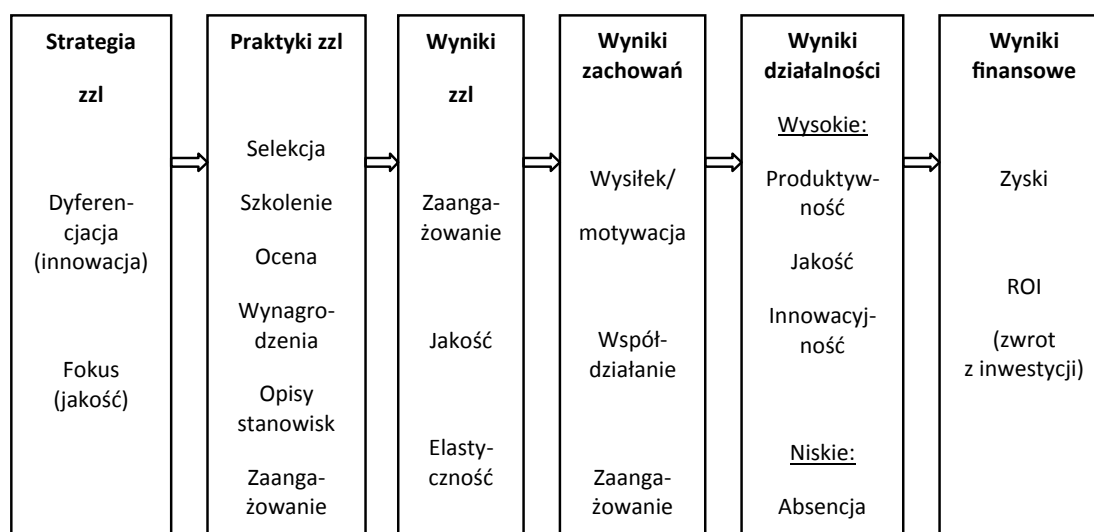
Choć problematyka wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstwa była obiektem zainteresowania naukowców amerykańskich od połowy lat 80. XX w. Szczególnie dynamiczny jego rozwój nastąpił po opublikowaniu w 1995 r. przez M.A. Huselida artykułu, w którym wykazał korelację między poziomem praktyk kadrowych znanych amerykańskich korporacji a ich wartością rynkową.

Pomimo pozornej prostoty obrazowania schematów przejścia od strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do (wzrostu) wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, co ilustruje np. model zarządzania zasobami ludzkimi D.E. Guesta, rzeczywistość jest o wiele bardziej skomplikowana.

Zgodnie z systemowym podejściem do zarządzania towarzyszące pomiarom i wartościowaniu¹ kapitału ludzkiego wybrane problemy zostały poniżej omówione w podziale na:

- dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (wejście),
- związane z transformacją kapitału ludzkiego w wartość firmy,
- odnoszące się do sposobu wyceny tego wpływu (wyjście).

¹ Wartościowanie kapitału intelektualnego/ludzkiego uznawane jest za kategorię szerszą niż (statyczny) pomiar i bardziej przydatną dla celów zarządzania, ma bowiem charakter dynamiczny, nakierowany na identyfikację składowych kapitału umożliwiających przetrwanie i rozwój danej organizacji. Lipka A., Król M., Waszczak M., Satoła M., *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 7–8.



Rysunek 1. Model zarządzania zasobami ludzkimi D. E. Guesta

Źródło: D.E. Guest, *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „The International Journal of Human Resource Management”, 3 (8)/1997, s. 263–276

1. Wejście — ZSZ

Przede wszystkim nie do końca wiadomo, co mierzyć. Wskutek istnienia dość ogólnej definicji zarządzania zasobami ludzkimi czy też braku powszechnej zgody co do jego istoty, nie został ustalony ani zakres, ani złożoność wchodzących weń funkcji. W efekcie tego każde badanie oparte jest na innym zestawie danych (a później mierników) wejściowych. Problem ten unaocznili w sposób szczególnie jaskrawy J.P. Boselie, G. Dietz i C. Boon, którzy po przeanalizowaniu 104 prac badawczych z omawianego obszaru zidentyfikowali aż 26 stosowanych w nich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, z czego cztery najpopularniejsze (ale nie powszechne!) to: szkolenie i rozwój, wynagrodzenia, motywowanie i ocena oraz rekrutacja i selekcja² (czyli cztery bazowe składowe „klasycznego” modelu Michigan). Przykłady **mierników** stosowanych na poziomie poszczególnych **funkcji personalnych** to:

- w obszarze **szkolenia i rozwoju**: liczba godzin/dni szkoleniowych na pracownika (statystycznego, nowego, doświadczonego), koszt szkoleń na jednego pracownika, struktura godzinowa szkoleń (wewnętrzne versus zewnętrzne bądź według zakresu merytorycznego, np. techniczne, handlowe, interpersonalne, informatyczne, językowe itd.), wykorzystanie wiedzy i umiejętności nabytych w szkoleniu, wykorzystanie e-learningu (liczba wejść na portal); liczba/struktura uczestników programów rozwojowych, liczba awansów i in.,
- w obszarze **ocen i wynagrodzeń**: procent pracowników, których praca jest regularnie oceniana, rozkład ocen pracowniczych, procent pracowników, którzy otrzymują

² Boselie J.P., Dietz G., Boon C., *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, „Human Resource Management Journal”, 3 (15)/2005, s. 67–94; por. też: *Item/Scales used in HRM Research*, <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/items-scales.pdf>

informację zwrotną (i jej źródła — przy ocenie 360°), procent pracowników, których premie zależą od wydajności, procent pracowników uprawnionych do otrzymania premii finansowych, różnica wielkości premii finansowych dla bardziej i mniej wydajnych pracowników (w%), relacja całkowitych wynagrodzeń do wskaźnika rynkowego i in.,

- w obszarze **rekrutacji i selekcji**: liczba (wykwalifikowanych) kandydatów na jedno stanowisko, czas oczekiwania na zatrudnienie pracownika, koszty rekrutacji (na jednego zatrudnionego, poszczególnych etapów/narzędzi selekcji itd.), trafność narzędzi selekcji, struktura kosztów pozyskania pracownika według poszczególnych źródeł rekrutacji, procent stanowisk obsadzonych pracownikami firmy i in.

Brak teorii zarządzania zasobami ludzkimi skutkuje przede wszystkim brakiem ujednocionej, uniemożliwiającej standaryzację danych wejściowych listy badanych praktyk kadrowych. P.M. Wright i L.H. Nishii zwracają też uwagę na dodatkową złożoność/trudność oceny zarządzania zasobami ludzkimi, wynikającą ze szczebla przeprowadzanej analizy i będącą konsekwencją rozróżnienia między stanem **zamierzonym** (zaprojektowanym na szczeblu najwyższym i adekwatnym do założeń strategicznych), faktycznym/**wdrożonym** (którego wyrazem są np. metody zarządzania stosowane przez kierowników liniowych) i **postrzeganym** przez pracowników. Dopiero ten ostatni odpowiada za ich indywidualne reakcje, które, skoordynowane zbiorowo, przekładają się na zachowania organizacyjne³.

Kolejnym, podnoszonym błędem jest nieuwzględnianie **przesunięcia czasowego** wpływu: jeśli badani dyrektorzy działów personalnych oszacowali, że zaprojektowanie (celowego) systemu kadrowego wymaga 9–10 miesięcy, a jego wprowadzenie kolejnych 10–12 miesięcy⁴, to rezultatów w postaci zmienionych zachowań pracowników należy oczekiwać nie wcześniej niż po 3–4 latach. Tymczasem najczęstsze podejście badawcze jest wprost odwrotne: analiza zarządzania zasobami ludzkimi następuje po uzyskaniu wyników (organizacyjnych czy finansowych). Rzadko respondenci indagowani są o „przeszły” system kadrowy⁵.

Tak więc dokładność pomiaru efektywności jest w pierwszym rzędzie uwarunkowana ilością i złożonością poszczególnych funkcji/praktyk personalnych przedsiębiorstwa. Ale jak stwierdzają B.E. Becker, M.A. Huselid i D. Ulrich „Skoncentrowanie się na wynikach w ramach określonej polityki lub pojedynczej inicjatywy personalnej okazuje się jednak działaniem niewystarczającym. Istotny jest cały system oraz wzajemne relacje jego składników (...). To właśnie powiązania między poszczególnymi składnikami systemu — a nie jakiś jego pojedynczy element — czynią system czymś więcej niż

³ Wright P.M., Nishii L.H., *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*, Cornell University, „CAHRS Working Paper”, nr 02/2007, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.

⁴ Wright P., Snell S., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 23 (4)/1998, s. 756–772.

⁵ Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause, and individuals*, Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, Cornell University, 2005.

tylko sumą części składowych”⁶. Zatem drugi poziom pomiaru dotyczy efektywności **systemu** zarządzania zasobami ludzkimi, a jego przykładowe mierniki to:

- liczba pracowników przypadających na jednego specjalistę ds. zasobów ludzkich,
- struktura działu kadrowego (liczba pracowników/działań/czasu poświęcanego funkcjom specjalistyczno-doradczym i funkcjom administracyjnym),
- satysfakcja z usług świadczonych przez dział personalny wobec klientów wewnętrznych (ocena polityki kadrowej, stosowanych procedur, opieki socjalnej, kultury organizacyjnej, a także profesjonalizmu i uprzejmości specjalistów),
- projekty realizowane przez dział kadrowy (liczba, stan zaawansowania, różnorodność, złożoność, jakość itd.).

2. Transformacja: ZZL a wyniki przedsiębiorstwa

Tak zaprojektowane mierniki zarządzania zasobami ludzkimi: zarówno poszczególnych praktyk/funkcji kadrowych, jak i całego systemu, nie pokazują jednak stopnia jego dopasowania do strategii przedsiębiorstwa i wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Mierzą jakość zarządzania zasobami ludzkimi, ale nie jego wartość.

Dlatego już w połowie lat 90. D.E. Guest podkreślał, że kształtowanie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstwa wymaga zrozumienia istoty i charakteru relacji łączącej, dla wyjaśnienia czego konieczne jest sformułowanie:

- teorii zarządzania zasobami ludzkimi,
- teorii osiągania wyników
- teorii objaśniającej, jak dwie uprzednio wymienione teorie są za sobą powiązane⁷.

W rzeczywistości badania odwołują się raczej do teorii zasobowej firmy, zarówno ze względu na jej popularność w literaturze dotyczącej strategii, jak i zdolność wyjaśnienia, dlaczego zarządzanie zasobami ludzkimi **może** być powiązane z sukcesem ekonomicznym przedsiębiorstwa⁸. W konsekwencji, jak stwierdzają P.M. Wright i J.J. Haggerty, powszechnie przyjmuje się jednokierunkową zależność relacji:

zarządzanie zasobami ludzkimi → wyniki przedsiębiorstwa,

tymczasem **możliwa jest też relacja odwrotna:**

wyniki przedsiębiorstwa → zarządzanie zasobami ludzkimi.

Jakość zarządzania zasobami ludzkimi w bogatych/przynoszących zysk przedsiębiorstwach może wzrastać dzięki wyższym płacom i lepszym świadczeniom, większym inwestycjom w szkolenia i rozwój, bardziej rozbudowanym systemom selekcyjnym

⁶ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 27.

⁷ Guest D.E., *Human resource management and performance...*

⁸ McMahan G., Virick M., Wright P., *Alternative theoretical perspectives for SHRM [w:] Research in personnel and human resource management (Supplement 4)*, Wright P., Dyer L., Boudreau J., Milkovich G. (red.), JAI Press, Greenwich, CT, 1999.

i różnorodnym możliwościom uczestnictwa pracowników w zespołach problemowych, kółkach jakości i innych formach aktywizujących ich działalność⁹.

Co więcej, S. Fleetwood i A. Hesketh analizując ponownie wyniki uzyskane przez autorów „sztandarowych” badań¹⁰ wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na rezultaty działalności przedsiębiorstwa, podważają wyciągnięte przez nich wnioski, wykazując, że potwierdzają one raczej tezę o słabej lub żadnej (a nie umiarkowanej bądź silnej) relacji¹¹. Także J. Paauwe, powołując się na listę badań liczących się w dziedzinie naukowców podkreśla, że dotychczas nie udało się dostarczyć rozstrzygających dowodów na to, że dostosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa znacząco przyczynia się do osiągniętych przezeń wyników¹². Choć więc, jak to nieco ironicznie ujmują S. Fleetwood i A. Hesketh, poszukiwanie „świętego Graala” dowodu, że zasoby ludzkie tworzą wartość, stało się głównym zajęciem kadrowców, konsultantów, naukowców i pracowników instytucji rządowych, znosząc tym samym tradycyjną dychotomię między nauką a praktyką¹³, coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawiają się także rozliczne głosy krytyczne.

System zarządzania zasobami ludzkimi (cały system oraz wzajemne relacje jego składników) decyduje o sile i charakterze wpływu zarządzania ludźmi na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa poprzez związek z procesem realizacji ogólnej strategii firmy. Dlatego, według J. Fitz-Enza, pomiar „dźwigni” kapitału ludzkiego (ludzie/kapitał ludzki są „dźwignią” zysku) powinien być dokonywany na trzech poziomach:

- przedsiębiorstwa: badanie relacji pomiędzy kapitałem ludzkim a (strategicznymi) celami przedsiębiorstwa,
- jednostek organizacyjnych: zakres oraz wielkość zmian obsługi, jakości i produktywności,
- zarządzania zasobami ludzkimi: skutki, jakie praca działu zasobów ludzkich wywiera na planowanie, pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie kapitału ludzkiego¹⁴.

Ponadto przy każdej modyfikacji celów przedsiębiorstwa, zmianie ulegają działania i cele jednostek organizacyjnych/funkcji i w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, czego przykład przedstawiono w Tabeli 1, w której zestawiono wybrane działania w zakresie funkcji „badania i rozwój” oraz „pozyskiwanie kadr” odpowiadające różnym celom przedsiębiorstwa.

⁹ Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing variables in theories...*

¹⁰ Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal”, nr 4 (39)/1996, s. 802–835; Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 3 (38)/1995, s. 635–672.

¹¹ Fleetwood S., Hesketh A., *Living (and dying) by numbers: the continuing weakness of the HRM-organizational performance link*, „Journal of Management Studies” 2004.

¹² Paauwe J., *HRM and performance: in search of balance*, Department of HR-Studies at Tilburg University, 2007; <http://www.uvt.nl/faculteiten/fsw/departementen/pew/Paauwe2007.pdf>

¹³ Fleetwood S., Hesketh A., *Living (and dying) by numbers...*

¹⁴ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 33–34.

Tabela 1. Odmienność działań i celów jednostek organizacyjnych i zarządzania kapitałem ludzkim wobec różnych celów przedsiębiorstwa (przykład)

POZIOM I: Cel PRZEDSIĘBIORSTWA	POZIOM II: Cele i działania jednostek admini- stracyjnych BADANIA I ROZWÓJ	POZIOM III: Działania i cele zarządzania kapitałem ludzkim POZYSKIWANIE
1. Skrócenie czasu realizacji zadań	1.a. Automatyzacja procedur testowania w celu szybszego przechodzenia od prototypu do produkcji 1.b. Współpraca z jednostkami zajmującymi się nowymi technologiami w celu szybszego wprowadzenia zmian w projekcie	1.c. Szybsze wprowadzanie nowo zatrudnionych na stanowiska
2. Zwiększenie zadowolenia klientów	2.a. Spotkania z klientami w ich siedzibach 2.b. Projektowanie produktów zgodnie z preferencjami klientów	2.c. Zatrudnianie ludzi zorientowanych na obsługę klienta
3. Osiągnięcie statusu wybranego przez ludzi pracodawcy	3.a. Oferowanie pracownikom możliwości ciągłej edukacji technicznej 3.b. Utrzymanie firmy w czołówce technologicznej	3.c. Ścisła selekcja kandydatów z punktu widzenia ich szans na sukces

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji..., s. 139, 142, 144

Zasygnalizowany problem ma podstawowe znaczenie dla pomiaru/wartościowania kapitału ludzkiego, ponieważ dopiero zrozumienie wzajemnych relacji między kluczowymi czynnikami sukcesu (celami i działaniami) pozwala ocenić rolę zarządzania ludźmi w osiąganiu przez przedsiębiorstwo zamierzonych wyników¹⁵. Innymi słowy, wybór celu determinuje dobór mierników, a więc wraz z redefinicją celu, zmieniać się powinny mierniki.

3. Wyjście — wyniki przedsiębiorstwa

Także odnośnie do definiowania wyników nie ma zgodności — według cytowanego wyżej Guesta rezultaty zarządzania zasobami ludzkimi przejawiają się na czterech poziomach¹⁶ (por. Rys. 1.):

- zarządzania zasobami ludzkimi: oddanie (*commitment*), jakość, elastyczność,
- zachowań: wysiłek/motywacja, współdziałanie, zaangażowanie (*involvement*), członkostwo organizacyjne,
- działań: (wysoka) produktywność, jakość, innowacyjność i (niska) absencja, płynność kadr, konfliktowość oraz ilość skarg i zażaleń klientów,

¹⁵ Por. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 42.

¹⁶ Guest D.E., *Human resource management and performance...*

— finansów: zyski, zwrot z inwestycji.

B.E. Becker, M.A. Huselid, P.S. Pikus i M.F. Spratt budują następujący łańcuch efektów zarządzania zasobami ludzkimi:

umiejętności i motywacje pracowników → produktywność, kreatywność, przyzwoite wyniki → wzrost wyników operacyjnych → zyski i rozwój → wartość rynkowa¹⁷.

J. Paauwe z kolei opowiada się za podziałem trójstopniowym¹⁸:

— wyniki związane z zasobami ludzkimi (badanie postaw i zachowań pracowniczych, np. satysfakcji, zaangażowania czy zamiaru zmiany pracy),

— wyniki organizacyjne (efektywność, produktywność, jakość, innowacyjność),

— wyniki finansowe (zyski, sprzedaż, udział w rynku, zwrot z inwestycji itd.).

Choć w opinii J. Strużyny i W. Dyducha budowanie miar kapitału ludzkiego nie jest trudne¹⁹, J. Fitz-Enz przestrzega: „Nazwanie czegoś wskaźnikiem nie gwarantuje jeszcze, że istotnie mamy z nim do czynienia (...) Wskaźnik musi **odzwierciedlać rzeczywiste relacje** zachodzące pomiędzy danymi go tworzącymi”, by analiza czynników oddziałujących na poszczególne komponenty wskaźnika pozwalała zrozumieć siły powodujące jego wzrost lub spadek, umożliwiając tym samym planowanie i prognozowanie²⁰. Dodatkowo M. Jaworski zwraca uwagę na specyficzny dla kapitału ludzkiego, a związany z konstrukcją systemu pomiaru, problem wpływu doboru wskaźników na osiągnięte wyniki: elementy podlegające pomiarowi, są uważane za (bardziej) istotne i zachowania pracowników są na nie ukierunkowane, natomiast waga pozostałych, nie podlegających pomiarowi elementów pracy spada, jest bez związku z ich faktycznym znaczeniem²¹.

Mierniki kapitału ludzkiego często dzielone są na trzy grupy, wynikające z funkcjonującego w ekonomii rozróżnienia strumieni i zasobów:

— mierniki **stanu** (zasobu) kapitału ludzkiego, np. liczba pracowników, struktura zatrudnienia według płci/wieku/wykształcenia, wskaźnik fluktuacji,

— mierniki **inwestycji** w kapitał ludzki (input/wejście), np. wydatki na szkolenia, średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika, udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy, liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery,

— mierniki **efektów** inwestycji w kapitał ludzki/wykorzystania kapitału ludzkiego (output/wyjście), np. wydajność pracy, rentowność kosztów pracy, wartość dodana kapitału ludzkiego, ale także wskaźnik fluktuacji, liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników, liczba zgłoszonych ulepszeń i pomysłów i wiele innych²².

¹⁷ Becker B.E., Huselid M.A., Pikus P.S., Spratt M.F., *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*, „Human Resource Management” 1 (36)/1997, s. 39–47.

¹⁸ Paauwe J., *HRM and performance: in search...*

¹⁹ Strużyna J., Dyduch W., *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2002, s. 19.

²⁰ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji...*, s. 173–174; wyłuszczenie Autorki.

²¹ Jaworski M., *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu* [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wachowiak P. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 56.

²² Por. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 115, 121–123.

Przydział mierników do poszczególnych grup jest w znacznej mierze umowny, w szczególności winien zależeć, jak wskazywano powyżej, od strategii przedsiębiorstwa. Generalnie mierniki stanu mają charakter najbardziej ogólnikowy, tylko informacyjny i bez odpowiedniej interpretacji, stanowiącej punkt odniesienia, rzadko dostarczają wiedzę pozwalającą podejmować decyzje zarządcze wobec kapitału ludzkiego. W miernikach inwestycji kryje się natomiast niebezpieczeństwo przeszacowania wartości/jakości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, co ma miejsce, gdy inwestycje nie są oceniane przez pryzmat efektywności i dopasowania/służebności wobec realizowanych celów lecz automatycznie — jako bezwzględnie pozytywny „rozwój” pracowników. O ile taka interpretacja jest uzasadniona na poziomie makro/gospodarki, w odniesieniu do przedsiębiorstwa może prowadzić do błędnych wniosków i samozadowolenia działu kadrowego — nawet, gdy wyniki ekonomiczne firmy budzą niepokój.

Mimo rozlicznych problemów związanych z pomiarem efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, finansowe wyliczenie zależności między nim a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa stanowi istotne wyzwanie współczesnego zarządzania. Problemy pomiaru i wyceny tego wpływu leżą u podstaw ponownego „odkrycia” i adaptacji koncepcji kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa. Koszty zarządzania zasobem ludzkim są bowiem znaczące: z badania Saratoga HC Benchmarking, przeprowadzonego przez PricewaterhouseCoopers w 2009 r. wynika, że choć koszt funkcjonowania działu kadrowego stanowi przeciętnie zaledwie 0,38% kosztów całej firmy, to koszt prowadzenia praktyk kadrowych (rekrutacja, szkolenia, wynagrodzenia, programy retencji itd.) stanowi 20–50% kosztów firmy²³. A jeśli tak, to trzeba znaleźć dla tak wysokich kosztów racjonalne uzasadnienie i rozpoznać mechanizmy ich przekształcania w wyniki przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. B.E. Becker, M.A. Huselid, P.S. Pikus, M.F. Spratt: *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*. „Human Resource Management” 36/1, 1997, s. 39–47.
2. B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi* Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
3. J.P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, „Human Resource Management Journal” 15 (3)/2005, s. 67–94; por. też: Item/ Scales used in HRM Research; <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/items-scales.pdf>.
4. J.E. Delery, D.H. Doty, *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal” 4 (39)/1996, s. 802–835.
5. J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
6. S. Fleetwood, A. Hesketh: *Living (and dying) by numbers: the continuing weakness of the hrm-organizational performance link*, „Journal of Management Studies” 2004; www.lancs.ac.uk/ias/documents/performativity/fleetwood%20hesketh.doc.

²³ Podaję za: Narkiewicz-Tarłowska J., Dziechciarz P., Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5 (70)/2009, s. 15–22.

7. D.E. Guest, *Human resource management and performance: a review and research agenda*, "The International Journal of Human Resource Management", 3 (8)/1997, s. 263–276.
8. M.A. Huselid, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, "Academy of Management Journal", 38 (3)/1995, s. 635–672.
9. M. Jaworski, *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
10. A. Lipka, M. Król, M. Waszczak, M. Satoła, *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
11. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
12. G. McMahan, M. Virick, P. Wright, *Alternative theoretical perspectives for SHRM*, [w:] *Research in Personnel and Human Resource Management (Supplement 4)*, red. P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich. JAI Press, Greenwich, CT, 1999.
13. J. Narkiewicz-Tarłowska, P. Dziechciarz, *Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5 (70)/2009.
14. J. Paauwe, *HRM and Performance: in search of balance*, Department of HR-Studies AT Tilburg University, 2007; <http://www.uvt.nl/faculteiten/fsw/departementen/pew/Paauwe2007.pdf>.
15. J. Strużyna, W. Dyduch, *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2002.
16. P.M. Wright, J.J. Haggerty, *Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause, and individuals*, Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, Cornell University, 2005.
17. P.M. Wright, L.H. Nishii, *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*, Cornell University, Ithaca, NY 2007, CAHRS Working Paper #07-03; <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.
18. P.M. Wright, S. Snell, *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 23 (4)/1998, s. 756–772.

THE INFLUENCE OF MANAGING PEOPLE ON OUTCOMES OF AN ENTERPRISE — DILEMMAS OF MEASUREMENT

Problems connected with an issue of the influence of HRM on outcomes of an enterprise had been a subject of interest since mid 80-ties of 20th century. The dynamic growth though of the topic developed rapidly right after an article of M. A. Huselid has been published, in which he showed the correlation between the level of personnel practices and the market value of widely known American corporations.

Although diagrams illustrating the path from strategies and practice of HRM to (the growth of) economic outcomes of an enterprise seem to be quite simple, the reality is much more complicated.

In the article selected problems of measuring and estimating human capital of an enterprise are discussed in relationship with three main phases: the "entrance" — difficulties in accounting HRM; "transformation" — dilemmas of actual HRM influence on the firms' value and the "exit" — hindrances in pricing the influence.

Key words: **HRM, outcomes of an enterprise, measurement/estimation of human capital, measures of personnel functions, HRM measures**

Słowa kluczowe: **ZZL, wyniki przedsiębiorstwa, pomiar/wartościowanie kapitału ludzkiego, mierniki funkcji personalnych, mierniki ZZL**

Grzegorz Łukasiewicz

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metody wspomagające wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi bardzo często upatruje się źródeł osiągnięcia przez organizacje przewagi konkurencyjnej. Utalentowani, wykształceni i zmotywowani pracownicy w coraz większym stopniu determinują funkcjonowanie całych organizacji, co przekłada się na wyniki finansowe oraz ogólną wartość rynkową¹. Szczególnie wpływ ten uwidacznia się w organizacjach opartych na wiedzy, funkcjonujących głównie w branży informatycznej i teleinformatycznej, farmaceutycznej czy szeroko rozumianych usługach finansowych. W takich organizacjach wzrasta rola menedżera personalnego, odpowiedzialnego za przyciąganie i utrzymywanie w organizacji utalentowanych pracowników, rozwój ich wiedzy i umiejętności oraz zwiększanie ich motywacji do pracy. Aby wywiązać się z powierzonych zadań, menedżerowie personalni realizują szereg programów, których beneficjentami są pracownicy danej organizacji, a ich celem jest m.in. minimalizowanie fluktuacji i podnoszenie umiejętności zawodowych. Od tych programów wymaga się, aby były efektywne i w miarę możliwości charakteryzowały się akceptowaną stopą zwrotu. Jednak pomiar efektywności programów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi nie jest zadaniem łatwym, gdyż w jego trakcie menedżerowie personalni natrafiają na szereg problemów. Jeden z nich dotyczy możliwości ukazania i jednocześnie w miarę dokładnego pomiaru stopnia, w jakim dany program wpłynął na zaobserwowane efekty. W przewyciężeniu tego problemu menedżerowie personalni mogą posłużyć się różnymi metodami, które staną się przedmiotem dalszych rozważań.

¹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 72.

1. Czynniki determinujące efektywność programów

Pomiar efektów realizowanych programów najczęściej związany jest z pojęciem „efektywności”, które stanowi podstawową kategorię ekonomiczną wykorzystywaną do opisu otaczających nas zdarzeń gospodarczych. Najczęściej łączy się to pojęcie z zasadą racjonalnego działania, która powinna stanowić podstawę większości decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Zasada ta może być przedstawiona za pomocą dwóch formuł:

- wydajnościowej, która zakłada osiągnięcie maksymalnych efektów przy stałych nakładach,
- oszczędnościowej, czyli uzyskiwanie określonych efektów przy jak najmniejszych nakładach².

Przedstawione formuły opierają się na wzajemnych zależnościach pomiędzy efektami a nakładami. Racjonalność działań można zwiększać poprzez maksymalizację uzyskiwanych efektów przy jednoczesnym utrzymywaniu nakładów na stałym poziomie lub/i minimalizację nakładów przy jednoczesnym utrzymywaniu efektów na stałym poziomie. Pożądana sytuacja występuje wówczas, gdy podejmowane działania przyczyniają się zarówno do maksymalizacji uzyskiwanych efektów, jak i minimalizacji ponoszonych nakładów. Wykorzystując powyższe relacje pomiędzy efektami i nakładami, można zdefiniować pojęcie efektywności, mianem której określa się iloraz uzyskanych efektów do poniesionych nakładów³.

Oprócz pojęcia efektywności wiele miejsca w literaturze poświęca się skuteczności oraz korzystności. Te trzy pojęcia decydują bowiem o sprawności działania. Sprawne działanie to takie, które spełnia następujące warunki: jest skuteczne, korzystne oraz efektywne. Przyjmuje się, że podstawowym warunkiem stawianym sprawnym działaniom jest skuteczność, która rozumiana jest jako stopień osiągnięcia celu albo umożliwienia czy ułatwienia jego osiągnięcia⁴. Działanie jest skuteczne, gdy cel został osiągnięty w pełni lub w stopniu satysfakcjonującym. W przeciwnym wypadku działanie można określić mianem nieskutecznego. Gdy założony cel można osiągnąć tylko w całości, to wówczas skuteczność jest niestopniowalna, natomiast gdy cel można rozłożyć na elementy składowe, to wówczas skuteczność jest stopniowalna⁵. Ostatnią cechą sprawnego działania jest korzystność, która oznacza różnicę pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami. Działanie uznaje się za korzystne, gdy różnica ta jest dodatnia.

Wspomniana skuteczność, rozumiana jako stopień osiągania celu, bywa często utożsamiana z pojęciem efektywności. Taka sytuacja występuje w przypadku oceny prze-

² Matwiejczuk R., *Efektywność — próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 11/2000, s. 27.

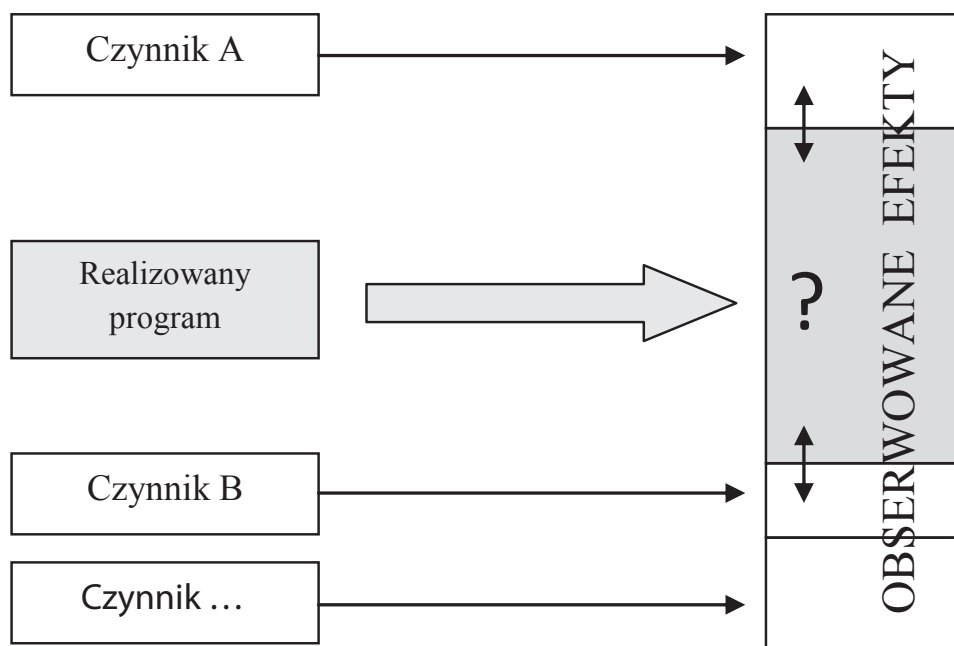
³ Kisielewska M., Cieślak-Kozuń G., *Pojęcie i pomiar efektywności — studia literaturowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1152/2007, s. 296.

⁴ Gorzeń-Mitka I., *Skuteczność — próba interpretacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1060/2005, s. 136.

⁵ Sobolewski K., *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998, s. 132.

biegu i efektywności szkoleń, która może obejmować tylko kwestie związane z przyjętymi celami. Wówczas wyróżnia się:

- „ocenę opartą na celach związanych ze zmianą zachowań będącą wynikiem udziału w szkoleniu, wypracowaną na podstawie teorii kształcenia programowego,
- ocenę opartą na celach, spośród których jedne powinny być osiągnięte w czasie kursu, inne bezpośrednio po jego zakończeniu, a jeszcze inne w dłuższej perspektywie czasowej”⁶.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na efekty realizowanych programów

Źródło: opracowanie własne

Określenie efektywności programów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi nazywanej ilorazem uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, wymaga przeprowadzenia jak najdokładniejszych i zarazem wiarygodnych wyliczeń tych dwóch składowych. W przypadku nakładów dokonanie stosownych obliczeń często nie sprawia menedżerom personalnych wiele kłopotów. Najczęściej utożsamia się je z poniesionymi kosztami na realizację danego programu, które jednocześnie ewidencjonowane są w systemie księgowości. Dostęp do tych danych jest więc w miarę łatwy. Problemy, jakie muszą rozwiązać menedżerowie, dotyczą głównie pomiaru zaobserwowanych efektów i związane są m.in. z podziałem tych efektów na mierzalne i niemierzalne oraz wskazaniem, w jakiej części zaobserwowane efekty są wynikiem zakończonego programu. Ta ostatnia kwestia wymaga od menedżerów personalnych spojrzenia na potencjalne efekty z różnych punktów widzenia, dużej ostrożności w formułowaniu ostatecznych sądów i jednocześnie wykorzystania wiedzy z zakresu ilościowych metod, jakie mogą znaleźć zastosowanie w ocenie efektywności programów. Na ostateczne

⁶ Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 25.

efekty realizowanego programu mogą bowiem wpływać równocześnie różne czynniki, a realizowany program jest tylko jednym z nich (rys. 1). Dokładne i rzetelne wyliczenie efektywności takiego programu wymaga uzyskania odpowiedzi na pytanie: czy zaobserwowane efekty można w całości przypisać zrealizowanemu programowi, a jeżeli nie, to jaka część tych efektów jest jego wynikiem. Gdy w trakcie obliczania efektywności programów pominiemy czynniki mające ewidentny wpływ na efekty, uzyskana wartość nie będzie odpowiadać rzeczywistości.

Czynniki determinujące efekty programów można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne umiejscowione są wewnątrz organizacji, np. zmiany w poziomie motywacji pracowników do pracy mogą być wynikiem modyfikacji systemu wynagradzania, zmian w materialnym otoczeniu stanowiska pracy, zwiększonych możliwości awansu czy nawet odejścia z organizacji nie lubianego kierownika. Z kolei czynniki zewnętrzne umiejscowione są na zewnątrz organizacji i można do nich zaliczyć m.in. sytuację w branży, ogólną koniunkturę gospodarczą, zmiany w regulacjach prawnych czy stan rynku pracy. W przypadku przytoczonej motywacji czynnikiem zewnętrznym wpływającym na jej stan może okazać się wysokość bezrobocia. Trudna sytuacja na rynku pracy i związane z tym trudności ze znalezieniem nowej pracy mogą przekładać się na większe niż zwykle poszanowanie przez pracowników wykonywanej pracy i wzrost motywacji.

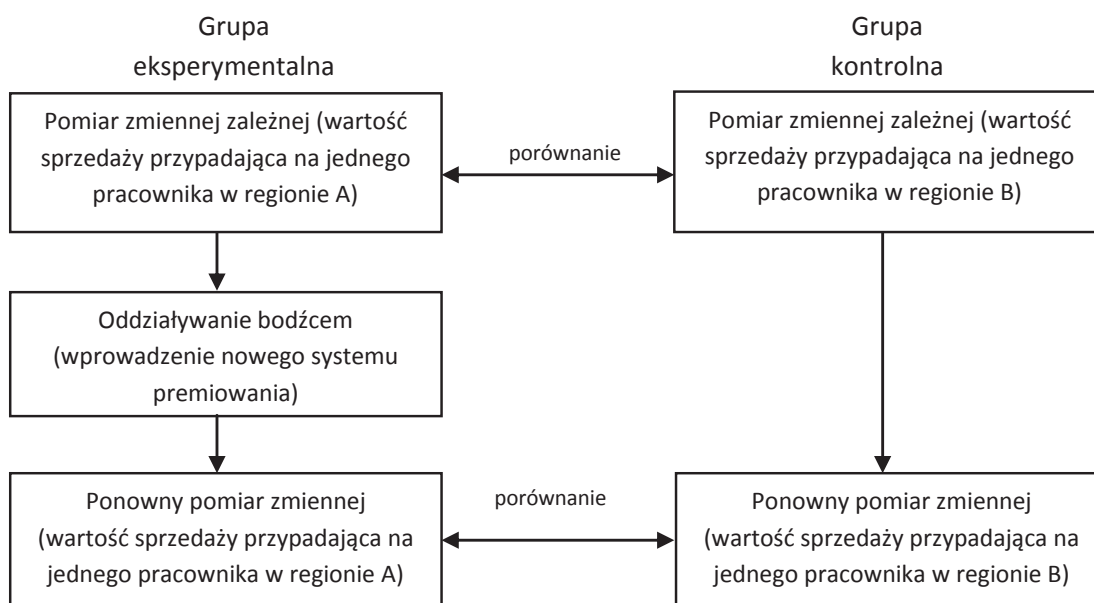
2. Metody pozwalające na wyodrębnianie efektów programów

W literaturze przedmiotu poświęconej ocenie efektywności programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi rzadko omawiana jest problematyka wyodrębniania efektów tych programów. Taka sytuacja jest najprawdopodobniej wynikiem zawężania programów tylko do szkoleń pracowniczych, których przebieg i efekty oceniane są najczęściej na czterech poziomach: reakcji, wiedzy, zachowań i całej organizacji⁷. W takim podejściu metody wyodrębniania efektów są mało przydatne na poziomie reakcji, wiedzy czy zachowań. Mogą jednak znaleźć szerokie zastosowanie w ocenie efektów rozpatrywanych na poziomie organizacji, jednak ze względu na różnorodne przeszkody szkolenia rzadko oceniane są na tym poziomie. W jednej z pozycji literaturowych wyróżniono dziesięć metod pozwalających na wyodrębnianie efektów programów, a mianowicie: grupy kontrolne, analizę trendu, metody prognozowania, oszacowania uczestników programu, oszacowania przełożonych, kierownictwa, dane od klientów, oszacowania ekspertów, dane od podwładnych i obliczanie wpływu innych czynników⁸.

⁷ Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001

⁸ Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków 2003, s. 183–208.

Jedną z podstawowych metod, która może znaleźć zastosowanie w przypadku wyodrębniania efektów programów, dotyczy grup kontrolnych. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana w badaniach społecznych, w których próbuje się wykazać wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną⁹. Aby wykazać ten wpływ lub jego brak, badacze tworzą dwie grupy eksperymentalne, następnie jedną z nich poddają oddziaływaniu bodźca (zmiennej niezależnej) i obserwują zachodzące zmiany, porównując otrzymane wyniki z wynikami grupy, w której bodźca nie zastosowano (rys. 2).



Rysunek 2. Procedura wykorzystania grup kontrolnych w wyodrębnianiu efektów programów

Źródło: opracowanie na podstawie Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 248

Grupy kontrolne mogą być z powodzeniem wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi dostarczając menedżerom personalnym wiele cennych informacji. Aby tak się stało, metodę tę należy starannie zaplanować i wdrażać, mając równocześnie na uwadze wiele pułapek, które mogą zafałszować ostateczne wyniki.

Pierwszy problem, jaki pojawia się w przypadku zastosowania grup kontrolnych, to taki ich dobór, aby były one porównywalne. W badaniach społecznych badacze mają znacznie większe możliwości w konstruowaniu w miarę podobnych grup pod względem różnych kryteriów (struktura według płci, wykształcenia, wyznawanych poglądów czy zainteresowań itp.), ponieważ członków tych grup mogą wybierać z licznej populacji. Na poziomie organizacji tworzenie identycznych grup jest bardzo utrudnione lub wręcz niemożliwe, gdyż liczba potencjalnych członków jest bardzo ograniczona. W przypadku dużych organizacji można jednak wskazać grupy, które pod względem przyjętego kryterium lub kryteriów, będą do siebie bardzo zbliżone, np. w postaci

⁹ Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 247; Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 31.

przedstawicielstw regionalnych porównywalnych pod kątem liczby zatrudnionych i wartości realizowanej sprzedaży.

Pozostałe trudności dotyczące grup kontrolnych związane są z opisywanym w literaturze pojęciem „nietrafności wewnętrznej”¹⁰. Dotyczy ono sytuacji, w której jakiegokolwiek inne czynniki, niż zaaplikowany bodziec, wpływają na obserwowane efekty. Nietrafność wewnętrzna może również wystąpić w przypadku wyodrębniania efektów programów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi opisywaną metodą. Jej przejawy można analizować między innymi w następujących aspektach:

- historii — w trakcie realizacji programu mogą zajść nieoczekiwane zdarzenia, które w dużym stopniu wpłyną na oczekiwane wyniki, np. jedno z przedstawicielstw regionalnych straci podstawowego klienta generującego wysoką wartość sprzedaży;
- pomiaru — w sytuacji, gdy pomiar danej wartości będzie wielokrotnie powtarzany, osoby zaangażowane w ten proces mogą świadomie modyfikować swoje zachowanie, np. odpowiadając w kwestionariuszu zawsze w ten sam sposób lub częściej udzielać odpowiedzi preferowanych przez kierownictwo organizacji;
- wymierania grup — to zniekształcenie oczekiwanych wyników występuje głównie w przypadku długotrwałych pomiarów i przejawia się dużą zmiennością w składzie poszczególnych grup, np. wysoka fluktuacja przedstawicieli regionalnych może spowodować, że wybrane przedstawicielstwa po upływie pewnego okresu nie będą już ze sobą porównywalne;
- rozpowszechniania lub naśladowania — informacje o bodźcu, którym oddziałujemy na grupę eksperymentalną, mogą dotrzeć do osób w grupie kontrolnej, czego wynikiem jest często modyfikacja zachowań członków tej grupy, np. testowanie nowego systemu motywacyjnego w jednym przedstawicielstwie regionalnym może zmienić zachowania pracowników w innych przedstawicielstwach. Pracownicy ci, zakładając że testowany system będzie wprowadzony w całej organizacji, zmieniają swoje zachowania po to, aby w nowym systemie wypaść jak najlepiej.

Pomimo przedstawionych trudności związanych z wykorzystywaniem grup kontrolnych do wyodrębniania efektów programów, metoda ta może w wielu przypadkach stanowić doskonałe źródło informacji, za pomocą których menedżer personalny będzie mógł ocenić udział zrealizowanego programu w zaobserwowanych efektach.

Kolejną metodą znajdującą zastosowanie w procesie wyodrębniania efektów należy do tzw. metod ilościowych. W metodach tych wykorzystuje się duże ilości danych charakteryzujących dane zjawisko lub zjawiska i na podstawie metod statystycznych, głównie równania regresji liniowej, próbuje się prognozować przyszły stan tych zjawisk. Metody te, w przypadku wyodrębniania efektów realizowanych programów mogą okazać się bardzo przydatne. Dysponując odpowiednimi danymi, menedżer personalny może określić wpływ innych czynników na zaobserwowane efekty, a pozostałą część przypisać programowi. Może również zajść sytuacja odwrotna. Otóż, znając zależności pomiędzy realizowanymi działaniami a oczekiwanym efektem, można prognozować rozmiary efektów w zależności od planowanej skali działań. Zaobserwowane odchylenia od obliczonych prognoz mogą wówczas wskazywać na wpływ innych czynników. Ich

¹⁰ Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 255.

dokładna identyfikacja i pomiar wymagałaby przeprowadzenia dodatkowych badań w tym zakresie.

Tabela 1. Wydatki na reklamę i ogólna wartość sprzedaży w Przedsiębiorstwie X w latach 2004–2008 (w tys. zł)

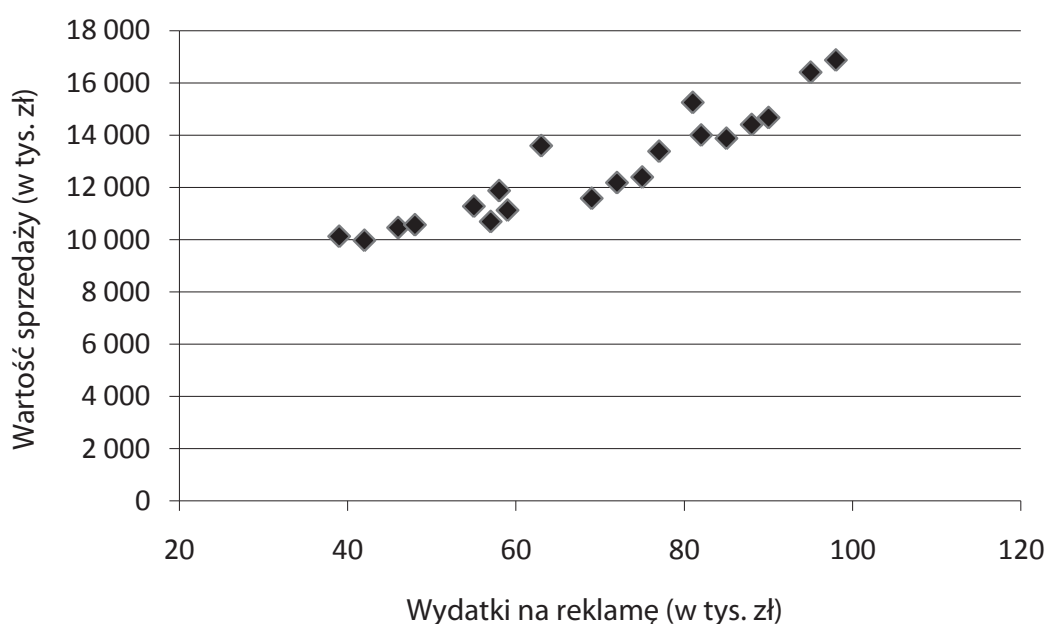
Rok	Kwartał	Wydatki na reklamę w poszczególnych kwartałach	Wartość sprzedaży produktów w poszczególnych kwartałach
2006	Q 1	46	10 456
	Q 2	57	10 688
	Q 3	42	9 970
	Q 4	39	10 123
2007	Q 1	48	10 564
	Q 2	55	11 273
	Q 3	59	11 123
	Q 4	69	11 576
2008	Q 1	58	11 870
	Q 2	75	12 388
	Q 3	72	12 176
	Q 4	77	13 376
2009	Q 1	63	13 589
	Q 2	85	13 872
	Q 3	82	13 995
	Q 4	88	14 398
2010	Q 1	90	14 665
	Q 2	81	15 243
	Q 3	95	16 398
	Q 4	98	16 864

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem w zastosowaniu regresji liniowej jest sprawdzenie, czy pomiędzy zmiennymi X oraz Y zachodzi zależność¹¹. Można to wykonać poprzez naniesienie wartości Y względem X na układ współrzędnych, uzyskując diagram korelacyjny, czyli punktowy wykres rozrzutu zależności. Sporządzenie takiego wykresu przed przystąpieniem do dalszych obliczeń jest bardzo przydatne, gdyż za pomocą samej tylko obserwacji położenia punktów na wykresie możemy stwierdzić, czy pomiędzy zmiennymi zachodzi wyraźna zależność. W przypadku, gdy punkty rozrzucone są na wykresie w sposób losowy, bez wyraźnego trendu, dalsze badanie zależności pomiędzy X a Y nie ma sensu. Takie postępowanie zostanie zaprezentowane na teoretycznym przykładzie, w którym zależności pomiędzy wydatkami na reklamę a wartością sprzedaży posłużą do wyodrębnienia efektu programu związanego ze zmianą systemu premiowania.

¹¹ Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 464; Błażock H.M., *Statystyka dla socjologów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 311.

W Tabeli 1 oraz na Wykresie 1 przedstawiono diagram korelacyjny dla teoretycznych wartości X oraz Y, przy czym wartości X oznaczają wydatki przedsiębiorstwa na reklamę w poszczególnych kwartałach, a Y oznacza ogólną wartość sprzedaży produktów w tych kwartałach. Z naniesionych na układ współrzędnych wartości wynika, że pomiędzy wydatkami na reklamę a wartością sprzedaży zachodzi ścisła zależność. Im mniejsze wydatki na reklamę, tym mniejsza sprzedaż i na odwrót. Opisana zależność może być zatem przedstawiona za pomocą linii prostej o równaniu $Y=a+bX$. Już w tym momencie wytyczona prosta może posłużyć do odczytania przyszłych wartości sprzedaży przy danych wydatkach na reklamę. Odczyt ten będzie jednak bardzo niedokładny, bowiem prosta wytyczona została „ręcznie”. Do wytyczenia dokładnej prostej posłuży z kolei metoda najmniejszych kwadratów.



Wykres 1. Diagram korelacyjny pomiędzy wydatkami na reklamę a ogólną wartością sprzedaży w Przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne

W celu wytyczenia prostej metodą najmniejszych kwadratów należy obliczyć parametry a i b, które ją określają. Do obliczenia tych parametrów posłużą następujące wzory:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i - b \sum_{i=1}^N X_i}{N} = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i y_i}{\sum_{i=1}^N x_i^2}$$

gdzie:

X_i — kolejne wartości X; \bar{X} — średnia arytmetyczna dla wartości X; Y_i — kolejne wartości Y; \bar{Y} — średnia arytmetyczna dla wartości Y

Tabela 2. Obliczenia wykorzystane do wyprowadzenia parametrów a i b

X_i	Y_i	$X_i - \bar{X}$	$Y_i - \bar{Y}$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})^2$
46	10 456	-22,95	-2 274	52196,3325	526,7025
57	10 688	-11,95	-2 042	24406,0825	142,8025
42	9 970	-26,95	-2 760	74391,4325	726,3025
39	10 123	-29,95	-2 607	78090,1325	897,0025
48	10 564	-20,95	-2 166	45385,0325	438,9025
55	11 273	-13,95	-1 457	20330,0325	194,6025
59	11 123	-9,95	-1 607	15993,1325	99,0025
69	11 576	0,05	-1 154	-57,7175	0,0025
58	11 870	-10,95	-860	9420,8325	119,9025
75	12 388	6,05	-342	-2071,2175	36,6025
72	12 176	3,05	-554	-1690,7675	9,3025
77	13 376	8,05	646	5197,4825	64,8025
63	13 589	-5,95	859	-5108,9675	35,4025
85	13 872	16,05	1 142	18323,4825	257,6025
82	13 995	13,05	1 265	16503,6825	170,3025
88	14 398	19,05	1 668	31768,7325	362,9025
90	14 665	21,05	1 935	40724,3825	443,1025
81	15 243	12,05	2 513	30277,4325	145,2025
95	16 398	26,05	3 668	95542,2825	678,6025
98	16 864	29,05	4 134	120082,5325	843,9025
1379*	254 607			669704,35	6192,95

*w ostatnim wierszu tabeli podano sumę wartości z każdej kolumny

Źródło: opracowanie własne

Podstawiając otrzymane wyniki z Tabeli 2 do wzorów na a i b, otrzymujemy:

$$b = \frac{669704,35}{6192,25} = 108,13$$

$$a = \frac{254607 - (108,13 \times 1379)}{20} = 5274,11$$

Ostatecznie oszacowana funkcja liniowa przybiera postać $\hat{Y} = 5274,11 + 108,13X$. W tej formie może być wykorzystana do szacowania wartości sprzedaży przy założonym poziomie wydatków na reklamę, ułatwiając jednocześnie menedżerowi personalnemu przypisanie realizowanemu programowi odpowiedniej części efektów. Z Tabeli 1 wynika, że w ostatnim kwartale 2010 roku sprzedaż w rozpatrywanym przedsiębiorstwie osiągnęła poziom 16 864 tys. Zakładając, że w tym samym czasie w przedsiębiorstwie wdrażano nowy system premiowania przedstawicieli regionalnych, którego efekty uwidoczniły się w następnym kwartale, można obliczyć wpływ nowego systemu na poziom sprzedaży, uwzględniając jednocześnie dodatkowy czynnik, jakim są wydatki na reklamę. Przy osiągniętym poziomie sprzedaży w pierwszym kwartale 2011 roku na poziomie 18 320 tys. i bez uwzględniania wydatków reklamowych, cała różnica w poziomie

sprzedaży $18\,320 - 16\,864 = 1\,456$ tys. mogłaby być przypisana nowemu systemowi premiowania. Biorąc jednak pod uwagę poniesione wydatki na reklamę w tym kwartale w wysokości 103 tys. zł, obliczamy wielkość sprzedaży, jaka odpowiada temu poziomowi $\hat{Y} = 5274,11 + 108,13 \cdot 112 = 17\,384,67$ tys. zł. Odejmując uzyskany wynik od rzeczywistej sprzedaży $18\,320 - 17\,384,67 = 935,33$ tys. zł otrzymujemy wyodrębniony efekt, jaki może zostać przypisany nowemu systemowi premiowania.

Grupy kontrolne i regresja liniowa to dwie podstawowe metody, za pomocą których menedżerowie personalni mogą szacować efekty zrealizowanego programu. Ich podstawową zaletą jest duża obiektywność wynikająca głównie z zaimplementowania w realizację funkcji personalnej przedsiębiorstwa szeroko akceptowanych i uznanych metod badawczych. Szerokie zastosowanie tych metod ograniczone jest jednak przez brak wiedzy na ich temat, brak doświadczenia w konstruowaniu grup kontrolnych oraz nie wystarczającą ilość danych wymaganych do badania wzajemnych zależności pomiędzy obserwowanymi zjawiskami. Przytoczone wady można ominąć, stosując kolejne metody wyodrębniania efektów realizowanych programów. Obejmują one głównie oszacowania samych uczestników programów, ich przełożonych, kadry menedżerskiej, klientów oraz różnych ekspertów. Należy jednak mieć na uwadze, że oszacowania te mogą być nacechowane dużą subiektywnością.

Menedżerowie personalni mogą z powodzeniem stosować oszacowania różnych stron zaangażowanych w realizowany program do wyodrębniania jego efektów. Uczestnicy programu, ich przełożeni czy naczelnictwo mogą bowiem mieć zdecydowanie szerszy ogląd sytuacji, zwracając uwagę na te czynniki, które z różnych powodów nie zostałyby uwzględnione przez menedżerów personalnych. Osoby te najczęściej bardzo dokładnie znają przyczyny zaistniałej sytuacji, mogą z dużą dokładnością określić, w jakim stopniu zrealizowany program zmienił ich postawy czy zachowania na zajmowanym stanowisku pracy i w ten sposób oszacować efektywność całego programu.

Oszacowania wyników programów przeprowadza się w sposób następujący: osobom zaangażowanym w program przedstawia się listę podstawowych czynników wpływających na efekty tego programu. Każdy z oceniających może do przedłożonej listy dodać inne czynniki, które jego zdaniem mogły wpłynąć na obserwowane efekty. W kolejnym kroku osoby określają udział każdego z czynników, przypisując równocześnie poziom wiarygodności do każdego z nich. Za pomocą poziomu wiarygodności osoby szacują, w jakim stopniu są pewne, że dany czynnik w określonym przez nie procencie wpłynął na efekty programu. Przykład takiego oszacowania, odnoszący się do symulacji ze wzrostem sprzedaży w przedstawicielstwie regionalnym i wpływu na ten wzrost wprowadzonych zmian w systemie premiowania pracowników, został przedstawiony w Tabeli 3.

Można przypuszczać, że osoby będące bezpośrednimi beneficjentami programu będą dysponować szeroką wiedzą na temat wewnętrznych czynników determinujących efekty tego programu. Z kolei ich przełożeni, a przede wszystkim kierownictwo organizacji, z większą dokładnością mogą oszacować wpływ ewentualnych czynników zewnętrznych takich, jak zmiany w koniunkturze gospodarczej czy zachowanie się konkurencji.

Tabela 3. Szacowanie wpływu czynników na zaobserwowany wzrost sprzedaży

Czynniki wpływające na poprawę	Udział danego czynnika w poprawie	Poziom wiarygodności
1. Poprawa ogólnej koniunktury gospodarczej	5%	70%
2. Intensywna kampania reklamowa	30%	80%
3. Zmiana systemu premiowania pracowników	55%	90%
4. Zachowanie się konkurentów (wzrost cen oferowanych przez nich produktów)	10%	50%
5. Inne		
Razem	100%	

Źródło: na podstawie Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków 2003, s. 193

Zakończenie

Szacowanie efektywności realizowanych programów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi staje się coraz częściej podstawowym działaniem realizowanym przez menedżerów personalnych. Rozpatrywanie różnych programów w kategoriach inwestycji, zarówno tych ukierunkowanych na poprawę jakości kapitału ludzkiego, jak i wszelkich procesów realizowanych w organizacji, wymaga zidentyfikowania i zmierzenia efektów uzyskanych dzięki tym programom. Obserwowane efekty nie są jednak tylko wynikiem danych programów, lecz determinowane są przez wiele czynników umiejscowionych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Menedżerowie personalni, za pomocą odpowiednich metod, mogą w miarę skutecznie wyodrębnić wśród efektów tę ich część, która jest wynikiem realizowanego programu. Do metod tych zalicza się przede wszystkim grupy kontrolne, metody statystyczne np. równanie regresji liniowej czy oszacowania osób zaangażowanych w dany projekt. Zastosowanie tych metod wymaga jednak dużego nakładu pracy, a przede wszystkim wcześniejszego ich zaplanowania, które powinno przebiegać już w momencie projektowania programu.

Dalszy rozwój metod wspierających wyodrębnianie efektów programów uzależniony jest głównie od wiedzy i umiejętności pracowników działów personalnych, jak również od stosowania programów komputerowych ułatwiających gromadzenie i analizę dużej ilości danych statystycznych. Nie mniej jednak, stanowią one cenne instrumentarium, z którego pracownicy działów personalnych będą z pewnością coraz częściej korzystać.

Bibliografia

1. Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

4. Blalock H.M., *Statystyka dla socjologów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
5. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
6. Gorzeń-Mitka I., *Skuteczność — próba interpretacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1060/2005.
7. Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
8. Kisielewska M., Cieślak-Kozuń G., *Pojęcie i pomiar efektywności — studia literaturowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1152/2007.
9. Matwiejczuk R., *Efektywność — próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 11/2000.
10. Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków 2003.
11. Sobolewski K., *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998.

THE SUPPORTABLE METHODS FOR ISOLATE THE RESULTS OF PROGRAMS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The article presents the selectable methods that let personnel managers for isolate the results of programs in human resource management. These methods are: least squares method, control groups and evaluations of program's participants. Advantages and disadvantages of those methods were also discussed.

Key words: **methods for isolate the results of programs, human resource management, least squares method, control group**

Słowa kluczowe: **metody wyodrębniania efektów programów, zarządzanie zasobami ludzkimi, metoda najmniejszych kwadratów, grupy kontrolne**

Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy

Wstęp

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że zasoby te tworzą nie tylko zatrudnieni, lecz także wszyscy interesariusze organizacji. „Odbiorcami” działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są osoby (podmioty) związane z działalnością organizacji. Dlatego też „(...) możemy się domyślić, jaka będzie przyszła funkcja pracowników działu zasobów ludzkich: współpraca z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi”¹.

Dotychczas funkcja personalna postrzegana była zwykle jako typowo wewnętrzna i pomocnicza. Mimo że od lat mówi się o jej strategicznym charakterze, to w praktyce zmiany zachodzą niezwykle powoli i w dalszym ciągu większość pracowników komórek personalnych zajmuje się wyłącznie działaniami operacyjnymi takimi, jak rekrutacja, selekcja czy wynagrodzenia. Konieczność skoncentrowania się na członkach organizacji oraz interesariuszach zewnętrznych stanowi więc swoiste wyzwanie dla osób realizujących w praktyce tę funkcję w organizacji. Efektem zachodzących przemian jest wykorzystywanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi metod i technik charakterystycznych dla dyscyplin naukowych takich, jak rachunkowość czy marketing. Oprócz tradycyjnych zadań realizowanych przez dział personalny, do priorytetowych obowiązków specjalistów do spraw zasobów ludzkich zaliczyć trzeba obecnie szereg innych funkcji (J. Szambelańczyk nazywa je funkcjami *in statu nascendi*²), z których najważniejsze są: pomiar kapitału ludzkiego oraz kreowanie marki organizacji jako pracodawcy³.

¹ D. Ulrich, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer 2008, s. 15–16.

² J. Szambelańczyk, *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl*, [w:] red. S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer 2007, s. 267.

³ D. Ulrich, *Hot HR issues for the next two years*, The Conference Board of Canada — *Insights you can count on*, 2009.01.12, www.conferenceboard.ca.

Employer branding to jedna z nowszych koncepcji zarządzania. Mimo że powstała w oparciu o dorobek wielu dziedzin nauki, to zdecydowanie najwięcej „czerpie” z marketingu — z dorobku w zakresie kreowania marki.

Marka uważana jest obecnie za jeden z ważniejszych niematerialnych zasobów organizacji. Wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu zmieniał się sposób postrzegania marki. Pierwotnie markę odnoszono jedynie do oferowanych przez firmę produktów lub usług i postrzegano ją przez pryzmat relacji zachodzących między organizacją a podmiotami zewnętrznymi. Obecnie markę kojarzy się także (a może przede wszystkim) z wnętrzem organizacji. Wskazuje się na markę organizacji, markę pracownika, markę przywództwa czy wreszcie — markę pracodawcy (*employer brand*).

Ponieważ każda instytucja oferująca zatrudnienie ma swoją markę pracodawcy, a jej siła (bezpośrednio lub pośrednio) oddziałuje na wszelkie obszary działalności organizacji, relacje z podmiotami zewnętrznymi oraz osiągnięte wyniki finansowe, integralnym etapem procesu *employer branding* powinna być kontrola efektów działań w tym obszarze zarządzania. Organizacji potrzebne jest narzędzie, które pozwoli mierzyć, monitorować i oceniać zależności przyczynowo-skutkowe między byciem pracodawcą z wyboru a stopniem realizacji celów firmy. Zdaniem auterek, instrumentem, który może być wykorzystywany do kontrolowania *employer brand*, jest strategiczna karta wyników, dostosowana do potrzeb związanych z zarządzaniem marką pracodawcy.

Powyższe przesłanki skłoniły autorki do przeprowadzenia analizy, której celem jest zbadanie, w jakim zakresie do zarządzania marką pracodawcy można wykorzystać koncepcję strategicznej karty wyników oraz mierniki dostarczające informacji o wpływie siły marki pracodawcy na funkcjonowanie organizacji. Dla zrealizowania tego celu w artykule przedstawiono: rozważania dotyczące korzyści, jakie przynosi organizacji status pracodawcy z wyboru; przegląd dotychczasowych rozwiązań w zakresie pomiaru siły marki pracodawcy; koncepcję strategicznej karty wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona oraz propozycję karty wyników siły marki pracodawcy, w której wykorzystano dorobek zarządzania zasobami ludzkimi, rachunkowości i marketingu tak, aby pokazać, w sposób najbardziej rzetelny i pełny, rezultaty podejmowanych w tym zakresie działań.

1. *Employer of choice* jako pracodawca z silną marką

Marka jest „bytem istniejącym niemal wyłącznie w umysłach klientów”⁴, dlatego coraz częściej traktuje się ją jako metaforę. L. de Chernatony zauważa, że marka bywa interpretowana z perspektywy wkładu, wyniku oraz czasu, przy czym, współczesne zarządzanie wymaga przyjęcia zintegrowanego spojrzenia na markę w skali całej organizacji⁵. Z punktu widzenia zarządzania, markę zdefiniować można jako sumę korzyści, jakie przynosi wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jej budowania. Tak

⁴ D. Teresiński, *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr. hab. Wojciechem Gasparskim*, „Przegląd Organizacji” 4/2005, s. 8.

⁵ L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003, s. 32 i 56.

więc ma ona określoną siłę, czyli moc wpływania na interesariuszy⁶, którą odzwierciedlają ich postawy oraz intencjonalne i rzeczywiste zachowania⁷. Im silniejsza jest marka, tym podmioty z nią związane mają do niej większe zaufanie, rośnie ich satysfakcja z kontaktów z marką i lojalność wobec marki, co z kolei przekłada się na jej kapitał i konkretną wartość dla organizacji⁸.

Marka pracodawcy, analogicznie do rozumienia samej marki, definiowana jest najczęściej jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym w danej organizacji⁹. Przyjmując jednak, że działalność organizacji wywiera wpływ nie tylko na swoich członków, lecz także na innych aktualnych i potencjalnych, wewnętrznych i zewnętrznych *shareholders*, grupę podmiotów czerpiących korzyści z marki pracodawcy należy rozszerzyć do wszystkich jej obecnych i przyszłych interesariuszy. *Employer branding* jest zatem procesem kreowania wartości dla interesariuszy¹⁰. Celem pośrednim do realizacji tegoż celu końcowego jest legitymowanie się przez organizację silną marką podmiotu oferującego zatrudnienie.

Organizację z silną marką pracodawcy nazywa się *employer of choice*. Ludzie chcą pracować w takiej firmie, „ponieważ kierownictwo zaspokaja indywidualne potrzeby zatrudnionych osób, dotyczące posiadania dobrej pracy z perspektywą szkoleń, oceny i współpracy z dobrym przełożonym, który wysłuchuje swoich pracowników i daje im pewną autonomię, ale jednocześnie pomaga, zapewniając *coaching* i udzielając rad”¹¹.

Pracodawca z wyboru jest więc atrakcyjnym zatrudniającym. Pod pojęciem atrakcyjności pracodawcy rozumie się sumę przewidywanych korzyści, jakie potencjalni pracownicy dostrzegają, oceniając organizację pod kątem podjęcia w niej zatrudnienia¹². Wyniki badań empirycznych pozwalają wyróżnić pięć głównych grup czynników, które przesądzają o atrakcyjności danej organizacji jako pracodawcy. Są to¹³: wartości wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy, wartości o charakterze socjalnym, wartości ekonomiczne, wartości rozwojowe, wartości aplikacyjne.

Zdobycie renomy atrakcyjnego pracodawcy czy to w kraju, czy choćby w danym regionie, wymaga czasu i konsekwentnego realizowania konkretnych działań. Pracodawcą z wyboru może stać się i pozostać organizacja oferująca¹⁴: duże możliwości rozwoju, szkolenia i awansu; odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia; większe możli-

⁶ J.-N. Kapferer, *The new strategic brand management*, Kogan Page 2004, s. 10–11.

⁷ V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010, s. 156–158.

⁸ Obecnie dokonuje się rozróżnienia między kapitałem a wartością marki; przyjmuje się, że kapitał marki to miara mająca charakter niefinansowy, wartość marki jest miarą obrazującą jest wartość finansową — G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE 2002, s. 35.

⁹ S. Barrow, R. Mosely, *The employer brand*, John Wiley & Sons 2005, s. xv.

¹⁰ K. Wojtaszczyk, *Employer branding — przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” 1/2010, s. 21.

¹¹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008, s. 157.

¹² P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” 24 (2)/2005, s. 156.

¹³ Tamże, s. 159–162.

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2005, s. 355–356.

wości zatrudnienia w przyszłości ze względu na renomę organizacji, która zatrudnia i szkoli dobrych pracowników; udogodnienia i ciekawe możliwości dla specjalistów takich, jak naukowcy zajmujący się badaniami czy inżynierowie i specjaliści od IT; warunki zatrudnienia nienaruszające równowagi między pracą a życiem prywatnym; system wynagrodzeń doceniający wkład pracownika oraz zapewniający konkurencyjne płace i świadczenia.

Bycie pracodawcą z wyboru przynosi firmie liczne korzyści. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi zasadnicze korzyści wynikają z faktu nadania funkcji personalnej organizacji rangi strategicznej. W efekcie, głównie na skutek działań o charakterze planistycznym, zdecydowanie usprawniony zostaje proces pozyskiwania kadr i skraca się czas wakowania stanowisk. Jednocześnie, już samo miano pracodawcy z wyboru sprawia, że potencjalni pracownicy aktywnie szukają zatrudnienia w danej firmie oraz wzrasta liczba aplikujących. Pracodawca z wyboru ma też większą niż inni zatrudniający możliwość przyciągania utalentowanych ludzi (również tych, którzy aktualnie pracują dla konkurencji) oraz zapobiegania nadmiernemu odpływowi kadry¹⁵. Połączenie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu zapobiega również wysyłaniu niespójnych lub sprzecznych komunikatów — informacje kierowane do członków organizacji pokrywają się z informacjami dla przyszłych pracowników oraz klientów.

Z punktu widzenia organizacji jako całości najważniejszą korzyścią odnoszoną przez pracodawców z wyboru jest podniesienie poziomu zaangażowania, które, będąc względnie trwałym sposobem zachowania członków organizacji, przejawia się między innymi chęcią do pozostania w niej, gotowością do działania (w którym interesy organizacji mają priorytet nad interesami własnymi jednostki) oraz identyfikacją z firmą¹⁶. W efekcie w instytucji utrzymuje się wysoki poziom kreatywności i innowacyjności, panuje atmosfera, którą lubią nie tylko zatrudnieni, lecz także i klienci, co przekłada się z kolei lepsze z nimi relacje. W rzeczywistości zatem legitymowanie się marką pracodawcy z wyboru, zapewnić może organizacji lojalność pracowników, klientów oraz lepszą pozycję konkurencyjną¹⁷.

Zdaniem S. Barrowa i R. Mosleya¹⁸, takie ogólne prezentowanie profitów wynikających z posiadania przez organizację silnej marki pracodawcy jest niewystarczające. Autorzy wskazują na szereg konkretnych korzyści, które składają się na wyższą efektywność organizacji będących pracodawcami z wyboru. Według nich, silna marka pracodawcy, której towarzyszy wyższy niż przeciętny poziom zaangażowania kadry, po-

¹⁵ J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer 2007, s. 16; S. Taylor, *People Resourcing*, CIPD 2005, s. 50; S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons 2008, s. 69.

¹⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, s. 35.

¹⁷ K. Thorne, D. Mackey, *Everything you ever needed to know about training: a one-stop shop for everyone interested in training*, Learning and Development, Kogan Page 2007, s. 2.

¹⁸ S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand...*, s. 69–83.

maga osiągnąć lepsze rezultaty finansowe¹⁹, a spowodowane jest to głównie dwoma czynnikami: obniżką kosztów i podniesieniem satysfakcji klienta.

Opinię tę potwierdzają wyniki badań empirycznych, z których wynika, że wiele miar związanych z realizacją polityki personalnej, w organizacjach zaliczanych do grupy *employer of choice* przyjmuje wartości o wiele korzystniejsze (z punktu widzenia podmiotu oferującego zatrudnienie) niż w firmach nie legitymujących się tym mianem (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane mierniki związane z realizacją funkcji personalnej w organizacjach legitymujących się mianem pracodawcy z wyboru

Wskaźnik	2005	2004
Odsetek osób zatrudnionych w wyniku poleceń obecnych pracowników	21,2%	17,4%
Odsetek utrzymania nowozatrudnionych	76,3%	71,8%
Odsetek przyjętych przez kandydatów ofert pracy	64,7%	59,7%
Współczynnik absencji	4,0%	5,1%
Odsetek odejść na własne życzenie	11,9%	13,2%
Współczynnik odejść	13,5%	14,4%

Źródło: L. Branham, *Planning to become an employer of choice*, "Journal of Organizational Excellence" 24 (3)/2005, s. 67

2. Pomiar siły marki pracodawcy

Zgodnie z poglądami specjalistów zajmujących się zarządzaniem marką, określanie jej siły polega na ocenie skojarzeń dotyczących marki. Asocjacje ocenia się w dwóch głównych wymiarach: (1) świadomości marki, (2) wizerunek marki²⁰. Świadomość marki działa na proces decyzyjny odbiorcy na dwa sposoby: poprzez przywołanie marki oraz zdolność potencjalnego odbiorcy do rozpoznania i przypomnienia sobie, że marka należy do danej kategorii. Z kolei wizerunek kształtowany jest poprzez doświadczenie marki. Wizerunek marki to pewnego rodzaju mentalne odzwierciedlenie czy ogół związanych z nią skojarzeń²¹.

W przypadku *employer brand*, ocena świadomości prowadzona jest głównie w odniesieniu do przyszłych pracowników. Jej celem jest zbadanie, czy potencjalni aplikanci są świadomi istnienia danego pracodawcy oraz czy ich dotychczasowe doświadczenia

¹⁹ I. Fulmer, B. Gerhart, K. Scott, *Are the best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance*, "Personnel Psychology" 12/2003, s. 987.

²⁰ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006, s. 15; V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010, s. 155.

²¹ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE 1999, s. 38.

związane z kontaktem z organizacją stanowiły podstawę do nazwania jej co najmniej „dobrym” zatrudniającym. W praktyce analizy tego typu polegają zwykle na badaniu atrakcyjności pracodawcy i opierają się na monitorowaniu pozycji firmy w rankingach „najbardziej pożądanых pracodawców”. Obecnie w zasadzie w każdym kraju prowadzi się wiele analiz, których celem jest rankingowanie firm jako pracodawców. W Polsce organizowanych jest przynajmniej kilka tego rodzaju analiz, przy czym większość z nich (częściowo lub całkowicie) opiera się na ocenach studentów lub absolwentów.

Ocena wizerunku *employer brand* bazuje na opiniach obecnych członków organizacji. Są to podmioty, które mają już świadomość istnienia pracodawcy i odpowiednio go klasyfikują. Przykładem badania siły marki pracodawcy od wnętrza organizacji są analizy prowadzone przez *Great Place to Work Institute*. Najbardziej znanym efektem jego prac nad atrakcyjnością pracodawców jest lista 100 firm, w których pracuje się najlepiej, publikowana corocznie w Stanach Zjednoczonych w specjalnym wydaniu magazynu „*Fortune*”²². Sygnałem do rozpoczęcia analiz w danej organizacji jest przyjęcie jej nominacji do konkursu; następnie badania prowadzone są dwutorowo. Część działań polega na badaniu ankietowym pracowników — czterystu losowo wybranych zatrudnionych wypełnia, autorsko przez Instytut opracowany kwestionariusz, na podstawie którego oblicza się tzw. indeks zaufania (*Trust Index*). Drugim aspektem badawczym jest audyt kultury organizacyjnej. Główną rolę odgrywają tu dane statystyczne na temat polityk i praktyk stosowanych w firmie oraz dane jakościowe pochodzące z esejów pisanych przez przedstawicieli kadry kierowniczej. Może zdarzyć się, że wyniki audytu są bardzo dobre a wyniki indeksu zaufania niskie. W procesie oceny tego typu rozbieżność traktowana jest jako głośny „dzwonek alarmowy”, ponieważ sygnalizuje brak spójności między polityką firmy a rzeczywistymi doświadczeniami zatrudnionych. Czasem, by dostać się na miejsce na liście, firmy podejmują zobowiązania. W takim wypadku Instytut ocenia, na ile obietnice zostały wypełnione, a wynik dodawany jest do analizy ankiet pracowniczych.

Pochodną świadomości i wizerunku marki pracodawcy jest lojalność wobec niej. Obecnie wskazuje się na dwa wymiary lojalności pracowniczej: lojalność pracownika oraz lojalność pracodawcy. Chcąc zatem zmierzyć stopień lojalności wobec pracodawcy, dokonać należy pomiaru nie tylko lojalności pracowniczej, lecz także lojalności podmiotu oferującego zatrudnienie. W literaturze znaleźć można wiele charakterystyk lojalnego członka organizacji.. Zdaniem R. Krupskiego i K. Piórkowskiej-Wojciechowskiej²³ lojalnego pracownika cechuje silna motywacja do pracy. W efekcie reprezentuje on zachowania pozytywne z punktu widzenia organizacji: nie podejmuje działań zmierzających do zmiany miejsca zatrudnienia, dba o dobry image organizacji i jej imię. Lojalny pracodawca: docenia i nagradza lojalnych członków organizacji; interesuje się potrzebami i problemami pracowników (również osobistymi) oraz analizuje ich przyczyny; podchodzi indywidualnie do każdego zatrudnionego; zapewnia stabilizację (w tym pewność zatrudnienia); stwarza warunki do współdziałania; ufa pracowniko-

²² T. Elkeles, J. Phillips, *The chief learning officer: driving value within a changing organization through learning and development*, Butterworth-Heinemann 2007, s. 242.

²³ R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” 1/2005, s. 46.

wi; sprawiedliwie traktuje, wynagradza i ocenia pracownika; gwarantuje zatrudnionemu możliwość efektywnego wykorzystania jego czasu.

Do pomiaru siły marki pracodawcy wykorzystać też można szereg innych danych o charakterze jakościowym i ilościowym, które gromadzone są przez organizację. Statystyki tego typu nie mogą w pełni zastąpić analiz związanych ze świadomością i wizerunkiem *employer brand*, ale stanowią z pewnością cenne ich uzupełnienie. Mogą nimi być informacje o: trudnościach/braku niepowodzeń w naborze kadr, częstości odejść „na własne życzenie”, fluktuacji pracowników (kontrahentów), poziomie wiedzy i zaangażowania pracowników oraz kontrahentów, zadowoleniu z pracy, zaufaniu do pracodawcy.

Jeśli duża liczba dobrych pracowników odchodzi przed upływem osiemnastu miesięcy od zatrudnienia, a kampanie rekrutacyjne nie przyciągają wystarczającej liczby kandydatów²⁴, to przyjąć można, że w organizacji występują symptomy skłaniające do większego zaangażowania się w umacnianie *employer brand*.

Z kolei, o uznanej marce pracodawcy można mówić, gdy następujące miary są wyższe niż średnie, uznawane w branży jako satysfakcjonujące: odsetek przyjętych ofert pracy, liczba osób aplikujących na dane stanowisko, średnia długość zatrudnienia, średnia wartość fluktuacji, poziom zaangażowania²⁵. W efekcie, w przypadku organizacji legitymującej się silną marką pracodawcy, zatrudnieni z niej nie odchodzą, dobrze o niej mówią, inni chcą zostać jej członkami, a byli pracownicy wracają²⁶.

W opracowaniach literaturowych poświęconych kontroli *employer brand*, nie spotyka się zwykle tak szczegółowego rozróżnienia na pomiar świadomości i wizerunku marki pracodawcy. Przedstawiane propozycje stanowią mieszankę miar, z których część odnosi się do świadomości marki, część do jej wizerunku, a część obejmuje dane związane z realizacją zarządzania zasobami ludzkimi.

I tak na przykład T. Ambler²⁷ uważa, że badanie marki pracodawcy obejmować powinno analizę następujących aspektów: świadomości celów organizacji, postrzeganej jakości pracodawcy, satysfakcji pracowniczej, zaangażowania w realizację celów organizacji, liczby odejść z organizacji, postrzeganej dostępności posiadanych przez organizację zasobów, chęci uczenia się, możliwości uczenia się na błędach, empatii w stosunku do klientów i nastawienie na kreację wartości dla nich.

G. Martin oraz S. Hetrick, współpracownicy *Chartered Institute of Personnel and Development*, proponują, by pomiarem obejmować percepcję kontraktu psychologicznego, świadomość propozycji wartości zatrudnienia, postrzeganą jakość pracodawcy oraz skojarzenia z nim związane (tab. 2).

²⁴ P. Walker, A.P. Higgins, *Employer branding: a no-nonsense approach*, CIPD 2008, s. 13.

²⁵ L. Moroko, M. Uncles, *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management”, 16/2008, s. 1692.

²⁶ C. Welsing, *HRMarketing: A new perspective on human resources management*, Pearson Education 2006, s. 31.

²⁷ T. Ambler, *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*, Pearson Education 2003, s. 201.

Tabela 2. Pomiar wartości marki pracodawcy

Komponent pomiaru	Przedmiot pomiaru
Percepcja kontraktu psychologicznego i zaangażowania	Emocjonalny związek między marką a pracownikami
Świadomość propozycji wartości	Znajomość marki przez pracowników i potencjalnych członków organizacji
Postrzegana jakość marki pracodawcy	Ocena jakości marki pracodawcy
Skojarzenia	Wizerunek marki pracodawcy

Źródło: G. Martin, S. Hetrick, *Corporate reputations, branding and people management. A strategic approach to HR*, Butterworth-Heinemann 2006, s. 289–290

Podsumowując powyższe rozważania, zauważyć można, że pomiar siły marki pracodawcy i efektów przez nią generowanych jest działaniem niezmiernie skomplikowanym, a wynika to głównie z faktu, że wymaga połączenia narzędzi charakterystycznych dla marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i rachunkowości (controllingu). I tak:

1. Z punktu widzenia marketingowego ważne jest, by kontrolować świadomość i wizerunek *employer brand* oraz lojalność w stosunku do tejże marki.
2. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, które jest najważniejszym narzędziem kreowania *employer brand*, ważne jest, by konkretne miary odnieść do specyficznego produktu, którym jest szeroko rozumiana praca na rzecz danej organizacji.
3. Z punktu widzenia controllingu istotne jest natomiast, by zastosowane miary były rzetelne i by można je było wykorzystać do określenia, w jakim zakresie zasoby ludzkie budują wartość organizacji i jaki jest poziom zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki związanych z budowaniem silnej marki pracodawcy.

3. Strategiczna karta wyników

Strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*) została opracowana w 1990 roku, jako model mierzenia efektywności przedsiębiorstw. Zaproponowany system wskaźników miał zapewnić równowagę między celami krótko- a długookresowymi i oprócz tradycyjnych mierników finansowych do oceny przedsiębiorstwa wykorzystano informacje o procesach wewnętrznych, marketingowe i kadrowe. Z czasem strategiczna karta wyników stała się narzędziem zarządzania strategią firmy: służyła nie tylko do mierzenia efektywności, ale przede wszystkim do komunikowania i wyjaśniania przyjętej przez firmę strategii. *Balanced Scorecard* opisuje działalność z czterech różnych perspektyw: klienta, procesów wewnętrznych, finansów i rozwoju²⁸. Perspektywy te wza-

²⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN 2002 s. 17–19.

jemnie na siebie wpływają, analizowane powinny być jednocześnie i w związku z tym kolejność ich prezentowania jest nieistotna.

W perspektywie klienta najważniejsze jest zdefiniowanie klientów i segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować. Do podstawowych mierników efektywności zalicza się: satysfakcję, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów, ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku. Ważny jest również pomiar oferowanej wartości w trzech kategoriach: atrybutów produktu, relacji z klientami oraz wizerunku i reputacji firmy. Można go przeprowadzić za pomocą wskaźników takich, jak: czas realizacji zamówienia, terminowość dostawy, umiejętność dostosowania produktu do potrzeb klienta, kompetencje, bezbłędnosc, doradztwo²⁹.

Realizacja celów marketingowych wymaga określenia kluczowych działań w zakresie procesów innowacyjnych (perspektywa procesów wewnętrznych): badanie potrzeb klientów oraz stworzenie oferty nowego produktu lub usługi, procesów operacyjnych: wytworzenie produktu, dostarczenie produktu klientowi oraz procesów obsługi klienta. Główne mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych dotyczą czasu, jakości i kosztów tych procesów³⁰.

Usprawnienia procesów obsługi klientów oraz oferowane produkty powinny prowadzić do lepszych wyników finansowych. Elementem karty wyników są więc również tradycyjne wskaźniki finansowe między innymi: poziom sprzedaży, poziom marży, szybkość rotacji aktywów, poziom redukcji kosztów.³¹

Ostatnia perspektywa — perspektywa rozwoju stanowi swoistego rodzaju bazę, pozwalającą na realizację celów ujętych w pozostałych trzech obszarach. Wskazuje na zasoby, które trzeba rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju. Mierniki w tej perspektywie koncentrują się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i dotyczą przede wszystkim badania kwalifikacji, satysfakcji i wydajności pracowników oraz poziomu rotacji (fluktuacji) pracowników. Istotne jest również określenie dostępności informacji dla pracowników i angażowania pracowników w zarządzanie firmą: wskaźnik zgłoszonych i zrealizowanych inicjatyw, wskaźniki zbieżności celów indywidualnych z celami organizacji³².

Te cztery perspektywy pozwalają monitorować działania operacyjne z różnych punktów widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem ich zbieżności z realizowaną strategią. Zaletą przedstawionego narzędzia jest zapobieganie koncentracji na jednym obszarze działalności kosztem innych. Na przykład wykorzystywanie tradycyjnych systemów pomiaru złożonych głównie z krótkookresowych mierników finansowych, powoduje, że wskaźniki finansowe stają się celem samym w sobie. Cele finansowe mogą zostać osiągnięte, a przedsiębiorstwa straci szansę usprawnienia procesów wewnętrznych, rozwinięcia nowych usług czy też dotarcia do nowych klientów. Takie negatywne skutki „korzystnej sytuacji finansowej” mogą wielokrotnie przewyższać krótkookresowe zyski. Z drugiej strony pomijanie w ocenie działalności wskaźni-

²⁹ Tamże, s. 74–80.

³⁰ Tamże, s. 99–108.

³¹ Tamże, s. 62.

³² Tamże, s. 124–136.

ków finansowych może prowadzić do utraty płynności finansowej i zagrożenia działalności instytucji³³.

R.S. Kaplan i D.P. Norton³⁴ nazywają opracowany przez siebie system wspólnym językiem używanym do komunikowania misji i strategii firmy. Wykorzystuje on mierniki, aby objaśniać pracownikom czynniki obecnego i przyszłego sukcesu firmy. „Karta wyników jest bardziej systemem komunikowania, informowania i uczenia się, a nie systemem kontroli”³⁵. Połączenie różnych perspektyw powoduje możliwość wykorzystania jej również w organizacjach nienastawionych na zysk³⁶. W tym przypadku perspektywa finansowa stanowi nie tyle cel, co ograniczenie. Miarą sukcesu tych organizacji jest skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Aspekt finansowy warunkuje jednak ich działanie i musi być uwzględniany w miarach efektywności. „Jeżeli pracownicy mają działać skutecznie w dzisiejszym zmiennym otoczeniu, muszą dysponować bardzo dobrą informacją — o klientach, procesach oraz finansowych skutkach własnych decyzji”³⁷.

Praktyka wykorzystania strategicznej karty wyników wskazuje, że o ile w trzech pierwszych obszarach: klientów, procesów wewnętrznych i finansowych określenie celów i mierników nie jest problemem, to dla perspektywy rozwoju albo jest to zadanie dość trudne albo zarządzający nie przypisują tej perspektywie właściwego znaczenia. Z jednej strony mierniki kadrowe przez zarządzających uznawane są za mniej ważne od twardych efektów finansowych czy marketingowych. Z drugiej — menedżerowie personalni uznają, że programy szkoleniowe, motywacyjne lub projekty związane ze zwiększaniem zaangażowania pracowników są konieczne „z natury”, stanowią cel sam w sobie. Nie wykazuje się więc związku tych działań z osiąganiem przez firmę celów finansowych i rynkowych. W efekcie powstają karty wyników złożone z trzech zamiast czterech perspektyw³⁸.

Strategiczna karta wyników jest sposobem powiązania celów polityki personalnej z celami w pozostałych obszarach działania organizacji. B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich wykorzystali kartę wyników do pomiaru efektywności polityki personalnej i oceny jej wpływu na wyniki całej organizacji. Zwrócili uwagę, że często zarządzający nie łączą zasobów ludzkich z kształtowaniem pozytywnej opinii inwestorów o wartości rynkowej firmy. Stworzona przez nich karta wyników zasobów ludzkich powinna pokazać, „w jaki sposób ludzie tworzą wartość i jak ten system tworzenia wartości należy monitorować”³⁹.

Przy budowie mierników autorzy proponują odniesienie analiz do trzech poziomów: działu personalnego, systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań

³³ T. Wnuk-Pel, *Zrównoważona karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] red. I. Sobańska, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, C.H. Beck 2003, s. 456–458.

³⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników...*, s. 221–222.

³⁵ Tamże, s. 42.

³⁶ Tamże, s. 166–167.

³⁷ Tamże, s. 129.

³⁸ Tamże, s. 136–137.

³⁹ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 18.

pracowników. Badanie efektywności działów personalnych dotyczy przede wszystkim „infrastruktury zarządzania”, czyli kompetencji specjalistów do spraw zasobów ludzkich zarówno związanych z realizacją podstawowych funkcji personalnych (np. rekrutacji, selekcji, wynagradzania, oceniania), jak i umiejętności ekonomicznego i strategicznego zarządzania ludźmi⁴⁰.

Zdaniem B. Beckera, M. Huselida i D. Ulricha zestaw wskaźników zasobów ludzkich powinien być zrozumiały i przekonujący dla wszystkich pracowników i nie powinien zawierać więcej niż dwadzieścia pięć miar. Tradycyjne informacje z obszaru zarządzania ludźmi takie, jak: liczba godzin szkolenia, czas obsadzenia wakatu czy zadowolenie pracowników muszą być powiązane z miernikami efektywności firmy⁴¹.

4. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy

Kompleksowa ocena rezultatów działań w obszarze *employer branding* oparta być powinna o informacje pochodzące od wszystkich interesariuszy organizacji — pracowników, klientów oraz inwestorów. Jednak zgodnie z tzw. łańcuchem powiązań pracownik–klient–zysk (rysunek 1), który ukazuje korzyści uzyskiwane przez klientów oraz udziałowców jako pochodną wartości czerpanych przez zatrudnionych, przyjmujemy, że „bazę” strategicznej karty wyników *employer brand* stanowią dane odzwierciedlające te działania organizacji, które bezpośrednio odnoszą się do obecnych lub potencjalnych pracowników.

Rysunek 1. Łańcuch powiązań: pracownik–klient–zysk

Atrakcyjne miejsce pracy	→	Atrakcyjne miejsce dokonywania zakupów	→	Atrakcyjne miejsce do inwestowania
↓		↓		↓
Wartości dla personelu	→	Wartości dla klientów	→	Wartości dla inwestorów
↓		↓		↓
Tworzenie proefektywnościowych i etycznych warunków rozwoju kariery zawodowej		Kompetentne zaspokajanie potrzeb przez dostarczanie wartościowych produktów i usług		Tworzenie wartości ekonomicznej przez efekt dźwigni zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.J. Rucci, S.P. Kirn, R.T. Quinn, *The employee–customer–profit chain at Sears*, „Harvard Business Review”, 12/1998, s. 82–97, [za:] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008, s. 93; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE 2007, s. 81

Do pomiaru wyników działań w zakresie *employer branding* używamy ilościowych i jakościowych miar, z których każdą sklasyfikować można jako należącą do jednej

⁴⁰ Tamże, s.25–26.

⁴¹ Tamże, s. 35.

z czterech kategorii, tj. miar świadomości marki pracodawcy, miar wizerunku marki pracodawcy, miar lojalności wobec pracodawcy, miar skonstruowanych w oparciu o dane pochodzące z wewnątrzorganizacyjnych analiz związanych z realizacją funkcji personalnej.

W proponowanym przez autorki modelu strategicznej karty wyników siły marki pracodawcy odwołuje się do koncepcji R.S. Kaplana i D.P. Nortona, łącząc jednocześnie dorobek nauki o zarządzaniu w zakresie: pomiaru siły marki, zarządzania zasobami ludzkimi i controllingu. W odniesieniu do proponowanych przez tych autorów czterech perspektyw mierzenia efektów autorki zakładają, że:

1. Perspektywa klienta oznacza perspektywę klienta zewnętrznego — potencjalnego członka organizacji. Celem w tej perspektywie jest budowanie świadomości marki pracodawcy i poprzez tę świadomość określanie miejsca firmy na rynku pracy. Zgodnie z dorobkiem nauki o zarządzaniu marką, by ocenić działania *employer branding* z tej perspektywy, stosujemy mierniki świadomości marki pracodawcy.
2. Na procesy wewnętrzne patrzeć należy przez pryzmat obecnie zatrudnionych. Ponieważ najważniejszym narzędziem umacniania *employer brand* jest zarządzanie zasobami ludzkimi, a silna marka pracodawcy usprawnia pozyskiwanie kadr i sprzyja utrzymaniu personelu, większość stosowanych mierników dotyczy procesu rekrutacji i selekcji oraz odejść z organizacji. Wyniki ocenia się również w oparciu o miary związane z wizerunkiem marki ukształtowanym w „umysłach” pracowników oraz szacuje się „niedopasowanie” między oczekiwaniami zatrudnionych a istniejącymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Perspektywa rozwoju stanowi punkt wyjścia przy projektowaniu karty wyników związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wskazuje ona na kluczowe cechy kapitału ludzkiego, mające wpływ na realizację strategii firmy. Celem budowania marki pracodawcy w tym obszarze jest podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, zmniejszenie odpływu kluczowych pracowników, poprawa atmosfery w miejscu pracy, zwiększenie poziomu kompetencji kluczowych z punktu widzenia celów strategicznych firmy. W tej perspektywie istotny jest pomiar tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej, w której odzwierciedlone są postawy i zachowania pracowników takie, jak dbałość o podnoszenie kwalifikacji, odejścia na własne życzenie, silna motywacja do pracy czy utożsamianie się z celami organizacji.
4. Perspektywa finansowa to przede wszystkim pomiar wartości kapitału ludzkiego oraz kosztów procesów personalnych i zmiany przychodów ze sprzedaży. Zaangażowanie pracowników, poprawa procesów wewnętrznych, zwiększenie udziału w rynku prowadzi do poprawy wyników finansowych. Inwestycje w karierę pracowników, przyspieszenie tempa rozwoju kluczowych kompetencji, obniżenie prawdopodobieństwa odejścia z firmy wpływają na wzrost wartości kapitału ludzkiego. Skrócenie czasu obsady stanowiska oraz zmniejszenie fluktuacji powoduje obniżenie kosztów procesów personalnych. Lepsza obsługa klientów i bardziej zmotywani pracownicy to wyższe przychody ze sprzedaży.

Przyjęte założenia proponowanej strategicznej karty wyników siły marki pracodawcy prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy

Narzędzie kontroli	Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy			
	Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju	Perspektywa finansowa
Cel	Budowanie świadomości marki pracodawcy, określanie pozycji firmy na rynku pracy	Poprawa realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, budowanie wizerunku marki pracodawcy	Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, zmniejszenie odpływu kluczowych pracowników, zwiększenie poziomu kompetencji pracowników	Wzrost wartości kapitału ludzkiego, obniżenie kosztów działalności, wzrost przychodów ze sprzedaży
Przedmiot oceny	Świadomość marki pracodawcy i efekty wywołane przez zachowania potencjalnych pracowników będące pochodną świadomości marki pracodawcy	Wizerunek marki pracodawcy w oczach zatrudnionych	Lojalność pracownicza	Wartość kapitału ludzkiego, Koszty i przychody działalności

Źródło: opracowanie własne

W perspektywie klienta powinna być mierzona zewnętrzna świadomość marki pracodawcy na rynku pracy i zachowania klientów zewnętrznych. W zakresie mierników ilościowych A. Lipka proponuje wykorzystanie dwóch podstawowych wskaźników skuteczności inwestycji w zewnętrzny marketing personalny: stopę bazy, rozumianą jako udział pozytywnie ocenianych kandydatów do pracy w ich ogólnej liczbie i stopę selekcji – iloraz liczby zatrudnionych kandydatów i całkowitej liczby osób, które ubiegały się o pracę.⁴² Istotne informacje w tej perspektywie dotyczą również czasu obsadzania stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym, jakości pracy osób nowo zatrudnionych na przykład poprzez monitorowanie porzucenia pracy lub awansowania tych pracowników w przyjętym do analiz okresie (tabela 4).

Tabela 4. Wybrane mierniki ilościowe siły marki pracodawcy związane z perspektywą klientów zewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Stopa bazy	Liczba pozytywnie ocenianych kandydatów/ogólna liczba kandydatów do pracy

⁴² A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 197.

Wskaźniki	Opis
Stopa selekcji	Liczba zatrudnionych kandydatów/całkowita liczba kandydatów do pracy
Wskaźnik ofert pracy przyjętych przez pracowników nowo zatrudnionych	Liczba ofert pracy przyjętych przez pracowników nowo zatrudnionych/liczba ofert pracy złożonych pracownikom nowo zatrudnionym
Wskaźnik awansów pracowników nowo zatrudnionych	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, których awansowano/liczba pracowników nowo zatrudnionych
Wskaźnik odejść pracowników nowo zatrudnionych	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, którzy porzucili pracę lub zostali zwolnieni/liczba pracowników nowo zatrudnionych
Odsetek osób zatrudnionych, poleconych przez obecnych pracowników	Liczba pracowników nowo zatrudnionych, poleconych przez obecnych pracowników/liczba pracowników nowo zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, 2002, s. 76–83; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 57 i 176–180; J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46; A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010 s. 197.

Jak wcześniej zaznaczono, wartość *employer brand* z perspektywy klienta ocenić można w oparciu o zbadanie świadomości marki. Pomiar koncentruje się tu na przywołaniu marki pracodawcy oraz umiejętności jej rozpoznania, a badania dotyczą analizy odpowiedzi potencjalnych pracowników na następujące pytania:

- Jacy pracodawcy przychodzą Pani/Panu do głowy? Proszę wymienić przynajmniej trzech pracodawców.
- Których spośród wymienionych na poniższej liście pracodawców Pani/Pan zna?
- Którego z poniższych pracodawców nazwałaby/nazwałby Pani/Pan dobrym pracodawcą?

Badanie świadomości marki pracodawcy może być uzupełnione o analizę wyników rankingów pracodawców sporządzanych w skali danego kraju, kontynentu czy świata. Warto także, by organizacje nastawione na umacnianie swojej *employer brand* docierały do jak największej ilości informacji na swój temat, które znaleźć można w zasobach Internetu. Coraz bardziej popularne stają się portale, na których obecni pracownicy dzielą się doświadczeniami (także i tymi złymi) z pracy w danej firmie. W Polsce przykładem może być portal „O pracodawcach” (<http://www.opracodawcach.pl/>), na forum którego potencjalni kandydaci znaleźć mogą wiele niepocholebnych wypowiedzi o konkretnych zatrudniających.

W perspektywie procesów wewnętrznych zwraca się uwagę, że wizerunek pracodawcy oddziałuje między innymi na pozyskiwanie pracowników (czas obsadzenia stanowiska, liczbę i kwalifikacje kandydatów do pracy) oraz derekrutację (poziomą fluktuację, przyczyny odejść pracowników). W perspektywie procesów wewnętrznych proponowane mierniki powinny dotyczyć przede wszystkim procesów zarządzania

zasobami ludzkimi (tabela 5), ale nie powinno również zabraknąć pomiaru tych strategicznych procesów (np. produkcyjnych), na realizację których ma wpływ zaangażowanie czy wydajność pracowników.

Tabela 5. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą procesów wewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Czas obsadzenia stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym	Całkowity czas (w dniach) obsadzania stanowisk pracownikami nowozatrudnionymi/liczba pracowników nowozatrudnionych
Czas wprowadzenia na stanowisko pracownika nowo zatrudnionego	Całkowity czas (w dniach) wprowadzania na stanowiska pracowników nowozatrudnionych/liczba pracowników nowozatrudnionych
Wskaźnik stażu pracy w firmie	Całkowity czas zatrudnienia pracowników w firmie/liczba pracowników
Wskaźnik wakujących stanowisk pracy	Przeciętna liczba wakujących stanowisk pracy/liczba stanowisk pracy
Wskaźnik formalizacji procesów personalnych	Liczba pracowników objętych formalną polityką personalną według obszarów/ogólna liczba pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46.

Mierniki jakościowe, które wykorzystać można w tym obszarze strategicznej karty wyników pracodawcy z wyboru, powinny być powiązane z oceną wizerunku marki pracodawcy w oczach obecnych zatrudnionych. Zgodnie z propozycją specjalistów zajmujących się zarządzaniem marką, by zmierzyć wizerunek marki, odwołać należy się do oceny skojarzeń związanych z⁴³: sytuacją zakupu lub użycia, typem użytkownika, cechami produktu, korzyściami funkcjonalnymi, korzyściami i doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, korzyściami symbolicznymi, osobowością marki. Wyniki pomiarów przedstawiane są za pomocą wskaźników procentowych lub średnich arytmetycznych. W przypadku tak specyficznego „produktu”, jakim jest praca, skojarzenia obecnie zatrudnionych odnieść należy do szeregu aspektów związanych z zarządzaniem organizacją, a szczególnie zarządzaniem zasobami ludzkimi (tabela 6). W efekcie prowadzonej analizy możliwa jest ocena stosowanych obecnie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz szeroko rozumianej satysfakcji pracowniczej.

⁴³ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006, s. 15–18.

Tabela 6. Pomiar wizerunku marki pracodawcy

Typ skojarzeń związanych z wizerunkiem marki	Przykładowe pytania, stanowiące podstawę mierników jakościowych:
Sytuacja zakupu lub użycia	Dla kogo (dla osób nastawionych na zaspokajanie jakich potrzeb) przeznaczona jest praca w danej organizacji?
Typ użytkownika	Co charakteryzuje większość obecnych pracowników danej organizacji?
Cechy produktu	Czego wymaga od zatrudnionych obecna praca?
Korzyści funkcjonalne	W jakim stopniu obecnie wykonywane zadania zawodowe oraz warunki pracy zaspokajają potrzeby pracownika?
Korzyści związane z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki	Czy praca sprawia zatrudnionemu przyjemność? Czy człowiek jest dumny z miejsca, w którym pracuje? Czy zatrudniony zgadza się (utożsamia) z celami firmy?
Korzyści symboliczne	Z czym kojarzy się innym ludziom (nie będących jej członkami) praca w danej organizacji?
Osobowość marki	Gdyby organizacja, w której respondent obecnie pracuje była człowiekiem, to jaką osobą (o jakich cechach charakteru), by była?

Źródło: opracowanie własne

Działania podejmowane w perspektywie rozwoju odnoszą się w dużej mierze do marketingu wewnętrznego. Według A. Lipki realizowane przez pracodawcę inwestycje w wewnętrzny marketing personalny związane są przede wszystkim z zapobieganiem odejściom kluczowych pracowników, rozwojem ich karier zawodowych oraz lepszym wykorzystaniem kapitału ludzkiego.⁴⁴

Analizując powyższe rozważania oraz założenia R.S. Kaplana i D.P. Nortona dotyczące perspektywy rozwoju, zauważyć można, że zmienne takie, jak kwalifikacje pracowników, fluktuacja kadr, zgłaszanie inicjatyw czy zgodność celów indywidualnych członków organizacji z celami firmy, to w rzeczywistości pochodne tzw. lojalności pracowniczej. Przykładowe wskaźniki ilościowe dla tego obszaru przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą procesów wewnętrznych

Wskaźniki	Opis
Poziom kompetencji kapitału ludzkiego	Odsetek kluczowych pracowników o kompetencjach odpowiadającym standardom

⁴⁴ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 26.

Wskaźniki	Opis
Poziom gotowości kapitału ludzkiego do sukcesji	Odsetek kluczowych stanowisk, dla których firma dysponuje przynajmniej jedną osobą w pełni wykwalifikowaną do ich objęcia
Poziom zaangażowania kapitału ludzkiego	Odsetek pracowników, którzy powinni zostać w firmie przynajmniej przez trzy najbliższe lata
Poziom satysfakcji kapitału ludzkiego	Odsetek pracowników zadowolonych z pracy (na podstawie badań ankietowych)
Współczynnik absencji	Liczba godzin nieobecności w pracy w czasie, kiedy planowo pracownik powinien być w pracy/ogólna liczba roboczogodzin
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika z przyczyn leżących po stronie pracodawcy	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę z przyczyn leżących po stronie pracodawcy/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień (fluktuacji)	Liczba zwolnionych pracowników + liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika w zależności od stażu pracy	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę w poszczególnych przedziałach stażu pracy/liczba pracowników
Wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika w zależności od poziomu ostatniej oceny pracowniczej	Liczba pracowników, którzy odeszli na własną prośbę w poszczególnych przedziałach uzyskanej oceny/liczba pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 76–83; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 151; J. Bernais, J. Igram, *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005, s. 36–46.

Z kolei mierniki jakościowe powstać mogą na podstawie odpowiedzi na pytania zatrudnionych:

- Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?
- Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?
- Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje miejsce pracy innym?
- Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?
- Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowo poznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?
- Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?
- Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?
- Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?
- Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?

W perspektywie finansowej wykorzystać można cały wachlarz proponowanych wskaźników. Na przykład J. Fitz-Enz wskazał sześć podstawowych wskaźników finansowych kapitału ludzkiego, wykorzystywanych na poziomie całego przedsiębiorstwa⁴⁵. Silna marka pracodawcy przekłada się również na obniżenie kosztów, dlatego ważny jest pomiar kosztów pozyskiwania pracowników, fluktuacji czy absencji (tabela 8).

Tabela 8. Wybrane mierniki siły marki pracodawcy związane z perspektywą finansową

Wskaźniki	Opis
Wartość kapitału ludzkiego	Suma wartości kapitału ludzkiego poszczególnych pracowników ustalanych metodą zdyskontowanych strumieni przepływów
Przychód z kapitału ludzkiego	Przychód/liczba pracowników (etatów)
Koszt kapitału ludzkiego	Koszt wynagrodzeń, świadczeń pracowniczych, absencji, fluktuacji i pracowników doraźnych
Rentowność inwestycji w kapitał ludzki	Przychody — (koszty — całkowite koszty robocizny)/ całkowite koszty robocizny
Wartość dodana kapitału ludzkiego	Przychody — (koszty — całkowite koszty robocizny)/ liczba pracowników (etatów)
Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	Zysk netto — koszt kapitału/liczba pracowników (etatów)
Wartość rynkowa kapitału ludzkiego	Wartość rynkowa firmy — wartość księgową/liczba pracowników (etatów)
Koszt zatrudnienia	Koszty zatrudnienia nowych pracowników/ogólna liczba zatrudnionych nowych pracowników
Koszt fluktuacji niepożądaney, możliwej do kontrolowania	Koszty odejść na wniosek pracownika z przyczyn leżących po stronie pracodawcy + koszty zatrudnienia + koszty adaptacji +/- zmiana wydajności pracy
Koszty konfliktów pracowniczych	Koszty sporów wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: jak w Tabeli 7. oraz A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010, s. 200–205.

Podsumowanie

Marka pracodawcy wpływa nie tylko na zachowania zatrudnionych, lecz również przekłada się na decyzje podejmowane przez potencjalnych kandydatów oraz kooperantów

⁴⁵ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 57.

organizacji. Jest jednym z ważniejszych zasobów niematerialnych organizacji, który przesądzić może o jej konkurencyjności. Ważne jest zatem, by instytucja dysponowała jak najbardziej obiektywnymi informacjami o aktualnej sile *employer brand* i jej wpływie na obecnych i przyszłych interesariuszy.

Jednak kontrola i pomiar działań w zakresie *employer branding* jest zadaniem niezmiernie trudnym. Wymaga stosowania ilościowych i jakościowych mierników, które opisują działania organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu. Wykorzystywane miary spełniać muszą też „standardy” współczesnej rachunkowości i dostarczać niezbędnych informacji nie tylko kadrze zarządzającej, ale i wszelkim podmiotom zewnętrznym zainteresowanym działalnością organizacji.

Narzędziem, które spełnia te warunki jest strategiczna karta wyników skonstruowana na potrzeby oceny działań w zakresie *employer branding*. *Balanced Scorecard* jest bowiem instrumentem nie tylko dostarczającym danych, lecz także pozwalającym spojrzeć na efekty realizowanych zadań z punktu widzenia różnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Bibliografia

1. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE 1999.
2. Ambler T., *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*, Pearson Education 2003.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2005.
4. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer 2008.
5. Barrow S., Mosely R., *The employer brand*, John Wiley & Sons 2005.
6. Barrow S., Mosley R., *The employer brand. bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons 2008.
7. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002.
8. Bernais J., Igram J., *Controlling personalny i koszt pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2005.
9. Berthon P., Ewing M., Hah L. L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, „International Journal of Advertising” nr 24 (2)/2005.
10. Branham L., *Planning to become an employer of choice*, „Journal of Organizational Excellence” 24 (3)/2005.
11. De Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003.
12. Elkeles T., Phillips J., *The chief learning officer: driving value within a changing organization through learning and development*, Butterworth-Heinemann 2007.
13. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna 2001.
14. Fulmer I., Gerhart B., Scott K., *Are the best better? An empirical investigation of the relationship between being a „great place to work” and firm performance*, „Personnel Psychology” 12/2003.
15. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] red. Gableta M., Pietron-Pyszczyk A., *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009.
16. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna 2006.

17. Kapferer J.-N., *The new strategic brand management*, Kogan Page 2004.
18. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN 2002.
19. Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical basics of employee loyalty*, "Management" 1/2005.
20. Walker P., Higgins A. P., *Employer Branding: A no-nonsense approach*, CIPD 2008.
21. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWE 2010.
22. Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer 2007.
23. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer 2010.
24. Martin G., Hetrick S., *Corporate Reputations, Branding and People Management. A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann 2006.
25. Moroko L., Uncles M., *Characteristics of successful employer brands*, "Journal of Brand Management", 16/2008.
26. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE 2007.
27. Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T., *The employee-customer-profit chain at Sears*, "Harvard Business Review", 1-2/1998.
28. Szambelańczyk J., *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl*, [w:] red. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer 2007.
29. Taylor S., *People Resourcing*, CIPD 2005.
30. Teresiński D., *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr hab. Wojciechem Gasparskim*, "Przegląd Organizacji" 4/2005.
31. Thorne K., Mackey D., *Everything you ever needed to know about training: a one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*, Kogan Page 2007.
32. D. Ulrich, *Hot HR issues for the next two years*, The Conference Board of Canada — *Insights you can count on*, 2009.01.12, www.conferenceboard.ca.
33. Ulrich D., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer 2008.
34. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE 2002.
35. Welsing C., *HR marketing: a new perspective on human resources management*, Pearson Education 2006.
36. Wnuk-Pel T., *Zrównowazona karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] red. Sobańska I., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, CH Beck 2003.
37. Wojtaszczyk K., *Employer branding — przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, "Przegląd Organizacji" 1/2010.

THE STRATEGIC SCORECARD AS THE TOOL OF THE EVALUATION OF THE EMPLOYER BRAND POWER

The aim of the paper is to examine the extent to which the employer branding can use the Balanced Scorecard concept and to propose measures that provide information about the power of the employer brand. To achieve this objective the article presents: reflections on the benefits of the organization an employer of choice status, review of existing solutions for measuring the employer brand, the concept of Balanced Scorecard by R.S. Kaplan and D.P. Norton and the proposal of Balanced Scorecard for employer brand that uses achievements of human resources management, accounting and marketing.

Key words: **Balanced Scorecard, employer brand**

Słowa kluczowe: **strategiczna karta wyników, marka pracodawcy**

Beata Chmielewicz

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy

Wprowadzenie

Wielu menedżerów możliwości poprawy sytuacji ekonomicznej swoich firm, a nawet osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, upatruje w obniżce kosztów własnych (w tym również kosztów pracy), tzn. w realizacji strategii przywódcy kosztowego. Prawdziwym wyzwaniem staje się dla nich umiejętne łączenie odpowiednio wysokiej jakości produktów i usług, elastyczności i motywacji w działaniu przy jednocześnie jak najmniejszych kosztach wytwarzania¹.

Mimo że kierowanie organizacją wymaga podejmowania decyzji dotyczących wszystkich czynników wytwórczych, to jednak pracy żywej nie powinno się traktować w ten sam sposób, w jaki traktuje się każdy element produkcji.

Ustalenia odnoszące się do pracy żywej, zwane decyzjami kadrowymi, wywołują określone skutki w kosztach personalnych. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi² sugeruje, że podstawowy cel tego zarządzania stanowi wzrost wartości firmy poprzez transformację wejściowych zasobów ludzkich (jednostek i zespołów) w przynoszące wartość, w postaci świadczonych usług indywidualnych i grupowych, zasoby ludzkie na wyjściu. Procesy transformacji to systemy służące pozyskaniu, rozwojowi, alokacji, wykorzystaniu, ocenie i wynagradzaniu ludzi. Nakłady ponoszone na te działania, stanowiące w istocie koszty pracy, powinny być kontrolowane i szczegółowo analizowane w możliwie szerokim zakresie.

Pomiar kosztów personalnych jest zagadnieniem złożonym. Ich identyfikację utrudniają nie tylko istniejące luki informacyjne, lecz także liczne i stale zmieniające się nor-

¹ A. Rakowska, *Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, s. 13.

² E.G. Flamholtz, *Human resources accounting. advances in concepts, methods and applications*, San Francisco, 1985.

my prawne, regulujące sposoby zatrudniania i wynagradzania pracowników oraz nakładające nowe obowiązki i obciążenia finansowe na pracodawców³.

Wieloznaczne jest również samo pojęcie kosztów pracy⁴, a jego definicje — nieostre, ujmowane z różnych punktów widzenia.

W niniejszym artykule autorka stawia tezę, że możliwe jest takie oddziaływanie na koszty osobowe, by zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym. Zakłada jednocześnie, że wskutek wysokiego tempa zmian otoczenia rynkowego współczesne organizacje działają raczej w warunkach sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, a nie — stabilnej długookresowej przewagi. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych. W związku z tym skrajną strategią kosztową udaje się wykorzystywać jedynie przejściowo.

Cel artykułu stanowi prezentacja wpływu wyboru strategii lidera kosztowego na model polityki kadrowej organizacji, a także analiza i ocena wybranych metod racjonalnego kształtowania i redukcji kosztów personalnych ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania środków publicznych.

1. Implikacje strategii kosztowej dla zarządzania zasobami ludzkimi

Przywództwo kosztowe polega na dążeniu do najniższych kosztów wśród konkurentów bez obniżania jakości wytwarzanych produktów czy usług⁵. Dzięki temu możliwe jest ustalenie ceny produktu nieco poniżej poziomu średniej ceny w branży i konkurowanie z innymi, droższymi producentami. Różnicę między poziomem kosztów i ceną przedsiębiorstwo reinwestuje w rozwój nowej technologii, optymalizację magazynowania i transportu, kontrolę kosztów oraz metody rekrutacji i selekcji pracowników.

Przy czym z reguły lider kosztowy stara się inwestować tylko w takie techniki, technologie i usprawnienia organizacji pracy, które pozwolą ograniczyć koszty wytwarzania, np. skracając proces produkcyjny, zmniejszając zużycie surowców i materiałów, podnosząc wydajność pracy oraz zaangażowanie pracy uprzedmiotowionej⁶.

³ S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 1.

⁴ Koszt pracy stanowi kategorię przede wszystkim mikroekonomiczną, choć można mówić też o koszcie makroekonomicznym — społecznym, przez który należy rozumieć ogół nakładów na wytworzenie i reprodukcję kapitału ludzkiego społeczeństwa, np.: wydatki na oświatę, kulturę, ochronę zdrowia, czy bezpieczeństwo socjalne. Zob. K. Makowski, *Koszt pracy — instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 80.

⁵ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 266.

⁶ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 68.

Realizacja strategii kosztowej w zakresie funkcji personalnej w rzeczywistości gospodarczej sprowadza się do minimalizacji kosztów osobowych.

Koszty personalne to wszelkie koszty, które powstają w związku z zatrudnieniem pracownika w organizacji na podstawie umowy o pracę lub innej formy zatrudnienia (np. umowa zlecenie lub umowa o dzieło)⁷.

Mimo że do czynników kształtujących zakładane koszty pracy należą wielkość i struktura zatrudnienia, wynagrodzenia za pracę oraz pozapłacowe koszty zatrudnienia⁸, to w analizie ekonomicznej i rachunku ekonomicznym w przedsiębiorstwach uwzględnia się przeważnie tylko same koszty płac, co powoduje zniekształcenie wyników stosowania tych narzędzi zarządzania⁹.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego¹⁰ w 2008 r. w Polsce koszty płacowe, do których często ograniczane są koszty zatrudnienia, stanowiły 78% a koszty pozapłacowe — 22% ogółu kosztów pracy. Lwią część spośród wszystkich nakładów ponoszonych przez polskich pracodawców w związku z zatrudnieniem miały wypłaty zaliczane w ciężar kosztów firmy (99,8%), a wśród nich — wynagrodzenia osobowe (77,2%) (Tabela 1). Udział wynagrodzenia zasadniczego w przeciętnym wynagrodzeniu miesięcznym brutto wyniósł 65,4%, a w koszcie pracy na 1 zatrudnionego — 51,2%¹¹.

Tabela 1. Struktura kosztów pracy w polskiej gospodarce w 2008 r.

Wyszczególnienie	Ogółem
Ogółem koszty pracy	100,0
Zaliczane w ciężar kosztów jednostki	99,8
w tym: wynagrodzenia osobowe razem	77,2
w tym: wynagrodzenia zasadnicze	51,2
dodatki stażowe	3,0
premie regulaminowe	6,4
za pracę w godzinach nadliczbowych	2,1
dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej	0,8

⁷ S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 37, cyt. za: D. Sołtys, *Rachunek kosztów, elementy rachunkowości zarządczej*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.

⁸ A. Furmańska-Maruszak, *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 42.

⁹ B. Chmielewicz, *Inwestowanie w kapitał ludzki — zatrudnienie absolwentów*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, red. K. Makowski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 156.

¹⁰ Zakres i metodologia badania, będącego podstawą wyników, oparte zostały na zaleceniach Komisji Europejskiej, która rekomenduje gromadzenie danych na temat kosztów pracy w cyklu czteroletnim.

¹¹ M. Basta, J. Nowicki, *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 36.

Wynagrodzenia bezosobowe składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę ^{a)} wydatki związane z bhp	1,8 12,7 1,0
Wypłaty z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce bilansowej	0,2
w tym: Nagrody i premie z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce finansowej w spółdzielniach	0,1

a) Łącznie ze składkami na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i składkami na Fundusz Pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Tablicy *Struktura kosztów pracy w gospodarce w 2008 r.*, [w:] *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, M. Basta, J. Nowicki, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 36

Stosując strategię kosztową, przedsiębiorstwo wychodzi z założenia, że należy ograniczyć koszty personelu do minimum, jakie jest niezbędne do utrzymania pracowników wewnątrz organizacji¹². Wiąże się to z ograniczaniem nakładów przeznaczanych na planowanie, rozwój i kształcenie, w pewnej mierze także na działalność socjalną.

Istotne źródło minimalizowania kosztów osobowych stanowi również wprowadzenie oszczędnych systemów wynagrodzeń uwzględniających najniższe możliwe do zafektowania w danych warunkach uposażenia i opartych na tradycyjnych rozwiązaniach. Z punktu widzenia pracodawcy najbardziej pożądanymi formami są płace akordowe i prowizyjne zakładające degresywne opłacanie dodatkowych efektów pracy¹³.

Niemniej jednak z redukcją środków nie wolno przesadzać, gdyż to właśnie system personalny zapewnia rozwój pożądanых cech u zatrudnionych i to dzięki niemu organizacja może przyjąć strategię lidera kosztowego. Firma pragnąca konkurować przez obniżkę kosztów powinna tak dobrać elementy systemu kadrowego, aby sprzyjał on rozwojowi produktywności pracobiorców. Warto zatem spore nakłady spożytkować na rozwój systemu ocen pracowników, na nagrody za najlepsze wyniki w pracy, a także na rekrutację i selekcję¹⁴.

W praktyce realizowanie strategii przywódcy kosztowego w zakresie funkcji personalnej oznacza zwykle¹⁵:

- krótkookresową rekrutację zewnętrzną, uzależnioną od aktualnego popytu na siłę roboczą, oraz brak popytu „na zapas”,
- nastawienie na liczbę pracowników,
- krótkookresową, opartą na wynikach ocenę zatrudnionych,
- inwestycje w pracobiorców zorientowane ściśle na wykonywane zadanie pracy,

¹² M. Zieliński, *Ekonomiczne aspekty zarządzania personelem*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006, s. 420.

¹³ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 69.

¹⁴ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 38–39.

¹⁵ A. Lipka., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 45, cyt. za: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 38.

— pionowe ścieżki karier; kariery szybkie (awanse i degradacje); kryteria związane z produktywnością pracy; rozwój w kierunku uzyskania specjalizacji.

Ze strategią lidera kosztowego koresponduje organizacja polityki personalnej oparta na modelu sita. Jego istotę stanowi dobór na stanowiska wyłącznie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i najbardziej wydajnych. Przydatność kandydatów mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. Największe szanse zatrudnienia mają osoby w pełni przygotowane zawodowo, które biorą odpowiedzialność za swój dalszy niezbędny rozwój i same finansują koszty szkoleń.

Przyjmuje się, że ludzie, tak jak inne elementy gospodarki rynkowej, podlegają prawom rynku, w tym konkurencji, zarówno w trakcie rekrutacji, jak i w czasie samej pracy. Rywalizacja między nimi to główne źródło motywacji. W zakładzie zostają tylko najlepsi, a ci, którzy się nie sprawdzili, są słabi — odchodzą. Zagrożenie utraty zatrudnienia w tej koncepcji stanowi podstawę maksymalizowania wysiłku w pracy¹⁶.

Ponadto według zasady „odsiewania” personel kształtuje się w wyniku ciągłego zwalniania jednych pracowników i przyjmowania innych, odpowiednich do potrzeb pracodawcy. Firma sukcesywnie poszukuje na rynku pracy i angażuje „gotowych” specjalistów o niezbędnych dla niej w danym momencie kwalifikacjach, nie inwestując w ich doksztalcanie i rozwój zawodowy. Zatrudnienie tych osób trwa dopóty, dopóki przydatne są ich kompetencje¹⁷.

Model sita sprzyja stałej poprawie wydajności pracy. Nie prowadzi jednak do powstania kultury organizacyjnej zbudowanej na cechach takich, jak przywiązanie, lojalność, poczucie bezpieczeństwa i odpowiedzialności za organizację. Ludzie nie utożsamiają się z miejscem pracy, ale raczej ze swoim zawodem. W związku z tym problemem może okazać się potrzeba ścisłego nadzoru zachowań pracowników i motywowanie ich do zachowań projakościowych.

Dążąc do racjonalizacji kosztów pracy, kierownictwo firmy może zdecydować się na segmentację wewnętrznego rynku pracy, polegającą na wyodrębnieniu części głównej (zasadniczej, „trzonu” załogi) i części brzegowej (marginalnej) personelu. Skutkuje to odmienną polityką personalną, stosowaną w odniesieniu do różnych grup pracobiorców¹⁸.

W sytuacji kryzysowej utrzymuje się poziom zatrudnienia i wynagrodzenia grupy trzonowej skupiającej pracowników, bez których firma nie mogłaby realizować swoich podstawowych zadań¹⁹. Do zmian popytu przedsiębiorstwo dostosowuje się poprzez

¹⁶ W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 84.

¹⁷ T. Stalewski, *Strategie personalne w organizacji. Studium teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 27–28.

¹⁸ A. Pawłowska, *Psychologiczna analiza funkcjonowania pracownika tymczasowo zatrudnionego*, [w:] *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, red. M. Dobrowolska, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2007, s. 193.

¹⁹ Do trzonu przedsiębiorstwa należy część kierownictwa i w zależności od uwarunkowań strategicznych i technologicznych: konstruktorzy, technolodzy, rzecznicy patentowi, styliści, pracownicy odpowiedzialni za badania i analizę rynku, organizację sprzedaży. Na ogół pracownicy trzonu stanowią kilkanaście procent łącznego zatrudnienia w firmie. Im stawiane są wysokie wymagania i oni otrzymują wysokie wynagrodzenia. Szerzej: T. Oleksyn, *Wpływ zarządzania potencjałem pracy w sektorze przedsiębiorstw na rynek*

fluktuacje zatrudnienia grupy brzegowej²⁰. Pełni ona funkcję „zderzaka koniunkturalnego”, stanowiąc ochronę stabilności „trzonu” załogi. Grupa brzegowa angażowana jest, w zależności od koniunktury, na umowy krótkoterminowe, przy gorszych warunkach pracy, niższych płacach, bez przywilejów przysługujących grupie głównej²¹.

Jednak nawet jeśli organizacja traktuje grupę brzegową jako „zderzak koniunkturalny”, nie składa jej automatycznie wypowiedzeń po pojawieniu się trudności ze sprzedażą²². Biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo poprawy sytuacji gospodarczej i atrakcyjność rynkową zawodu pracowników zagrożonych zwolnieniem, przedsiębiorstwo w krótkim okresie często utrzymuje nadmierne zatrudnienie, pełniące funkcję wewnętrznego „bufora zatrudnieniowego”²³. Osobom należącym do „bufora” może zaproponować mniej korzystne sposoby nawiązania stosunku pracy (elastyczne formy zatrudnienia)²⁴.

Im trudniejsza sytuacja na rynku pracy, tym częściej pracobiorcy zgadzają się na ten rodzaj umów, mimo że są nie w pełni satysfakcjonujące²⁵. Zwykle traktują atypowe zatrudnienie jako narzucone i gorsze ze względu na mniejsze wynagrodzenia, brak stabilizacji zawodowej, szkoleń, możliwości awansu czy mniejsze zabezpieczenie socjalne²⁶.

Niewątpliwie z perspektywy pracodawcy elastyczne formy pracy pozwalają na utrzymanie konkurencyjności. Z drugiej strony musi się on liczyć z niestabilnością załogi, z trudnościami w jej kontroli i motywowaniu, z niską wydajnością oraz z brakiem utożsamiania się personelu z organizacją.

pracy, [w:] *Popyt na pracę w Polsce. Teoria i praktyka*, red. J. Meller, E. Dolny, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 109–110.; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 305.

²⁰ E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, s. 114–115.; E. Kryńska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, s. 49–50.

²¹ J. Górka, *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 75–76.

²² Przy zmniejszaniu liczby personelu występuje zjawisko histerezy wyrażające się opóźnieniem spadku kosztów całkowitych przy redukcji zatrudnienia w porównaniu ze wzrostem tych kosztów pod wpływem identycznego wzrostu zatrudnienia. Zwykle też skala oszczędności związanych ze zwolnieniami jest mniejsza od nakładów poniesionych uprzednio na wzrost poziomu zatrudnienia — przy założeniu, że w obu przypadkach chodzi o te same co do wielkości zmiany zatrudnienia. Zob. K. Makowski, *Koszt pracy jako instrument zarządzania zasobami pracy. Aspekty ilościowe*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, red. M. Juchnowicz, Szkoła Główna Handlowa, „Monografie i Opracowania”, 416/1996, s. 41.

²³ Koncepcję funkcjonowania „bufora zatrudnieniowego” wprowadza do literatury przedmiotu K. Makowski w opracowaniu: *Przedsiębiorstwo a rynek pracy*, [w:] *Zarządzanie kadrami w gospodarce rynkowej*, red. M. Juchnowicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992, s. 5–23.

²⁴ M. Zieliński, *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 277.

²⁵ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 63.

²⁶ S. Borkowska, *Rynek pracy w okresie przedakcesyjnym — obraz przemian w Polsce*, [w:] *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002, s. 77.

W okresie depresji gospodarczej, jeśli firma zmuszona zostanie do skierowania na lokalny rynek pracy zbędnych pracowników, gotowych wrócić, gdy poprawi się koniunktura, „bufor zatrudnieniowy” przyjmuje charakter zewnętrzny²⁷.

W celu uniknięcia tworzenia stanowisk pracy, dla których nie ma pełnego i stabilnego obciążenia zadaniami, niektóre przedsiębiorstwa wydzielają część działań na zewnątrz zakładu (outsourcing). W ramach outsourcingu zlecają na ogół dwie grupy prac, tj. zadania wymagające wysokich kwalifikacji, przekazywane ekspertom zewnętrznym, oraz zajęcia proste, niewymagające specjalnego przygotowania²⁸. Dzięki temu firmy ograniczają nie tylko koszty związane z zatrudnieniem pracowniczym, ale również koszty przygotowania stanowiska pracy i koszty kontroli.

2. Zmniejszanie kosztów pracy z wykorzystaniem środków publicznych

Art. 65, ust. 5 Konstytucji RP²⁹ zobowiązuje władze publiczne do prowadzenia polityki zatrudnienia. Stanowi ona bowiem integralną część polityki gospodarczej państwa i oznacza „działalność władz państwowych i społecznych, zmierzającą do równoważenia popytu i podaży pracy, ułatwiającą gospodarowanie zasobami pracy w organizacjach, podejmowanie jednostkowych decyzji zatrudnieniowych oraz ochronę tych, którzy nie mogą być uczestnikami gry rynkowej³⁰”.

Zadania państwa mające na celu pełne³¹ i produktywne zatrudnienie, rozwój zasobów ludzkich, osiągnięcie wysokiej jakości pracy, wzmacnianie integracji oraz solidarności społecznej, a także zwiększanie mobilności na rynku pracy, realizują instytucje rynku pracy³². Należą do nich: publiczne służby zatrudnienia, Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego i instytucje partnerstwa lokalnego³³.

²⁷ K. Makowski, *Restrukturyzacja zatrudnienia i rekonwersja zawodowa*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 134.

²⁸ J. Orczyk, *Zmiany zakresu pojęcia „praca” a zatrudnienie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 118–119.

²⁹ Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.

³⁰ A. Francik, *Polityka zatrudnienia*, [w:] *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, red. A. Francik, A. Pochtowski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 58.

³¹ Pod pojęciem pełnego zatrudnienia rozumie się tu taki stan zatrudnienia w gospodarce, który wiąże się z mniej lub bardziej akceptowaną (naturalną) stopą bezrobocia. Zob. B. Woźniak, *Bezrobocie równowagi i nierównowagi a polityka państwa wobec rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008, s. 60.

³² Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

³³ Art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Publiczne służby zatrudnienia obejmują różne jednostki organizacyjne wchodzące w skład państwowej administracji zatrudnienia, tj. na szczeblu centralnym ministra właściwego do spraw pracy i jego urząd, a na szczeblu regionu wojewodę i urzędy wojewódzkie oraz samorządową administrację zatrudnienia: marszałka województwa i starostę oraz powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy³⁴.

Mimo że politykę zatrudnienia realizuje zasadniczo administracja publiczna, obserwuje się odchodzenie od monopolu państwa w tej dziedzinie.

Stosowany obecnie w Polsce system przeciwdziałania bezrobociu preferuje w swoim programie koncepcję aktywnej polityki rynku pracy³⁵, ukierunkowaną bezpośrednio na zatrudnienie osób nie posiadających zarobkowego zajęcia. Rozszerza się także krąg beneficjentów uznawanych za „osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy³⁶” i mogących korzystać z aktywnej pomocy.

Pracodawca może ubiegać się o dofinansowanie części kosztów osobowych ze środków publicznych ze względu na nawiązanie stosunku pracy (czy też ustanowienie współpracy w innej formie) z osobą należącą do wspieranych grup.

Jeśli w firmie pracuje co najmniej 25 osób w przeliczeniu na pełny etat, a wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi minimum 6%, ustawodawca zwalnia przedsiębiorcę z obowiązku uiszczania miesięcznych opłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Wpłaty na PFRON to suma stanowiąca iloczyn 40,65% przeciętnego wynagrodzenia i liczby pracowników, odpowiadającej różnicy między zatrudnieniem zapewniającym osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości 6% a rzeczywistym zatrudnieniem osób niepełnosprawnych³⁷.

Ponadto przedsiębiorcy spełniającemu powyższe kryteria przysługuje ze środków Funduszu miesięczne dofinansowanie do wynagrodzenia pracownika niepełnosprawnego, o ile został on ujęty w ewidencji zatrudnionych osób niepełnosprawnych prowadzonej przez Fundusz. Kwota subwencji zależy od orzeczonego stopnia niepełnosprawności danej osoby³⁸. Pracodawcy należy się też zwrot miesięcznych kosztów zatrudnienia pracowników pomagających niepełnosprawnemu w pracy³⁹.

³⁴ M. Baron-Wiaterek, *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008, s. 98.

³⁵ M. Mitreğa, *Bezrobocie i formy jego łagodzenia*, [w:] *Polityka społeczna. Wybrane zagadnienia*, red. L. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2002, s. 191.

³⁶ „Osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy” to: bezrobotni do 25. roku życia, bezrobotni długotrwale albo po zakończeniu realizacji kontraktu socjalnego lub kobiety, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka, bezrobotni powyżej 50. roku życia, bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego, bezrobotni samotnie wychowujący co najmniej jedno dziecko do 18. roku życia, bezrobotni, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia oraz bezrobotni niepełnosprawni. Zob. Art. 49 pkt 1–7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

³⁷ Art. 21 ust. 1–2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

³⁸ Art. 26a ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

³⁹ Art. 26d ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

Jednocześnie ustawodawca wprowadza możliwość obniżenia obligatoryjnych opłat na PFRON firmie dokonującej zakupu usługi lub produkcji (z wyłączeniem handlu) od zakładu dającego pracę przynajmniej 25 pracobiorcom w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągającego wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych zaliczonych do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności w wysokości co najmniej 10%. Warunek upustu stanowi terminowe uregulowanie należności za zrealizowaną produkcję lub usługę oraz otrzymanie informacji o kwocie obniżki od sprzedającego⁴⁰.

Oprócz tego podmiot prowadzący działalność gospodarczą ma prawo ubiegać się o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego. Wydatki te zwraca starosta ze środków Funduszu Pracy w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż sześciokrotna wielkość przeciętnego wynagrodzenia. Przedsiębiorca, który skorzystał z tej postaci pomocy państwa, obowiązany jest do oddania otrzymanych środków wraz z odsetkami, jeśli zatrudnił skierowanego lub skierowanych bezrobotnych w pełnym wymiarze czasu pracy łącznie przez okres krótszy niż 24 miesiące albo jeśli naruszył inne warunki umowy o refundację⁴¹. Przedstawioną formę wsparcia uściśla rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 kwietnia 2009 r. w sprawie dokonywania refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2009 r. Nr 62, poz. 512).

Pracodawca może również zawrzeć ze starostą umowę przewidującą jednorazowy zwrot poniesionych kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w kwocie do wysokości 300% płacy minimalnej w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego na cały etat w ciągu co najmniej 1 roku oraz dalszym jego zatrudnieniem po upływie tego okresu⁴². Zakres umowy precyzuje §8 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 stycznia 2009 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. z 2009 r. Nr 5, poz. 25).

Poza tym przedsiębiorcy przysługuje refundacja części kosztów wynagrodzenia, nagród oraz składek na ubezpieczenia społeczne (uzależniona od okresu i warunków zatrudnienia) za bezrobotnego skierowanego do niego w ramach prac interwencyjnych⁴³ lub robót publicznych⁴⁴. Sposób i tryb organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych określa §2–7 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 stycznia 2009 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. z 2009 r. Nr 5, poz. 25).

⁴⁰ Art. 22 ust. 1–2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776).

⁴¹ Art. 46 ust. 1 pkt 1 i Art. 46 ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴² Art. 47 ust. 1–3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴³ Art. 51 i art. 56 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁴ Art. 57 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Ustawodawca przewiduje też możliwość finansowania przez starostę staży⁴⁵ odbywających się w zakładzie pracy przez okres nieprzekraczający 12 miesięcy w odniesieniu do osób bezrobotnych do 25. roku życia oraz bezrobotnych absolwentów szkół wyższych do 27. roku życia, jeśli nie minął 1 rok od dnia ukończenia przez nich uczelni, lub też przez okres nieprzekraczający 6 miesięcy w stosunku do pozostałych osób bezrobotnych znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Uczestnicy stażu otrzymują od starosty stypendium w wysokości 120% kwoty zasiłku dla bezrobotnych. Starosta ustala i opłaca składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe od wypłaconych stypendiów⁴⁶. Jedyne koszty ponoszone przez firmę przyjmującą stażystę dotyczą przeszkolenia bhp i ppoż. oraz ewentualnego utworzenia (doposażenia) stanowiska pracy⁴⁷. Warunki odbywania stażu u pracodawcy reguluje rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz. U. z 2009 r. Nr 142, poz. 1160).

Jednocześnie starosta refunduje ze środków Funduszu Pracy przedsiębiorcy, z którym zawarł porozumienie w sprawie realizacji przygotowania zawodowego dorosłych⁴⁸, wydatki wyasygnowane na beneficjenta tego programu, w szczególności na materiały i surowce, eksploatację maszyn i urządzeń, odzież roboczą, posiłki regeneracyjne i inne środki, w wymiarze do 2% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia za każdy pełny miesiąc funkcjonowania programu. Oprócz tego, jeżeli skierowany przez starostę uczestnik przygotowania zawodowego dorosłych ukończył program praktycznej nauki zawodu dorosłych lub przyuczenia do pracy dorosłych i zdał egzamin kwalifikacyjny lub czeladniczy, pracodawcy przysługuje jednorazowa premia w wysokości 400 złotych za każdy pełny miesiąc programu⁴⁹.

Pracodawcy ponoszą obniżone koszty pracy w związku z zatrudnieniem osób powyżej 50. roku życia. Za pracobiorców, którym brakuje nie więcej niż 5 lat do ustawowego wieku emerytalnego (55 lat i więcej dla kobiet oraz 60 lat i więcej dla mężczyzn), firmy nie muszą przekazywać składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, a w przypadku ich choroby są zobowiązane do wypłacania pensji tylko za 14 (a nie za 33) dni zwolnienia chorobowego w roku — resztę pokrywa Zakład Ubezpieczeń Społecznych⁵⁰.

⁴⁵ Staż oznacza nabywanie przez bezrobotnego umiejętności praktycznych przez wykonywanie zadań w miejscu pracy, bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą (przebiega na podstawie umowy zawieranej pomiędzy starostą i przedsiębiorcą). Art. 2 ust. 1 pkt 34 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁶ Art. 53 i art. 54 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁷ M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 33.

⁴⁸ Przygotowanie zawodowe dorosłych polega na praktycznej nauce zawodu lub przyuczeniu do pracy, realizowanym bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą, według programu obejmującego zdobywanie umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej, zakończonego egzaminem. Art. 2 ust. 1 pkt 29a ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

⁴⁹ Art. 53i-j ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

⁵⁰ Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” przyjęty przez rząd w dniu 17 października 2008 r. oraz ustawa o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw z dnia 19 grudnia 2008 r. (Dz. U. z 2009 r. Nr 6, poz. 33).

Zakład pracy czyni także pewne oszczędności, angażując uczniów i studentów na umowy cywilnoprawne, a zwłaszcza na umowę zlecenie. Zatrudnienie na podstawie umowy zlecenia uczniów gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół ponadpodstawowych lub studentów, do ukończenia przez nich 26 lat, nie rodzi obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe⁵¹. Nie trzeba również odprowadzać za nich składek na ubezpieczenie zdrowotne, wypadkowe, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych⁵². Stanowi to wymierny zysk dla przedsiębiorstwa, gdyż w stosunku do zleceniobiorców innych niż uczniowie i studenci, ponosi ono bezpośrednio koszty związane z narzutem ubezpieczeniowym obciążającym go jako płatnika składek.

Firma może zlecić świadczenie pracy na jej rzecz wynajętym czasowo osobom w ramach leasingu pracowniczego⁵³, który oznacza powierzenie wykonania pewnych zadań przedsiębiorstwa pracownikom należącym do zespołu pracowniczego firmy zewnętrznej⁵⁴. Ustawodawca dopuszcza przyjmowanie ich jedynie do zajęć o charakterze sezonowym, okresowym i doraźnym lub do zadań, których terminowa realizacja przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłaby możliwa albo których wykonanie wchodzi w zakres obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika⁵⁵.

Leasing pracowniczy pozwala ograniczyć czas i koszty rekrutacji oraz koszty związane z płacami i obsługą administracyjno-kadrową pracobiorców (obowiązki wynikające z Kodeksu pracy spoczywają na agencji leasingowej), a jednocześnie zachować dołączoną strukturę zatrudnienia.

Formę wsparcia prowadzenia biznesu w naszym kraju stanowi również ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, obowiązująca w okresie od 22 sierpnia 2009 roku do 31 grudnia 2011 roku⁵⁶. Zawarte w niej uregulowania obejmują właścicieli firm znajdujących się „w przejściowych trudnościach finansowych” oraz — w przypadku przepisów dotyczących organizacji czasu pracy i stosowania umów na czas określony — wszystkich przedsiębiorców bez względu na ich kondycję ekonomiczną.

⁵¹ Art. 6 ust. 4 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 1998 r. Nr 137, poz. 887, z późn. zm.).

⁵² M. Rotkiewicz, *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59–60.

⁵³ Pracodawcą użytkownikiem nie może być pracodawca, który w okresie 6 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, wypowiedział pracownikom stosunki pracy lub rozwiązał stosunki pracy na mocy porozumienia stron z przyczyn niedotyczących pracowników, jeżeli ogółem zwolnionych zostało: 10 pracowników przy zatrudnieniu poniżej 100 osób, 10% pracowników, jeżeli w firmie pracuje minimum 100 i mniej niż 300 pracowników, 30 pracowników w przypadku, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 pracowników.

⁵⁴ S. Ziółkowski, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 226.

⁵⁵ Art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608, z późn. zm.).

⁵⁶ Dz. U. z 2009 r. Nr 125, poz. 1035.

Przykładowo, ci pierwsi, gdy brakuje im zamówień od odbiorców, mogą okresowo zamknąć fabrykę lub zakład z powodu przestoju ekonomicznego i zwolnić pracowników z obowiązku wykonywania pracy. Dodatkowo przez pół roku są uprawnieni do ubiegania się o dofinansowanie (do wysokości 100% kwoty zasiłku dla bezrobotnych) wynagrodzenia dla personelu z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych⁵⁷. Pracodawcy w trudnej sytuacji finansowej, po uzyskaniu zgody związków zawodowych lub przedstawicieli pracowników, mają też możliwość obniżenia zatrudnionym wymiaru czasu pracy maksymalnie o połowę i otrzymywania przez pół roku ze środków Funduszu dopłat do pensji załogi (do wysokości 70% kwoty zasiłku dla bezrobotnych)⁵⁸.

Wszystkim firmom pakiet przepisów antykryzysowych pozwala na zawieranie z pracownikami dowolnej liczby umów o pracę na czas określony w łącznym czasie nie dłuższym niż 24 miesiące, stosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy oraz na uzasadnione obiektywnymi przyczynami, np. sezonowym lub projektowym charakterem pracy, wydłużenie okresu rozliczeniowego z 4 do 12 miesięcy.

Informacje o możliwościach otrzymania dofinansowania na zatrudnienie osób bezrobotnych, jak również skorzystania z innych rodzajów wsparcia, umożliwiających redukcję kosztów osobowych, przedsiębiorcy powinni pozyskiwać we właściwym dla miejsca prowadzenia działalności (planowanego miejsca wykonywania pracy przez bezrobotnych) powiatowym urzędzie pracy.

Podsumowanie

Wahania koniunktury, postęp technologiczny i stale rozwijające się procesy restrukturyzacji gospodarki, a zwłaszcza wzrastająca konkurencja w skali globalnej stymulują przedsiębiorstwa do tzw. racjonalizacji zatrudnienia na ogół poprzez jego uszczuplanie w celu obniżenia kosztów produkcji i utrzymania, a nawet umocnienia pozycji rynkowej. Wywołują jednocześnie presję ze strony pracodawców na rzecz deregulacji rynku pracy⁵⁹. Z jednej strony zależy im na stabilności zatrudnienia na kluczowych stanowiskach, z drugiej zaś — dążą do elastyczności zatrudnienia pozwalającej na jego dostosowanie do zmian w otoczeniu.

Chcąc sprawnie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu rynkowym, firmy powinny dysponować pewną mobilną rezerwą czynników wytwórczych, w tym również rezerwą czynnika pracy⁶⁰.

⁵⁷ Art. 14 ust. 1 pkt 1a ustawy z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

⁵⁸ Art. 14 ust. 1 pkt 1b ustawy z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

⁵⁹ L. Gilejko, B. Błaszczuk, *Polityka rynku pracy — największe wyzwanie społeczno-ekonomiczne współczesności*, [w:] *Polityka rynku pracy. Doświadczenia europejskie i polskie*, red. L. Gilejko, B. Błaszczuk, Akademia Humanistyczna, Pułtusk 2008, s. 17.

⁶⁰ K. Makowski, *Koszt pracy — instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 102–103.

Natomiast w przypadku ekonomicznie niezbędnej redukcji kadr należy dokonać racjonalnego rozbicia buforowych zasobów pracy na część zachowywaną w przedsiębiorstwie (zatrudnienie retencyjne) i część kierowaną na lokalny rynek pracy i zasilającą populację bezrobotnych. Proporcje tego podziału trzeba oprzeć na konfrontacji kosztu utrzymywania nadwyżek zatrudnieniowych z kosztem zmniejszenia zatrudnienia oraz jego ewentualnego odtworzenia w przyszłości⁶¹.

Przede wszystkim jednak u podstaw racjonalnej polityki kadrowej powinny leżeć nie doraźne sytuacje, ale długotrwałe procesy i tendencje. Zwolnić pracowników, choć pociąga to koszty, jest stosunkowo łatwo, a pozyskać i ukształtować efektywny zespół pracowniczy — trudno. Nie można też pominąć strat (kosztów alternatywnych) wywołanych odpływem kwalifikowanego kapitału ludzkiego, np. utratą oczekiwanych korzyści z tytułu inwestowania w zasoby ludzkie w przeszłości⁶².

Nadmierna koncentracja na unikaniu ponoszenia kosztów, zamiast na rzeczywistym zwiększaniu efektywności kosztowej dzięki realizowaniu usprawnień biznesowych, stanowi najczęstszą barierę optymalizacji ich struktury. „Cięcie” wydatków to zazwyczaj działanie krótkofalowe, polegające na znalezieniu takich kosztów, które da się stosunkowo szybko zlikwidować (np. rezygnacja ze szkoleń pracowników), skutkujące często znacznym osłabieniem potencjału firmy⁶³. W efekcie redukcja kosztów niejednokrotnie powoduje obniżanie możliwości generowania dochodów.

Mimo że stosowanie strategii kosztowych przyczynia się do utrzymania krótkookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw, to szkodzi ich perspektywom rozwojowym. Uniemożliwia wytworzenie kultury organizacyjnej opartej na przywiązaniu, lojalności, poczuciu bezpieczeństwa i odpowiedzialności za organizację zatrudnionych w niej osób, a przecież to „wiedza, kwalifikacje i postawy pracowników decydują o różnicy pomiędzy firmami osiągającymi sukces i przeciętnymi⁶⁴”. W dłuższym okresie, w przypadku pojawienia się nowych ofert na rynku pracy, należy spodziewać się nasilenia fluktuacji załogi⁶⁵.

W racjonalizacji zarządzania w zakresie kosztów nie chodzi o to, by „za wszelką cenę” obniżać wydatki związane z zatrudnianiem pracowników, ale aby realizować cele przedsiębiorstwa przy efektywnym wykorzystaniu tych środków. Poprzez umiejętne podejmowanie decyzji kadrowych pracodawca może kształtować koszty osobowe, a w ramach istniejącego prawa ma wiele możliwości, aby je zmniejszyć.

⁶¹ K. Makowski, *Restrukturyzacja zatrudnienia i rekonwersja zawodowa*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 138.

⁶² K. Makowski, *Koszt pracy...*, s. 102–103.

⁶³ Zob. *Redukcja kosztów — doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*. Raport z badań zrealizowanych przez konsultantów firmy KPMG w latach 2006–2009 na próbie około 700 przedsiębiorstw działających na różnych kontynentach, s. 9 i 11. http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d49561b69757dd3eaf4e77bbd464e71fb3ca699d7488395c0fcb3/redukcja_kosztow_raport_kpmg.pdf (dostęp 22.07.2009).

⁶⁴ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 20.

⁶⁵ M. Zieliński, *Ekonomiczne aspekty zarządzania personelem*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006, s. 421.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. D'Aveni R.A., *Hypercompetitive Rivalries*, "The Free Press", New York 1995.
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
4. Baron-Wiaterek M., *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.
5. Basta M., Nowicki J., *Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
6. Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
7. Borkowska S. (red.), *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002.
8. Dobrowolska M. (red.), *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, Wyd. Śląsk, Katowice 2007.
9. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
10. Flamholtz E.G., *Human Resources Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications*, San Fransisco 1985.
11. Francik A., Pocztowski A. (red.), *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
12. Frąckiewicz L. (red.), *Polityka społeczna. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2002.
13. Furmańska-Maruszak A., *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
14. Gilejko L., Błaszczuk B. (red.), *Polityka rynku pracy. Doświadczenia europejskie i polskie*, Akademia Humanistyczna, Pułtusk 2008.
15. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kadrami w gospodarce rynkowej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992.
16. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, Szkoła Główna Handlowa, „Monografie i Opracowania” 416/1996.
17. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
18. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
19. Kryńska E. (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
20. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
21. Makowski K. (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
22. Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
23. Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
24. Meller J., Dolny E. (red.), *Popyt na pracę w Polsce. Teoria i praktyka*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
25. Nahotko S., *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.

26. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
27. Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006.
28. Rotkiewicz M., *Zmniejszanie kosztów zatrudnienia z wykorzystaniem środków publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
29. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
30. Sekuła Z., *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
31. Stalewski T., Chlebicka E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
32. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
33. Wiśniewski Z., Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
34. Woźniak B., *Bezrobocie równowagi i nierównowagi a polityka państwa wobec rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008.
35. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
36. Zieliński M., *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
37. *Redukcja kosztów — doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*. Raport z badań zrealizowanych przez konsultantów firmy KPMG w latach 2006–2009.
38. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.
39. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych.
40. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.
41. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych.
42. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw.
43. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

STREAMLINING OF WORK COSTS AS A MEANS OF GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY

The author of the report focuses on shaping and streamlining of the costs of work, enhancing the possibilities of using the public resources. She examines the impact of the cost leader choice on the model of personnel function of the firm. She states that although applying a marginal cost strategy with reference to the workers may contribute to a short-term competitiveness, it proves damaging for the firm development in long-term perspective. She fosters a far-sighted personnel policy based on the support and development of the company's potential, rather than on the reduction of costs.

Key words: costs of work, personnel strategy, the model of workers sifting, competitive advantage of the company, employment support from public resources.

Słowa kluczowe: koszty pracy, strategia personalna, model sita, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, wsparcie zatrudnienia ze środków publicznych.

Magdalena Majowska

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Rola audytu personalnego w zwiększaniu efektywności ZZL

Wprowadzenie

Jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących aktualnie przed organizacjami, niezależnie od ich branży, wielkości czy lokalizacji, jest konieczność radzenia sobie z niejednoznacznością oraz ze zwiększoną niestabilnością otoczenia¹. Działanie w warunkach ciągłych zmian pociąga za sobą konieczność traktowania zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej. To właśnie posiadany przez organizację kapitał ludzki, rozumiany jako ogół wiedzy, doświadczenia, zdolności, motywacji, których nośnikami są zatrudnieni w niej pracownicy, jest jednym z podstawowych źródeł sukcesu organizacji². Kluczową różnicę między efektywnymi i nieefektywnymi firmami stanowi czynnik ludzki dostarczający istotnych podstaw dla uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Argumentu uprawniającego do zakładania tego wpływu upatruje się także w podejściu zasobowym (*resource based-view*). Zgodnie z tym podejściem zasoby firmy, w szczególności te, które są rzadkie, wyjątkowe oraz trudne do imitacji stymulują efektywność organizacji³. Jakość tych zasobów powoduje, że są one niezastąpione, przez co umożliwiają organizacji, która je posiada, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, szczególnie na tych rynkach, gdzie pozyskanie ich jest zazwyczaj zadaniem bardzo trudnym lub wręcz niemożliwym. Do zasobów tych zalicza się zasoby oparte o czyn-

¹ Berrone P., Gomez-Mejia L.R., *Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective*, "Academy of Management Journal" 52/2009, s. 103–126.

² Relacja między ZZL a efektywnością organizacji była szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu zarówno przez teoretyków, jak i przez wielu badaczy. Więcej informacji o relacji między ZZL a efektywnością organizacji można odnaleźć w następujących pracach: Schuler R.S., MacMillan I.C., *Gaining competitive advantage through human resource management*, "Human Resource Management" 23 (3)/1984, s. 241–255; Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system*, "Academy of Management Review" 29/2004, s. 203–221; Boselie P., Dietz G. Boon C., *Commonalities and contradiction in HRM and performance research*, "Human Resource Management Research" 15 (3)/2005, s. 67–99.

³ Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 17/1991 s. 99–120.

nik ludzki, podkreślając tym samym ich znaczenie dla zwiększenia efektywności organizacji.

W konsekwencji istotnym wyzwaniem organizacyjnym staje się wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego, w taki sposób, aby przyczynił się do realizacji strategicznych celów organizacji. Istotne miejsce zajmuje w tym procesie usprawnianie strategii, praktyk, procedur i metod zarządzania zasobami ludzkimi, a możliwość taką oferuje system zarządzania kapitałem ludzkim, zawierający elementy kontroli. Kontrola wewnętrzna stanowi wówczas skuteczne i pomocne narzędzie zarządzania, umożliwiające uzyskanie określonej gwarancji, że postawione w obszarze zarządzania cele zostały zrealizowane na satysfakcjonującym poziomie⁴. Dzięki takiemu podejściu kładzie się podwaliny audytu personalnego, postrzeganego przez pryzmat kontroli określonych procesów. Właściwie przeprowadzony audyt personalny umożliwia nie tylko zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także wpływa korzystnie na funkcjonowanie całej organizacji. Z tego względu procesy zarządzania i kontroli wewnętrznej są ze sobą silnie powiązane jako podporządkowane istotnemu celowi — osiągnięciu ustalonych dla organizacji celów w sposób coraz bardziej efektywny i skuteczny.

1. Od ogólnego pojęcia audytu w kierunku audytu personalnego

Pojęcie audytu stosowane jest w odniesieniu do różnego rodzaju obszarów zarządzania: począwszy od logistyki, poprzez finanse, marketing aż po zarządzanie personelem. Dodatkowo wyróżnić można audyty planowe i nadzwyczajne, audyty wewnętrzne i zewnętrzne, wstępne i pogłębione, kompleksowe i wycinkowe⁵. Z powodu tego bogactwa terminologicznego istotne wydaje się określenie tego pojęcia w wymiarze ogólnym, ale w odniesieniu do wnętrza organizacji. W literaturze spotkać można wiele różnorodnych definicji audytu. Najbardziej popularna jest definicja wypracowana przez Instytut Auditorów Wewnętrznych (skrót IIA od angielskiej nazwy *Institute of Internal Auditors*), mówiąca, że „audyt wewnętrzny jest niezależną, obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działania służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją”⁶. Pojęcie audytu zostało również zdefiniowane przez polskie przepisy prawne⁷. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych audytem

⁴ Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.

⁵ Stępniewski J., *Audyt i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.

⁶ Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.

⁷ Podstawowe zasady funkcjonowania audytu wewnętrznego w polskiej administracji publicznej określa ustawa o finansach publicznych oraz rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu

nazwać można ogół działań, przez które osoba kierująca jednostką uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę jej funkcjonowania w obszarze gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, przejrzystości oraz jawności. Mimo wszystko jednak, audyt wewnętrzny, będąc jedną z koncepcji wspierania zarządzania, wciąż jeszcze nie jest w pełni zdefiniowany i rozumiany.

Ogólnie pojęcie audytu obejmuje szereg niezależnych i obiektywnych działań o charakterze doradczym, zaprojektowanych w taki sposób, aby możliwe było wygenerowanie dodatkowej wartości, a w konsekwencji usprawnienie całego procesu zarządzania daną organizacją. Dzięki zastosowaniu systematycznego podejścia oceny i poprawy efektywności zachodzących procesów zarządzania, w swym podstawowym założeniu stanowi on pomocne narzędzie w realizacji istotnych celów organizacyjnych. W szczególności audyt umożliwia uzyskanie przez organizację pewnego racjonalnego i uzasadnionego zapewnienia, że:

- wszelkie zasady, procedury czy regulaminy przyjęte przez organizację lub wynikające z przepisów prawa są powszechnie znane i przestrzegane,
- istniejące rozwiązania, mechanizmy, narzędzia czy procedury stanowiące określony system zarządzania są adekwatne i efektywne w ocenie podejmowanych przez organizację działań.

W ten sposób zwiększa się stopień prawdopodobieństwa realizacji postawionych przed organizacją celów strategicznych oraz taktycznych.

Przedstawione powyżej definicje audytu stanowią podstawę do sformułowania definicji audytu personalnego. Analogicznie do ogólnego pojmowania audytu, audyt personalny „jest niezależnym i metodycznym badaniem zgodności stanu zasobów ludzkich i systemu zarządzania zasobami ludzkimi z odpowiednimi, przyjętymi wcześniej standardami. W swej istocie jest on ukierunkowany na usprawnianie strategii, procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi”⁸. Innymi słowy, jest to proces usystematyzowanego, metodycznego i niezależnego badania oraz oceny zasobów ludzkich organizacji. Obejmuje on również analizę i ocenę całego systemu zarządzania tymi zasobami, dokonywaną w celu monitorowania zgodności jego stanu z określonymi standardami⁹.

Bez wątpienia zatem audyt personalny pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja skutecznie i efektywnie zarządza zasobami ludzkimi. Bywa on przeprowadzany w wielu sytuacjach, począwszy od konieczności dokonania restrukturyzacji przedsiębiorstw, fuzji czy przejęć, poprzez chęć dokonania zmian w kulturze organizacyjnej, wprowadzenia zmian organizacyjnych lub technologicznych, wdrożenia nowych systemów czy też udoskonalenia systemów ocen, wynagrodzeń, szkoleń, aż po stosunkowo oczywistą konieczność redukcji kosztów i poprawę efektywności i skuteczności realizowanych działań.

i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego.

⁸ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 449.

⁹ Saunders E.J. *Audyt i kontrola wewnętrzna* s. 227.

2. Korzyści wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego

Audyt personalny obejmuje analizę i ocenę podstawowych kwestii związanych z realizowaniem funkcji personalnych w organizacji. Jego głównym celem jest minimalizacja ryzyka i poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Realizacja tego celu możliwa jest dzięki analizie ewentualnych zagrożeń, przed którymi stoi diagnozowana organizacja, zebraniu opinii na temat skuteczności stosowanych rozwiązań, przepisów i mechanizmów zarządzania, a także dzięki dostarczeniu informacji określających stopień poprawności funkcjonowania organizacji. Dzięki usystematyzowaniu i uporządkowaniu wewnętrznych mechanizmów regulujących zarządzanie ludźmi w organizacji oraz dostosowaniu funkcjonujących w niej procedur i regulaminów do wymogów obowiązującego prawa, możliwe staje się podniesienie na wyższy poziom realizacji funkcji personalnej. Innymi słowy, sprawniejsza, bardziej dostosowana do specyfiki funkcjonowania danej organizacji i odpowiadająca jej potrzebom realizacja działań z obszaru HR wraz z bardziej racjonalnym pod względem ponoszonych kosztów podejściem do zasobów ludzkich, staje się podstawą bardziej skutecznego i efektywnego zarządza zasobami ludzkimi.

Potraktowanie audytu personalnego jako skutecznego narzędzia zarządzania może dostarczyć wielu korzyści, istotnych nie tylko z punktu widzenia zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, ale i dla całej organizacji. Wśród najistotniejszych wymienić można¹⁰:

- określenie stopnia dopasowania między strategią generalną (ogólną), poszczególnymi strategiami biznesu a strategią personalną,
- zagwarantowanie spójności polityki i działań w obszarze zasobów ludzkich,
- dostarczenie wiarygodnych danych i informacji z zakresu poszczególnych funkcji czy obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji,
- identyfikację kluczowych/krytycznych problemów personalnych,
- zagwarantowanie zgodności polityki personalnej z obowiązującymi przepisami prawnymi,
- redukcję/racjonalizację kosztów pracy dzięki optymalizacji określonych procesów,
- usprawnienie (poprzez weryfikację) systemu informacji personalnej w organizacji.

Istotnym efektem audytu personalnego może być również usprawnienie pracy komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez wypracowanie wskazówek służących poprawie jakości jej funkcjonowania. W szczególności, audyt personalny skutkować może przede wszystkim:

- określeniem roli oraz wkładu wnoszonego przez komórkę personalną w funkcjonowanie organizacji,
- ustaleniem zakresu odpowiedzialności i określenie podstawowych obowiązków działu personalnego,
- zapewnieniem wzrostu odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego,

¹⁰ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami...*

- poprawą wizerunku komórki personalnej,
- zwiększeniem akceptacji dla niezbędnych do przeprowadzenia zmian roli i miejsca działu personalnego.

Wnioski te pozwolą zarówno na lepsze dopasowanie działań personalnych do konkretnych, specyficznych potrzeb pracowników i całej organizacji, jak i zagwarantują bardziej spójną i racjonalną kosztowo realizację długofalowej strategii ogólnej i personalnej organizacji.

Zaprezentowane korzyści wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego w organizacji wskazują na stosunkowo szeroki zakres analiz i badań niezbędnych do przeprowadzenia przez audytora, aby wiarygodnie i rzetelnie zdiagnozować sytuację istniejącą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Warto jednak zaznaczyć, że audyt personalny w dużej mierze pokrywać się może z audytem HR, narzędziem stosowanym przeważnie w krajach amerykańskich czy zachodnioeuropejskich¹¹. Pojęcia audytu personalnego i audytu HR nie są pojęciami tożsamymi. Audyt HR jest uważany za pojęcie nieco szersze, gdyż zazwyczaj obejmuje również elementy dodatkowe takie, jak: badanie poziomu satysfakcji, motywacji, kwestie komunikacji, problematykę zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym czy też sprawy związane z bezpieczeństwem.

3. Zakres audytu personalnego

Zakres audytu personalnego zależy w dużej mierze od celu, jakiemu ma służyć. Nie bez znaczenia pozostają również podmioty go zlecające. Zazwyczaj w zakres audytu personalnego wchodzi: (1) badanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. jego funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych elementów, a także jego relacja ze strategią organizacji, (2) audyt personelu, uwzględniający badanie stanu i struktury zatrudnienia, kompetencji i opinii pracowników oraz kosztów i efektywności pracy¹².

Audyt systemu zarządzania zasobami ludzkimi może być rozpatrywany w trzech aspektach: funkcjonalnym, instytucjonalnym i instrumentalnym. Aspekt funkcjonalny odnosi się do sposobu realizacji podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: planowania zatrudnienia, pozyskiwania pracowników (rekrutacji i selekcji), oceniania pracowników, wynagradzania (lub motywowania) pracowników, szkolenia i rozwoju (doskonalenia) pracowników, zwalniania pracowników, a także kształtowania warunków i stosunków pracy oraz zarządzania efektywnością pracy zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym.

Z kolei aspekt instytucjonalny odnosi się do zagadnień związanych z analizą struktury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu rozmieszczenia w niej stanowisk i komórek odpowiedzialnych za realizację polityki personalnej w organizacji. Wśród kwestii podlegających diagnozie znajduje się między innymi: usytuowa-

¹¹ Vito K.W., *The Human Resources Audit*, Internal Auditor, April 2008, s. 83–83.

¹² Poczrowski A., Potoczek N., *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Łódź 2000, s. 227.

nie działu zarządzania zasobami ludzkimi w strukturze organizacyjnej; miejsce, jakie w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba odpowiedzialna za zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji; zakres uczestnictwa menedżerów średniego szczebla zarządzania w podejmowaniu decyzji personalnych; poziom zatrudnienia w dziale zżł, częstotliwość, z jaką struktura organizacyjna podlega regularnej ocenie i doskonaleniu. Dokonując audytu struktury, szczególną uwagę zwraca się na: (1) diagnozę celów i funkcji (zgodność celów i warunków działania, zasadność celów i funkcji, zupełność celów i funkcji, stopień spełnienia celów funkcji, adekwatność zasobów ludzkich i rzeczowych do zakresu działań), (2) diagnozę rozczłonkowania (rozłączność zadań, zamkniętość zadań zespołów/działów, zasadność wewnętrznej budowy, proporcjonalność zespołów i działów), (3) diagnozę zależności organizacyjnych (prawidłowość podporządkowań hierarchicznych, sprawność i zupełność powiązań informacyjnych, współdziałanie operacyjne zespołów i działów, adekwatność układu zależności funkcjonalnych i hierarchicznych do zadań), (4) diagnozę rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych (jednoznaczność i rozłączność zakresu uprawnień, zgodność zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk kierowniczych, wykorzystanie potencjalnej rozpiętości kierowania), (5) analizę i ocenę formalizacji struktury organizacyjnej (kompletność dokumentacji organizacyjnej, znajomość dokumentacji, aktualność dokumentacji, zakres formalizacji struktury).

Aspekt instrumentalny obejmuje natomiast badanie technik i metod wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Uzyskane w ten sposób informacje dostarczają wiedzy odnośnie do realizowanych obszarów taktycznych i operacyjnych zarządzania zasobami ludzkimi, a także sposobów i kierunków ewentualnych usprawnień wprowadzonych celem zagwarantowania realizacji postawionych celów i ustalonych priorytetów, przy jednoczesnym zachowaniu należytych standardów. Podczas przeprowadzanych działań wykorzystuje się następujące narzędzia: analiza pracy, techniki badania uzdolnień pracowników, testy psychometryczne, centra selekcji, centra rozwojów, analiza czynników wydajności pracy, techniki kwestionariuszowe, socjometria i analiza wskaźnikowa¹³.

Drugi zakres audytu personalnego obejmuje audyt personelu, uwzględniający badanie stanu i struktury zatrudnienia, kompetencji i motywacji pracowników oraz kosztów i efektywności pracy. Ogólnie mówiąc, audyt personelu służy ocenie silnych i słabych stron zarówno poszczególnych pracowników, jak i sumarycznie wszystkich zatrudnionych w organizacji. Jednym z bardziej istotnych obszarów audytu personelu jest badanie stanu i struktury zatrudnienia, które dostarcza informacji przydatnych w konkretnych obszarach operacyjnych funkcji personalnej: rekrutacji, zwalnianiu czy rozwoju pracowników. Badanie stanu i struktury zatrudnienia pracowników obejmuje kwestie takie, jak: (1) struktura zatrudnienia według wieku, płci, stażu pracy, wykształcenia, (2) analiza rozmiarów wewnętrznych przemieszczeń pracowników, (3) częstotliwość przemieszczeń, (4) kierunek przemieszczeń (w pionie lub w poziomie hierarchii organizacyjnej), (5) analiza odejść pracowników (rozmiarów, powodów, skutków odejść pracowników z organizacji). Powyższe kwestie zazwyczaj analizowane są przez pryzmat podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych stosowanych w con-

¹³ Pochtowski A., Potoczek N., *Audyt personalny jako ...*, s. 227.

trollingu personalnym takich, jak: przychód, koszty, zysk. Dzięki tym analizom możliwe jest uchwycenie kierunków zmian koniecznych do przeprowadzenia w najbliższym czasie.

Z kolei badanie kompetencji pracowników odbywa się poprzez porównanie kompetencji posiadanych przez zatrudnionych pracowników z kompetencjami wymaganymi, zawartymi w opisach stanowisk pracy czy profilach kompetencyjnych. Istotne wydaje się znalezienie odpowiedzi na kilka pytań, m.in.: (1) jakie kompetencje są wymagane w danej sytuacji, na danym stanowisku? (aspekt ten dotyczy metod opisywania potrzeb kadrowych w ujęciu kompetencji), (2) jaki jest poziom ich przyswojenia wśród członków docelowych? (aspekt ten dotyczy problematyki oceny kompetencji)¹⁴. Z kolei celem badania opinii pracowników jest poznanie ich zdania i ocen na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz organizacją jako całością. Zazwyczaj konkretne cele i dokładny zakres badania opinii pracowników określane są każdorazowo zgodnie z potrzebami organizacji, w której są przeprowadzane. Mogą one być regularne (przeprowadzone okresowo, cyklicznie), sporadyczne (przeprowadzone w związku z istotnym wydarzeniem), kompleksowe (obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej) lub wycinkowe (koncentrujące się na węższej problematyce), oraz wstępne (ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów) i pogłębione (zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk)¹⁵. Wśród badań opinii pracowników znajduje się: (1) badanie zadowolenia z pracy (uwzględniające m.in. wynagrodzenie, awans, styl kierowania, treści pracy oraz relacje ze współpracownikami), (2) badanie klimatu organizacyjnego (uwzględniające m.in. komunikowanie się i przepływy informacji, wspieranie innowacyjności, rozwój zawodowy, atmosferę — otwartość, konflikty, pracę i zaangażowanie pracowników, postrzeganie firmy przez pracowników), (3) badanie zaangażowania organizacyjnego (uwzględniające m.in. akceptację celów i wartości organizacji, wolę ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, pragnienie pozostania w organizacji).

Audyt personelu obejmuje także badanie efektywności i kosztów pracy. Kluczową kwestią jest w tym przypadku właściwy dobór miar i wskaźników. „Miarą dobrze odzwierciedlającą rezultaty działalności operacyjnej, a zwłaszcza efektywność wykorzystania poszczególnych zasobów, jest produktywność klasyczna, wyrażona stosunkiem wielkości produkcji wytworzonej i sprzedanej w danym okresie do wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych takich, jak: praca, materiały, energia, kapitał czy informacje. Stosowanie tak różnych rodzajowo zasobów wymaga wyrażenia ich w jednoimiennych jednostkach miary. W praktyce dobrze jest wykorzystywać do tego celu kategorię kosztów”¹⁶. W rezultacie stosunkowo często wykorzystywane są następujące kategorie: przychód ze sprzedaży na jednego zatrudnionego, produkcja sprzedana do kosztów pracy, produkcja sprzedana do wynagrodzeń, udział kosztów pracy w kosztach ogółem, udział kosztów pracy w kosztach sprzedaży. Przybierają one postać wskaźników: rentowności zatrudnienia, zyskowności zatrudnienia, produktyw-

¹⁴ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

¹⁵ Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników — teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008; Sekuła, Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.

¹⁶ Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.

ności kosztów pracy, produktywności wynagrodzeń, zyskowności wynagrodzeń, wartość dodana kapitału ludzkiego, udziału wynagrodzeń w sprzedaży, udziału kosztów pracy w sprzedaży.

Stosunkowo istotną kwestią w przypadku audytu personalnego (bez względu na jego zakres) staje się ustalenie właściwych standardów, którym odpowiadać powinny wszelkie zmiany i rekomendacje będące rezultatem przeprowadzania tego procesu¹⁷. W tym przypadku konieczne staje się również określenie granicy błędów czy odchyleń od ustalonych standardów. Wskazówek w tym zakresie poszukiwać można zarówno w przeglądach literatury przedmiotu, jak i w narodowych czy międzynarodowych standardach i wartościach referencyjnych (np. audyt językowy przeprowadzony przy pomocy niezależnego testu TOEIC). Przydatne okazać się mogą również dokonywane badania benchmarkingowe (wraz z ustaleniem, które wyniki uznać za standardy, tj. stanowiące wielkość średnią dla wszystkich organizacji podlegających badaniu, czy osiągnięte przez organizacje będące liderami na rynku lub/i charakteryzujące się najwyższymi wskaźnikami ekonomiczno-finansowymi). Wiedzę na temat możliwych standardów posiadają zazwyczaj firmy konsultingowe przeprowadzające audyty bądź są one rezultatem wypracowanych wewnątrz organizacji praktyk (np. ustalone dla potrzeb wewnętrznego audytu personalnego). Uwzględnienie przyjętych standardów, a także wzięcie pod uwagę specyfiki danej organizacji pozwoli na uczynienia z audytu personalnego skutecznego i efektywnego narzędzia doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowym warunkiem koniecznym do spełnienia jest zaprojektowanie i przestrzeganie odpowiedniej procedury audytowania.

4. Procedura audytu

Procedura przeprowadzania audytu personalnego, postrzeganego przez pryzmat audytu wewnętrznego, powinna obejmować następujące etapy:

1. Zaplanowanie audytu połączone z oceną ryzyka, w ramach którego ustalony zostaje cel, przedmiot oraz zakres audytu. Na tym etapie istotne jest również dokonanie wstępnego przeglądu umożliwiającego zdobycie informacji niezbędnych przy właściwym zaplanowaniu czynności audytorskich. Szczególnie istotne okazać się mogą dane na temat analizowanych obszarów funkcjonowania organizacji. Pozwolą one na lepsze zrozumienie badanej rzeczywistości, bardziej precyzyjne określenie podstawowych obszarów wymagających szczególnej uwagi oraz dokładniejsze zaplanowanie przeprowadzenia całego procesu. Zastosowanie odpowiedniej techniki, m.in. wywiadu, kwestionariusza ankiety, analizy porównawczej, listy pytań, powinno pozwolić na osiągnięcie zamierzonego efektu końcowego.
2. Audytowanie właściwe, czyli przeprowadzenie wszelkich badań, dokonanie analizy i diagnozy stanu faktycznego i odniesienie ich do uznanych standardów. Powyższe czynności audytorskie powinny zostać przeprowadzone w sposób metodyczny,

¹⁷ Ludwicyński A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 148.

zgodnie z przyjętymi założeniami (celem, zakresem, przedmiotem). Mogą one być ukierunkowane na zebranie podstawowych informacji dotyczących ogólnego sposobu funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych w tym obszarze metod, narzędzi, instrumentów. W szczególności wszelkie działania podejmowane na tym etapie powinny udzielić odpowiedzi na następujące pytania: (1) jak jest — pytanie o stan istniejący, (2) jak być powinno — pytanie o stan pożądany, (3) dlaczego tak jest — pytanie o przyczyny, (4) jakie są konsekwencje — pytanie o skutki, (5) co zrobić — pytanie o rekomendacje.

3. Opracowanie raportu zawierającego ocenę i rekomendacje. W przygotowanym sprawozdaniu z przeprowadzonego audytu personalnego powinny znaleźć się obiektywne informacje i zalecenia stanowiące podstawę dalszych działań. W ostatecznym raporcie, będącym rezultatem końcowym przeprowadzonego audytu, powinny znaleźć się dane: (1) część informacyjna (krótka charakterystyka organizacji bądź jednostki organizacyjnej, data przeprowadzenia audytu, źródła wykorzystane w audycie, dane osoby przeprowadzającej audyt, cel i zakres przeprowadzenia audytu), (2) część diagnostyczna (przedmiot audytu, stan istniejący — faktyczny, standard — wzorzec lub wartość referencyjna, stopień zgodności — dopasowania, wykorzystane dowody, przyczyny lub/i skutki zidentyfikowanych uchybień, uwagi i wnioski w sprawie usunięcia stwierdzonych niezgodności).

4. Przeprowadzenie czynności sprawdzających, związanych z ewentualną oceną stopnia wykonania zaleceń i rekomendacji wynikających z przeprowadzonego audytu.

W celu zapewnienia właściwej realizacji czynności audytorskich warto również pamiętać o konieczności przyjęcia szeregu podstawowych zasad działania takich, jak: (1) zapewnienie wysokiej jakości prac audytorskich (poprzez prowadzenie analiz w sposób rzetelny i przejrzysty), (2) zadbanie o profesjonalizm audytorów (przejawiający się w wysokich wymaganiach w zakresie umiejętności zawodowych, społecznych oraz koncepcyjnych), (3) kładzenie nacisku na obiektywizm (opieranie się na faktach, a nie na wrażeniach czy odczuciach audytorów) oraz (4) ukierunkowanie działań na poprawę funkcjonowania (większy nacisk na skorygowanie czy eliminację istniejących problemów niż na identyfikację błędów i nieprawidłowości).

Zakończenie

Audyt personalny może być traktowany jako skuteczne narzędzie usprawniania działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to związek z postrzeganiem kapitału ludzkiego organizacji w kategoriach kluczowego, istotnego czynnika sukcesu organizacji. W dzisiejszym burzliwym otoczeniu nacisk kładzie się na to, że przewagę konkurencyjną zyskuje się dzięki ludziom. Uzasadnione jest zatem założenie, że większość firm powinna co pewien czas przeprowadzać audyt personalny celem nie tylko diagnozy i analizy skuteczności podjętych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, oceny ich zgodności z przepisami prawa, lecz także usprawnienia i udoskonalenia obszaru zarządzania kapitałem ludzkim.

Wszelkie przeprowadzane działania w obszarze audytu personalnego powinny być prowadzone przy równoczesnym uwzględnieniu strategicznego podejścia do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Podejście takie pozwoli na uniknięcie jedynie bieżącego, krótkookresowego spojrzenia na sprawy personalne i zwróci uwagę na korzyść perspektywy długookresowej. Umożliwi lepsze i skuteczniejsze dopasowanie wszelkich działań dotyczących zasobów ludzkich do misji firmy, kultury organizacyjnej i wynikających z nich norm i wartości, a także strategii generalnej czy personalnej. Wymogi te mają o tyle istotne znaczenie, że w dużym stopniu implikują skuteczność i efektywność przeprowadzenia samego audytu personalnego. Pamiętać należy, że pozyskana wiedza powinna być wartościowa nie tylko dla kluczowych decydentów w obszarze zarządzania ludźmi, lecz także użyteczna i cenna dla całej organizacji.

Rezultatem właściwie przeprowadzonego audytu personalnego powinien być przede wszystkim wypracowany plan działań umożliwiających udoskonalenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, przejawiający się we właściwie ustalonych celach długoterminowych i określonych priorytetach. Stanowić on może tym samym swego rodzaju drogowskaz kierunków i obszarów dalszego rozwoju organizacyjnego ułatwiający zarządzanie całą organizacją. Można zauważyć, że z jednej strony organizacje są w stanie funkcjonować bez audytu personalnego, jednakże z drugiej strony w dłuższej perspektywie czasu ich działalność nie byłaby tak skuteczna, jak przy zastosowaniu efektywnego systemu kontroli. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zatem kontrolowania, czy i na ile podjęte decyzje były właściwe, a realizowane działania są skuteczne¹⁸. Kontrola stanowi tu pewien określony mechanizm regulacyjny, który łączy wyniki i rezultaty działań związanych z realizacją funkcji personalnej (czyli z pozyskaniem, ocenianiem, motywowaniem i rozwojem pracowników, aż do ich odejścia z organizacji), z szeroko pojętym przygotowywaniem wszystkich tych działań. Z tego względu postrzeganie audytu personalnego przez pryzmat skutecznego narzędzia zarządzania zwiększającego efektywność zarządzania zasobami ludzkimi wspomogłoby osiągnięcie przyjętych przez organizację celów. Oczywiście przeprowadzenie efektywnego audytu personalnego nie rozwiąże wszelkich bolączek trapiących współczesne organizacje, jednakże jego brak może przyczynić się do powstania poważnych problemów w organizacji.

Bibliografia

1. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 17/1991, s. 99–120.
2. Berrone P., Gomez-Mejia L.R., *Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective*, "Academy of Management Journal" 52/2009, s. 103–126.
3. Boselie P., Dietz G. Boon C., *Commonalities and contradiction in HRM and performance research*, "Human Resource Management Research" 15 (3)/2005, s. 67–99.
4. Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system*, "Academy of Management Review" 29/2004, s. 203–221.
5. Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.

¹⁸ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
7. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
8. Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników — teoria i praktyka*. Placet, Warszawa 2008.
9. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Ludwicyński A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000. s. 148.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2003.
12. Pocztowski A. Potoczek N., *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Łódź 2000.
13. Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002, s. 227
14. Schuler R.S., MacMillan I.C., *Gaining competitive advantage through human resource management*, "Human Resource Management", 23 (3)/1984, s. 241–255.
15. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.
16. Sępniewski J., *Audyt i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
17. Vito K.W., *The Human Resources Audit*, Internal Auditor, April 2008, s. 83–83.

THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

This article focuses on the issue of a personnel audit which can be used as a tool for increasing the effectiveness of HRM. Firstly, the notion of personnel audit as an element of the internal audit is described, then attention is drawn to such areas as: rules for the application of this instrument, scope of personnel audit, as well as audit procedures and methods. Finally, the article underlines possibility of increasing HR effectiveness through personnel audit and indicates a significant impact of the audit as a HR tool on organizational effectiveness. In consequence, some main areas which need more intensive attention and some benefits being the consequence of which are pointed out.

Key words: **personnel audit, the effectiveness of HRM, management tools**

Słowa kluczowe: **audit personalny, efektywność zzl, narzędzia zarządzania**

Grzegorz Myśliwiec

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Negocjacje wewnętrzne w firmie w kwestiach pracowniczych a taktyki i profile partnerów

Negocjacje mają wiele wymiarów, ale jeden szczególnie rzutuje na relacje pracodawca–pracownik. Można je opisać z punktu widzenia znaczenia fazy realizacji porozumienia i wyróżnić 4 typy:

1. Rozstrzygnięte — przedmiot i okoliczności negocjacji, szczegółowość umowy oraz cechy otaczającego środowiska nie wpływają w istotny sposób na zawarte porozumienie. Przykładem mogą być operacje kupna i sprzedaży, które na ogół nie generują „ciągu dalszego”. Porozumienie jest bardzo proste, pozostawiające niewielkie możliwości reinterpretacji, a standardy prawne i stosowane praktyki powodują nieopłacalność niewywiązywania się z umowy.
 2. Rozstrzygnięte z kontekstem — zawarte porozumienie nie da się podważyć, ani zreinterpretować, ale strony pozostają w pewnym uzależnieniu (kontakcie, współpracy), które pozwala na stosowanie retorsji w innych obszarach i w przyszłości w obszarze negocjacji. Partnerzy współpracują w dłuższym okresie, a zawarta umowa należy do ciągu umów (formalnych lub nieformalnych) towarzyszących współpracy.
 3. Częściowo rozstrzygnięte — porozumienie z konieczności jest bardziej złożone, wariantowo traktuje zachowania partnerów lub opisuje je jakościowo, bo trudno w chwili zawierania porozumienia wszystko przewidzieć i skonkretyzować. Porozumienie takie jest wrażliwe na dobrą lub złą wolę w jego realizacji. Zjawisko to jest podobne do dylematów stosowania prawa — trzymać się ducha czy litery prawa?
 4. Ramowe nisko rozstrzygnięte — sens takiego porozumienia polega na dalszej współpracy autonomicznych podmiotów, zawieraniu wielu szczegółowych porozumień. Wypełnianiu ramowego porozumienia treścią, która często opisana jest za pomocą zasad, np. częstotliwości i okoliczności wzajemnego informowania.
- Porozumienia typu 3. i 4. powstają świadomie lub nieświadomie, czyli wskutek błędu negocjatorów. Treść umowy jest zła, niekonkretna, źle opisująca zachowania stron, asymetrycznie zabezpieczająca ich interesy.

Jeśli wykonanie porozumienia ma znaczenie, to trzeba spojrzeć „poza umowę” i zwrócić uwagę na następujące okoliczności¹:

- sposób, w jaki ze sobą negocjują, będzie miał wpływ na to, jak będą razem pracować podczas realizacji umowy. To sprawdzian dobrej woli, uczciwości, otwartości negocjatorów, czas wzajemnego poznawania się w sytuacjach sukcesu i trudności;
- stawianie czoła trudnym sprawom, zamiast negowania lub bagatelizowania tylko po to, żeby podpisać umowę;
- zrozumienie, że prawdziwym celem negocjacji nie jest podpisanie umowy, ale osiągnięcie czegoś więcej;
- upewnienie się, że interesariusze (twoi i ich) są sprzymierzeni, tak żeby wdrożenie przebiegało bez przeszkód;
- upewnienie się, że partnerzy rozumieją, na co się godzą i że będą w stanie wywiązać się z umowy, zamiast traktować każdą niejasność lub możliwe trudności jako „ich problem”;
- zwrócenie uwagi na przejście od stołu negocjacyjnego do realizacji umowy.²

Negocjacje warunków pracy i płacy posiadają cechy 2. i 3. typu, czyli strony pozostają w aktywnym kontakcie, dużo o sobie wiedzą, wcześniej czy później dowiadują się o tym, co druga strona chciała ukryć. Strony mają różne narzędzia oddziaływania na siebie, co wiąże się z interpretacją miękkich elementów kultury organizacyjnej firmy.

1. Formułowanie i ocena celów negocjacji płacowych

Każde działanie zorganizowane zaczyna się od postawienia celów, które mają być osiągnięte w jego finale. Dysponujemy bardzo interesującym badaniem przedsiębiorców w tym obszarze przeprowadzonym przez E. Kowalczyk. Sukces w negocjacjach pracodawcy określają jako:³

1. Osiągnięcie porozumienia we wszystkich spornych kwestiach — osiągnięcie kompromisu (taktyka).
2. Zatrudnienie cennego pracownika na korzystnych dla wszystkich warunkach (strategia).
3. Znalezienie odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, a następnie utrzymanie go w firmie (strategia).
4. Sprzyjanie rozwojowi pozyskanego pracownika (strategia).
5. Zaakceptowanie przez pracownika zaproponowanych przez pracodawcę warunków (taktyka).
6. Szybkie pozyskanie wykwalifikowanego pracownika (strategia).

¹ D. Ertel, M. Gordon, *Negocjacje fair play*, Wydawca: MT Biznes, Warszawa 2008, s.8–9.

² Tamże, s. 9.

³ E. Kowalczyk, *Czynniki wpływające na negocjacje w sprawie pracy w opinii pracodawców*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, SA Witkowski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s.333.

7. Zdobyć jak największą liczbę informacji pozwalających wyłonić najwłaściwszego kandydata na obsadzone stanowisko (taktyka).
8. Zbudowanie dobrej atmosfery w trakcie pertraktacji, zbudowanie więzi między stronami i zniwelowanie napięć (taktyka).
9. Pewność co do słuszności wyboru, satysfakcja pracownika z zaproponowanych warunków pracy, przekonanie pracownika, że poradzi sobie z wyzwaniem nowej pracy (taktyka).
10. Pozyskanie dobrego specjalisty za wynagrodzenie niższe niż rynkowe i utrzymanie go (strategia).

Opisane przez autorkę badań kwestie ułożone są w kolejności odpowiadającej preferencjom pracodawców, natomiast w nawiasie znajduje się ocena (dodana przez Autora) charakteru danej kwestii w uproszczonym podziale na strategię i taktykę. Bardzo użyteczną dla potrzeb planowania negocjacji definicję strategii zawdzięczamy A.D. Chandlerowi (1962): „Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”⁴.

Przez strategię negocjacyjną podmiotu należy rozumieć jako **najogólniejsze cele odnośnie do konkretnego procesu negocjacji, plan działań zmierzający do ich realizacji oraz konieczne zasoby**.

Strategia odpowiada na pytanie, jakie cele i w jakiej perspektywie będą realizowane w negocjacjach, czyli procesie komunikacji stron ze zmieniającym się zakresem współpracy i rywalizacji. Cele oznaczone jako 2. i 10. opisują zjawisko „aspiracji negocjacyjnych”, czyli pokazują, jak ambitne cele stawiamy sobie, innymi słowy, informują, czy chcemy wygrać pojedynek na punkty czy przez nokaut. Częstsze podejście zakłada równy podział korzyści między strony, czyli szachowy remis — nikt nie wygrał, ale i nikt nie przegrał. Rzadsze podejście to próba uzyskania wyniku lepszego niż ten, jaki sugeruje rynek pracy, można to też nazwać szukaniem okazji. Cel nr 3. wskazuje na kolejny wymiar stawianych sobie celów, czyli horyzont czasowy. Tu celem jest trwała relacja współpracy, nawiązanie więzi, a nie tylko wzajemne świadczenia opisane w kontrakcie. Osiągnięcie takich celów odbywa się przez:

- otwartość negocjacji, uczciwe przekazywanie posiadanych informacji, których każda ze stron przekazywać nie musiała. Ta dobrowolność jest manifestacją nastawienia na współpracę, a nie na rywalizację;
- rozciągnięcie świadczeń w czasie, np. finansowanie szkoleń, kursów w określonym czasie;
- oferowanie świadczeń w przyszłości związanych z powodzeniem firmy, np. udział w zysku, pakiety akcji;
- wpisanie mechanizmów waloryzacji czy wzrostu świadczeń, np. coroczne renegotjacje płacy, automatyczna rewaloryzacja świadczeń o wskaźnik inflacji, wzrostu branży, obrotów itp.

Cel 4. bezpośrednio nawiązuje do rozwoju pozyskanego pracownika. W substrategii personalnej firmy rozwój pracowników, np. w branży IT, może znajdować się na wysokiej pozycji i w toku negocjacji trzeba dociec, czy kandydat ma aspiracje rozwojowe.

⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Strategia_organizacji (dostęp 14.02.2011).

Brak takich potrzeb może być barierą wzajemnej współpracy, pozorowania działań, manipulowania, a w końcu wzajemnej konfrontacji.

Cel 6. — szybkie pozyskanie pracownika — to wskazanie na ważną okoliczność wszelkich negocjacji, w tym przypadku osłabienie pozycji. Krótki lub bliski termin zakończenia negocjacji może, ale nie musi doprowadzić do zawarcia porozumienia na gorszych warunkach.

W tym samym badaniu respondenci opisywali, na czym polegała porażka w negocjacjach. Wymienili m.in.⁵:

- zatrudnienie osób niekompetentnych,
- niezatrudnienie osób o odpowiednich kwalifikacjach.

Pośpiech lub niedostateczne kompetencje negocjacyjne mogą doprowadzić właśnie do takich skutków. Zła ocena kompetencji i predyspozycji kandydatów, szczególnie gdy oni nie ułatwiają lub wręcz utrudniają ich ustalenie, prowadzi do negatywnego wyniku negocjacji. Respondenci wymienili trzy ciekawe przypadki nieudanych negocjacji⁶:

- niezaakceptowanie oferowanych warunków przez dobrego kandydata i jego rezygnacja ze współpracy, nawet po spełnieniu wszystkich jego oczekiwań,
- brak gotowości do kompromisu,
- zbyt wygórowane żądania pojawiające się po obu stronach.

Ostatni przypadek dotyczy strategii negocjacji i opisuje zbyt wysokie aspiracje negocjacyjne i próbę pozyskania pracownika poniżej rynkowej wyceny. Wymagający partner (kandydat) po drugiej stronie ma odpowiednią wiedzę i kompetencje negocjacyjne, by nie ulec presji. Brak gotowości do kompromisu świadczy na ogół o niskich umiejętnościach komunikacyjnych w ogóle, pewnej sztywności, która często irytuje drugą stronę i negatywnie rzutuje na wynik.

Pierwszy z przypadków wygląda na „niewytłumaczalny” lub „nielogiczny”. Stroną ustępującą była firma, co oznacza, że kandydat był konsekwentny i twardy, bo nie zaakceptował oferty firmy. Prawdopodobnie negocjował on jednocześnie z innymi pracodawcami i uzyskał jeszcze lepsze warunki. Mógłby poprosić o jeszcze jedno ustępstwo, ale utraciłby wiarygodność (sugestia gry i manipulacji), więc wolał zrezygnować. Pracownik mógł też tylko trenować negocjacje przed rozmowami z właściwym partnerem lub sprawdzać swoją cenę na rynku pracy, co w przypadku specjalistów ma miejsce nie tak rzadko.

Wracając do składników sukcesu negocjacyjnego, które mają wymiar taktyczny, zastanówmy się nad punktami 1. i 10., ponieważ dotyczą kluczowych dla negocjacji umiejętności. Dokonywanie ustępstw w oparciu o regułę wzajemności, często też proporcjonalności to sedno negocjacji, a także dokonywanie wymiany ustępstw między obszarami. Oceny własne i oceny reakcji partnera, który okazuje zadowolenie na ogół hamują dalsze ustępstwa i prowadzą do zakończenia negocjacji. Punkty 7. i 8. wskazują na pewien kunszt negocjacyjny, czyli tworzenie przyjaznej atmosfery, od której tylko krok do bardzo efektywnych szczerych negocjacji problemowych. Rozpoznawanie partnera, pozyskiwanie informacji to wielka negocjacyjna umiejętność, nad którą trzeba pracować latami. Szczera wymiana informacji we wstępnej fazie negocjacji, bardzo przybliża do pertraktacji problemowych, gdzie partnerzy współpracują w wysokim stopniu.

⁵ E. Kowalczyk *Czynniki wpływające na...*, s. 332.

⁶ Tamże.

2. Nastawienie wobec negocjacji warunków pracy i płacy u pracodawców

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, czy firmy w permanentnych negocjacjach płacowych widzą zagrożenie i mają do nich niechętny stosunek, zachowują się biernie i blokująco czy też widzą w tym przejaw partnerskiego traktowania pracownika, nadawania warunkom pracy indywidualnego charakteru, uprzedzania frustracji i rozczarowania?

Z badań przeprowadzonych z udziałem autora w 2007⁷ roku wynika, że firmy, które mają ponad 300 pracowników aż w 46,8% odpowiedzi mają negatywne nastawienie do negocjowania z pracownikami. Najmniejsze firmy (do 20 pracowników) mają wskaźnik odpowiedzi pozytywnych 88,1%. Proporcja odpowiedzi pozytywnych do negatywnych w firmach prywatnych jest jak 8:1, co wystawia pracodawcom prywatnym bardzo dobrą opinię. Firmy rodzinne mają ten wskaźnik jak 6:1, a te z udziałem kapitału zagranicznego 3:1. Najgorzej w opinii respondentów wypadają organizacje i firmy budżetowe, które mają lekko ujemną proporcję.

Tabela 1. Czasokres aktualnych warunków pracy i płacy respondentów

Rodzaj firmy	Czasokres aktualnych warunków pracy i płacy					Suma
	Do ½ roku	Do roku	1–2 lata	Ponad 2 lata	Brak odpowiedzi	
Rodzinna	8	3	5	8		24
Prywatna	25	16	12	8	2	63
Zagraniczna	14	9	4	3	2	32
Organizacja	14	16	19	43	3	95
Inna	2	5	5	5	2	19
Brak odpowiedzi	1	1	–	–	4	6
Suma	64	50	45	67	13	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Swoistym „papierkiem lakmusowym” elastycznego podejścia do relacji firma–pracownik jest długość funkcjonowania umów o pracę w bieżącej wersji. Sztywne podejście do tej relacji nie daje obu stronom szansy na lepsze wzajemne dopasowanie się. Najmniej elastycznie wyglądają w świetle badań organizacje i firmy budżetowe, w których dominują warunki pracy i płacy nie zmienione od co najmniej 2 lat (45,3%). Najkorzystniej prezentują się firmy prywatne (41,0%) i z udziałem kapitału zagranicznego (48,3%), jeśli chodzi o udział kontraktów pracowniczych obowiązujących nie dłużej niż pół roku. Wskaźniki te są bliskie ideału firmy elastycznie regulującej relacje pracownicze.

⁷ Na populacji 239 pracujących studentów studiów licencjackich i podyplomowych. Respondenci dysponowali skalą 4 odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie i zdecydowanie nie.

3. Warunki i tryb negocjacji płacowych

W obecnych czasach firmy starają się minimalizować wszelkiego rodzaju koszty, w tym koszty pracy. Fundusze płac są „pod specjalnym nadzorem”, łatwiej uzyskać świadczenia z firmy, które nie nazywają się płacami, np. wysoki limit na delegację służbową (samolot, hotel, diety). Ale coraz więcej firm łączy fundusz płac i świadczenia pozapłacowe, co pozwala podchodzić do kosztów całościowo. Podejście to uelastycznia negocjacje z pracownikiem i przez to uelastycznia całą firmę.

W badaniach, przeprowadzonych w SGH w 2007⁸ roku z udziałem autora na próbie 566 respondentów z wykształcenie nie niższym niż średnie, zapytano respondentów, czy bezpośredni przełożony ma uprawnienia do negocjowania warunków pracy i płacy.

Odpowiedzi na to pytanie mierzą swoisty dystans władzy i wskazują na „dyspozycyjność” bezpośrednich przełożonych. Dwukrotnie więcej było wskazań pozytywnych niż negatywnych. U kadry kierowniczej proporcja ta jest jeszcze wyższa, bo ponad trzykrotna, a w niższych grupach stażu pracy jest cztero- i pięciokrotna. Kadra kierownicza ma duży dostęp do decydentów.

Wśród kadry niekierowniczej najczęstszą odpowiedzią jest „raczej tak”, co świadczy o pewnych wątpliwościach, co do rozkładu kompetencji. Dla tej grupy najkorzystniejszy wskaźnik mają pracownicy ze stażem zawodowym w granicach 1–3 lat, czyli młodzi, ale już w pełni zaangażowani w zadania firmy.

Tabela 2. Liczba osób negocjujących z pracownikiem w imieniu firmy w opinii respondentów

Wielkość firmy (wg liczby zatrudnionych)	Liczba osób uczestniczących w negocjacjach					
	Jedna	Dwie	Trzy	Cztery	Brak odpowiedzi	Suma
Do 20	43	12	2	2	2	61
21–50	50	4	1	2	3	60
51–300	35	6	2		6	49
Powyżej 300	47	4	1	1	9	62
Brak odpowiedzi	3				4	7
Suma całkowita	178	26	6	5	24	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Skład grupy negocjatorów wygląda korzystnie w świetle badań. W większości są to negocjacje „jeden na jeden”. Relatywnie najgorzej wypadają firmy rodzinne, w których jest duży udział negocjacji „dwa na jeden”. Negocjowanie „z komisją” to zły standard, dający stronie liczniejszej dodatkową przewagę.

⁸ Respondenci mieli do dyspozycji 5 kategorii odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie i nie mam zdania.

4. Zakres przedmiotowy negocjacji pracownik–firma

Jeśli dochodzi do negocjacji, to jak szeroki jest ich zakres tematyczny — tylko płaca, czy też bogaty wybór świadczeń pozapłacowych, tzw. kafeteryjnych.

Tabela 3. Oferta wyboru świadczeń pozapłacowych w opinii respondentów

Wielkość firmy (wg liczby zatrudnionych)	Wybór świadczeń pozapłacowych					
	Duży wybór	Mały wybór	Symboliczny wybór	Brak wyboru	Brak odpowiedzi	Suma
Do 20	10	23	9	18	1	61
21–50	9	23	5	20	2	60
51–300	3	9	6	30	1	49
Powyżej 300	4	14	6	36	2	62
Brak odpowiedzi		2		1	4	7
Suma	26	71	26	105	10	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Część respondentów pojmuje określenie „praca i płaca” wąsko, czyli jako zakres obowiązków i odpowiadające im wynagrodzenie, a termin „negocjacje” odnoszą właśnie do sfery pozapłacowej. Samo negocjowanie to rozwijanie partnerstwa w firmie, to jego „uspołecznianie” i zawsze musi zasługiwać na akceptację. Martwi nieco ograniczone pole wyboru z dominantą w postaci odpowiedzi — „brak wyboru”.

Tabela 4. Stopień modyfikacji oferty początkowej firmy w opinii pracowników

Rodzaj firmy	Tryb przebiegu negocjacji (oferta)					
	Bez zmian	Niewielkie zmiany	Znaczące zmiany	Inny tryb	Brak odpowiedzi	Suma
Rodzinna	12	9		3		24
Prywatna	34	24	2	1	2	63
Zagraniczna	14	13		5		32
Organizacja	61	24	4	5	1	95
Inna	12	5	2			19
Brak odpowiedzi	2				4	6
Suma	135	75	8	14	7	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Typowy przebieg negocjacji to przyjęcie propozycji firmy przez pracownika bez zmian. Ten schemat dominuje w większości rodzajów firm, jedynie w firmach z kapitałem zagranicznym alternatywnym trybem jest wprowadzenie niewielkich zmian. W kategorii inny tryb „ukrywa” się przypadek rozpoczęcia negocjacji od oferty pracownika.

5. Negocjacje z pracownikiem kluczowym i szeregowym — dwie strategie

Najwyższej klasy specjaliści (pracownicy kluczowi) na ogół znają swoją cenę i potrafią wyciągnąć od przymuszonego partnera wiele i w wielu obszarach. Dylemat negocjacyjny: rozmawiać o wszystkich obszarach jednocześnie, czy kolejno ustalać porozumienie w poszczególnych obszarach, w negocjacjach płacowych wydaje się rozstrzygnięty na korzyść pierwszego, tzw. pakietowego podejścia. Rozstrzygnięcie wielu obszarów jednocześnie daje firmie pewną przewagę, która wiąże się z jej zasobami: komputery, samochody, mieszkania i inne potrzebne gadżety, ale też kontakty. Niektóre z nich mogą być istotne, np. praca dla żony, po kilku latach urlopu wychowawczego, dobre przedszkole dla dzieci itp.

Bardzo istotną kwestią jest szacowanie efektów pracy, czyli wypracowanie takich miar i wskaźników, żeby obie strony kontraktu miały przekonanie o właściwej drodze rozwoju firmy jako całości lub jej segmentu. Uwzględnienie wyzwań przyszłości nie jest łatwe, ale możliwe i konieczne. Nie wiemy, jaka będzie koniunktura w branży, ale jesteśmy pewni, że chcemy zwiększać nasz udział w rynku w podziale na produkty masowe i luksusowe. Cele stawiane menedżerowi i deklarowane przez niego jako realne mogą być opisane wariantowo. Przykładowo, zwiększenie udziału w branży o 2 punkty procentowe średniorocznie oraz wzrost zysków 10% rocznie, albo udział w rynku wzrost o 4% w 3 lata, ale większa dynamika zysków, bo o 50% też w 3 lata. Sprawdzonym narzędziem są *check pointy* np. po roku kontraktu wzrost obrotów o 10%, przy rosnących obrotach branży o 5% i przypisanym im konsekwencjom z rozwiązaniem kontraktu łącznie. Po roku może się okazać, że efekty radykalnych zmian są złe, załoga skłócona, obroty nie rosną, więc nie ma sensu czekanie do końca trzyletniego kontraktu. Ci, którzy o tym zapomnieli, musieli płacić wysokie odszkodowania kontraktowe (patrz PZPN i Leo Beenhakker). Negocjowanie z takim partnerem powinno być twarde i oparte na dużej kontroli wymiany informacji między stronami. Dobra atmosfera podczas negocjacji jest przydatna, ale z wynajętym znakomitym specjalistą możemy nieoczekiwanie spotkać się w sądzie, gdy oceni on, że jest to dla niego korzystniejsze rozwiązanie.

Geniusze biznesu nie mają ojczyzny

Inną strategię należy przyjąć wobec pracowników szeregowych.

Zaproszenie do negocjacji przez jedną ze stron powinno być traktowane jako wiążące. Określenie „zaproszenie” wydaje się najwłaściwsze w opisywanych relacjach, a nie „żądanie”. Dość popularna teza związana z negocjowaniem podwyżki mówi, że nie ma sensu prosić o podwyżkę, jeżeli twój szef sądzi, że na nią nie zasługujesz. Subiektywne odczucie pracownika co do jego przydatności i produktywności może być odległe od obiektywnej oceny dokonanej przez uprawnione organy. Negocjacje to dobre pole do wyjaśnienia sobie różnic w ocenie i określenia celów wspólnych dla firmy i pracownika. Nawet absurdalne oczekiwania i postulaty pracownika trzeba traktować poważnie, analizować je i dyskutować aż do skutku.

Negocjacje satysfakcjonujące dla obu stron to negocjacje, w których **wyzbywamy się odruchów siłowych**. Szczególnie dotyczy to pracodawcy, który stosuje błędną strategię manifestacji siły, czym obraża partnera, buduje jego złość i determinację. Samozadowolenie to wróg rozmów konstruktywnych, w których nie ma łatwych rozwiązań i monopolu na mądrość.

Najwierniejsi żołnierze, kibice, pracownicy to ci zwykli ludzie

Uczestnicy. Negocjacje powinny być jeden na jeden, bo rozmowy jednej osoby z „komisją” bardziej przypominają przesłuchanie lub egzamin. Samotny negocjator może zostać poddany bardzo dużej presji psychicznej, gdy po przeciwnej stronie stołu będzie więcej osób niż mógł się spodziewać⁹.

Partnerem powinien być przełożony pracownika, bo od niego zależy w większości wdrażanie ustaleń. Powinien łatwo uzyskać pełnomocnictwa od wyższych przełożonych, jeśli ich nie posiada.

Nie powinno się forsować **czasu i tempa** negocjacji, bo pracownik rzadko jest specjalistą z zakresu negocjacji. Kwestie ważne, subtelne i wymagające namysłu należy rozciągnąć w czasie. Błędem są rozmowy z wieloma pracownikami z godzinowym grafikiem i ograniczonym czasem na każdą osobę. Ustanowienie trwałych i satysfakcjonujących relacji na rok nie może się odbywać w pół godziny. Wszelkie próby manipulacji warunkami negocjacji (ciasnota, ciepło, zimno, głośno, rozpraszenie) nie powinny mieć miejsca. Dla kadry kierowniczej to sprawdzian utrzymywania merytorycznych, konstruktywnych relacji z podwładnymi.

Pracownik szeregowy nie musi być dobrym negocjatorem, więc ma **prawo do błędu**, ale zawsze pracodawca powinien zastosować złotą zasadę, aby nigdy nie działać odwetowo, nawet jeśli partner stwarza kłopoty, bo możemy doprowadzić do tego, że sytuacja może się skomplikować podwójnie¹⁰.

⁹ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2001, s. 57.

¹⁰ G. Krzymieniewska: *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*. Bydgoszcz 1998, s. 82.

6. Wnioski

1. Negocjowanie z pracownikami, to trudna sztuka dla menedżerów, którzy dopiero co objęli stanowisko. Przypominają oni dziecko, które dostało wymarzony prezent, ale nie może się nim bawić, bo musi umyć ręce i grzecznie usiąść do stołu świątecznego. Cierpliwie rozmawiając, można tylko zyskać szacunek i autorytet.
2. O partycypacji decyzyjnej pracowników i partnerskim ich traktowaniu można jeszcze jakiś czas tylko mówić, ale zbliża się moment, że trzeba będzie to wdrożyć. Menedżer zaprawiony w negocjacjach, delegujący uprawnienia, wspierający grupy samo zarządzające już jest w nowej „ludzkiej rzeczywistości biznesu”.

NEGOTIATIONS WITHIN THE COMPANY ABOUT EMPLOYEES IN MATTERS — TACTICS AND PROFILE PARTNERS

Negotiations pay and working conditions are distinctive because of the parties remain in active contact, they know a lot about yourself, sooner or later they find out about what the other party wanted to hide. The negotiations within the company represent an opportunity to build trust between workers and employers.

There are two types of workers are important for the negotiations — an ordinary worker and a key worker. Normal staff need not be a good negotiator, so he has a right to an error. The employer must show patience and do not use of force and retaliation.

Top-class professionals (key personnel) tend to know their price and are able to draw from the partner a lot and in many areas. Negotiations with this type of partner should be hard with strict control of mutual position.

Key words: **internal negotiations, recruitment, key worker, regular worker, strategy of wages negotiations, negotiating aspirations, non-wage benefits, packet approach in negotiations**

Słowa kluczowe: **negocjacje wewnętrzne, rekrutacja, pracownik kluczowy, pracownik szeregowy, strategia negocjacji płacowych, aspiracje negocjacyjne, świadczenia pozapłacowe, podejście pakietowe w negocjacjach**

Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Partycypacja pracobiorców w nowoczesnych koncepcjach efektywności zarządzania ludźmi¹

Wstęp

Splot różnorodnych uwarunkowań, głównie o charakterze ekonomicznym oraz społeczno-psychologicznym, skłania badaczy teoretyków do poszukiwania i tworzenia nowych bądź też modyfikowania istniejących, koncepcji zarządzania, a w tym i koncepcji zarządzania ludźmi.

Nikt już dzisiaj nie dyskutuje z poglądami głoszonymi, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych przez niektórych praktyków, na temat tego, że człowiek stanowi jedynie dodatek do formalnej, zbiurokratyzowanej struktury organizacji decydującej o osiągnięciu przez nią założonych celów. Powszechnie uznaje się bowiem, że człowiek wraz z jego wiedzą, umiejętnościami, chęcią, motywacją do pracy, a zatem z całym swoim potencjałem, stanowi źródło przewagi konkurencyjnej jako, że jest jednym z zasadniczych czynników wzrostu efektywności organizacji.

Warto tutaj przytoczyć chociażby formułę przedstawioną przez R.L. Ackoffa, a dotyczącą efektywności decyzji organizacyjnych. Autor ten stwierdza, że na efektywność składają się dwa zasadnicze czynniki — trafność decyzji oraz jej akceptowalność². Trafność decyzji należy łączyć z merytoryczną umiejętnością wykorzystywania uwarunkowań i szans technicznych i/lub ekonomicznych. Jeśli jednak chodzi o tak specyficzną kwestię, jak akceptowalność, to należy pamiętać, że obejmuje ona kompleks zagadnień społeczno-psychologicznych, a przy tym i etycznych, których źródłem jest człowiek wraz z jego różnorodnymi interesami. Powstaje zatem kwestia poszukiwania sposobów i narzędzi umożliwiających stymulowanie wzrostu wskazanej akceptowalności. Poszukiwania te uwiadcniają się, w podlegających stałej ewolucji, współczesnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi, których przeobrażenia ukierunko-

¹ Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

² Por. R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

wane są przede wszystkim na akcentowanie znaczenia czynników sprzyjających nie tylko wzrostowi efektywności pracy indywidualnych pracowników, ale, poprzez to, także wzrostowi efektywności firmy oraz wzmocnieniu jej pozycji rynkowej.

W ostatnich latach XX wieku, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej, poszukiwania te zaowocowały opracowaniem zintegrowanego, systemowego podejścia do kwestii zapewnienia wysokiej efektywności, znajdującego wyraz w wiązce koncepcji określanych jako tzw. wysoko efektywne systemy pracy (*High Performance Work Systems — HPWS*), w ramach których rozpatruje się m.in. tzw. systemy pracy oparte na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (*High Involvement Work Practices — HIWP*).

W tak ujętych koncepcjach wyraźnie akcentuje się, że człowiek to jednostka twórcza, zdolna do rozwoju własnego potencjału, samodzielnej realizacji zadań, ale i samodzielnego podejmowania decyzji. Eksponuje się w nich, w związku z tym, potrzebę nadawania coraz większego znaczenia zagadnieniu partycypacji pracobiorców zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Chodzi tutaj zarówno o decyzje o charakterze gospodarczych, jak i społecznym³, w tym te związane z kształtowaniem sfery personalnej jednostek gospodarczych.

Na tym tle w opracowaniu ukazano rangę nadawaną we współczesnych koncepcjach zarządzania ludźmi idei partycypacji pracobiorców. Odniesiono się przy tym do koncepcji uznanych w określonych latach za „wiodące”. Chodzi tutaj o koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz wiązkę koncepcji HPWS. Stało się to zaczymem do podjęcia próby wyspecyfikowania tych spośród odmian i form partycypacji, których, szersze niż dotychczas, wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju wzmocni akceptowalność podejmowanych decyzji a w konsekwencji przyczyni się do poprawy efektywności organizacji. Zakłada się przy tym, że takie podejście będzie sprzyjało większej aplikacyjności kreowanych w teorii koncepcji zarządzania ludźmi.

Poczynione rozważania wzbogacono o prezentację przejawów wyposażania pracowników w prawo do partycypacji zidentyfikowanych w praktyce gospodarczej. Przyjęto, że owo prawo znajduje wyraz w wykorzystywanych odmianach oraz formach.

Realia działalności przedsiębiorstw w omawianym zakresie rozpoznano głównie poprzez wywiady skategoryzowane przeprowadzone z kierownictwem i pracobiorcami 28 podmiotów zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska i okolic⁴. Wykorzystano także wyniki badań obcych, prezentowane w literaturze przedmiotu.

³ M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Wydanie 2 uzupełnione, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008; J. Wratny, M. Bednarski, *Wpływ prywatyzacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.

⁴ Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych, należących do różnych branż, odznaczających się zróżnicowaną formą prawną oraz liczbą zatrudnionych pracowników (od 68 do 287), wykazujących w strukturze kapitału zarówno 100% kapitał polski, a także w odniesieniu do kilku przedsiębiorstw kapitał polsko-zagraniczny oraz wyłącznie kapitał zagraniczny (3 przedsiębiorstwa).

1. Zmiany w koncepcjach zarządzania ludźmi a partycypacja pracobiorców

Koncepcje zarządzania ludźmi stanowią materię niejedolitą. Chodzi tu nie tylko o występującą w praktyce wielość tych koncepcji, lecz także o zróżnicowanie ujawniające się w obrębie każdej z nich. Analiza literatury przedmiotu każe zwrócić uwagę na fakt, że są one opisywane w sposób zróżnicowany, zarówno co do poziomu ich ogólności, jak i szczegółowości ujęcia⁵. Poszczególni autorzy, opisując konkretną koncepcję, posiłkują się różnymi określeniami odzwierciedlającymi cechy ją charakteryzujące. W niektórych ujęciach kładą przy tym nacisk na kwestie, które w rezultacie poszerzają zestaw cech specyficznych dla koncepcji, w innych zestaw ten minimalizują⁶.

Tradycyjne, określane jako przedmiotowo-instrumentalne przejawy traktowania pracowników, ujęcie podejścia do interesującego nas tutaj zarządzania ludźmi, znajduje wyraz w koncepcji *Personall Management*. Z kolei interesująca nas w sposób szczególny w niniejszym opracowaniu, podmiotowa orientacja względem pracobiorców, uwidaczniająca się w przypisywaniu zatrudnionym pierwszoplanowej roli w przedsiębiorstwie, a przy tym włączaniu ich w procesy decyzyjne, to ważne aspekty uznawanej za nowoczesną koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi — ZZL (*Human Resources Management* — HRM).

W literaturze przedmiotu wśród kluczowych składników koncepcji ZZL wymienia się⁷:

- ukierunkowanie na realizację celów przedsiębiorstw a zarazem założenie wspólnoty interesów kierownictwa i pracowników, przy jednoczesnym nadawaniu wysokiej rangi tym ostatnim,
- wynagrodzenie zależne od wyników,
- preferowanie pracy zespołowej,
- przeniesienie odpowiedzialności za sprawy personalne na kierownictwo liniowe,
- sprawny przepływ informacji, komunikowanie bezpośrednie,
- włączanie szerokiej grupy pracobiorców w procesy decyzyjne (z wykorzystaniem pośrednich i bezpośrednich odmian partycypacji).

Konieczność koncentrowania się w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa na pracobiorcach w pierwszej kolejności wymaga jednak nabycia przez menedżerów przekonania, że strategia dotycząca zasobów ludzkich powinna być powiązana ze strategią

⁵ Zob. M. Armstrong *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; M. Gableta, *Realizacja koncepcji HRM w przedsiębiorstwie — przesłanki i następstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 784/1998, s. 276–282; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.167.

⁶ Szerzej na temat cech koncepcji zarządzania ludźmi zob. np. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, M. Gableta: *Człowiek ...*; *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2007, s. 15 i nast.

⁷ E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997; M. Armstrong *Zarządzanie...*; A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie — procesy — metody*, Wydanie 2, PWE, Warszawa 2007, s.18–20; *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s.15–31; M. Gableta: *Człowiek...*, s.167–170; *Systemy wysoce efektywnej ...*, s. 15 i nast.

przedsiębiorstwa⁸. Z interesującej nas tutaj perspektywy badawczej strategiczne spojrzenie na zasoby ludzkie wiąże się z potrzebą zastosowania długoterminowej optyki w zarządzaniu ludźmi, a zatem uznania pracowników za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty. Jak widać, wśród wyspecyfikowanych wyżej kluczowych składników koncepcji eksponuje się znaczenie zaangażowania pracobiorców. Łączone jest to z kształtowaniem sprawnego przepływu informacji w przedsiębiorstwie, a zatem i komunikacją bezpośrednią, przeniesieniem odpowiedzialności za sprawy personalne na kierownictwo liniowe a zwłaszcza „dopuszczaniem” pracobiorców do udziału w procesie decyzyjnym poprzez stosowanie odpowiednich odmian oraz form partycypacji pracowniczej, dla wzmocnienia lojalności i przywiązania do przedsiębiorstwa u zatrudnionych⁹.

Najmocniejszy akcent dotyczący partycypacji odnajdujemy, w jednym z dwóch szeroko opisywanych w literaturze, modelowych ujęć koncepcji HRM. Chodzi tu o modele Michigan oraz Harvardzki¹⁰. Podkreśla się w nich, że pracownicy są twórczy oraz odpowiedzialni i mogą czerpać korzyści z zaangażowania się w proces kierowania partycypacyjnego. Uważa się, że słuszne jest włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji związanych ze strukturą organizacyjną, sposobami wykonywania pracy, co jak się wydaje, należy łączyć również z warunkami jej wykonywania.

Z kolei w modelu Michigan kładzie się duży nacisk na znaczenie podejścia strategicznego do zarządzania ludźmi. Koncentruje się więc wokół relacji zachodzących pomiędzy strategią ogólną a strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. W modelu tym wyodrębniono cztery, wzajemnie połączone, tworzące cykl (proces) obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Są to: dobór pracowników, ocenianie wyników pracy, wynagradzanie oraz rozwój zatrudnionych¹¹. W modelu tym nie akcentuje się zatem bezpośrednio zagadnienia partycypacji pracobiorców.

Odwołując się ponadto do akcentowanego wyżej zróżnicowania prezentowanych w literaturze ujęć i modeli koncepcji zarządzania ludźmi, warto odnotować, że w różnych ujęciach koncepcji HRM naciski na stosowanie partycypacji pracowniczej zmniejszają się w czasie. Dowodzą tego nie tylko wskazane wyżej dwa modelowe ujęcia interesującej nas koncepcji. Duże znaczenie partycypacji pracowniczej zostało nakreślone także w sformułowanych w 1985 r. przez M. Beera i B. Spectra postulatach opisujących koncepcje ZZZ. Stwierdza się tam, że władza powinna być raczej podzielona niż scentralizowana po to, aby istniały zaufanie i współpraca między ludźmi¹².

Z kolei D.S. Weiss podkreśla, że należy odpowiednio zweryfikować czy też uzupełnić podejście do zasobów ludzkich poprzez wyraźne zwrócenie uwagi na wyniki i to zarówno w sferze oczekiwań, jak i rezultatów działania¹³. Tak formułowane poglądy

⁸ Szerzej zob. np. M. Gableta: *Człowiek ...*, s.167–170.

⁹ *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.26–29.

¹⁰ Szerzej na temat modeli koncepcji ZZZ zob. np.: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydanie 4, C.H. Beck, Warszawa 2009; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003.

¹¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 60–62.

¹² M. Gableta: *Człowiek ...*, s.173.

¹³ Por. tamże, s. 171.

skłoniły również innych badaczy, do stwierdzenia, że wzrost efektywności pracy powinien stanowić jeden z głównych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Należy przy tym pamiętać, że zarządzanie zasobami ludzkimi jako działalność praktyczna powinno sprzyjać nie tylko doskonaleniu efektywności pracy pojedynczych wykonawców, lecz także osiągnięciu efektywności przez całą organizację.

W przedsiębiorstwach, w których efektywność ta jest osiągnięta dobrą praktyką staje się prowadzenie analiz kosztów i produktywności pracy oraz wdrażanie systemów usprawniających analizę, planowanie i pomiar. Jak stwierdza A. Pocztowski działania te wchodzą w zakres zarządzania efektywnością (*Performance Management*) stanowiącego integralną część zarządzania zasobami ludzkimi¹⁴.

Takie spojrzenie na efektywność znajduje wyraz w wiązce koncepcji zarządzania ludźmi, łączącej w sobie podejście konfiguracyjne najlepszych praktyk i sytuacyjne, określanych mianem *wysoko efektywnych systemów pracy (High Performance Work Systems — HPWS)*.

Dotychczas w publikowanych w Polsce opracowaniach naukowych nawiązujących do HPWS, za których prekursorkę należy uznać S. Borkowską, zarysowuje się brak zgodności co do nadania jednolitego charakteru tej koncepcji. Tym niemniej można przyjąć, że wśród kluczowych jej składników uwzględniać należy zwłaszcza¹⁵:

- harmonizację celów przedsiębiorstwa i pracobiorców traktowanych jako ważnych interesariuszy,
- inwestowanie w rozwój wiedzy i umiejętności zatrudnionych,
- zespołowa/grupowa organizacja pracy, rozwój elastycznych form organizacji pracy,
- rozwinięty system informacji i komunikacji, komunikacja bezpośrednia.

Tym niemniej, chcąc odzwierciedlić zasadniczy wyróżnik idei HPWS, trzeba zaznaczyć zagadnienie koncentracji na zbieżności pomiędzy tzw. kluczowymi praktykami (filarami HPWS) a efektywnością. W literaturze przedmiotu owe filary opisuje się w sposób zróżnicowany. Zdaniem M. Belcourta¹⁶ i in. omawiane filary, to:

- dzielenie się informacją, traktowane jako niezbędny warunek optymalnej koordynacji działań i rozwoju wiedzy oraz współuczestnictwa (partycypacji) pracobiorców w zarządzaniu i wzroście ich autonomii;
- rozwój wiedzy personelu, ważny dla zapewnienia wysokiej jakości pracy oraz elastyczności działania;
- wynagradzanie powiązane z efektami, mające umożliwić pracownikom dostrzeżenie zależności pomiędzy efektami ich pracy i efektami całej organizacji;
- egalitaryzm — rozumiany jako eliminacja podziałów pomiędzy menedżerami i pracownikami oraz poszczególnymi grupami pracowników, sprzyjająca współpracy, tworzeniu zespołów, a także przepływowi informacji i współuczestnictwu.

Jak widać, HPWS jest skorelowany ze wzrostem efektywności poprzez otwartość na partycypację pracobiorców w procesach decyzyjnych. Ta relacja jest jeszcze wyraź-

¹⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie ...*, s.25.

¹⁵ Zob. np.: *Systemy wysoce ...*; S. Borkowska, *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s.426–442.

¹⁶ M. Belcourt, G. W. Bahlander, SA Snell, A.W. Herman, *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Montreal 2004.

niej widoczna we włączanym po szyld HPWS nurcie *High Involvement Work Practices (HIWP)*, akcentującym zaangażowanie pracowników (*involvement*), rozumiane jako ich współuczestnictwo w realizacji procesów decyzyjnych¹⁷.

Owo współuczestnictwo związane ze stosowaniem partycypacji pracobiorców uznawane jest za czynnik determinujący trwałą sukces przedsiębiorstwa. W wyniku oddziaływania na wzrost motywacji ludzi do pracy, ich satysfakcji, a także doskonalenie sprawności i jakości procesów pracy, partycypacja jest tutaj określana mianem „kluczowej dźwigni” wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁸. Stanowi ona zatem jeden z podstawowych składników koncepcji, o której tu mowa. W praktyce powstaje zatem realny problem w zakresie podejmowania decyzji co do wyboru konkretnych odmian i form partycypacji.

2. Postrzeganie partycypacji — ujęcie literatury przedmiotu i polskiej praktyki gospodarczej

Zmianom w obrębie filozofii myślenia na temat człowieka i jego pracy, znajdującym wyraz w przytoczonych tu koncepcjach zarządzania ludźmi, towarzyszy przybierające wciąż na znaczeniu przekonanie, że przedsiębiorstwa powinny w swoich działaniach respektować interesy pracowników, wzmacniając ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa także, a może przede wszystkim, poprzez wyposażanie ich w uprawnienia partycypacyjne. Należy jednak pamiętać, że z jednej strony złożoność i niestabilność realiów gospodarczych, z drugiej zaś bogactwo odmian i form partycypacji prezentowanych w literaturze przedmiotu stwarza kierownictwom przedsiębiorstw problemy trudne do rozwiązania.

Prezentowane w opracowaniach naukowych różne definicje, interpretacje partycypacji łączy przede wszystkim to, że dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów i jest związana z procesem podejmowania decyzji¹⁹. Innymi słowy, jak stwierdza T. Mendel, partycypacja oznacza możliwość uczestnictwa w procesach zarządzania wielu grup interesu — oprócz profesjonalnie do tego przygotowanej kadry zarządzającej — w tym pracobiorców²⁰. Ten sam autor, powołując się na rozważania prowadzone przez R. Likierat, a także opracowania badaczy spoza Polski, stwierdza, że można wyodrębnić dwa zasadnicze nurty interpretacji partycypacji. Pierwszy z nich akcentuje fundamentalną wartość wymiany informacji dla procesów prowadzenia działalności, umożliwiając poprzez tę informację zwrócenie uwagi na problemy, co sprzyja możliwości podejmowania decyzji w oparciu o dostępne, wyłaniające się na podstawie tych informacji, fakty. Drugi nurt interpretuje partycypację jako proces, dla którego punk-

¹⁷ Szerzej zob.: *Systemy wysoce ...*, s. 15 i nast.

¹⁸ Zob. tamże, s. 15–23.

¹⁹ B. Kożuszniak, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s.89–90.

²⁰ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 5.

tem wyjścia jest dążenie przedstawicieli kadry zarządzającej do informowania pracobiorców o planowanych decyzjach. Owo informowanie ma na celu wywołane reakcji pracobiorców, począwszy od protestu przeciw tym decyzjom, skończywszy na ich akceptacji oraz ewentualnych propozycjach na przyszłość²¹.

W istocie partycypację należy rozpatrywać z uwzględnieniem różnych jej odmian, form, określanych także odpowiednio jako typy, rodzaje oraz poziomy. Jednocześnie interesującą nas partycypację opisuje się w literaturze przedmiotu z uwzględnieniem różnych kryteriów. Stosując jedno z nich, tj. sposób oddziaływania pracowników, można mówić o partycypacji finansowej oraz interesującej nas tutaj w sposób szczególnie partycypacji decyzyjnej. Ta ostatnia polega na udziale pracowników bądź ich reprezentantów w procesie zarządzania (podejmowania decyzji menedżerskich). Możemy tutaj wyliczyć formułowanie celów, sposobów ich realizacji oraz wprowadzania do realizacji tych celów a także kontrolę na tymi działaniami²².

W polskich realiach gospodarczych partycypacja pracobiorców kojarzy się znacznej części praktyków przede wszystkim z pośrednią odmianą uczestnictwa zatrudnionych w procesach decyzyjnych. Oznacza to funkcjonowanie konkretnych rozwiązań instytucjonalnych i strukturalnych, w ramach których zatrudnieni, poprzez swoich przedstawicieli, partycypują w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie. Chodzi tu o działalność takich gremiów jak np. związki zawodowe, rady pracownicze czy też udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających np. w zarządzie przedsiębiorstw, radzie nadzorczej.

Wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze przedmiotu uwidaczniają, że w polskich realiach mamy do czynienia ze swoistym kryzysem związków zawodowych. Krytycznie do ich działalności odnoszą się pracodawcy, oceniając je jako podmioty nie działające na rzecz wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, reprezentujące partykularne interesy jedynie niektórych pracobiorców. Warto także dodać, że również pracobiorcy, przede wszystkim młodzi wiekiem, jak i stażem pracy manifestują brak zaufania do związków zawodowych poprzez m.in. niewstępowanie w ich szeregi. Okazuje się, że związki zawodowe bardziej angażują się w starania o utrzymanie stabilnych miejsc pracy z dobrym poziomem wynagrodzenia, niż pomagają odnaleźć się pracobiorcom na elastycznym rynku pracy²³. Nie można tutaj zapomnieć również, że w niektórych przypadkach przedstawiciele związków zawodowych niejako zapominają o swojej służebnej roli wobec ochrony interesów związkowców na rzecz ochrony interesów własnych. Przystają wówczas być partnerem reprezentującym stanowisko ogółu członków w procesach decyzyjnych podejmowanych w porozumieniu z pracodawcami, a stają się jedynie „głosem” osób zrzeszonych w gremiach kierowniczych związków.

²¹ Tamże, s. 10–11.

²² *Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 136–137; *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 87–89.

²³ Por. np. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, red. J. Wratnz, M. Bednarski, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2010, s. 27–44; J. Gandawski, *Związki zawodowe w badaniach z 2007r.*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys...*, s. 282–283.

Jedynie w części przedsiębiorstw, zazwyczaj dużych, o rodowodzie z czasów gospodarki centralnie planowanej, działających obecnie jako spółki, odnotowano nieco odmienne podejście do związków zawodowych. Tam kierownictwo widziało w przedstawicielach związków partnerów, co owocowało poszukiwaniem z nimi konsensusu przy podejmowaniu decyzji²⁴.

Nieco inaczej w praktyce krajowych przedsiębiorstw zarysowuje się kwestia zapotrzebowania na pozazwiązkowe formy przedstawicielstwa pracobiorców. Zapotrzebowanie na te organy zgłaszają przede wszystkim pracobiorcy. Określoną rolę w tym zakresie mogliby odgrywać członkowie rad pracowników, czyli organu przedstawicielstwa pracowniczego powołanego w nawiązaniu do dyrektywy 2002/14/WE dotyczącej informowania i przeprowadzania z pracownikami konsultacji. Polska praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że zainteresowanie tworzeniem tego typu rad jest, jak dotychczas, znikome.

Analiza polskich realiów, w omawianym zakresie, dowodzi, że przyjęte w naszym kraju — w nawiązaniu do dyrektywy 2002/14/WE — rozwiązanie prawne, tj. Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 r. (Dz. U. z 10 maja 2006 r. Nr 79, poz. 550) wzbudziła szereg kontrowersji zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych. Chodzi tutaj o przyjęte w pierwotnej wersji ustawy, założenia dotyczące sposobu powoływania i funkcjonowania organu przedstawicielstwa pracowniczego w postaci tzw. rady pracowników.

Niekorzystne dla „niezwiązkowionych” grup zatrudnionych, a jednocześnie uznane przez Trybunał Konstytucyjny za bezzasadne, zapisy wskazanej ustawy, nadające priorytetową rolę przedstawicielom związków zawodowych w kwestii tworzenia oraz funkcjonowania rad pracowników, zostały już wprawdzie znowelizowane. Nie powinny zatem aktualnie stanowić ograniczenia dla wdrożenia założeń dyrektywy 2002/14/WE w działających w Polsce przedsiębiorstwach. Tym niemniej za równie istotną barierę wdrażania zapisów omawianej dyrektywy można uznać ujawnione w praktyce sceptyczne nastawienia zwłaszcza kadry zarządzającej, a w niektórych przedsiębiorstwach również samych pracowników, do funkcjonowania w przedsiębiorstwach wskazanego rodzaju przedstawicielstwa pracowników, a szerzej i partycypacji pośredniej²⁵.

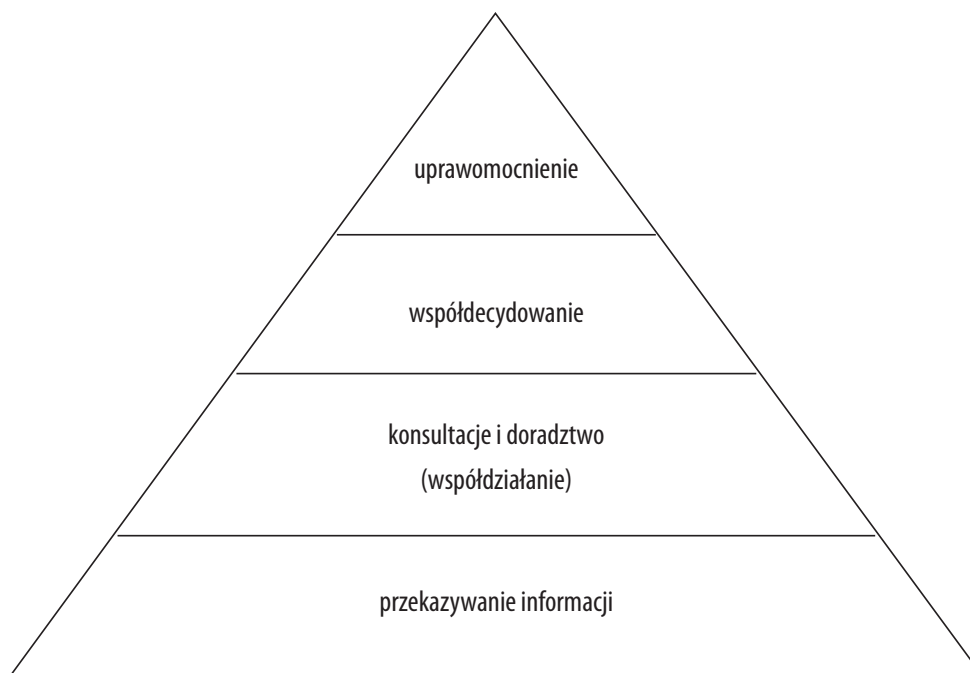
Zdaniem W.P. Anthonego, w sposób pełniejszy niż przy odmianie pośredniej, doświadczenia i kreatywność podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów menedżerskich można wykorzystać, stosując odmianę bezpośrednią partycypacji²⁶. Należy ją łączyć m.in. z zasięganiami przez menedżerów opinii podwładnych, co do konkretnych zagadnień, urzeczywistnianiem proponowanych przez nich rozwiązań, przekazywaniem pracownikom wyczerpujących i szczerych informacji na temat ich pracy, możliwości rozwojowych organizacji, a także problemów ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych istotnych dla zatrudnionych i ich sytuacji w przedsiębiorstwie.

²⁴ *Związki zawodowe ...*, s. 282.

²⁵ Szerzej na ten temat zob. np. A. Cierniak-Emerych, *Barriers in implementation of EU directive on informing and consulting employees (2002/14/EU) in Polish economic practice*, "Journals of International Scientific Publications" 4/2010.

²⁶ Zob. B. Mięka, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 61.

Mówiąc z kolei o formach partycypacji, można je uszeregować zgodnie z kierunkiem „siły ich oddziaływania” na podejmowane w organizacji decyzje (rys. 1).



Rysunek 1. Poziomy partycypacji z uwzględnieniem ich form

Źródło: M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, *Partycypacja i uprawnomocnienie pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej*, [w:] *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 5/2005, s. 272–279

Najprostszą formą partycypacji jest przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawnomocnieniu. W ramach współdecydowania mieszczą się prawa sprzeciwu oraz wyrażania zgody, a także prawo do dwustronnego przygotowania i podejmowania decyzji²⁷.

Empowerment najczęściej bywa ujmowany jako odrębna koncepcja zarządzania²⁸. Wydaje się jednak, że mamy tutaj do czynienia jedynie z wyższą formą partycypacji pracowniczej, akcentującą wyposażanie pracowników we władzę, a przez to głębsze pobudzanie ich do zaangażowania oraz inicjatywy.

Poszukując na tym tle tych odmian i form partycypacji, których wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju wzmocni akceptowalność podejmowanych decyzji, a w konsekwencji przyczyni się do poprawy efektywności organizacji m.in. za pośrednictwem wykorzystywania tych odmian i form partycypacji w kontekście wdrażania założeń HPWS/HPIW, warto odnieść się

²⁷ Por. *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*, red. M. Weiss, H. Kruger, Ein Glosser, Baden-Baden 1990, s. 175–177.

²⁸ Por. J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347350; I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...*, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref33_full.html.

do przeprowadzonych własnych badań empirycznych ukazujących zdiagnozowane w grupie 28 przedsiębiorstw podejście do problematyki partycypacji²⁹.

Jak wykazują wyniki przeprowadzonych badań, wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania, nawiązujących do współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, w tym HRM (jeśli chodzi o HPWS, to tylko w 4 w objętych badaniami przedsiębiorstwach wskazano, że koncepcja ta jest znana przedstawicielom kierownictwa), następuje głównie w powiązaniu z realizacją interesów pracodawców. Taka sytuacja nie zawsze sprzyja wyposażaniu zatrudnionych w uprawnienia partycypacyjne, które przecież stanowią jedną z ważniejszych składowych koncepcji HRM oraz HPWS. Chodzi tu w szczególności o partycypację bezpośrednią, która ze swej natury jest słabo odzwierciedlona w przepisach prawa. Dlatego, o ile w przypadku partycypacji pośredniej, niektóre jej przejawy znajdują wyraz w praktyce (co łączy się np. z tworzeniem i funkcjonowaniem związków zawodowych, w 8 przedsiębiorstwach spośród objętych badaniami także z powoływaniem rad pracowników), o tyle partycypacja bezpośrednia jest w większości objętych badaniami przedsiębiorstw kwestią „odkładaną” na później.

Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z kierownictwem badanych przedsiębiorstw i z przedstawicielami pracobiorców, większości z nich dostrzega potrzebę bezpośredniego włączania zatrudnionych w procesy decyzyjne m.in. poprzez udział pracobiorców w konsultacjach, a nawet współdecydowaniu o zagadnieniach takich, jak: organizacja pracy, usprawnianie procesu produkcji lub świadczenia usług itp. Jednak w dalszym ciągu, w ponad połowie analizowanych przedsiębiorstw kierownictwo wyraża obawy, co do zachowania przez pracowników poufności przekazywanych im informacji. Warto w tym miejscu dodać, że wśród pracobiorców, generalnie zainteresowanych uzyskiwaniem daleko idących uprawnień partycypacyjnych, w tym ich uprawomocnianiem, znajdują się także osoby, które z lęku przed konsekwencjami błędnie podjętych decyzji, nie są zainteresowane partycypacją lub wykazują zainteresowanie jedynie uzyskiwaniem od pracodawców określonych informacji. Chodzi tu przede wszystkim o informacje dotyczące ich sytuacji w przedsiębiorstwie oraz informacje niezbędne im do realizacji wyznaczonych zadań.

Siła przebicia pracobiorców ze swoimi interesami w opozycji do interesów pracodawców, na tle liczby rozpatrywanych jednostek gospodarczych, zaznacza się jednak w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, zazwyczaj otwartych na wzrost innowacyjności zatrudnionych, ich zaangażowania, także na działania polegające na włączaniu się w procesy decyzyjne. W większości z tych przedsiębiorstw przyczynem do wyposażania zatrudnionych w uprawnienia partycypacyjne jest nie tylko ukierunkowanie na podmiotowość zatrudnionych, lecz także wdrażanie założeń tzw. nowoczesnych koncepcji zarządzania takich, jak: *TQM* czy *lean management*.

Warto tu również podkreślić, że pomimo wskazanych wyżej problemów związanych z wdrażaniem partycypacji w Polsce, jej rozwojowi w naszym kraju sprzyja formowanie się w przedsiębiorstwach grup interesu, wymuszających określone zachowania i działania także w obrębie partycypacji. Chodzi tutaj o przedstawicieli tzw. poszukiwanych zawodów, jak np. inżynierowie, informatycy. W procesie konkurencyjności o nich

²⁹ Badania, o których mowa prowadzone były w dwóch etapach., tj. w latach 2006–2008 i 2009–2010. Szerzej na temat wyników pierwszego etapu tych badań zob. A. Cierniak-Emerych, *Premises and trends in approach to employee participation*, „Management” 1 (13)/2009, s. 100–112.

pracodawcy starają się formułować bogate zestawy zachęt, nawiązujące m.in. do realizacji interesów tych grup, w tym i interesów związanych z dążeniem do samorealizacji poprzez szeroką autonomię w podejmowaniu decyzji i związanego z tym ryzyka.

Swego rodzaju ryzykiem jest zwiążanie się z pracodawcą, którego praktyki biznesowe źle wpływają na wizerunek jego pracobiorców. Wszystko to może negatywnie wpływać na ich przyszłą zatrudnialność³⁰. Można przy tym przyjąć, że ryzyko to będzie tym mniejsze, im większy będzie poziom zaufania między stronami, czyli przekonanie, że kierują się takimi samymi zasadami moralnymi i są skłonne włożyć tyle samo starań i wysiłku w realizację zobowiązań czy uzgodnionego planu³¹.

Wskazane wyżej oczekiwania mają zwłaszcza ludzie młodzi należący do grupy tzw. pokolenia Y³². Jednakże należy zauważyć, że pokolenie *millennials* dopiero rozpoczyna karierę zawodową, co utrudnia empiryczną weryfikację prezentowanych tu problemów. Badania dotyczące wpływu odmienności pokolenia Y na praktykę zarządzania mogą być miarodajne po upływie przynajmniej kilku lat, gdy będzie można je ocenić z perspektywy doświadczeń wynikających ze „ścierania się nowego ze starym”. Wydaje się, że kwestia owej odmienności nabierze szczególnego znaczenia, gdy przedstawiciele generacji Y przejmą schedę po menedżerach poprzedniego pokolenia.

Zakończenie

Współcześnie w literaturze przedmiotu coraz częściej prezentowane są poglądy wskazujące, że pomnażanie wartości przedsiębiorstwa może i powinno następować w szczególności poprzez większą integrację celów pracodawców z potrzebami i oczekiwaniami zatrudnionych. Zakłada się przy tym, że obserwowany wzrost kompetencji pracowników, zwiększa ich potrzeby związane z autonomią w podejmowaniu decyzji i działań w przedsiębiorstwie. Jednocześnie podkreśla się, że dzięki wyposażaniu ich w tego typu uprawnienia nastąpi tak pożądaný wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę³³, a w konsekwencji wzrost jej efektywności.

Rozpatrywanie partycypacji w kategoriach szans a zarazem swoistego narzędzia wzrostu efektywności organizacji, a nie zagrożeń czy obaw przed niekorzystnymi skutkami szeroko rozumianego włączania zatrudnionych w procesy decyzyjne (co jak dowodzą przytoczone wyniki badań empirycznych, jest w dalszym ciągu charakterystyczne dla polskich realiów gospodarowania) wymaga zatem przede wszystkim zmian. Chodzi tu o przygotowanie pracobiorców do właściwego dysponowania przekazywanymi im informacjami, do współdecydowania, a zwłaszcza ponoszenia odpowiedzial-

³⁰ Zatrudnialność rozumiana jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy, związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy (por. M. Gableta, *Człowiek i ...*, wyd. cyt., s. 133).

³¹ J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 29.

³² Najczęściej przyjmuje się, że pokolenie Y — nazywane w krajach anglosaskich *millennials* — to ludzie urodzeni w latach 1977–1994.

³³ Por. tamże, s. 554 i nast.

ności za podejmowane decyzje. Powinien temu również towarzyszyć wzrost zaufania do zatrudnionych. Rolę tego zaufania, jak stwierdza wielu autorów, nie sposób w XXI przecenić³⁴. Trudno aktualnie wskazać na konkretne uniwersalne odmiany i formy partycypacji, które warto stosować, podejmując próbę zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem założeń HPWS/HIWP. W praktyce dobór tych odmian i form zależy od kontekstu sytuacyjnego — zgodnie z resztą z założeniami HPWS/HIWP. Jednym z wyznaczników tej sytuacyjności są pracobiorcy, którymi dysponujemy lub których chcemy pozyskać. W tych okolicznościach uważniej należy przyjrzeć się ludziom będącym na stracie swojej aktywności zawodowej, czyli wspomnianemu wyżej pokoleniu Y wraz z jego specyficznymi potrzebami i oczekiwaniami w zakresie autonomii w podejmowaniu decyzji.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
2. Belcourt M., Bahlander G.W., Snell SA, Herman A.W., *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Montreal 2004.
3. Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*. Wydanie 2 uzupełnione, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
5. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
6. Gableta M., *Realizacja koncepcji HRM w przedsiębiorstwie — przesłanki i następstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 784/1998.
7. Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Partycypacja i uprawomocnienie pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej*, [w:] *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 5/2005.
8. *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2007.
9. Mc Kenna E., Beech N., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
10. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
11. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
12. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
13. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003.
14. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, Wydanie 2, PWE Warszawa 2007.

³⁴ A. Lipka, *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Praca pod red. A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.282 i nast.

15. Borkowska S., *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
16. Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
17. Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
18. *Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
19. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
20. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, red. J. Wratny J., M. Bednarski, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2010.
21. Gandawski J., *Związki zawodowe w badaniach z 2007 r.* [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordystyczny*, red. J. Gdański, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2009.
22. Cierniak-Emerych A., *Barriers in implementation of EU directive on informing and consulting employees (2002/14/EU) in Polish economic practice*, "Journals of International Scientific Publications" 4/2010.
23. Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
24. *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*, red. M. Weiss, H. Kruger, Ein Glosser, Baden-Baden 1990.
25. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
26. Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html
27. Cierniak-Emerych A., *Premises and trends in approach to employee participation*, „Management” 1 (13)/2009.
28. Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
29. Lipka A., *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
30. Wratny J., Bednarski M., *Wpływ prywatyzacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.
31. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydanie 4, C.H. Beck, Warszawa 2009.

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN MODERN CONCEPTS OF PEOPLE MANAGEMENT EFFICIENCY

The paper presents the rank given to employee participation in modern concepts of people management. It refers to the Human Resources Management concept and High Performance Work Systems model. It paved the way to an attempt at specification of these types and forms of participation whose increased application in business practice will lead to better effectiveness of the organization. It was assumed that such approach will contribute to greater applicability of people management concepts created in theory. The discussion was extended with a presentation of different symptoms of granting employees with a right to participation, identified in the business practice of 28 organizations situated in the Lower Silesia and the surrounding area.

Key words: **employee participation, High Performance Work Systems**

Słowa kluczowe: **partycypacja pracobiorców, wysoko efektywne systemy pracy.**

Dagmara Lewicka

Katedra Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza

Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji¹

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat tematyka związana z lobbieniem i dyskryminacją, stała się szczególnie aktualna i ważna. Dopiero kilka lat temu pojęcia mobbingu i dyskryminacji zostały wyraźnie zdefiniowane w polskim prawie pracy, stając się eksplorowanym tematem badawczym, także w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Głównym motorem zmian legislacyjnych była akcesja Polski do Unii Europejskiej, gdzie zasada równości, zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym równe wynagrodzenie za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości, to zasady fundamentalne. Z początkiem 2004 roku do polskiego ustawodawstwa uregulowano prawnie te kwestie poprzez: wprowadzenie przepisów antidyskryminacyjnych, zakazu działań represyjnych wobec pracowników, decydujących się na dochodzenie swoich praw, naruszonych dyskryminacją czy mobbingiem, odwrócenie ciężaru dowodu w postępowaniu o nierówne traktowanie czy zakaz działań represyjnych wobec pracowników, decydujących się na dochodzenie swoich praw².

W maju 2002 roku, po raz pierwszy w skali całego kraju, Centrum Badania Opinii Publicznej na zlecenie „Gazety Wyborczej” przeprowadziło badania obejmujące 1074 respondentów tworzących próbę losową ogółu dorosłych mieszkańców kraju, na temat „szykan w miejscu pracy”. Co szósty pracownik (17%) stwierdził, że w ostatnich 5 latach był szykanowany przez swojego przełożonego (kierownika, kierowniczkę), przy tym co 20 ma poczucie, że działo się to często. Na przypadki złego traktowania przez

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2011, projekt badawczy nr N N115 046535, 18.200.209 „Identyfikacja dysfunkcji w organizacji. Poszukiwanie dobrych praktyk”.

² Kędziora K., Śmiszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, 2008, s. IX.

przełożonych w miejscu pracy nieco częściej niż inni wskazywały ankietowane kobiety w wieku 25–44 lat oraz zatrudnieni w spółkach właścicieli prywatnych i państwa. Natomiast wyraźnie rzadziej ze zjawiskiem takim stykają się przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji. Okazało się, że 60% pracowników nie podlegało żadnym szykanom. Przynajmniej z jednym rodzajem szykan spotkał się co siódmy zatrudniony (14%), taki sam odsetek z dwoma lub trzema, a niewiele mniej osób (13%) doznało czterech lub więcej rodzajów niewłaściwego traktowania.

Ustawodawca nakłada na pracodawców obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, jednak jak dotąd nie określono, w jaki sposób i jakie minimalne działania powinien podejmować w tym zakresie. Procedury takie powinny zawierać czytelne i jednoznaczne zapisy potępiające zjawisko mobbingu, zamieszczone w dokumentach statutowych pracodawcy lub regulaminie pracy. Ponadto powinny gwarantować każdemu pracownikowi możliwość złożenia skargi, jeśli czuje się mobbowany, określać tryb rozwiązywania sprawy, zasady obiegu dokumentów i powoływania bezstronnej komisji antymobbingowej.

Powstaje także pytanie o koszty mobbingu i dyskryminacji zarówno społeczne, jak i te, które ponosi organizacja. Dla organizacji związane są one między innymi z wypłatą odszkodowań, kosztami absencji chorobowej, fluktuacją, pogorszeniem atmosfery, brakiem dynamicznego rozwoju firmy. Pracownicy doświadczający szykan odczuwają często chęć zmiany pracy lub odejścia z niej, zmniejsza się ich produktywność, pojawia rutyna w wykonywaniu zadań³. W związku z brakiem zaufania do kadry kierowniczej pojawia się także spadek poczucia bezpieczeństwa, co ma wpływ na zaangażowanie w wykonywanie zadań i przestrzeganie zasad etyki zawodowej⁴, a to może prowadzić do wzrostu częstotliwości zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych.

1. Analiza pojęć mobbingu i dyskryminacji

Mobbingiem określa się zachodzący w miejscu pracy terror psychiczny, przemoc psychiczną, psychiczne znęcanie się, nękanie, dręczenie, gnębienie, szykanowanie, upokarzanie i poniżanie. Prekursorem badań nad zachowaniami mobbingowymi jest niemiecki psychiatra i profesor psychologii — Heine Leyman, który w 1984 roku wprowadził termin „mobbing” na stałe do psychologii, stosując go do określenia terroru psychicznego stosowanego wobec wybranych pracowników w miejscu pracy, który charakteryzuje się wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, powtarzanymi w sposób systematyczny przez jedną lub większą liczbę osób, skierowanymi głównie przeciwko pojedynczej osobie, która w wyniku mobbingu zostaje pozbawiona szans na pomoc i obronę poprzez powtarzające się zachowanie mobbujące. Dokładnie opisał poszczególne grupy symptomów mobbingu i pogrupował je w pięć kategorii, w ramach których wyróżnił

³ Keashly L., *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective*, “Violence and Victims” 16 (3)/2001

⁴ Hoel H., Sparks K., Cooper C.L., *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, ILO, 2001.

szczegółowe działania. Są to: oddziaływania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się, stosunki społeczne, percepcję danej osoby w otoczeniu, pozycję zawodową ofiary oraz wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.

Wprowadził także kryteria mobbingu, które zostały przyjęte w niniejszym badaniu, gdzie mobbing został zdefiniowany jako oddziaływanie trwające nie mniej niż sześć miesięcy, stosowane systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzące w godność i osobowość człowieka, naruszające integralność psychiczną i fizyczną, wywołujące lęk związany z utratą zatrudnienia oraz wpływające na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy w przedsiębiorstwie⁵.

W polskim znowelizowanym Kodeksie pracy, obowiązującym od 1 maja 2004 roku, w artykule 94 paragraf 2 mobbing definiowany jest jako: działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Dyskryminacja z kolei to nieuzasadnione różnicowanie czyjejs sytuacji albo praw, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny.

W świetle przepisów Kodeksu pracy dyskryminowanie bezpośrednie ma miejsce, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn (płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony, nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy) był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Przykładem dyskryminacji bezpośredniej może być np. uzyskiwanie za tę samą pracę wynagrodzenia różnej wysokości. Jednak, w rzeczywistości dyskryminacja przyjmuje bardziej subtelne formy. Z tego powodu mówimy także o dyskryminacji pośredniej.

Dyskryminacja pośrednia zachodzi wówczas, gdy pozornie neutralne przepisy, kryterium lub praktyka wywołują szczególnie niekorzystną sytuację określonej grupy osób w stosunku do innych osób. Czasami taki przepis, kryterium lub praktyka są uzasadnione i zgodne z prawem i jak wynika z Kodeksu pracy dyskryminację pośrednią — w odróżnieniu od dyskryminacji bezpośredniej — można usprawiedliwić obiektywnymi powodami.

Problematyka dyskryminacji jest przedmiotem zainteresowania Komisji Europejskiej, która zajmuje się także badaniami dotyczącymi skali tego zjawiska. Badania z roku 2009 wskazują, że dyskryminacja ze względu na rasę, religię, wiek, niepełnosprawność lub orientację seksualną wynosi 16%⁶ czyli dotyczy co 6. obywatela UE. Według komisarza ds. równości szans „dyskryminacja nadal stanowi problem w całej

⁵ *The Mobbing Encyclopedia* [w:] <http://www.leymann.se>

⁶ Badania Komisji europejskiej. Bruksela, listopad 2009 r. dostępne na <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1686&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en> (dostęp 23.04.2010).

Europie, a jej postrzeganie przez społeczeństwo praktycznie nie zmieniło się w porównaniu z ubiegłym rokiem. Jednym z powodów do niepokoju jest obserwowane nasilenie się dyskryminacji ze względu na wiek w wyniku recesji”. Dyskryminacji ze względu na wiek doświadcza 6% badanych Europejczyków. Aż „58% Europejczyków uważa, że dyskryminacja ze względu na wiek jest w ich kraju powszechnym zjawiskiem, 53% respondentów wyraża podobną opinię w stosunku do dyskryminacji osób niepełnosprawnych (45% w 2008 r.). Powszechna jest także dyskryminacja ze względu na przynależność etniczną lub rasową. Według badań przeprowadzonych przez FRA (Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej) 55% migrantów i przedstawicieli mniejszości objętych badaniem jest zdania ze dyskryminacja ze względu na pochodzenie etniczne jest w ich kraju powszechna, 37% natomiast twierdzi, że osobiście doświadczyło dyskryminacji w ciągu ostatniego roku. Z raportu wynika, że najbardziej dyskryminowaną grupą są Romowie, a także osoby pochodzące Afryki Subsaharyjskiej (41%) i Afryki Północnej (36%).

Zjawisko dyskryminacji jest obecne wyraźnie na rynku pracy. Dyskryminacyjny charakter wykazuje rozbieżność w zarobkach, gdyż we wszystkich krajach UE kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni. W latach 1998–2006 przeciętne zróżnicowanie wynagrodzeń z powodu płci zmniejszyło się o 2% (z 17% na 15%). W 2006 roku największe dysproporcje zanotowano w Estonii (25% mniejsze zarobki kobiet od zarobków mężczyzn) i na Cyprze (24%), na trzecim miejscu znalazły się Słowacja i Niemcy (po 22%). Polska zajmowała 21 miejsce w rankingu europejskich krajów z wynikiem 10% różnicy⁷. W przeliczeniu na przepracowaną godzinę kobiety w UE zarabiają średnio o 17,4 proc. mniej niż mężczyźni⁸, a w sektorze prywatnym nawet 25% mniej⁹. Według ankiety dotyczącej dyskryminacji na rynku pracy przeprowadzonej w 2007 roku przez portal rekrutacyjny pracuj.pl (w ramach 2. edycji akcji „Pracodawcy dla aktywizacji”, mającej zachęcić pracodawców do otwarcia się na różne grupy społeczne) aż 90% respondentów uważa, że w Polsce istnieją grupy społeczne, które są pomijane lub dyskryminowane na rynku pracy. Wskazują najczęściej na osoby po 50. roku życia (61%), niepełnosprawnych (51%), a także byłych więźniów (48%), młode matki (48%), osoby długotrwale bezrobotne (47%) oraz osoby wchodzące na rynek pracy (44%). Pomimo szeregu działań, mających na celu przezwyciężenie tego zjawiska, dyskryminacja w Polsce i innych krajach UE nadal istnieje.

2. Cele i metoda badawcza

Przeprowadzone badania dotyczyły następujących obszarów badawczych: mobbingu, dyskryminacji oraz innych zjawisk dysfunkcyjnych w organizacji także w zakresie re-

⁷ *Zróżnicowane traktowanie ze względu na płeć*, Artykuł dostępny na http://europa.eu/abc/keyfigures/work/gender/index_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

⁸ *Równość kobiet i mężczyzn w czasach kryzysu*, czerwiec 2009. Artykuł powstał w oparciu o badania Komisji Europejskiej. Dostępny na http://ec.europa.eu/news/employment/090616_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

⁹ *Równe traktowanie — również w praktyce?*, wrzesień 2009. Artykuł powstał w oparciu o badania Komisji Europejskiej. Dostępny na http://ec.europa.eu/news/justice/080929_1_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

alizacji narzędzi polityki personalnej. Kwestionariusz ankiety został stworzony w ramach badań grantowych w Katedrze Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania AGH. W badaniu wzięło udział 737 osób. Kwestionariusz zamieszczony w Internecie wypełniali studenci studiów zaocznych Wydziału Zarządzania AGH oraz osoby przypadkowe lub zaproszone przez zespół realizujący projekt oraz współpracujących studentów. Grupa ta została celowo tak dobrana, ze względu na specjalistyczny charakter zadawanych pytań oraz wymaganą umiejętność obiektywnej oceny sytuacji. Badanie odbywało się w okresie od marca 2009 do maja 2010.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki dotyczące:

1. Skali mobbingu w badanej próbie.
2. Subiektywnej oceny dotkliwości mobbingu.
3. Konsekwencji mobbingu.
4. Skali i objawów dyskryminacji.
5. Związków pomiędzy mobbingiem i dyskryminacją doświadczanymi przez badanych a podejmowaniem działań dysfunkcyjnych w organizacji.

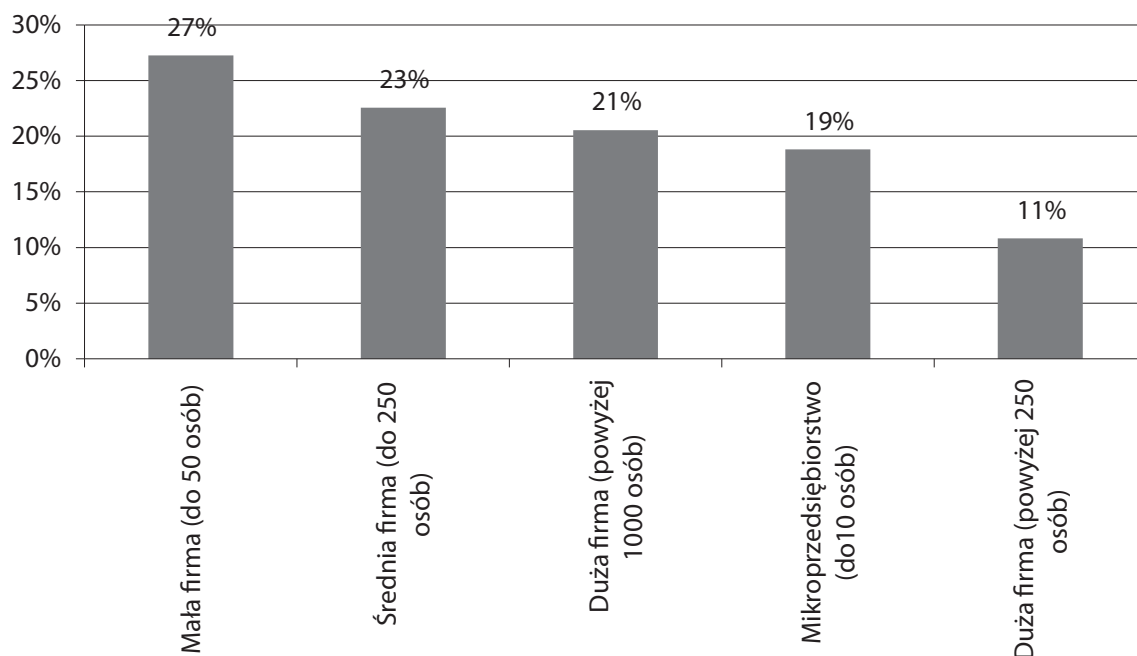
3. Opis badanej grupy

W badaniu wzięło udział 66% kobiet i 34% mężczyzn. Najliczniej reprezentowana była grupa osób w wieku od 25 do 34 lat (44%). Nieco mniejszy odsetek stanowiły osoby poniżej 24 lat (32%). Najczęściej wśród badanych spotkać można było osoby ze stażem pracy nieprzekraczającym dwóch lat (37%). Około 30% posiadało staż od 3 do 5 lat. Najniższy odsetek stanowiły osoby pracujące od 16 do 21 lat i ponad 21 lat (po 5%). Około jedna trzecia ankietowanych (37%) pochodziła ze wsi, podobny odsetek pochodził z mniejszych miast do 50 tys. mieszkańców. Pozostali pochodzili z większych miast. Osoby biorące udział w ankiecie w większości miały wykształcenie średnie (42%) i wyższe (55%), większość to pracownicy szeregowi lub pracujący na stanowisku samodzielnym. 17% badanych zajmowało stanowiska kierownicze różnych szczebli.

Najliczniej reprezentowaną branżą była sprzedaż — zajmuje się nią co piąty respondent. Nieco mniej osób (16%) pracuje w produkcji przemysłowej, a 14% w administracji. Połowa ankietowanych osób pracuje w firmie prywatnej (spółce) z przeważającym kapitałem polskim. Co czwarty ankietowany pracuje w administracji państwowej lub samorządowej, a co piąty w firmie prywatnej z kapitałem zagranicznym. Najmniejszy odsetek ankietowanych to osoby pracujące w organizacjach pozarządowych (2%). Rozkład procentowy ankietowanych był podobny dla każdej wielkości firmy i nie przekraczał 27% ankietowanych, jednak największy odsetek stanowiły osoby pracujące w małych firmach (27%).

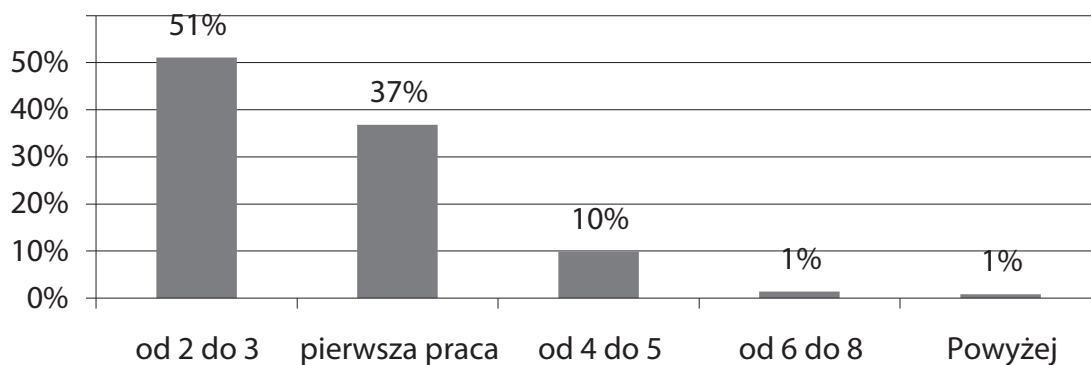
Większość firm, w jakich pracowali respondenci miała siedzibę w mieście do 50 tys. mieszkańców, co czwarta firma w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców. Najmniejszy odsetek firm miał swoją siedzibę na wsi 12%, a tylko 9% w mieście od 101 tys. do 500 tys. mieszkańców. Największy odsetek badanych osób miał umowę na czas nieokreślony (61%). Co piąty z badanych pracowników posiadał umowę na czas określony. Pozostałe formy zatrudnienia nie przekraczają progu 3%. W innych formach zatrudnienia

respondenci wskazywali: umowę na czas próbny, na zastępstwo, kontrakt, pracownik tymczasowy, praca bez umowy (na „czarno”), 1/2 etatu, 1/4 etatu, 7/8 etatu, umowa agencyjna, umowa cywilno-prawna o świadczenie usług przez przedstawiciela.



Rysunek 1. Wielkość firmy w jakiej pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 2. Która praca z kolei

Źródło: opracowanie własne

Dla połowy respondentów obecne zajęcie to druga lub trzecia praca. Dla 37% osób obecne zajęcie to pierwsza praca. 1% osób zmieniał pracę od 6 do 8 razy i 1% powyżej 8 razy. Tylko 38% badanych pracuje w firmach, gdzie istnieją związki zawodowe.

4. Skala mobbingu w badanej próbie

Analizując skalę mobbingu w badanej próbie, można wskazać, że aż 39,5% badanych doświadczyło mobbingu (kryteria wskazane przez Leymanna). Dla potrzeb badania zdecydowano się jednak wyróżnić trzy poziomy natężenia negatywnych zjawisk:

1. **Mobbing** — występuje wtedy, gdy pojawią się trzy symptomy lub więcej z 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej. Doświadczenia osób mobbowanych (dane uzyskane z wywiadów) wskazują, że występowanie mobbingu związane jest raczej z kilkoma symptomami niż z pojedynczym symptomem.
2. **Słaby mobbing** — występuje wtedy, gdy pojawią się jeden lub dwa symptomy z 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej.
3. **Symptomy mobbingu** — wszystkie pozostałe przypadki, w których wystąpiły działania mobbingowe, ale nie spełniały kryteriów określonych przez Leymanna.
4. **Brak mobbingu** — żadne z 47 działań określających mobbing nie miało miejsca.

W tabeli 3. przedstawiono podział ankietowanych ze względu na odczuwanie symptomów mobbingu.

Tabela 3. Poziom odczuwania symptomów mobbingu wśród ankietowanych

	Liczność	Procent
Brak mobbingu	117	15,9
Symptomy mobbingowe	329	44,6
Słaby mobbing	196	26,6
Mobbing	95	12,9

Źródło: opracowanie własne

Około 16% ankietowanych nie miało w ogóle do czynienia z mobbingiem w pracy zarówno jeśli chodzi o własne doświadczenia, jak i obserwacje innych pracowników. Najwięcej ankietowanych doświadczyło symptomów mobbingowych (44,6%). Prawie 27% respondentów doświadczyło słabego mobbingu, a 13% było ofiarami mobbingu.

Wśród osób, które doświadczyły silnego mobbingu skala nacisku rozkładała się w różny sposób. Około 33% doświadczyło trzech działań, 19% — czterech działań, a 11% — pięciu działań mobbingu silnego. Pozostałe osoby doświadczały więcej niż pięć tego rodzaju działań. W przypadku trzech osób było to aż 23, 24 i 25 działań.

Z testu chi kwadrat Pearsona wynika, że najprawdopodobniej istnieje zależność między charakterem mobbingu a miejscem zamieszkania — $p < \alpha$ ($p = 0,01364$). Mobbing występuje najczęściej w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (około 19%) oraz w miastach do 50 tys. mieszkańców (około 12%). Największy udział działań mobbingowych o charakterze słabym pojawia się także w największych miastach i maleje wraz ze spadkiem wielkości miejsca zamieszkania do miast o wielkości do 50 tys. Mieszkań-

ców, a na wsi znowu wzrasta do 29%. Brak działań mobbingowych występuje w największym udziale w miastach o średniej wielkości (około 19%).

Ponadto istnieje najprawdopodobniej zależność między charakterem mobbingu a wykształceniem — $p < \alpha$ ($p = 0,00040$).

Wraz ze wzrostem wykształcenia spada udział osób mobbingowanych (aż do poziomu wykształcenia wyższego z licencjatem), następnie zaczyna ponownie wzrastać liczb osób mobbingowanych. W przypadku mobbingu słabego widać zależność, że wraz ze wzrostem wykształcenia osoby mobbingowanej spada udział procentowy pojawiania się mobbingu. Symptomy mobbingowe nasilają się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, tylko w przypadku wykształcenia wyższego magisterskiego nieco się obniżają. Może więc chodzi tutaj bardziej o złe traktowanie w miejscu pracy? Brak mobbingu ma mniej więc podobny udział we wszystkich grupach określonych przez wykształcenie.

Najprawdopodobniej istnieje także zależność między występowaniem mobbingu a miejscem siedziby firmy — $p < \alpha$ ($p = 0,04123$).

Mobbing najczęściej występuje w firmach, które swoje siedziby mają w największych miastach — powyżej 100 tys. mieszkańców. Najmniejszy udział jest w firmach mających siedzibę w miastach od 51 do 100 tys. mieszkańców.

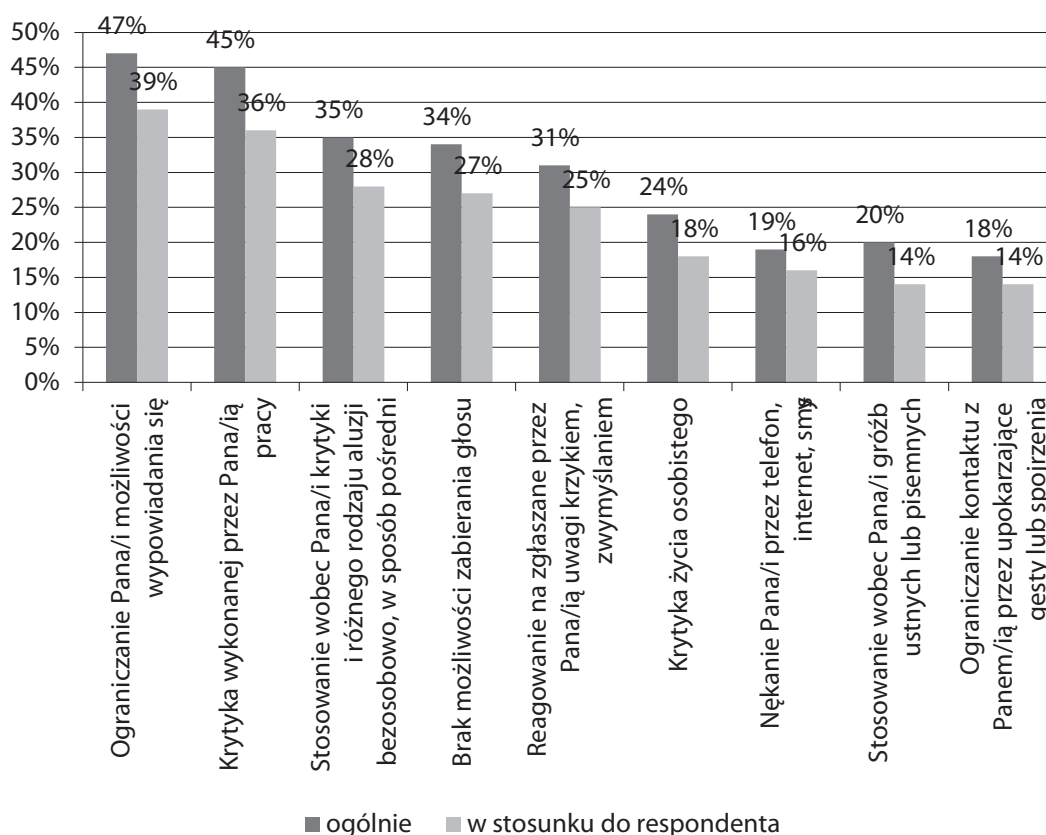
Zadecydowanie mniej działań mobbingowych zauważyć można w przypadku osób, które pracują w swoim pierwszym miejscu zatrudnienia, niż w przypadku osób, które pracują w kolejnych ($p = 0,01769$). Jest to też związane z wiekiem osób doświadczających mobbingu. Z testu chi kwadrat Pearsona wynika, że najprawdopodobniej istnieje zależność między charakterem mobbingu a wiekiem — $p < \alpha$ ($p = 0,04628$). Wraz z wiekiem zwiększa się odsetek osób nieodczuwających mobbingu. Można także zauważyć że wraz z wiekiem zmniejsza się odsetek osób odczuwających symptomy mobbingowe. Najwięcej osób poddanych mobbingowi słabemu jest w grupie osób młodszych od 25 lat do 34 lat oraz poniżej 24 lat. Mobbing (o większym natężeniu objawów) najczęściej odczuwają osoby w wieku od 35 do 44 lat, najrzadziej zaś osoby najstarsze.

5. Występowanie działań mobbingowych

Badanie zostało tak przeprowadzone, aby można było zestawić ze sobą działania o charakterze mobbingowym w grupach scharakteryzowanych przez Leymanna. W przeprowadzonej ankiecie proszono o określenie częstotliwości występowania zachowania, długość trwania, obserwowanie takich zachowań w stosunku do innych osób oraz o ocenę dotkliwości danego działania.

6. Działania utrudniające proces komunikacji

Na wykresie 1. zostały zestawione zachowania mobbingowe z pierwszej grupy według Leymanna. Wykres obrazuje skalę występowania tych działań wśród uczestników badania. Wskazuje także, jak wiele osób w organizacji było świadkami takich działań.

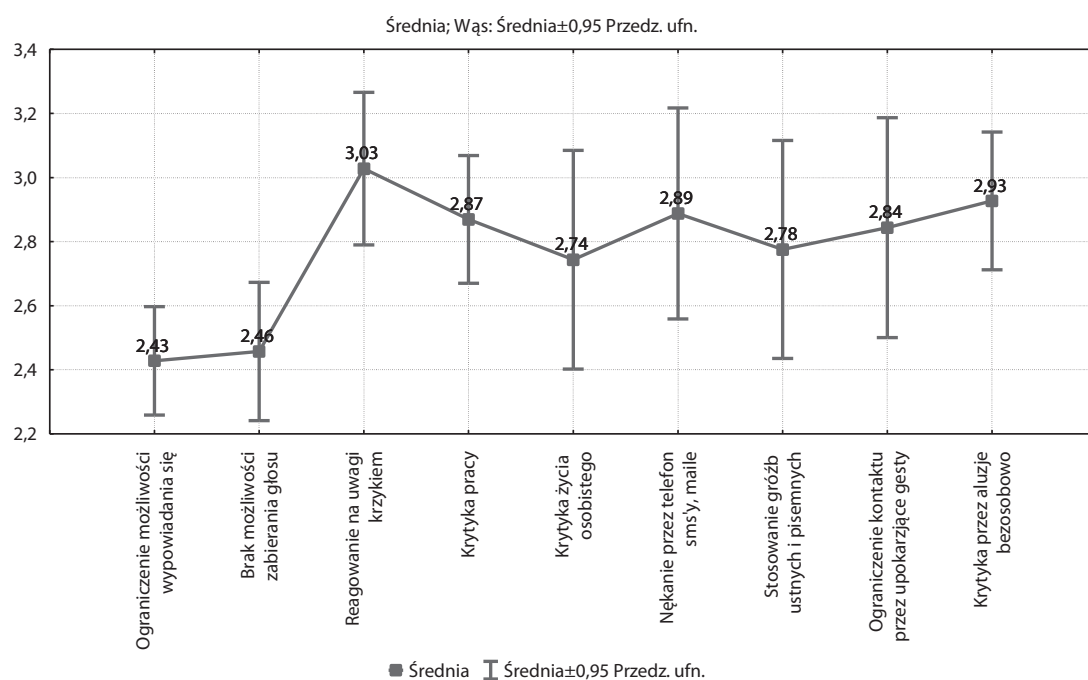


Wykres 1. Działania utrudniające proces komunikacji wskazane przez respondentów ogólnie oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej stosowane działania utrudniające proces komunikacji, jakich doświadczyli osobiście respondenci, to: ograniczanie możliwości wypowiedzania się (tę opcję wskazało 39% badanych — czyli 288 osób) oraz krytyka wykonywanej pracy (36% — 269 osób). Najmniej zaś wskazań otrzymało ograniczanie kontaktu przez upokarzające gesty lub spojrzenia oraz stosowanie gróźb ustnych lub pisemnych (po 14% czyli 100 osób). Warto zauważyć, że częstotliwość tego typu symptomów jest dość wysoka.

Kolorem zielonym zostały oznaczone doświadczenia osób obserwujących takie zachowania. Z wykresu 2. wynika, że tendencja procentowa zaobserwowana w odniesieniu do innych osób i doświadczenia własne pokrywają się. Jest to zrozumiałe, ponieważ są one proporcjonalne do faktycznej sumarycznej liczby wyszczególnionych zachowań.



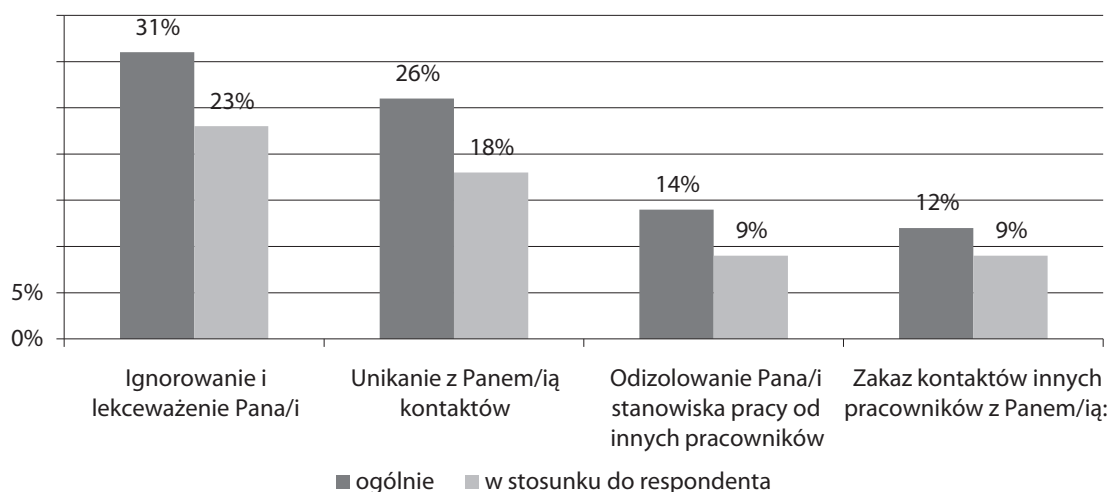
Wykres 2. Średnia dotkliwość dla zachowań z grupy pierwszej

Źródło: opracowanie własne

Z wykresu wynika, że najbardziej dotkliwe jest według respondentów reagowanie krzykiem na zgłaszane uwagi (średnia ocena dotkliwości była na poziomie 3 pkt) oraz stosowanie wobec respondentów krytyki i różnego rodzaju aluzji bezosobowych, pośrednich (średnia ocena 2,93 pkt). Najmniej dotkliwie odczuwane są działania w sferze ograniczenia możliwości wypowiedzania się (2,43 pkt) oraz brak możliwości zabierania głosu (2,45 pkt).

7. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne

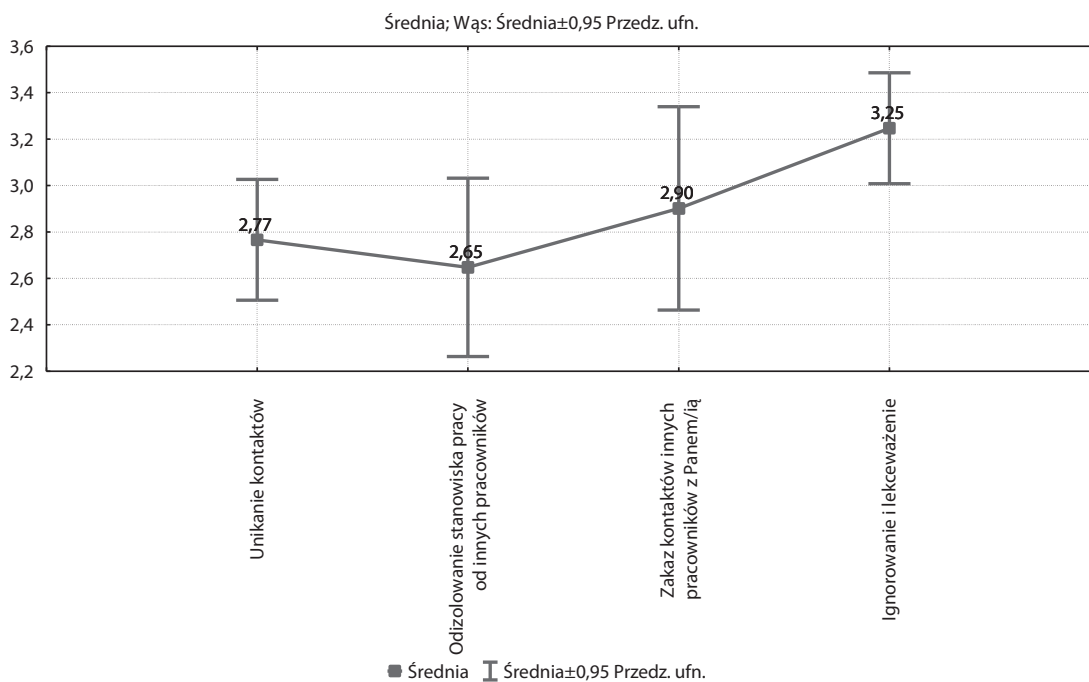
Wykres 3. przedstawia częstotliwość osobistego udziału w zachowaniach z drugiej grupy oraz tę samą zależność w przypadku świadków działań. Jak możemy odczytać z wykresu, działania z grupy drugiej są rzadsze niż te z grupy pierwszej. Najczęściej spotykane jest ignorowanie i lekceważenie (23%), najrzadziej zaś zakaz kontaktu z innymi pracownikami (9%). Warto zauważyć, że dwa pierwsze działania, pomimo iż prawdopodobnie bardzo bolesne dla ofiar, nie są aż tak jawne, jak odizolowanie stanowiska pracy lub wyrażony otwarcie zakaz kontaktów z innymi. Mobber może więc, stosując je, czuć się bardziej bezkarnie niż w przypadku stosowania działań łatwo zauważalnych przez innych uczestników organizacji.



Wykres 3. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne wskazane przez respondentów ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

W tym przypadku również obserwujemy korelację dodatnią pomiędzy liczbą ofiar a liczbą świadków działania.



Wykres 4. Średnie oceny dotkliwości poszczególnych działań wpływających na relacje społeczne

Źródło: opracowanie własne

Z wykresu wynika że najbardziej dotkliwe jest ignorowanie i lekceważenie pracowników (3,25 pkt) oraz zakaz kontaktów innych pracowników z respondentem. Najmniej uciążliwe jest odizolowanie stanowiska pracy od innych pracowników (2,65 pkt).

8. Działania naruszające wizerunek ofiary mobbingu

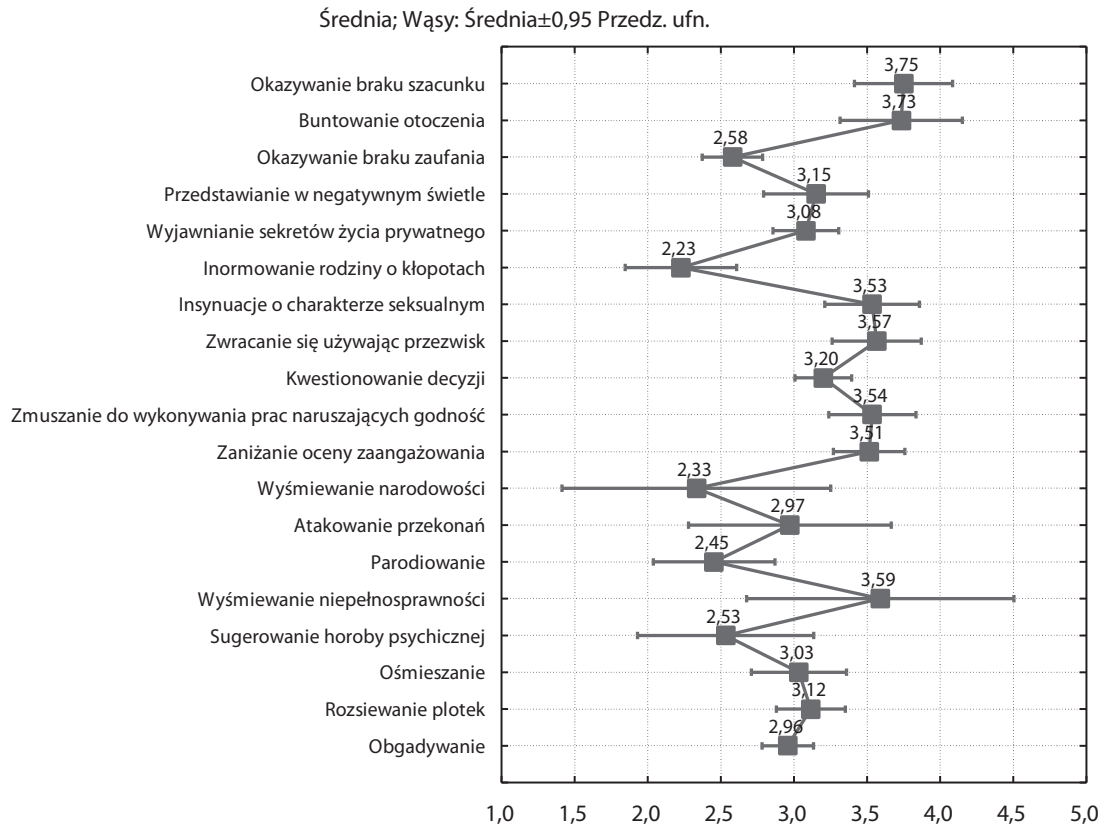


Wykres 5. Zestawienie zachowań mobbingowych naruszających wizerunek ofiary — ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

W trzeciej grupie znajdują się działania naruszające wizerunek ofiary. Wykres 5. przedstawia ilość osób, które były ofiarami lub świadkami takich zachowań. Najczęściej spotykanym zachowaniem z trzeciej grupy jest obgadywanie. Bardzo dużo, bo aż 57% osób

odpowiedziało, że było ofiarą takiego zachowania. Podobnie często (45%) spotykano się z obgadywaniem. Są to powszechne zjawiska.



Wykres 6. Dotkliwość działań naruszających wizerunek respondentów

Źródło: opracowanie własne

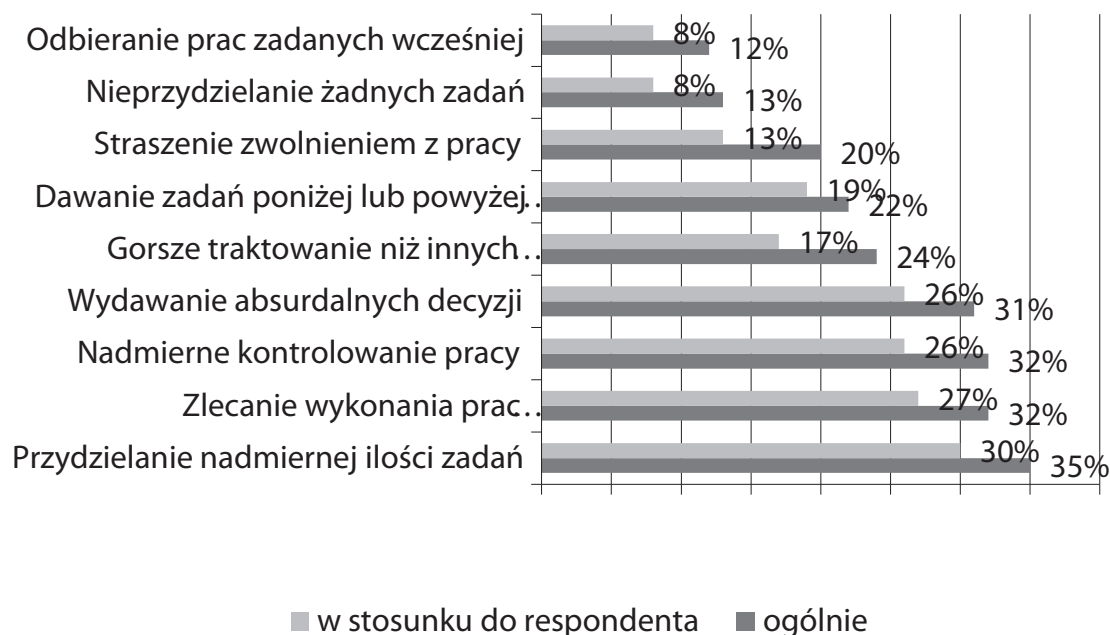
Najbardziej dotkliwie respondenci odczuwają okazywanie braku szacunku (średnia ocena to 3,75) oraz buntowanie otoczenia (3,73). Najmniej odczuwane jest informowanie rodziny o kłopotach w pracy, prawdopodobnie rzadkie lub mało prawdopodobne.

9. Działania wpływające na pozycję zawodową

Kolejna, czwarta grupa działań, to oddziaływania związane z nastawianiem na pozycję zawodową ofiary. Wykres 7. przedstawia procentową liczbę osób, które spotkały się z wybranymi zachowaniami.

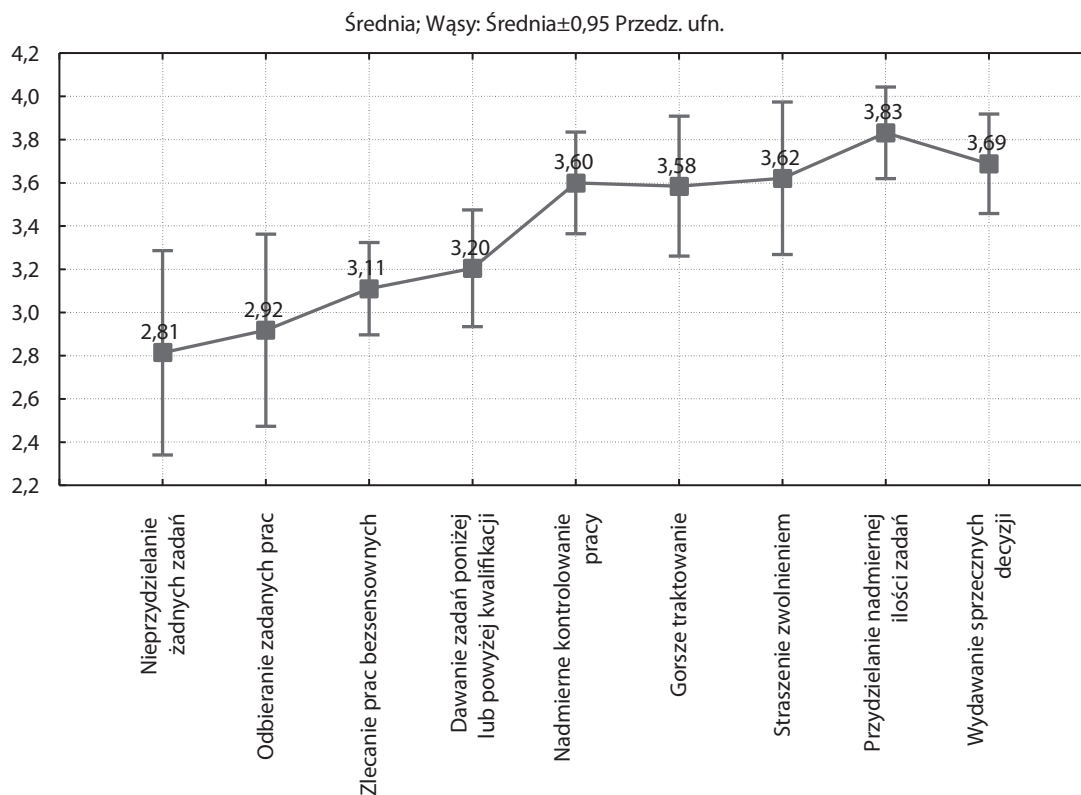
Najwięcej, bo około 30% osób z badanej grupy spotkało się z przydzielaniem nadmiernej ilości zadań oraz zlecano im zadania bezsensowne (27%).

Najmniejszy odsetek wskazał odbieranie prac zadanych wcześniej i nieprzydzielanie żadnych zadań do wykonania (po 8%).



Wykres 7. Zestawienie zachowań mobbingowych wpływających na pozycje zawodową ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne



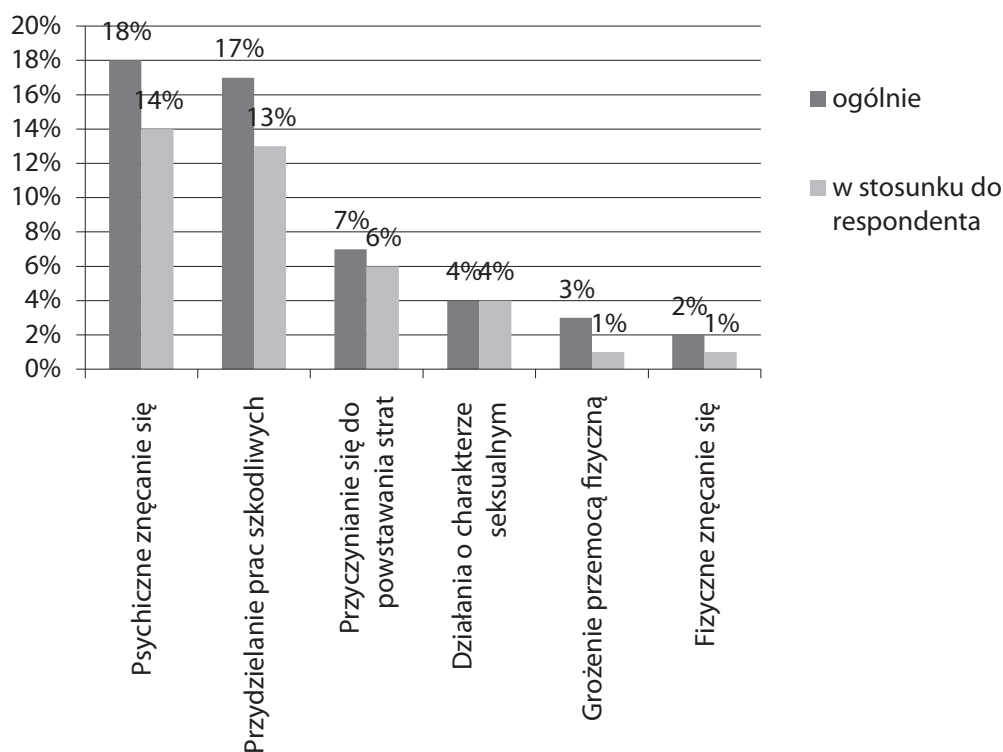
Wykres 8. Średnie dotkliwości działań wpływających na pozycję zawodową

Źródło: opracowanie własne

Ze średnich wynika, że najbardziej dotkliwie jest przydzielanie nadmiernej ilości zadań (3,83), natomiast najmniej odczuwają respondenci nieprzydzielanie żadnych zadań (2,81).

10. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie, związane ze stosowaniem przemocy

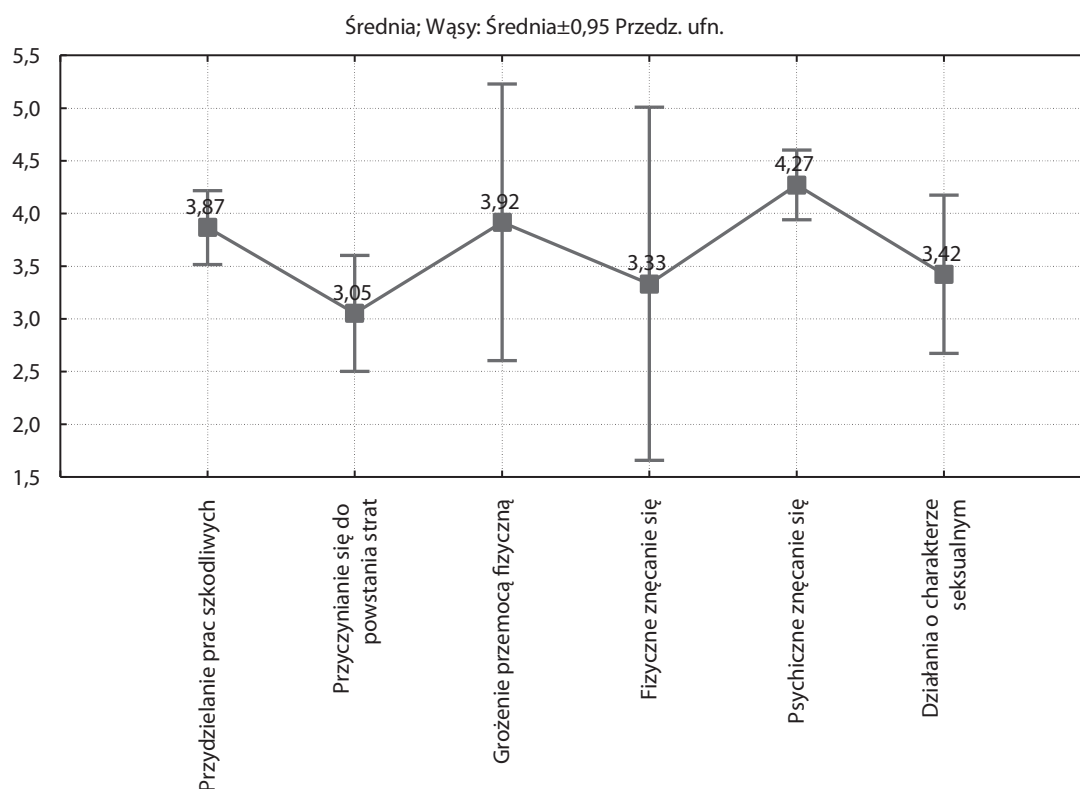
Ostatnia, piąta grupa, wyróżniona przez Leymanna zawiera najbardziej szkodliwe i najbardziej dotkliwie zachowania wobec osoby mobbingowanej. Wykres 9. obrazuje skalę tego zjawiska wśród przebadanej grupy.



Wykres 9. Zestawienie zachowań mobbingowych mających wpływ na zdrowie ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

Niestety najczęstsze symptomy w tej kategorii to: psychiczne znęcanie się (14%) i przydzielanie prac szkodliwych (13%). Najrzadziej zdarza się fizyczne znęcanie oraz groźenie przemocą fizyczną.



Wykres 10. Ocen średniej dotkliwości działań mających wpływ na zdrowie, związanych z zastosowaniem przemocy

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej dotkliwe w odczuciu respondentów jest psychiczne znęcanie się (4,27), a najmniej — przyczynianie się do powstania strat materialnych. Działania tej grupy mają najwyższy ogólny współczynnik szkodliwości, co nie jest zaskakujące.

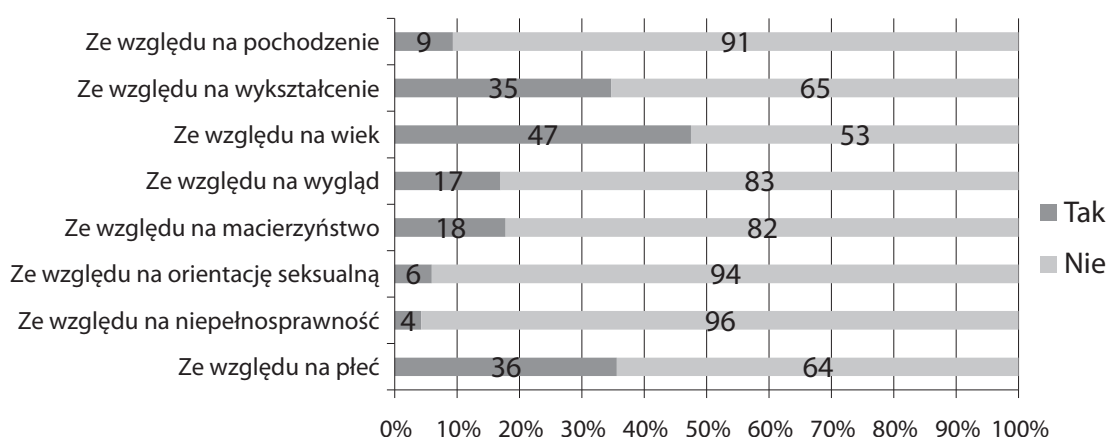
Przedstawione powyżej rezultaty badań wskazują na bardzo niepokojące rozmiary zjawiska mobbingu w badanych przedsiębiorstwach. W dalszej kolejności zostanie przedstawiona skala dyskryminacji w badanej próbie.

11. Skala dyskryminacji w badanej próbie

Zdecydowana większość ankietowanych przyznała, że jest dyskryminowana w miejscu pracy (84%). Na dyskryminację wskazywali zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Jednak jedynie 118 osób podało, jakiego typu jest to dyskryminacja. Poniżej przedstawione zostały uzyskane wyniki.

Najczęstszym powodem dyskryminacji wśród ankietowanych był wiek (47%), płeć (36%) i wykształcenia (35%). Najrzadziej wskazywano niepełnosprawność i orientację seksualną.

Najczęstszym objawem dyskryminacji były niższe zarobki (48%) i poczucie gorszego traktowania (47%). Najrzadziej jako przejaw dyskryminacji wskazywano zastraszanie zwolnieniem z pracy (20%).



Wykres 11. Typy dyskryminacji

Źródło: opracowanie własne



Wykres 12. Objawy dyskryminacji

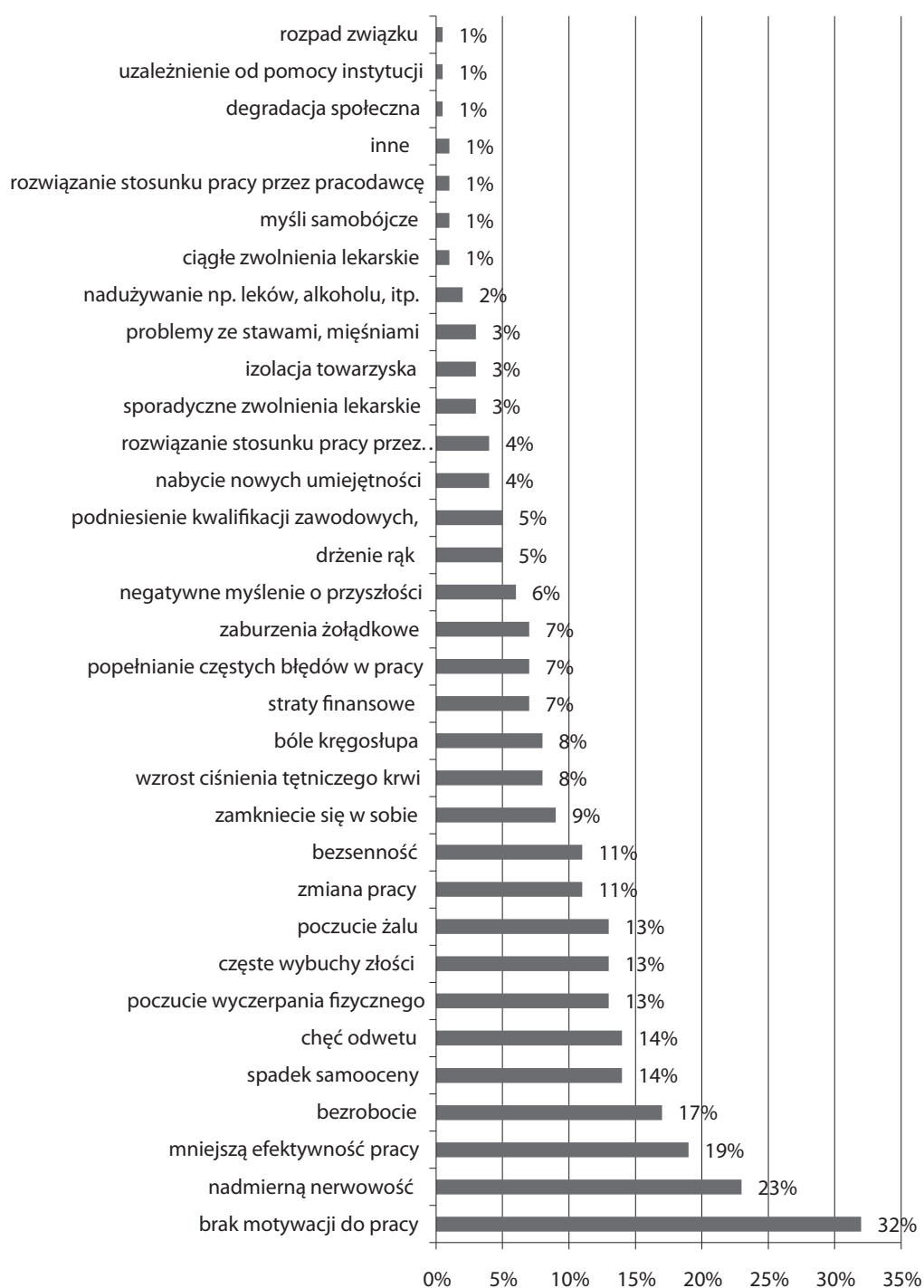
Źródło: opracowanie własne

12. Konsekwencje mobbingu

W krajach, w których od lat dokonuje się badań skutków mobbingu prowadzi się również szacunkowe obliczenia dotyczące skali kosztów ponoszonych przez pracodawców z powodu mobbingu i dyskryminacji. Wyniki tych analiz są zastraszające. Autorzy zajmujący się problematyką mobbingu wskazują najczęściej, że występowanie tego zjawiska przekłada się na¹⁰:

— obniżenie wydajności mobbowanego pracownika,

¹⁰ Dudek. B., *Stres traumatyczny związany z pracą — skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 11/2002, s. 2–4.



Wykres 13. Skutki uszkodzenia przez mobbing

Źródło: opracowanie własne.

- koszty spowodowane wypadkami przy pracy powodowanymi przez mobbowane osoby,
- skutki finansowe absencji chorobowej,
- zwiększoną fluktuację, co związane jest ze wzrostem kosztów doboru, szkolenia i niskiej efektywności nowych pracowników w okresie adaptacji,

- pogorszeniem wizerunku firmy poprzez gorzej pracujących zatrudnionych, którzy także, jak można przypuszczać, żalą się znajomym, lekarzom, terapeutom,
- spadek jakości obsługi klientów przez osoby doświadczające mobbingu,
- spadek zaufania do kierownictwa i prawdopodobne pogorszenie atmosfery w zespole, firmie,
- spowolnienie tempa rozwoju organizacji —to efekt pogorszenia się atmosfery i spadku wydajności, bierności, braku planów i twórczej atmosfery,
- koszty, związane z odszkodowaniami dla ofiar mobbingu.

Przeprowadzone przy współudziale autorki badania pozwoliły na sprawdzenie, jakie są dla badanych realne konsekwencje podejmowania działań mobbingowych. Na ich podstawie można także wnioskować o konsekwencjach, które dotyczą organizację.

Najczęstszą konsekwencją stosowania mobbingu dla ofiary okazał się brak motywacji do pracy, 32% ankietowanych odpowiedziało w ten właśnie sposób. Prawie 23% osób zauważyło u siebie nadmierną nerwowość, a 19% mniejszą efektywność pracy. Istotne, bo wskazane przez 14% respondentów, okazały się również chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu (13%), częste wybuchy złości (13%) oraz poczucie wyczerpania fizycznego (13%). Badania wskazały, że występują także inne konsekwencje mobbingu o najpoważniejszym charakterze takie, jak: uzależnienie od pomocy instytucji, degradacja społeczna, próby samobójcze, nadużywanie leków. Można się spodziewać, że wskazane powyżej skutki mobbingu odczuwane przez respondentów, miały wpływ na obniżenie ich efektywności pracy, przyczyniając się do spadku efektywności organizacji jako całości.

13. Wpływ mobbingu i dyskryminacji na częstotliwość zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych

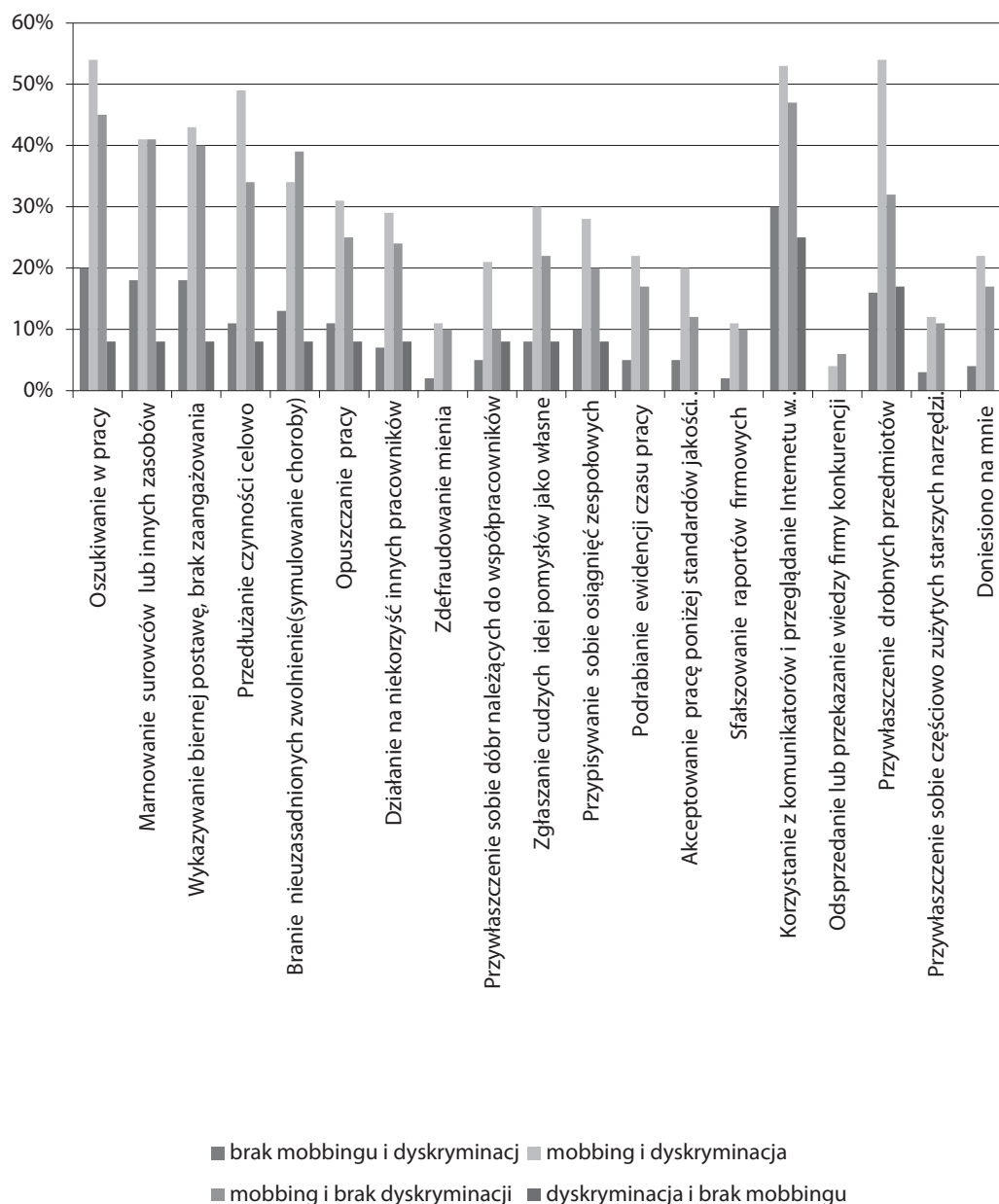
Odpowiedź na kolejne pytanie badawcze — czy osoby doświadczające mobbingu i dyskryminacji dopuszczają się częściej zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych —dostarcza interesujących danych.

Z. Janowska¹¹ definiuje dysfunkcje w organizacji jako zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Według cytowanej autorki wynikają one głównie z zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem. Dla podkreślenia silniejszego charakteru opisywanych zjawisk używa się sformułowania patologia. W. Kieżun uważa, że patologia jest względnie trwałą niesprawnością organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji¹². Według R. Stockiego nie jest to wystarczająca definicja, ponieważ odwołuje się mocno do osądu społeczeństwa, dla-

¹¹ *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Janowska Z., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

¹² Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 1997.

tego proponuje on definicję, w której patologią organizacyjną nazywa każdą dysfunkcję w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach¹³.



Wykres 14. Zależność pomiędzy odczuwaniem mobbingu i dyskryminacji a zachowaniami dysfunkcyjnymi i patologicznymi

Źródło: opracowanie własne

¹³ Stocki R., *Patologie organizacyjne — diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.

Dysfunkcje i patologie związane są także z kategorią tzw. zachowań nieetycznych¹⁴ które są świadomą i celową próbą dezintegracji organizacji niezgodną z jej wzorami społeczno-kulturowymi. Definicja ta podkreśla świadome działanie uczestników organizacji przyczyniające się do wywoływania zaburzeń w jej funkcjonowaniu.

Z badań wynika, że w większości symptomów wystąpiły istotne zależności, co oznacza, że rodzaj działań, jakim poddawani są pracownicy (mobbing lub dyskryminacja), wpływa na to, czy dopuszczają się oni zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych. We wszystkich przypadkach badanych zachowań poziom istotności p był mniejszy niż przyjęty do badań poziom $\alpha=0,05$. Wyjątkiem są: zniszczenie komuś czegoś celowo, przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów, przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy, oszukiwanie przy pomocy systemu finansowo-księgowego oraz donoszenie na kogoś.

Jak wynika z przedstawionego wykresu w większości przypadków, gdzie zależności są istotne statystycznie, największy procent udziału w działaniach dysfunkcyjnych i patologicznych mają osoby, które są poddane mobbingowi i dyskryminacji. Te działania to: przywłaszczenie sobie drobnych przedmiotów, korzystanie z komunikatorów i przeglądanie prywatnej poczty w czasie pracy, oszukiwanie w pracy czy przedłużanie czynności celowo, wykazywanie biernej postawy i braku zaangażowania. Wyjątkiem jest: branie nieuzasadnionych zwolnień oraz odsprzedanie lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji, gdzie większość to osoby niedyskryminowane, ale poddane mobbingowi. Warto zaznaczyć, że branie nieuzasadnionych zwolnień jest bardzo charakterystyczną formą obrony osób mobbingowanych. Można odnieść wrażenie, że podejmowane przez pracowników działania są swego rodzaju odwetem za złe traktowanie w pracy.

14. Wnioski końcowe

1. Analiza wyników wskazuje, że najbardziej powszechnymi zachowaniami są zachowania naruszające wizerunek ofiary, a w szczególności obgadywanie, kwestionowanie podejmowanych decyzji, okazywanie braku zaufania, rozsiewanie plotek. Wynik taki może również wskazywać na niską kulturę środowiska pracy oraz niskie kompetencje kadry zarządzającej. Oczywiście nie we wszystkich przypadkach można mówić o mobbingu, ale natężenie częstotliwości występowania powyższych symptomów budzi zaniepokojenie.
2. Za najbardziej dotkliwe uznano działania grupy V według Leymanna, czyli działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie, związane ze stosowaniem przemocy, a w szczególności psychicznym znęcaniem się, przydzielaniem prac szkodliwych. Wynik ten nie dziwi, można spodziewać się, że te symptomy są bardzo dotkliwe dla ofiar. Pocięszające jest jedynie to, że tego typu symptomów zanotowano relatywnie najmniej.

¹⁴ Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

3. Aż 84% badanych wskazuje, że są dyskryminowani (przy czym już tylko 16% osób wskazuje na konkretny rodzaj dyskryminacji) — ze względu na płeć, wiek i wykształcenie. Jako objawy wskazywane są niższe, zarobki poczucie gorszego traktowania, ograniczenie możliwości awansu.
 4. Badanie wskazuje niepokojące konsekwencje mobbingu zarówno dla zatrudnionych jednostek, jak i dla organizacji, powodując brak motywacji do pracy, nadmierną nerwowość, mniejszą efektywność pracy, a także chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu, częste wybuchy złości oraz poczucie wyczerpania fizycznego. Tego typu odczucia pracowników nie pozostają zapewne bez wpływu na efektywność całej organizacji.
 5. Doświadczanie mobbingu lub dyskryminacji wpływa na to, czy dopuszczają się oni zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych, co można traktować jak pewną formę odwetu. Wniosek ten potwierdza wpływ występowania mobbingu i dyskryminacji na funkcjonowanie organizacji i prawdopodobnie jej efektywność, co powoduje konieczność zapobiegania mobbingowi nie tylko ze względów etycznych i prawnych, lecz także ekonomicznych.
 6. Bliższe przyjrzenie się zjawiskowi mobbingu prowadzi do konkluzji, że zapobieganie tym zjawiskom, stanowi kolejne istotne wyzwanie dla HRM. W związku z tym jeszcze istotniejsze stają się działania takie, jak:
 - tworzenie procedur łączności między pracownikami a kierownictwem wykorzystywanych w celu przekazywania informacji o nieprawidłowościach,
 - szkolenie pracowników z zakresu umiejętności budowania prawidłowych relacji interpersonalnych,
 - wprowadzanie uregulowań dotyczących skutecznego i efektywnego rozwiązywania konfliktów,
 - doskonalenie kompetencji przywódczych kadry kierowniczej,
 - dbałość o zapewnienie pracownikom równych szans rozwoju i awansu oraz równej płacy za tę samą pracę,
 - monitorowanie systemu wynagrodzeń w celu eliminacji ewentualnych nierówności,
 - stosowanie jasnych zasad przydzielania nagród, pochwał, wyróżnień,
 - dostarczanie informacji zwrotnej przy staraniu się o awans i nieotrzymaniu go,
 - promowanie na stanowiska kierownicze przedstawicieli grup słabo reprezentowanych (np. kobiet),
 - wprowadzanie programów równowagi między życiem zawodowym a osobistym,
 - wprowadzanie programów rozwoju adresowanych do kobiet i programów zarządzania różnorodnością,
 - organizowanie szkoleń uświadamiających, czym jest zjawisko mobbingu i dyskryminacji i jak je rozpoznać,
 - precyzyjne określanie zakresu czynności na określonym stanowisku pracy, aby zapobiegać konfliktom i nieporozumieniom między pracownikami.
- Ponadto działania mające na celu stworzenie jasnych i dostępnych procedur postępowania na wypadek mobbingu oraz wolnych od dyskryminacji procedur personalnych: selekcji, oceny, awansowania i rozwoju.

Bibliografia

1. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
2. Dudek. B., *Stres traumatyczny związany z pracą — skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002/11, s. 2–4.
3. Hoel H., Sparks K., Cooper C.L.: *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. ILO, 2001.
4. Janowska Z. red., *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
5. Keashly L., *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective*, „Violence and Victims” 16 (3)/2001.
6. Kędziora K., Śmiszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
7. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
8. Leymann H., *The Mobbing Encyclopedia*, 1996, <http://www.leymann.se>.
9. Stocki R., *Patologie organizacyjne — diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1686&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en> (dostęp 23.04.2010)
11. http://europa.eu/abc/keyfigures/work/gender/index_pl.htm (dostęp 23.04.2010)
12. http://ec.europa.eu/news/employment/090616_pl.htm (dostęp 23.04. 2010)
13. http://ec.europa.eu/news/justice/080929_1_pl.htm (dostęp 23.04.2010)

Aneks

Tabela 1. Wyniki testu chi kwadrat niezależności Pearsona w odniesieniu do cech z metryczki

Rodzaj cechy	Wartość statystyki chi kwadrat (χ^2)	p (prawdopodobieństwo testowe)
Płeć	0,07	0,99505
Wiek	17,16	0,04628*
Staż pracy w firmie	19,66	0,18521
Miejsce zamieszkania	24,99	0,01364*
Wykształcenie	30,21	0,00040***
Stanowisko w firmie	12,91	0,16671
Branża	47,02	0,10335
Dział w firmie	34,71	0,14648
Typ pracodawcy	11,20	0,51156
Siedziba firmy	21,68	0,04123*
Typ zatrudnienia	23,24	0,53058

Rodzaj cechy	Wartość statystyki chi kwadrat (χ^2)	<i>p</i> (prawdopodobieństwo testowe)
Praca (pierwsza lub kolejna)	10,11	0,01769*
Praca (która z kolei)	10,63	0,30219
Obecność związków zawodowych	0,73	0,86560
Wielkość firmy	6,69	0,87704

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki testu niezależności chi kwadrat Pearsona — związek pomiędzy odczuwaniem mobbingu i dyskryminacji a działaniami dysfunkcyjnymi i patologicznymi

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		<i>p</i> –prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Oszukiwanie w pracy	21	20	57	54	232	45	1	8	0,00000
Marnowanie surowców lub innych zasobów	19	18	43	41	211	41	1	8	0,00002
Zniszczenie coś komuś celowo (zasoby, dane)	5	5	11	10	10	52	0	0	0,22394
Wykazywanie biernej postawy, brak zaangażowania	19	18	46	43	206	40	1	8	0,00002
Przedłużanie czynności celowo	12	11	52	49	175	34	1	8	0,00000
Branie nieuzasadnionych zwolnienie (symulowanie choroby)	14	13	36	34	186	39	1	8	0,00002
Opuszczanie pracy	12	11	33	31	130	25	1	8	0,00257
Działanie na niekorzyść innych pracowników	7	7	31	29	122	24	1	8	0,00018
Zdefraudowanie mienia	2	2	12	11	51	10	0	0	0,02922
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do współpracowników	5	5	22	21	52	10	1	8	0,00171

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		p–prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów	2	2	11	10	39	8	0	0	0,06685
Zgłaszanie cudzych idei pomysłów jako własne	8	8	32	30	112	22	1	8	0,00040
Przypisywanie sobie osiągnięć zespołowych	10	10	30	28	104	20	1	8	0,00482
Podrabianie ewidencji czasu pracy	5	5	23	22	88	17	0	0	0,00153
Akceptowanie pracę poniżej standardów jakości (podwładnych, współ)	5	5	21	20	61	12	0	0	0,00435
Sfałszowanie raportów firmowych	2	2	12	11	51	10	0	0	0,02922
Korzystanie z komunikatorów i przeglądanie Internetu w pracy	31	30	56	53	243	47	3	25	0,00126
Odsprzedanie lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji	0	0	4	4	31	6	0	0	0,04761
Przywłaszczenie drobnych przedmiotów tj.: materiały biurowe, inne	17	16	57	54	163	32	2	17	0,00000
Przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy	4	4	15	14	55	11	1	8	0,08257
Oszukiwanie przy pomocy systemu finansowo-księgowego	1	1	4	4	28	5	0	0	0,18184
Przywłaszczenie sobie częściowo zużytych starszych narzędzi	3	3	13	12	54	11	0	0	0,04211

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		p–prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Doniosłem na kogoś	6	6	16	15	58	11	0	0	0,09389
Doniesiono na mnie	4	4	23	22	86	17	0	0	0,00071

Źródło: opracowanie własne

*w tabeli podano licznosci i procenty tylko w przypadku wystąpienia danego działania

IMPACT OF MOBBING AND DISCRIMINATION ON THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

The paper present the results of the research connected with mobbing, discrimination and pathological behavior in enterprises. The aim of the paper is to prove that acceptance of mobbing and discrimination phenomena cause higher costs and negative behaviors of employees most probably leading to decrease in organisation effectiveness. It presents results connected with frequency of particular symptoms, their painfulness, causes as well as consequences. The research showed that the most frequent mobbing actions are those which breaks image of the victim. But the most painful for the victims was the actions which exert harmful influence on one's health and also connected with using mental violence. Finally the results of the mobbing and discrimination were analised in relation to undertaking pathological steps by employees such as cheating and theft etc.

Key words: **mobbing, discrimination, mobbing victims, pathological behavior, organizational effectiveness, HRM**

Słowa kluczowe: **mobbing, dyskryminacja, zachowania patologiczne, ofiary mobbingu, efektywność organizacji, HRM**

05

Metody i narzędzia
zarządzania
zasobami ludzkimi

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Wybrane metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych

Wstęp

Dynamiczne zmiany w świecie sportu związane między innymi z procesami komercjalizacji i globalizacji powodują zainteresowanie rozwiązaniami, które zapewniłyby sukces organizacjom działającym w tej dziedzinie. Na potężnym rynku sportowym szanse będą miały te podmioty, które zrozumieją biznesowe reguły gry i dostosują się do nich. W związku z powyższym autorzy publikacji poświęconych zarządzaniu w sporcie zwracają uwagę na możliwość wykorzystania w instytucjach sportowych metod i technik zarządzania, które sprawdziły się w przedsiębiorstwach¹. Wielu z nich najczęściej opiera się na uniwersalnych modelach zarządzania, które, jak się okazuje, mogą być wykorzystane w sporcie pod warunkiem uwzględnienia specyfiki tej sfery².

W literaturze z zakresu zarządzania sportem coraz częściej omawiane są także problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Zwracają na nie uwagę: R. Hoyer i in.³, P. Chelladurai⁴,

¹ np.: Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006; Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006; Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2008.

² np.: Beech J., Chadwick S., *The Business of Sport Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh 2004; Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006; Slack T., Parent M. M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006; Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth–Heinemann 2007; Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009; Robinson M.J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010.

³ Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006.

⁴ Chelladurai P., *Human Resource Management in Sport and Recreation*, ed. II, Human Kinetics 2006.

P. Chelladurai i A. Madella⁵, G. Cuskelly i in.⁶, G. Cuskelly, R. Hoye i Ch. Auld⁷, T. Slack, M.M. Parent⁸, D. Covell, i in.⁹, T. Taylor i in.¹⁰, R.N. Lussier i D.C. Kimball¹¹, M.J. Robinson¹², M. Morawski i A. Sokołowska¹³, K. Paluszek¹⁴, T. Seweryniak¹⁵, T. Seweryniak¹⁶, R. Panfil¹⁷, B. Ryba¹⁸, K. Doktor¹⁹ (2005), Z. Waśkowski²⁰, T. Kawka²¹, A. Stosik i M. Mo-

⁵ Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006,

⁶ Cuskelly G., Taylor T., Hoye R., Darcy S., *Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach*, "Sport Management Review" 9/2006.

⁷ Cuskelly G., Hoye R., Auld Ch., *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2006.

⁸ Slack, T., Parent, M. M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006.

⁹ Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth–Heinemann 2007.

¹⁰ Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2008.

¹¹ Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009.

¹² Robinson M..J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010.

¹³ Morawski M., Sokołowska A., *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

¹⁴ Paluszek K., *Efektywność procesu edukacji w grach sportowych w Polsce (na przykładzie gry w piłkę nożną)* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003 s. 77–85.

¹⁵ Seweryniak T., *Proces doboru kadr w klubie piłki siatkowej na przykładzie drużyny żeńskiej KS Gwardia Wrocław* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław, s. 61–67.

¹⁶ Seweryniak T., *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie sekcji piłki siatkowej* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław, s. 69–76.

¹⁷ Panfil R., 2004, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa, s. 52–127

¹⁸ Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004.

¹⁹ Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005.

²⁰ Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jardanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

²¹ Kawka T., *Zarządzanie kadrami w organizacji sportowej* [w:] A. Glińska–Neweś (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, To-

rawski²², J. Cewińska²³, J. Cewińska²⁴, R. Panfil²⁵. Ludzie traktowani są przez wymienionych autorów jako szczególnie, „krytyczny” zasób organizacji sportowych, który wymaga odpowiedniego traktowania, przejawiającego się na każdym z etapów polityki kadrowej, począwszy od ich pozyskiwania, poprzez adaptację, ocenianie, motywowanie, rozwój i de-rekrutację.

W kontekście uwzględnienia w działalności podmiotów sportowych zarówno z perspektywy sportowej, jak i biznesowo-ekonomicznej, istotne wydaje się zastosowanie w tych instytucjach metod pomiaru i analizy procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Takie podejście koreluje ze współczesną orientacją na kapitał ludzki, zakładającą, że ludzie są najcenniejszym kapitałem organizacji, w którym kryją się możliwości podnoszenia rezultatów firmy i w który opłaca się inwestować²⁶. Zwolennicy tego sposobu rozumowania akcentują między innymi konieczność traktowania ludzi jako dźwigni zysku, a nie elementu kosztów, kierowanie rozwojem pracowników jako formę wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców oraz potrzebę elastycznego i dynamicznego zarządzania²⁷.

Celem artykułu jest próba implementacji założeń dotyczących wykorzystania instrumentów analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym. Podejmując się realizacji celu, autorki przyjęły, że „zarządzanie instytucjami sportowymi może odbywać się na zasadach, które uznane zostały za uniwersalne”²⁸, jednak stosując je, trzeba uwzględnić specyfikę danego podmiotu i reprezentowanej przez niego branży. Rozważania ujęte w opracowaniu oparto na analizie treści publikacji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu sportem. Wykorzystując prezentowane w literaturze wskazania dotyczące badania i pomiaru kapitału ludzkiego, zaproponowano sposób analizowania procesów kadrowych w klubie sportowym. Tworząc ją, autorki kierowały się również własnymi doświadczeniami wynikającymi z zainteresowania problematyką zarządzania kadrami, w tym „twardych” jego aspek-

warzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 531–543.

²² Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

²³ Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwaniem dla klubów sportowych w Polsce*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH Kraków 2010, s. 255–270.

²⁴ Cewińska J., *Dobór menedżera klubu sportowego*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 120–130.

²⁵ Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 565–575.

²⁶ m.in. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008; Listwan, T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006; Juchnowicz, M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

²⁷ Juchnowicz, M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

²⁸ Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005, s. 116–118.

tów, a także związanymi z działalnością w organizacjach sportowych. W tym miejscu warto wyjaśnić użycie słowa *próba* w formule celu artykułu. Otóż zastosowanie tego terminu wynika z tego, że kwestie pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach sportowych rzadko opisywane są w publikacjach z zakresu zarządzania sportem i trudno było zweryfikować przedstawioną propozycję z opiniami innych autorów. Niniejsze rozważania należy zatem potraktować jako zapoczątkowanie dyskusji o zasadności dokonywania pomiarów kapitału ludzkiego w klubach sportowych oraz punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych badań.

1. Obszary wykorzystania analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi

Analiza jest obok syntezy jednym z podstawowych podejść metodologicznych stosowanych w organizacji i zarządzaniu dla potrzeb tworzenia nowych i racjonalizowania istniejących systemów pracy. W metodzie analitycznej (diagnostycznej) podstawą tworzenia organizacji jest ocena poszczególnych elementów składowych istniejącego systemu poprzez zbadanie dotychczasowego rozwiązania organizacyjnego. Do źródeł informacji stanowiących podstawę analizy stanu dotychczasowego Z. Mikołajczyk zalicza: dokumentację, proces pracy i człowieka²⁹.

Analiza i ocena zarządzania zasobami ludzkimi stanowi istotny element controllingu personalnego, zarządzania kapitałem ludzkim, audytu personalnego oraz rachunkowości zasobów ludzkich. Granice pomiędzy wymienionymi pojęciami teoretycznymi są nieostre, dlatego często stosuje się je zamiennie.

Przez controlling personalny rozumie się działania mające na celu zapewnienie informacji dotyczących kadr oraz koordynację zarządzania zasobami ludzkimi, tak żeby przedsiębiorstwo realizowało swoje cele³⁰. Stanowi on wsparcie w decyzjach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także może być podstawą projektowania zmian w procesach personalnych. Ponieważ controlling służy podnoszeniu sprawności i efektywności działań związanych z zarządzaniem kadrami. Jednym z zadań stawianych przed nim jest analizowanie i ocenianie efektywności realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie³¹. Do realizacji tego zadania wykorzystuje się wiele metod, między innymi: analizę wskaźnikową, benchmarking, portfolio personalne, SWOT, techniki scenariuszowe, zarządzanie przez cele, *balance scorecard*.

²⁹ Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 50–51, 75.

³⁰ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 21.

³¹ Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 16–17.

Stosowanie controllingu personalnego ma szczególne znaczenie w organizacjach, w których realizacja celów uzależniona jest przede wszystkim od zasobów ludzkich³². Uzasadniając potrzebę jego wdrażania, można wskazać wiele charakterystyk zasobów ludzkich, które nadają im szczególny charakter i skłaniają do prowadzenia analiz. Przesłanki stosowania controllingu personalnego przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Przesłanki stosowania controllingu personalnego

Przesłanki stosowania controllingu personalnego
Unikatowy charakter zasobów ludzkich
Duża liczba zatrudnionych
Wysokie ryzyko kadrowe
Zróznicowana struktura zatrudnienia
Złożona struktura organizacyjna
Wysokie koszty personalne
Duża mobilność pracowników
Wykorzystywanie wysokich kwalifikacji pracowniczych
Wysokie wymagania formalne związane z treścią pracy
Nadwyżka popytu nad podażą na rynku pracy
Brak realnych lub formalnych możliwości prowadzenia tradycyjnych działań marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18

W controllingu personalnym, podobnie jak w zarządzaniu kapitałem ludzkim, istotne są pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych. Realizacja tych czynności ma: pomóc w określeniu, w jakim zakresie pracownicy budują wartość przedsiębiorstwa, ułatwić wskazanie poziomu zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie, dostarczyć informacji niezbędnych do budowania strategii personalnych i organizacyjnych, doprowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi³³.

Podobne postulaty wysuwane były już w latach siedemdziesiątych w koncepcjach rachunkowości zasobów ludzki i rachunkowości kosztów zasobów ludzkich, których celem było: (1) zwiększenie przejrzystości kosztów zasobów ludzkich poprzez uwzględnienie ich w sprawozdaniach finansowych, co powinno przełożyć się na poprawę zarządzania zasobami ludzkimi, (2) ulepszenie metod wyceny firmy na potrzeby inwestorów, (3) wykorzystanie argumentów finansowych przy negocjowaniu dodatkowych nakładów na zasoby ludzkie firmy³⁴. Sama definicja rachunkowości zasobów ludzkich również nie odbiega od wcześniej wskazanych. Rachunkowość zasobów ludzkich to „proces identyfikacji i pomiaru danych o zasobach ludzkich oraz komunikowania tych informacji zainteresowanym”³⁵.

³² Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18.

³³ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 34.

³⁴ Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 128.

³⁵ Tamże, s. 127.

Z kolei istotę audytu personalnego można sprowadzić do usystematyzowanego i niezależnego badania oraz oceny zasobów ludzkich organizacji i systemu funkcji personalnej poprzez sprawdzenie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem. Obejmuje on zatem zarówno diagnozowanie personelu (między innymi badanie kompetencji i motywacji pracowników, efektywności pracy, stanu i struktury zatrudnienia), jak i analizę systemu zarządzania zasobami ludzkimi³⁶. Audyt funkcji personalnej może swoim zakresem obejmować zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane w różny sposób (Tabela 2).

Zdaniem A. Pochtowskiego można wskazać kilka cech, które odróżniają audyt personalny od innych pokrewnych metod. Główną przesłanką stosowania audytu jest doskonalenie stosowanych praktyk. Audyt przeprowadzany jest w oparciu o ustalone wcześniej standardy, które są punktem odniesienia prowadzonych badań i formułowanych ocen. Sposób postępowania w jego ramach jest usystematyzowany i ograniczony ustalonymi wcześniej procedurami. Osoba przeprowadzająca audyt powinna być niezależna i przestrzegać zasad etycznych związanych z poszanowaniem prawa, profesjonalnymi standardami postępowania, starannością i bezstronnością. Wyniki audytu przedstawiane są w postaci raportu³⁷.

Tabela 2. Zakresy audytu funkcji personalnej

Według modelu zarządzania zasobami ludzkimi	Według układu rodzajowego	Według procesów personalnych
<ul style="list-style-type: none"> — strategia zzl — podmioty zzl — organizacja procesów zzl — metody i techniki zzl — efekty zzl — strategia, struktura i kultura organizacji — otoczenie funkcji personalnej 	<ul style="list-style-type: none"> — rekrutacja pracowników — zarządzanie efektami — system oceniania — wynagradzanie — rozwój personelu — derekrutacja pracowników — obsługa administracyjna 	<ul style="list-style-type: none"> — uwarunkowania procesów personalnych: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. — przebieg procesów personalnych: kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, zarządzanie efektywnością pracy, rozwijanie kapitału ludzkiego, administrowanie sprawami personalnymi — efekty procesów personalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 417–418

Przy prowadzeniu audytu personalnego wykorzystuje się metody i techniki badawcze takie, jak: analiza dokumentacji, wywiady, ankiety i kwestionariusze, analiza wskaźników, analiza struktur³⁸.

³⁶ Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 416–417.

³⁷ Tamże, s. 415.

³⁸ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 240.

2. Metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Analiza i ocena zarządzania zasobami ludzkimi może być prowadzona na różnych poziomach funkcjonowania organizacji i dotyczyć: całego przedsiębiorstwa (analizowane są na przykład koszty kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego rentowność inwestycji w kapitał ludzki), poszczególnych jednostek organizacyjnych (atmosfera w miejscu pracy, poziom zaangażowania, odsetek pracowników doraźnych, poziom zadowolenia) oraz na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pozyskiwania, wynagradzania rozwijania i utrzymywania zasobów ludzkich³⁹.

Do przeprowadzenia analizy zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywane są różne informacje. Dotyczą one funkcjonowania całej organizacji (dane finansowe i marketingowe), realizacji funkcji personalnej, opinii pracowników, oceny kompetencji pracowników. A. Baron i M. Armstrong zaproponowali wydzielenie pięciu grup danych — na temat efektywności i klientów, demograficzne, dotyczące rozwoju, opinie pracowników, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Tabela 3).

Tabela 3. Podstawowe rodzaje danych wykorzystywanych w analizie zarządzania zasobami ludzkimi

Rodzaj danych	Przykład
Dane na temat efektywności przedsiębiorstwa i klientów	Wielkość sprzedaży, wysokość kosztów, satysfakcja klientów, rozpoznawalność marki,
Dane demograficzne	Wiek zatrudnionych, długość stażu pracy, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, płeć, równość szans w dostępie do szkoleń
Dane dotyczące rozwoju	Kompetencje i umiejętności pracowników, liczba przeprowadzonych szkoleń, dni szkolenia, identyfikacja potrzeb szkoleniowych, ocena szkoleń
Opinie pracowników	Ocena poziomu satysfakcji, zaangażowania i lojalności zatrudnionych, badanie nastrojów, badanie kultury organizacyjnej
Dane z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	Koszty w przeliczeniu na pracownika, zysk w przeliczeniu na pracownika, absencja, liczba zatrudnionych na czas nieokreślony, liczba zatrudnionych tymczasowo, wysokość wynagrodzeń, fluktuacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 61–69

Zebrane dane służą do tworzenia wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi. Można budować mierniki działalności (np. liczba dni szkoleniowych), mierniki efektywności (np. wkład personelu w efekty osiągnięte przez firmę) i mierniki wartości dodanej (np. wskaźnik zwrotu z zainwestowanego kapitału)⁴⁰. Owe mierniki mogą mieć

³⁹ Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 273–275.

⁴⁰ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 79.

charakter ilościowy ogólnorganizacyjny (np. zysk na pracownika), ilościowy szczegółowy (np. wskaźnik absencji lub fluktuacji) lub jakościowy (np. subiektywne oceny dotyczące realizacji funkcji personalnej)⁴¹.

Tabela 4. Metody oceny zarządzania zasobami ludzkimi

Grupa metod	Metody szczegółowe
Metody pierwotne	Zarządzanie przez cele w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi Badanie postaw pracowników Analizy przypadków zarządzania zasobami ludzkimi Audyty zasobów ludzkich
Metody solidne	Główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi Monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi Reputacja działu zasobów ludzkich Benchmarking
Metody zaawansowane	Rentowność inwestycji Indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi Pomiar kapitału ludzkiego Dział zasobów ludzkich jako ośrodek zysków

Źródło: Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 86

W zależności od liczby, częstotliwości i rodzaju wykorzystywanych informacji analizy zarządzania zasobami ludzkimi prowadzone mogą być na różnym poziomie. Są organizacje, które tego typu działań nie podejmują w ogóle. W literaturze⁴² wskazuje się na cztery poziomy rozwoju analiz zarządzania zasobami ludzkimi: (1) do analiz wykorzystywane są wybiórczo pojedyncze wskaźniki, które nie tworzą spójnego systemu, nie są też powiązane ze strategią organizacji (np. produktywność pracy, koszty pracy, ruchliwość pracownicza); (2) w firmie stworzony jest system mierników, którego celem jest śledzenie stanu kapitału ludzkiego, ale w dalszym ciągu nie jest on powiązany ze strategią firmy; (3) miary dotyczące kapitału ludzkiego włączone są do strategii firmy, pokazują związki przyczynowo-skutkowe oraz wkład działu personalnego w osiągnięcie określonych wyników firmy; (4) stosowany system mierników pozwala ocenić siłę wpływu polityki personalnej na osiągnięte wyniki, a także mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

W zależności od osiągniętego poziomu firma może stosować rozmaite metody oceny. Dzielone są one na metody pierwotne, solidne i zaawansowane (Tabela 4).

Ważnym elementem oceny zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza rentowności inwestycji w kapitał ludzki zaliczana do metod zaawansowanych. Niestety analizy kosztów i korzyści związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi prowadzone są bardzo rzadko. Jeżeli już instytucje podejmują się prowadzenia tego typu rachunku, naj-

⁴¹ Bernais J. Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 24.

⁴² Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 60–62, Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 265.

częściej wykorzystują do tego celu intuicję lub subiektywne oszacowanie. Formalne procedury pozwalające na stosowanie podstawowych narzędzi oceny inwestycji takich, jak: NPV, IRR czy ROI stosowane są przez nie więcej niż 14% organizacji⁴³.

Do zaawansowanych sposobów analizy należy także indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi on zbiór sześciu podstawowych mierników, których regularne stosowanie i stworzenie możliwości porównywania pomiędzy organizacjami powinno pozwolić na ocenę działań z zakresu polityki personalnej. W skład indeksu wchodzi: udział kosztów działu personalnego w ogólnych kosztach operacyjnych, udział kosztów wynagrodzeń w ogólnych kosztach operacyjnych, udział kosztów świadczeń pracowniczych w ogólnych kosztach operacyjnych, wysokość poniesionych kosztów szkoleń i rozwoju zawodowego na jednego pracownika, wskaźnik absencji i wskaźnik fluktuacji⁴⁴.

Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji może być dokonany w sposób tradycyjny poprzez określenie jego wartości w jednostkach pieniężnych albo poprzez odpowiednio dobrany system mierników⁴⁵. Do najczęściej wymienianych metod pomiaru wartości kapitału ludzkiego zalicza się metody dochodowe i metody kosztowe. Metody dochodowe opierają się na analizie przychodów, które pracownik może w przyszłości przynieść organizacji. Metody kosztowe wykorzystują analizę kosztów historycznych (koszty rekrutacji i selekcji, zatrudnienia i szkolenia pracownika) albo analizę kosztów odtworzenia (podstawą wyceny są hipotetyczne koszty zastąpienia obecnego pracownika).⁴⁶ W odniesieniu do pomiaru kapitału za pomocą systemu mierników uznaje się, że mierniki te powinny odzwierciedlać: (1) stan kapitału ludzkiego (np. wskaźnik stabilności zatrudnienia), (2) wielkość inwestycji (np. udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy) oraz (3) efekty inwestycji (np. wartość dodana kapitału ludzkiego)⁴⁷.

Warto podkreślić, że choć założenia analiz i pomiaru kapitału ludzkiego mogą mieć charakter uniwersalny, to należy je w odpowiedni sposób wdrażać, mając na uwadze specyfikę poszczególnych podmiotów. Cechą charakterystyczną analizy funkcji personalnej jest bowiem to, że każda organizacja powinna wypracować własną metodę, ponieważ nie ma w tym zakresie standardowych, uniwersalnych mierników czy wskaźników⁴⁸.

⁴³ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 105.

⁴⁴ Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 87.

⁴⁵ Tamże, s. 115.

⁴⁶ Sienkiewicz Ł., *Pomiar wartości kapitału ludzkiego* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 34–37.

⁴⁷ Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121–123.

⁴⁸ Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 24.

3. Klub sportowy jako miejsce przeprowadzania oceny i analizy zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowym podmiotem w świecie sportowym jest klub sportowy. Zgodnie z obecnymi przepisami może przyjąć formę stowarzyszenia, spółki akcyjnej lub innej spółki prawa handlowego, która gwarantuje mu posiadanie osobowości prawnej. Z. Waśkowski⁴⁹, przyjmując za kryterium formę organizacyjną oraz status działania, wyróżnia:

- kluby uczestniczące w kwalifikowanym współzawodnictwie sportowym;
- kluby nie uczestniczące we współzawodnictwie sportowym, których członkowie nie biorą udziału w regularnych rozgrywkach, lecz uprawiają określone dyscypliny z innych powodów;
- uczniowskie kluby sportowe, działające w formie stowarzyszeń, których rolą jest krzewienie kultury fizycznej i sportu wśród dzieci młodzieży szkolnej oraz udział w współzawodnictwie między tymi podmiotami;
- środowiskowe kluby sportowe, np.: Akademicki Związek Sportowy czy Ludowe Zespoły Sportowe.

Działalność klubu sportowego skoncentrowana jest na organizowaniu szkolenia sportowego i imprez sportowych. Do wspólnych celów różnych klubów R. Panfil⁵⁰ zalicza także realizację zainteresowań sportowych uczestników i sympatyków, edukację i promocję postaw prosportowych i prospołecznych, awans w rozgrywkach, wzrost pozycji w klasyfikacji sportowej, integrację środowiska lokalnego. W dobie komercjalizacji sportu obok celów związanych ze sportową funkcją klubów znaczenia nabierają również cele wynikające z ich orientacji rynkowej. W związku z powyższym te podmioty, które w swojej działalności stosują biznesowe reguły gry, przyjmują za podstawowy swój cel wytwarzanie produktu sportowego. Bazę tego produktu stanowi dyscyplina sportu, w której jest on wytwarzany. W skład produktu wchodzi natomiast gracze, zespół, spektakl sportowy oraz znak firmowy klubu⁵¹. W przypadku klubów sportowych rola ludzi jest specyficzna, bowiem z jednej strony stanowią oni składnik produktu sportowego, a z drugiej — zaangażowani są w jego tworzenie i sprzedanie.

W kontekście problematyki artykułu ważne wydaje się scharakteryzowanie zasobów ludzkich klubu sportowego. Można dokonać podziału na kadry związane bezpośrednio ze szkoleniem sportowym: zawodników, trenerów, instruktorów lekarzy, masażystów, dietetyków, psychologów oraz kadry, które stanowią tzw. obsługę administracyjno-techniczną: menedżerów, pracowników komórek marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi, księgowych, portierów, bileterów, szatniarzy, elektryków, monterów. Pracowników klubów często dzieli się na tych, których praca jest wynagradza-

⁴⁹ Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jardanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005, s. 142–143.

⁵⁰ Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 15–23.

⁵¹ Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 40.

na oraz wolontariuszy i działacze społecznych. Wśród działaczy społecznych są np. członkowie obieralnych władz, osoby powoływane do różnych organów, dla wykonania określonych zadań, sędziowie sportowi⁵².

Oparcie procesów decyzyjnych klubów na kryteriach ekonomicznych uzasadnia konieczność wykorzystania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi analiz i pomiarów, które ułatwią określenie ich wymiernego znaczenia w kreowaniu wartości organizacji. Podkreślając sprawnościowy aspekt zarządzania organizacją sportową, G. Łasiński⁵³ zwraca uwagę na dwie grupy kryteriów służących ocenie jej funkcjonowania: sportowe i organizacyjno-zarządcze. W ich ramach wskazuje na te, które odnoszą się do zasobów ludzkich:

- kryteria sportowe:
 - osiągnięcia sportowe,
 - rozwój potencjału sportowego,
 - jakość szkolenia.
- kryteria organizacyjno-zarządcze:
 - utożsamianie się pracowników z celami instytucji,
 - poziom wykształcenia i umiejętności pracowników,
 - liczba konfliktów,
 - satysfakcja z pracy i motywacja,
 - morale pracowników.
 - zgodność norm i ról,
 - umiejętności menedżerów w zakresie kształtowania stosunków międzyludzkich,
 - zarządzanie procesami komunikowania się.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi istotna jest również ocena sprawności dokonywana w odniesieniu do wybranych segmentów otoczenia, czyli podmiotów związanych z organizacją sportową (widzów, sportowców, trenerów, sponsorów, pracowników klubu, udziałowców, dostawców, władz lokalnych, organizacji rządowych)⁵⁴. Na konieczność analizowania wszystkich grup interesariuszy wskazują również R. Hoyer i inni⁵⁵. Autorzy proponują także monitorowanie działalności organizacji sportowych od strony „wejścia i wyjścia” oraz wykorzystanie zrównoważonej karty wyników. T. Taylor, A. Doherty, P. McGraw⁵⁶ podkreślają, iż pomiar i ocena procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych mogą być dokonywane przy pomocy audytu, benchmarkingu, zrównoważonej karty wyników i analizy wskaźnikowej. Do stosowania controllingu jako instrumentu wspomagającego podejmowanie decyzji w każdym obszarze funkcjonowania podmiotu sportowego przeko-

⁵² Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004, s. 121–131.

⁵³ Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, „Studia i Monografie nr 70”, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 77–78.

⁵⁴ Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Studia i Monografie nr 70, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 79.

⁵⁵ Hoyer, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006, s. 184–188.

⁵⁶ Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2008, s. 250.

nuje z kolei A. Smoleń⁵⁷. R. Panfil, opierając się na doświadczeniach efektywnych firm sportowych: FC Manchester United, FC Barcelona, AC Milan, FC Bayern Monachium, podkreśla znaczenie analiz zarządzania kadrą operacyjną, transferami graczy, zespołem sportowym oraz talentami. Według autora rozwiązania stosowane przez wymienione kluby „można wykorzystać jako wzory najlepszych praktyk efektywnego zarządzania firmą sportową i poprzez benchmarking usprawniać funkcjonowanie innych podmiotów, nie tylko sportowych”⁵⁸. M. Nowak, uzasadniając potrzebę stosowania controllingu personalnego w klubach sportowych, do uniwersalnych przesłanek wymienionych w Tabeli 1 dodaje wysokie koszty rozwoju zawodników, uzależnienie możliwości uzyskiwania przychodów ze sponsoringu od profesjonalizmu i wizerunku zawodników⁵⁹.

Przegląd publikacji z zakresu zarządzania sportem pozwala stwierdzić, że zagadnienia poruszone w niniejszym artykule są dostrzegane jako istotne. Uzasadnione wydaje się poszukiwanie konkretnych sposobów pomiaru realizacji procesów zarządzania w podmiotach reprezentujących charakteryzowany sektor.

4. Analiza zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym

Opierając się na prezentowanych w literaturze przedmiotu propozycjach analizowania i pomiaru stopnia realizacji poszczególnych funkcji personalnych, można stworzyć narzędzia służące analizie i ocenie zarządzania zasobami ludzkim w klubach. Ważne jest, aby projektując je, ustalić, jakie procesy będą podlegały ocenie i dlaczego. Należy zastanowić się, czy przy pomocy takich a nie innych mierników uda się określić, w jaki sposób zasoby ludzkie wpływają na wartość klubu sportowego, czy podejmowane działania w zakresie zarządzania kadrą są spójne z przyjętą przez klub strategią i przyczyniają się do jej realizacji.

Ze względu na specyfikę klubu sportowego przejawiającą się między innymi w zróżnicowanych zasobach ludzkich, proponowane poniżej zakresy analiz odniesiono do konkretnych grup ludzi związanych z klubami, tj. wolontariuszy (Tabela 5), trenerów (Tabela 6) oraz sportowców, czyli uprawiających sport rekreacyjnie oraz wyczynowo — zawodników (Tabela 7).

⁵⁷ Smoleń, A., *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym* [w:] Z. Dziubiński (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003, s. 233–239

⁵⁸ Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 565–574.

⁵⁹ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 20.

Tabela 5. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — wolontariusze

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji stosuje się w odniesieniu do wolontariuszy?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie wolontariuszy, analiza wskaźnikowa (np. liczba przyjętych wolontariuszy według źródeł rekrutacji), analiza wyników ocen pracy wolontariuszy w powiązaniu ze stosowanymi metodami i technikami pozyskiwania.
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Jaka jest struktura wiekowa zgłaszających się kandydatów i przyjętych wolontariuszy?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. struktura przyjętych wolontariuszy wg wieku)
Przykładowy cel analizy	Sprawdzenie, czy klub pozyskuje do wolontariatu rodziców trenujących dzieci, byłych zawodników i trenerów
Pytanie	Czy prowadzony jest w klubie program wolontariacki?
Metody badawcze	Wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za wolontariuszy, analiza dokumentacji, ankieta skierowana do wolontariuszy
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub wprowadzających wolontariuszy do pracy, budujących więzi i zaangażowanie w sprawy klubu.
Pytanie	Czy i w jaki sposób dokonuje się oceny satysfakcji wolontariuszy?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. stopień zadowolenia wolontariuszy z pracy na rzecz klubu)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu satysfakcji wolontariuszy, sygnalizowanie potrzeby zmiany sposobu współpracy.
Pytanie	Czy badane są korzyści dla klubu wynikające z zaangażowania wolontariuszy?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. poziom kosztów pozyskania i utrzymania wolontariuszy w klubie)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu rentowności zaangażowania wolontariuszy.
Pytanie	Czy wyniki ocen pracy wolontariuszy są wykorzystywane do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, przesunięć, zmian w systemie motywacyjnym?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za wolontariuszy, ankieta skierowana do wolontariuszy
Przykładowy cel analizy	Deklaracje pracowników i wolontariuszy, że wyniki są wykorzystywane w zarządzaniu personelem, uwzględnienie ocen w planach kadrowych.
Pytanie	Czy wolontariusze powracają do klubu przy organizowaniu kolejnych działań?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji stosuje się w odniesieniu do wolontariuszy?
Przykładowy cel analizy	Wzrost liczby wolontariuszy stale współpracujących z klubem i zaangażowanych w kolejnych projektach.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem propozycji zawartych w: Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 35–47 oraz Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 243–251

Tabela 6. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — trenerzy

Pytanie	Czy i jak prowadzi się badania trafności wyboru form rekrutacji i selekcji trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie trenerów, analiza wskaźnikowa (np. koszty pozyskania jednego trenera wg źródeł rekrutacji), analiza wyników ocen pracy trenerów w powiązaniu ze stosowanymi metodami i technikami pozyskiwania.
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Jakie są formy zatrudnienia trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. struktura trenerów wg formy zatrudnienia)
Przykładowy cel analizy	Sprawdzenie, czy klub wykorzystuje elastyczne formy zatrudnienia trenerów.
Pytanie	Czy dokonuje się oceny trenerów pod kątem ustalania potrzeb szkoleniowych?
Metody badawcze	Analiza dokumentów związanych z oceną pracowniczą, wyniki oceny pracowniczej trenerów, ankieta skierowana do trenerów
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub związanych z analizą potrzeb szkoleniowych trenerów.
Pytanie	Jaki przyjęto model motywowania trenerów?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. liczba i dynamika bodźców pozamaterialnych stosowanych wobec trenerów)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu powiązania wynagrodzeń od uzyskiwanych wyników pracy.
Pytanie	Czy występują konflikty na tle płac?
Metody badawcze	Wywiady z trenerami, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. dynamika zmian w strukturze i wysokości płac)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu satysfakcji z wynagrodzenia.
Pytanie	Czy w klubie opracowuje się i wykorzystuje ścieżki karier w odniesieniu do trenerów?

Pytanie	Czy i jak prowadzi się badania trafności wyboru form rekrutacji i selekcji trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za sprawy personalne, ankieta skierowana do trenerów
Przykładowy cel analizy	Wzrost poziomu kadry trenerskiej, nastawienie na rozwój zawodowy trenerów i stosowanie nowych metod szkolenia sportowego.
Pytanie	Jaki jest poziom i przyczyny odejść trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych, wywiady z odchodzącymi trenerami
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja decyzji o zwolnieniach trenerów podejmowanych pod wpływem emocji.

Źródło: jak w Tabeli 5

Tabela 7. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — uprawiający sport rekreacyjnie, wyczynowo (zawodnicy)

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji są stosowane przez klub w odniesieniu do osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie uprawiających sport rekreacyjnie, analiza wskaźnikowa (np. liczba przyjętych wg źródeł rekrutacji)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Czy ocenia się zawodników pod kątem ustalania potrzeb szkoleniowych?
Metody badawcze	Analiza dokumentów związanych z oceną zawodników, wyniki oceny, ankieta skierowana do zawodników
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub związanych z analizą potrzeb szkoleniowych zawodników.
Pytanie	Jaki przyjęto model motywowania zawodników?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. liczba i dynamika nagród za wyniki sportowe)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu powiązania wynagrodzeń od uzyskiwanych wyników.
Pytanie	Czy klub wycenia wartość kapitału ludzkiego zawodników?
Metody badawcze	Wywiady z trenerami, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. koszty klubu poniesione na pozyskanie i rozwój poszczególnego zawodnika)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu wartości kapitału ludzkiego zaangażowanego w klubie.
Pytanie	Jaki jest poziom i przyczyny odejść osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych, wywiady z odchodzącymi osobami, analiza wskaźnikowa (np. stopa odejść uprawiających sport rekreacyjnie)

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji są stosowane przez klub w odniesieniu do osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja źródeł zmniejszenia liczby uprawiających sport rekreacyjnie.

Źródło: jak w Tabeli 5

Podobne analizy powinny być prowadzone w stosunku do pracowników administracyjnych, menedżerów sportowych, sponsorów i kibiców. W każdym przypadku ważne jest uświadomienie sobie, co należy zbadać, w jakim celu i z jakich źródeł informacji skorzystać.

Zakończenie

Dokonywanie analiz, pomiarów i oceny procesów mających miejsce w organizacjach jest przydatne z punktu widzenia sprawności i efektywności zarządzania tymi podmiotami. Prawidłowo prowadzone analizy mogą być podstawą do wskazania błędów, określenia słabych stron instytucji, podjęcia działań naprawczych, ustalenia wpływu konkretnych działań na sukces organizacji itp. Jednym z obszarów, który powinien podlegać systematycznej ocenie jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Dokonując „pomiarów” w tej sferze, można stosować różne metody, techniki i wskaźniki charakteryzowane w literaturze poświęconej zarządzaniu. Korzystając z nich w organizacji, nie można jednak zapomnieć o jej specyfice i celach, których realizacji analiza ma służyć.

Kluby sportowe, którym poświęcono rozważania, stanowią na pewno ciekawe, ale jeszcze nie dość wnikliwie zdiagnozowane podmioty zarządzania. Na skutek zmian w otoczeniu, zmuszone są do transformowania sposobów myślenia i działania. W obliczu komercjalizacji i globalizacji stanęły przed koniecznością uczenia się i wdrażaniu rynkowych mechanizmów funkcjonowania oraz nowych metod zarządzania. Omówione w artykule sposoby analizowania i oceny procesów kadrowych mogą się okazać przydatne w „racjonalizowaniu” sfery zarządzania zasobami ludzkimi klubów. Tym bardziej, że właśnie w tej dziedzinie istnieje wiele nieprawidłowości.

Przedstawioną w artykule próbę implementacji założeń dotyczących wykorzystania instrumentów analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym należy traktować jako podstawę do dyskusji w gronie specjalistów z zakresu zarządzania sportem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz punkt wyjścia do stworzenia kompleksowego modelu analizy i pomiaru kapitału ludzkiego w tego typu jednostkach.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
2. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005

4. Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwaniem dla klubów sportowych w Polsce*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegiem Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH Kraków 2010.
5. Cewińska J., *Dobór menedżera klubu sportowego*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
6. Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006.
7. Chelladurai P., *Human Resource Management in Sport and Recreation*, ed. II, Human Kinetics 2006.
8. Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth-Heinemann 2007.
9. Cuskelly G., Taylor T., Hoyer R., Darcy S., *Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach*, "Sport Management Review" 9/2006.
10. Cuskelly G., Hoyer R., Auld Ch., *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2006
11. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
12. Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005.
13. Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
14. Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
15. Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
16. Kawka T., *Zarządzanie kadrami w organizacji sportowej* [w:] A. Glińska-Neweś (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008.
17. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
18. Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009.
19. Łasiński, G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Studia i Monografie nr 70, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003.
20. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009
21. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
22. Morawski M., Sokołowska A., *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
23. Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
24. Paluszek K., *Efektywność procesu edukacji w grach sportowych w Polsce (na przykładzie gry w piłkę nożną)* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003

25. Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Li-stwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
26. Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004.
27. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
29. Robinson M.J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010,
30. Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004.
31. Seweryniak T., *Proces doboru kadr w klubie piłki siatkowej na przykładzie drużyny żeńskiej KS Gwardia Wrocław* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.
32. Seweryniak T., *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie sekcji piłki siatkowej* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.
33. Sienkiewicz Ł., *Pomiar wartości kapitału ludzkiego* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
34. Slack T., Parent M.M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006.
35. Smoleń A., *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym* [w:] Z. Dziubiński (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003.
36. Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
37. Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
38. Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Prace habilitacyjne, Poznań 2007.
39. Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jordanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

CHOSEN METHODS ANALYSIS END EVALUATION HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SPORT CLUBS

In the situation of dynamic change in sport clubs it is important to find some ways of management that will improve their functioning. Adopting the business perspective would aware the need of using methods of analysis and evaluating of management processes at the sports clubs. The aim of this article is to present some areas of human resources analysis, which can be used in the sports clubs. After the short introduction there is presented areas, methods and sources of information used for the purpose of evaluating human resource management. There are also shown the some sample analysis that can be used for the volunteers, players and coaches.

Keywords: **human resources management, evaluating, methods, sport club**

Słowa kluczowe: **zarządzanie zasobami ludzkimi, ocena, metody, klub sportowy**

Marek Kalinowski, Joanna Litwin

Zakład Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Funkcje wynagrodzeń w ujęciu 360°

Wstęp

Wynagradzanie pracowników jest jednym najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych działań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Trudność ta wynika przede wszystkim z wielowymiarowości decyzji płacowych, które dotyczą wysokości wynagrodzeń oraz ich rozpiętości i struktury, a także zasad przyznawania i naliczania poszczególnych składników. Wynik tych decyzji powoduje złożone konsekwencje natury ekonomicznej, prawnej, psychologicznej i społecznej. Możliwość realizacji zamierzeń i celów wielu podmiotów zdeterminowana jest poziomem wynagrodzeń, w związku z tym w sposób bezpośredni lub pośredni starają się one na ten poziom wpływać. Znaczenie wynagrodzeń bezpośrednio wynika z faktu, że stanowią one znaczącą część kosztów ponoszonych przez pracodawców i w istotny sposób wpływają na rentowność prowadzonej działalności gospodarczej. Z drugiej strony decydują o warunkach życiowych pracowników opłacanych przez tych pracodawców.

Charakterystyka funkcji płac jest stałym elementem polskich opracowań dotyczących kwestii wynagradzania pracowników. Autorzy prezentują zróżnicowaną ich liczbę, jednak zawsze omawiane są trzy funkcje główne: dochodowa, kosztowa i motywacyjna. W niektórych publikacjach można znaleźć informacje na temat funkcji społecznej i rynkowej, bywają one jednak przez ekonomistów odmiennie wyjaśniane. Rzadziej wyodrębniane są funkcje: stratyfikacyjna i partycypacyjna¹, a także rozwojowa, informacyjna, integracyjna, zapobiegania konfliktom i kompensacji. S. Borkowska wskazuje, że powyższe funkcje zawierają się we wspomnianych wcześniej funkcjach głównych².

Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania funkcji wynagrodzeń. Przed przystąpieniem do charakterystyki funkcji wynagrodzeń w ujęciu 360° warto wyjaśnić podstawowe pojęcia. Pierwsze z nich to *funkcja*. „Uniwersalny słownik języka polskiego” podaje jego cztery znaczenia. Poza znaczeniem matematycznym, języko-

¹ M. Juchnowicz, *Polityka płacowa. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, Monografie i Opracowania nr 382, SGH, Warszawa 1993, s. 55.

² S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21–22.

znawczym i organizacyjnym (funkcja jako stanowisko) *funkcja* oznacza „przeznaczenie, zastosowanie, rolę, zadanie czegoś”³. W przypadku rzeczowników nieożywionych „pełnić funkcję” oznacza „służyć do...”.

Kolejnym ważnym pojęciem jest *wynagrodzenie* i jego synonim *płaca*. Wielu autorów definiuje je za Głównym Urzędem Statystycznym jako „wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikom z tytułu pracy”⁴. W wąskim rozumieniu wynagrodzenia są to świadczenia wypłacane (przekazywane w przypadku świadczeń w naturze) pracownikom w zamian za wykonaną pracę, natomiast w szerszym — także świadczenia pozapłacowe stanowiące elementy dochodu z pracy pracownika⁵.

Ujęcie 360°, znane z problematyki oceniania pracowników⁶, wskazuje zbiór podmiotów zainteresowanych kwestią wynagradzania pracowników. Są one usytuowane zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej bliższym i dalszym otoczeniu⁷. Ich percepcja problematyki płacowej nie jest jednakowa, gdyż dążą one do osiągnięcia odmiennych celów. W swoich decyzjach i działaniach ukierunkowanych na wynagrodzenia uwzględniają jednak punkt widzenia innych podmiotów, przy czym w niektórych przypadkach jest on zbieżny, w innych — antagonistyczny.

Wynagradzanie jest czynnością polegającą na naliczeniu i przekazaniu pracownikowi przez pracodawcę świadczenia o określonej wartości i dlatego te dwa podmioty są podstawowymi interesariuszami⁸. Jednak praktycznie wszystkie inne podmioty życia gospodarczego są w mniejszym lub większym stopniu zainteresowane tym, na jakim poziomie kształtują się wynagrodzenia. Zaliczają się do nich związki zawodowe, przedsiębiorcy (działający na rynku dóbr i usług), organizacje społeczne, władze oraz wierzyciele pracownika (Rys. 1). Funkcje wynagrodzeń zaprezentowane w dalszej części opracowania zostały uporządkowane według niniejszego ujęcia podmiotowego.

Podmiotem inicjującym wynagradzanie jest **pracodawca**. Stosuje on wynagrodzenia jako narzędzie zarządzania, czyli środek realizacji celów organizacji. Można wyróżnić kilka obszarów, w których wynagrodzenia mogą zostać z pożytkiem wykorzystane. Należą do nich: zapewnienie organizacji zasobów ludzkich o wymaganych cechach, zmotywowanie pracowników do podjęcia aktywności związanej z bezpośred-

³ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, pod red. S. Dubisza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 1, s. 953.

⁴ *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2000*, GUS, Warszawa 2000, s. 154.

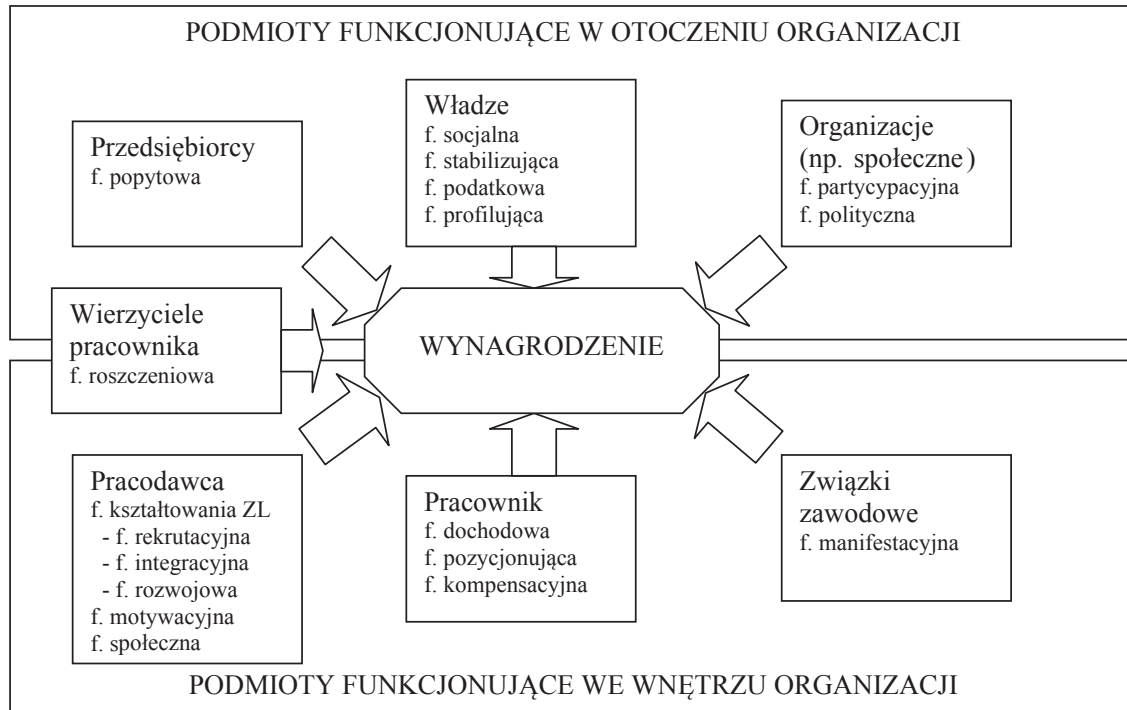
⁵ S. Borkowska, *Strategie ...*, s. 10.

⁶ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 133, J. Litwin, *Okresowe oceny pracownicze*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2008, s. 290.

⁷ „Starania specjalistów, zmierzające do doskonalenia systemów wynagradzania, jak mało która z funkcji personalnych są uzależnione od czynników mieszczących się w otoczeniu przedsiębiorstwa”, J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 72.

⁸ H. Karaszewska, *Kierunki zmian w sferze wynagrodzeń w przedsiębiorstwach polskich w okresie przemian systemowych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 244.

nią realizacją zadań wynikających z celów organizacji oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.



Rys. 1. Funkcje wynagrodzeń w ujęciu 360°

Źródło: opracowanie własne.

Wynagrodzenia umożliwiają zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie podaży zasobów ludzkich na trzy sposoby. Pierwszy z nich to konkurowanie na rynku pracy poprzez proponowanie na poszczególnych stanowiskach takiego poziomu wynagrodzenia, który zachęci pracobiorców do ubiegania się o zatrudnienie u danego pracodawcy⁹. Kandydaci do pracy, przeprowadzając analizę atrakcyjności oferowanej pracy, biorą pod uwagę wiele różnych czynników. Jednym z nich jest relacja proponowanych przez danego pracodawcę wynagrodzeń do wynagrodzeń oferowanych przez innych pracodawców. Polityka kadrowa powinna ten fakt uwzględnić, zapewniając taki poziom wynagrodzeń, który jest atrakcyjny dla pracobiorców posiadających wymagany poziom kompetencji. Pracobiorcy, rozważając możliwość wejścia do organizacji, biorą pod uwagę nie tylko poziom wynagrodzenia na stanowisku, które obejmą bezpośrednio po zatrudnieniu, ale również poziomy wynagrodzeń możliwe do osiągnięcia dzięki przemieszczeniom w strukturze organizacji zgodnie z proponowanymi ścieżkami karier. Przyciąganie odpowiednich kandydatów poprzez atrakcyjne wynagrodzenia oznacza, że pełnią one **funkcję rekrutacyjną**, częściej nazywaną funkcją rynkową¹⁰.

⁹ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, pod red. S. Borkowskiej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 206.

¹⁰ M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 329.

Drugi sposób wykorzystywania wynagrodzeń jako narzędzia kształtowania zasobów ludzkich polega na zapewnieniu takiego ich poziomu, który zachęci pracowników do pozostawania w stosunku pracy z danym pracodawcą. Racjonalnie postępujący pracownicy dokonują oceny swojej sytuacji zawodowej i porównują korzyści uzyskiwane dzięki obecnie wykonywanej pracy z korzyściami, które mogliby uzyskać, gdyby pracowali u innego pracodawcy. Niepomyślny dla pracodawcy wynik takiego porównania zazwyczaj skutkuje decyzjami o zwolnieniu i tym samym oznacza nadmierną fluktuację kadr. Wynagrodzenia utrzymywane na odpowiednim poziomie służą wzmocnieniu więzi pracowników z organizacją, a więc pełnią **funkcję integracyjną**.

Trzeci sposób oddziaływania na zasoby ludzkie poprzez wynagrodzenia polega na takim kształtowaniu rozpiętości płacowych, aby pobudzić pracowników do rozwoju kwalifikacji umożliwiających awans na wyższe stanowiska pracy. W związku z tym, że doskonalenie wiąże się dla pracownika często z niemałym nakładem pracy i wyrzeczeniami, przeprowadza on analizę opłacalności podjęcia tego wysiłku. Jednym z istotniejszych kryteriów branych przez niego pod uwagę jest różnica między obecnie uzyskiwanym wynagrodzeniem a wynagrodzeniem możliwym do uzyskania po szkoleniu i ewentualnym przemieszczeniu na wyższe stanowisko. Dzięki temu wynagrodzenia mogą posłużyć pracodawcy do zainteresowania pracowników podnoszeniem wartości swojego kapitału ludzkiego oraz dążeniem do awansu. Wynagrodzenie, stanowiąc dla pracownika bodziec do osiągnięcia kolejnych stopni rozwoju zawodowego, pełni **funkcję rozwojową**, zazwyczaj w literaturze włączaną do funkcji motywacyjnej¹¹.

Realizacja omówionych powyżej funkcji rekrutacyjnej, stabilizującej i rozwojowej pozwala pracodawcy na zapewnienie stanu zatrudnienia zgodnego z założeniami przyjętymi w strategii personalnej. Funkcje te więc składają się na **funkcję kształtowania zasobów ludzkich**.

Drugi obszar wykorzystywania wynagrodzeń przez pracodawcę związany jest z pobudzaniem zaangażowania pracowników w realizowane przez nich zadania¹². Cel ten jest możliwy do osiągnięcia, jeżeli system wynagradzania uzależnia wysokość wynagrodzeń od stopnia spełnienia kryteriów wyspecyfikowanych przez pracodawcę, dzięki czemu pracownicy podejmujący działania zgodnie z celami organizacji uzyskują atrakcyjniejsze dochody¹³. Pracownicy świadomi związku, jaki występuje pomiędzy ich aktywnością a uzyskiwanymi nagrodami są bardziej skłonni do zachowań zgodnych z wolą motywującego. Chociaż w dwuczynnikowej teorii F. Herzberga płace są przedstawiane jako czynnik higieny, a nie motywacji¹⁴, to niewątpliwie wynagrodzenia będą pracowników motywowały, o ile obowiązujące ich zasady wynagradzania uwzględniają obowiązujący system wartości. Jednym ze sposobów wyjaśnienia funkcji motywa-

¹¹ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s.18.

¹² Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

¹³ M. Czerska, *Barierzy w realizacji funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983, s. 44.

¹⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 174.

cyjnej płac jest model płacy efektywnej¹⁵, czyli model bumelowania. Zakłada on, że motywem starannego wykonywania obowiązków przez pracownika jest obawa przed zwolnieniem w przypadku niskiej oceny jego pracy. Lęk ten pogłębia możliwość wystąpienia problemów ze znalezieniem innego miejsca zatrudnienia ze względu na występujące zjawisko bezrobocia spowodowane kształtowaniem się płac (w tym również uzyskiwanej przez niego) powyżej punktu równowagi. W tej sytuacji strach przed utratą relatywnie atrakcyjnych dochodów stanowi motywator do pracy. W tym kontekście wynagrodzenia pełnią **funkcję motywacyjną**.

Kształtowanie klimatu społecznego jest kolejnym obszarem wykorzystywania wynagrodzeń przez pracodawcę. Zadanie to jest realizowane poprzez konstruowanie akceptowalnych relacji pomiędzy płacami uzyskiwanymi przez członków społeczności pracowniczej, uzależnianie wysokości wynagrodzeń od stopnia realizacji celów zespołowych, uwzględnianie uzasadnionych oczekiwań pracowników czy też zastosowanie składników, których przyznanie jest zależne od przestrzegania przyjętych reguł postępowania. Ponadto pracodawca, określając poziom wynagrodzeń z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań pracowników oraz postulatów organizacji pracowniczych, może zredukować zagrożenie konfliktem. W związku z tym, że wynagrodzenie służy do kształtowania określonych postaw i relacji międzyludzkich oraz zapewniania odpowiedniego klimatu w pracy¹⁶, pełni ono **funkcję społeczną**.

Wynagrodzenie może pełnić powyżej wymienione funkcje dzięki temu, że stanowi ono dla **pracownika** dochód, a możliwość jego uzyskania jest jednym z najważniejszych motywów podejmowania pracy zarobkowej. Pracownik oczekuje świadczenia, którego wartość jest ustalana zgodnie z określonymi zasadami — przede wszystkim w wysokości nie niższej niż wynikająca z zawartego kontraktu a także wewnętrznych i zewnętrznych przepisów. O wartości tego dochodu stanowi jego siła nabywcza, gdyż wynagrodzenie jest kwotą pieniędzy umożliwiającą zaspokajanie potrzeb poprzez nabywanie dóbr i usług (konsumpcja bieżąca), inwestowanie, zapewnienie rezerwy finansowej (konsumpcja przyszła), regulowanie zobowiązań finansowych (konsumpcja przeszła) oraz realizację celów mających charakter pozarynkowy (np. przekazanie darowizn czy kolekcjonerstwo monet i banknotów). Uogólniając, wynagrodzenie służy pracownikowi do realizacji wybranych przez niego celów. Im wyższą kwotą wynagrodzenia on dysponuje, tym więcej potrzeb jest w stanie zaspokoić¹⁷. W tym kontekście wynagrodzenie pełni **funkcję dochodową**.

Pracownik ocenia wysokość uzyskiwanych wynagrodzeń poprzez pryzmat przyjętego i akceptowanego układu odniesienia. Jego rolę mogą odgrywać wynagrodzenia uzyskiwane przez innych pracowników, relacja wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń do wynagrodzeń możliwych do uzyskania zgodnie z obowiązującym u danego pracodawcy systemem wynagradzania, możliwe do uzyskania lub uzyskiwane dochody z alternatywnych źródeł czy opinie osób znajdujących się w bezpośrednim otoczeniu pra-

¹⁵ W. Golnau, *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 63

¹⁶ S. Borkowska, *Wynagradzanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006, s. 357.

¹⁷ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1998, s. 15.

cownika. Wynagrodzenie stanowi dla niego swojego rodzaju trofeum, a więc służy mu do oceny jego własnej wartości. Daje mu także podstawę do ustalenia swojej pozycji w społeczności, którą jako układ odniesienia do tej oceny zastosował. Co więcej może on wykorzystać wynagrodzenie do eksponowania swojego statusu materialnego składającego się w niektórych środowiskach na pozycję społeczną. Może to czynić zarówno w sposób bezpośredni, informując otoczenie o wysokości uzyskiwanych dochodów, jak i pośredni — nabywając dobra i usługi, dzięki którym może zademonstrować swój stan posiadania. Podsumowując, wynagrodzenie spełnia **funkcję pozycjonującą**, zwaną też funkcją stratyfikacyjną¹⁸. Zazwyczaj w literaturze przedmiotu jest ona utożsamiana z funkcją społeczną¹⁹.

Powyższy wywód wymaga krótkiego komentarza. Wysokość wynagrodzeń jest jednym z istotnych kryteriów, które są wykorzystywane do określenia statusu uzyskującego je pracownika. W różnych środowiskach waga tego miernika może być jednak różna. W niektórych społecznościach będzie ona bardzo wysoka, np. w środowisku yuppies, stanowiąc najważniejszą miarę sukcesu osobistego i zawodowego, natomiast dla naukowców czynnik ten może mieć znacznie mniejsze znaczenie.

Pracownicy mogą odczuwać dyskomfort wynikający z konieczności spędzania czasu w pracy oraz ze względu na występowanie takich dolegliwości jak złożoność, odpowiedzialność czy szkodliwe i niebezpieczne warunki środowiska pracy. Występowanie czynników stanowiących o trudności pracy przyczynia się do poczucia „przykrości”, które jest rekompensowane za pomocą wynagrodzeń, które, służąc pracownikom jako „zadośćuczynienie” za konieczność pokonywania oporów stawianych przez pracę, pełni **funkcję kompensacyjną**.

Związki zawodowe są podmiotami, których istotnym obszarem aktywności jest oddziaływanie na decyzje pracodawców w sferze regulacji płacowych. Ze względu na to, że związki zawodowe deklarują troskę o dobro pracowników, działania te są bezpośrednio połączone z funkcją dochodową, jednakże pojawia się jeszcze jeden dodatkowy aspekt. Stopień, w jakim zarządowi związku zawodowego uda się wynegocjować korzystne warunki pracy i płacy, stanowi ocenę jego skuteczności realizacji protekcyjno-nistycznej funkcji związku, a tym samym wpływa na jego wizerunek. Ma to znaczenie ze względu na wielkość zainteresowania pracowników wstępowaniem do związku, na sposób postrzegania związku przez pracodawcę oraz na szanse osób wchodzących w skład władz związkowych, aby utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję w strukturach. Można więc powiedzieć, że wynagrodzenia postrzegane jako efekt negocjacji zbiorowych prowadzonych z pracodawcą oraz w niektórych przypadkach akcji protestacyjnych służą związkom zawodowym do pokazania swojej skuteczności w reprezentowaniu interesu pracowników²⁰, czyli pełni **funkcję manifestacyjną**. Pracodawca, na którego związki zawodowe wywierają presję natury płacowej niekiedy ulega, mając na względzie omówioną wcześniej funkcję społeczną. Powyższe ujęcie nie deprecjonuje

¹⁸ M. Rybak, *Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajakiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 307, M. Juchnowicz, *Polityka płacowa*, op. cit., s. 55.

¹⁹ W. Golnau, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2008, s. 253.

²⁰ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 58–59.

roli, jaką odgrywają związki zawodowe w poprawie warunków pracy i płacy pracowników, a jedynie wskazuje na fakt, że poziom wynagrodzeń może posłużyć jako miara efektywności prowadzonej przez nie polityki.

Związki zawodowe oraz inne **organizacje (społeczne, religijne, polityczne)** kierują się w swojej działalności określoną wizją sprawiedliwości społecznej²¹, a co za tym idzie — wywierają naciski na pracodawców i władze, aby wymóc zgodne z tą wizją decyzje, między innymi w sferze wynagrodzeń. Organizacje te stosują różne formy nacisku, od zbierania podpisów na petycjach do publicznych demonstracji i akcji społecznych polegających np. na bojkocie producentów nierespektujących praw pracowniczych. Z ich punktu widzenia przedsiębiorstwa powinny pełnić służebną funkcję względem członków społeczności, w której funkcjonują. W tym kontekście wynagrodzenia są sposobem przekazania pracownikom należnego im udziału w wypracowanej wartości dodanej, czyli pełnią **funkcję partycypacyjną**²².

Deklaracje niektórych partii politycznych mogą świadczyć o tym, że wyznają one powyższą zasadę, jednakże pojawianie się kwestii wynagrodzeń w wypowiedziach organizacji zainteresowanych zdobyciem władzy może niekiedy wynikać z chęci pozyskania głosów wyborców, co stanowi niezbędny warunek zdobycia lub utrzymania władzy. Z tego powodu niektóre obietnice przedwyborcze odnoszą się do kwestii wynagrodzeń²³, zazwyczaj wybranych grup zawodowych. Reasumując, wynagrodzenia służą partiom politycznym do zdobycia poparcia społecznego i w tym kontekście pełnią **funkcję polityczną**. Partie sprawujące władzę mogą nie poprzestawać na obietnicach przedwyborczych i podejmować w obszarze regulacji płacowych decyzje stanowiące wyjście naprzeciw oczekiwaniom niektórych grup zawodowych, wzmacniając w ten sposób swoją pozycję polityczną.

Podstawowym motywem **władz** do tworzenia regulacji prawnych odnoszących się do kwestii wynagradzania jest zapewnienie społeczeństwu odpowiednich warunków egzystencji. Przejawem takiego podejścia są chociażby Europejska Karta Społeczna²⁴ i Kodeks pracy. Powyższe regulacje mają skłaniać pracodawców do ustalania świadczeń za pracę na poziomie zapewniającym pracownikom godziwy poziom życia, czyli pozwalający na zaspokojenie co najmniej podstawowych potrzeb ujmowanych jako minimum socjalne. Z punktu widzenia państwa wynagrodzenia służą zapewnieniu godziwego bytu obywatelom kraju, czyli realizują **funkcję socjalną** stanowiącą makroekonomiczne ujęcie funkcji dochodowej.

²¹ Idee dotyczące sprawiedliwości podziału są przypisywane socjalistom (por. P. Wiech, *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Mikroekonomii nr 9/2004, s. 134), niemniej pojawiają się również u autorów, których się z ideami socjalizmu nie kojarzy: „(...) sama sprawiedliwość tego wymaga, aby ci, którzy żywią, odziewają i zaopatrują w mieszkania całą ludność kraju, sami mieli także udział w wytworze swej pracy, iżby mogli się znośnie odżywiać, ubierać i mieszkać” A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, PWN, Warszawa 2007, s. 93.

²² M. Juchnowicz, *Polityka płacowa...*, s. 55.

²³ „(...) partie polityczne obiecują swoim zwolennikom wyższe dochody realne” L. Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007, s. 273.

²⁴ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 24.

Zagwarantowanie członkom społeczeństwa odpowiedniego poziomu dochodów jest jednym z kluczowych warunków niezbędnych do zapobieżenia przejawom nieposłuszeństwa obywatelskiego takim, jak protesty i strajki²⁵, do których w większym stopniu są skłonne osoby będące w trudnej sytuacji materialnej. Wynagrodzenia służą więc władzom do utrzymania ładu społecznego, czyli pełnią **funkcję stabilizującą**.

Niekiedy rządy państw poprzez kształtowanie relacji płacowych pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi starają się realizować określoną strategię rozwoju państwa. Taka sytuacja występowała w Polsce w okresie gospodarki centralnie planowanej, kiedy to poprzez dowartościowywanie pracowników branż o znaczeniu strategicznym wskazywano priorytety partii rządzącej²⁶. Można tu mówić o **profilującej funkcji** wynagrodzeń. Obecnie funkcja ta jest realizowana samoistnie przez rynek pracy, a jej konsekwencją są podejmowane przez klientów rynku edukacyjnego decyzje odnośnie wyboru kierunków kształcenia w związku z dążeniem do uzyskania dobrze płatnych zawodów.

Jedną z najistotniejszych kwestii, z którymi borykają się władze, są wpływy do budżetu. To właśnie dzięki tym środkom finansowym mogą one realizować swoje zobowiązania względem społeczeństwa. Wpływy do budżetu uzyskiwane są między innymi z podatków od wynagrodzeń. Im wyższa jest wartość wynagrodzeń, tym wyższe są wpływy. W tym kontekście wynagrodzenia służą do ustalenia należności obywateli z tytułu dochodów z pracy, czyli pełnią **funkcję podatkową**.

Władze dążą do zapewnienia rozwoju gospodarczego, którego niezbędnym warunkiem jest przedsiębiorczość. Podstawowym motywem podejmowania działalności przez **przedsiębiorców** stanowią zyski. Osiągnięcie ich jest możliwe dzięki zgłaszanemu przez nabywców popytowi na dobra i usługi. Aby mogło dochodzić do zawierania transakcji, klient powinien nie tylko odczuwać potrzebę posiadania oferowanego towaru, lecz także dysponować określoną siłą nabywczą. W związku z tym w interesie pracodawców leży zasobność klientów. Symbolem w tym względzie stał się H. Ford, który podwyższył wynagrodzenia robotników zatrudnionych w jego zakładach do poziomu umożliwiającego zakup produkowanych przez niego samochodów. Z perspektywy przedsiębiorców wynagrodzenia wypłacane pracownikom będącym jednocześnie członkami gospodarstw domowych służą do zapewnienia popytu na znaczącą część dóbr i usług²⁷ (głównie konsumpcyjnych), pełnią więc **funkcję popytową**.

W dużym stopniu zdywersyfikowaną grupą interesariuszy są **wierzyciele**, czyli wszystkie te podmioty, które oczekują od dłużników przekazania należnych im pieniędzy. Są to między innymi banki i inne instytucje finansowe, sklepy prowadzące sprzedaż ratalną, przedsiębiorstwa telekomunikacyjne czy też osoby cywilne i prawne, których roszczenie wynika z prawomocnego wyroku sądu (np. matki uzyskują-

²⁵ A. Polańska, *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 116.

²⁶ „Określając poziom maksymalnych stawek robotników oraz średniego i wyższego dozoru technicznego starano się zachować określone preferencje na rzecz kopalnictwa węgla kamiennego, przemysłu hutniczego, a także przedsiębiorstw budowlano-montażowych”, *Polityka płac*, pod red. M. Kabaja, PWE, Warszawa 1981, s. 39.

²⁷ J. Sokołowski włącza tę funkcję do funkcji rynkowej: J. Sokołowski, *O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze*, Przegląd organizacji 3/2010

ce świadczenia alimentacyjne²⁸). Pracownik może mieć zobowiązania również wobec swojego pracodawcy, np. w związku z udzielonymi zaliczkami²⁹. Z punktu widzenia wierzycieli wynagrodzenie służy do zaspokojenia zobowiązań, a więc pełni **funkcję roszczeniową**. Z tego powodu część z nich weryfikuje zdolność klienta, będącego osobą zatrudnioną, do spłaty zadłużenia czy regularnego opłacania abonamentu poprzez analizę wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń zawartą w zaświadczeniu o zarobkach.

Kończąc charakterystykę funkcji wynagrodzeń w ujęciu 360°, należy kilka słów komentarza poświęcić funkcji kosztowej. Pozyskiwane, dzięki sprzedaży dóbr i usług, dochody zapewniają przedsiębiorcom środki finansowe niezbędne do pokrycia kosztów działalności, a w przypadku przedsiębiorców będących pracodawcami — także kosztów pracy ponoszonych w związku z zatrudnianiem pracowników, w tym kosztów wynagrodzeń. Innymi słowy pracodawca przekazuje pracownikowi część środków, których wytworzenie zazwyczaj jest jednym z podstawowych celów jego działalności. Racjonalnie planujący działania pracodawca realizuje założone cele, minimalizując wynagrodzenia³⁰. Oznacza to, że stara się utrzymywać je na poziomie z jednej strony wystarczającym dla realizacji założonych funkcji wynagrodzeń, a z drugiej — uzasadnionym wartością przewidywanych efektów mierzonych zazwyczaj parametrami ekonomicznymi. Ponoszenie kosztów związanych z wynagrodzeniami jest więc dla pracodawcy nakładem³¹, środkiem niezbędnym do realizacji wyszczególnionych wcześniej funkcji, a nie funkcją samą w sobie. Funkcję kosztową może natomiast pełnić system wynagradzania, gdyż, składające się nań elementy, regulacje i zasady, a także zgodna z potrzebami i możliwościami pracodawcy ewolucja tego systemu, pozwalają optymalizować wydatki pracodawcy przy zachowaniu oczekiwanego poziomu realizacji założonych celów.

Niniejsza publikacja przedstawia siedem grup interesariuszy oraz ich percepcję piętnastu podstawowych funkcji wynagrodzeń. Duża liczba funkcji wynika z faktu, że autorzy postanowili odrębnie ująć zadania wynagrodzeń prezentowane w literaturze przedmiotu jako subfunkcje funkcji głównych. Dotyczy to w szczególności funkcji społecznej, która według ujęć prezentowanych w piśmiennictwie jest związana z kilkoma podmiotami.

Ujęcie 360° zostało uzasadnione poprzez ukazanie wzajemnych relacji pomiędzy kolejno wyszczególnianymi interesariuszami. Wyjątek stanowi mocno zdywersyfikowana grupa wierzycieli, która nie jest wystarczająco dobrze wpasowana w zaprezentowane ujęcie funkcji wynagrodzeń.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

²⁸ Dział III Ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz. U. z 1964 r. Nr 9, poz. 59 z późn. zm.

²⁹ Art. 87 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.

³⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 360.

³¹ T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 188.

2. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
4. Czerska M., *Bariery w realizacji funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983.
5. Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
6. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Golnau W. (red.), Cedewu, Warszawa 2008.
7. Golnau W., *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
8. Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1998.
9. Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
10. Juchnowicz M., *Polityka płacowa. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, Monografie i Opracowania nr 382, SGH, Warszawa 1993.
11. Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, red. S. Borkowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
12. *Polityka płac*, Kabaj M. (red.), PWE, Warszawa 1981.
13. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
14. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Król H. i Ludwiczynski A. (red.), PWN, Warszawa 2006.
15. *Zarządzanie kadrami*, Listwan T. (red.), C.H.Beck, Warszawa 2010.
16. Mises L., *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
17. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
18. Polańska A., *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
19. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2000*, GUS, Warszawa 2000.
20. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
21. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
22. Sekuła Z., *Uwarunkowania i instrumenty płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
23. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.
24. Sokołowski J., *O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji” 3/2010.
25. Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane AE w Katowicach, Katowice 1997.
26. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
27. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz.U. z 1964 r. Nr 9, poz. 59 z późn. zm.
28. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.
29. Wiech P., *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Mikroekonomii” 9/2004.
30. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Wiśniewski Z. i Poczowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

FUNCTIONS OF REMUNERATIONS IN 360 DEGREE FORMULA

The aim of this paper is an attempt to systematize the function of the wages from the point of view of different stakeholders which are located both within the organization and within its close and distant surroundings. The article highlights seven groups of stakeholders and their perception of the fifteen basic functions of wages. To present the problem the authors used approach 360° known from the issues of evaluating employees.

Keywords: **wage, function, stakeholders**

Słowa kluczowe: **wynagrodzenie, funkcja, interesariusze**

Ewa Zimnowłocka-Łożyk

Zakład Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Testy psychologiczne jako narzędzie skutecznego procesu rekrutacyjnego¹

Wprowadzenie

Coraz więcej osób, środowisk i instytucji zainteresowanych jest stosowaniem w praktyce zawodowej wystandaryzowanych testów psychologicznych. Termin *test psychologiczny* jest obecnie nadużywany. Testem psychologicznym nazywa się np. psychozabawy w kolorowych gazetach, quizowe zestawy pytań. Tego typu nadużycia nazwy, wprowadzają w błąd i tworzą mylne wyobrażenie wśród ogółu ludzi, czym test psychologiczny w rzeczywistości jest. Możliwości naukowe związane z opisywaniem i przewidywaniem zachowań człowieka są ogromne i nadal się zwiększają. Pojawiają się zrozumiałe pytania — kto może być kompetentnym użytkownikiem wypracowanych metod, czy dostęp do testów powinien być zróżnicowany ze względu na ich zastosowanie.

1. Testy psychologiczne

Testy psychologiczne mają w dzisiejszych czasach bardzo duże znaczenie — od szkoły począwszy, na rynku pracy skończywszy. Pytania dotyczące ich właściwego stosowania będą zyskiwały coraz większe uznanie społeczne. Wraz z rosnącymi wymogami posiadania pogłębionego wykształcenia ogólnego oraz z coraz częściej obserwowaną tendencją do zmniejszania się znaczenia formalnych ocen szkolnych czy dyplomów, osoby odpowiedzialne za dobór kadr będą poszukiwać bardziej precyzyjnych i obiektywnych metod oceny kwalifikacji kandydatów, bardziej trafnych metod selekcji np. osób starających się o pracę.²

¹ Praca badawcza realizowana w ramach projektu systemowego „InnoDoktorant — stypendia dla doktorantów, III edycja”. Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VIII, Działanie 8.2, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji).

² Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2001.

Cechy psychologiczne — konstrukty psychologiczne — nie są bezpośrednio obserwowalne, mierzalne. Bowiernie pojęcia takie, jak „sukces w pracy na określonym stanowisku”, „zakres posiadanego słownictwa” czy „mocne strony”, zanim będą mogły być wyrażone ilościowo, wymagają najpierw operacyjnego zdefiniowania, są bezpośrednio nieobserwowalne. To właśnie charakterystyka pomiaru psychologicznego, czyli poznanie nieobserwowalnych bezpośrednio właściwości, sprawia, że niezbędne staje się opracowanie teorii wiążącej efekty badania za pomocą narzędzia pomiarowego (np. testu psychologicznego) z cechą psychologiczną, którą owe efekty (np. wartości liczbowe) odzwierciedlają³.

Test jest narzędziem pomiarowym i jak każde narzędzie tego typu może dostarczać użytecznych wyników. I podobnie jak w wypadku każdego narzędzia pomiarowego, posługiwanie się złym testem musi prowadzić do błędnych, a także szkodliwych społecznie decyzji. Test psychologiczny to specyficzna procedura diagnozowania. Może być zbiorem zadań lub pytań, które, w standardowych warunkach, mają wywołać określone rodzaje zachowań i dostarczać wyników o pożądanych własnościach psychometrycznych, tj. posiadających wysoką rzetelność i wysoką trafność⁴.

Według A. Anastasi i S. Urbina test to obiektywna i wystandaryzowana miarka próbki zachowania⁵. Test psychologiczny to narzędzie pozwalające na uzyskanie takiej reprezentatywnej próbki zachowań, o których można powiedzieć (np. na podstawie założeń teoretycznych lub związków empirycznych), że są one wskaźnikami interesującej nas cechy psychologicznej. Jest to narzędzie obiektywne, wystandaryzowane, trafne, rzetelne i znormalizowane, wyposażone w reguły obliczania wartości mierzonej cechy psychologicznej oraz jasno określające zakres i rodzaj dopuszczalnych zachowań ze strony diagnosty. Nadto badanie testowe to taka sytuacja, w której osoba badana uczestniczy dobrowolnie, świadoma celu, jakim jest ocena⁶. Warto poznać szerzej wymienione pojęcia:

- Trafność — test mierzy to, do czego został skonstruowany. Sprawności intelektualne nigdy nie występują w izolowanej postaci, nie można mierzyć np. wyłącznie uwagi, tylko uwagę w połączeniu ze spostrzeganiem lub zapamiętywaniem. Test uwagi jest wtedy trafny, gdy wysoki rezultat będzie zależał wyłącznie od sprawności uwagi, a nie np. od wysokiej sprawności zapamiętywania przy stosunkowo niskim poziomie uwagi⁷;
- Rzetelność — to dokładność dokonywanego pomiaru. Rzetelny test posiada niewielki margines błędu pomiaru. Rzetelność wynika z odporności na działanie czynników zewnętrznych. Wysoki poziom rzetelności pomiaru poziomu inteligencji czy cech psychicznych, dokonanego przy pomocy Testu Ravena sprawił, że żołnierze

³ Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

⁴ American Psychological Association, *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice.*, tłum. E. Hornowska, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1985, s. 8.

⁵ Anastasi. A., Urbina. S., *Testy psychologiczne*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1999.

⁶ Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

⁷ http://pl.wikipedia.org/wiki/Test_psychometryczny (dostęp 15.01.2011)

- zbadani dwukrotnie tym testem (przed całonocnymi ćwiczeniami i po nich) uzyskali identyczne wyniki⁸;
- Normalizacja — oznacza opracowanie norm, przy pomocy których jest oceniany uzyskany przez badanego rezultat (wynik surowy). Dla każdego testu i dla każdej grupy osób badanych charakteryzujących się określonymi cechami opracowuje się normy oceny, które powinny układać się zgodnie z krzywą normalną (Gaussa). Ma ona kształt dzwonu i oznacza, że typów skrajnych jest zawsze najmniej, zaś najwięcej osób posiada średnie nasilenie danej cechy. Jeżeli krzywa uzyskanych rezultatów jest skośna i nachylona w kierunku lewym (większość osób uzyskuje niskie rezultaty), wtedy zadania testu są zbyt trudne. Jeśli jest skośna i nachylona w kierunku prawym (większość osób uzyskuje wysokie rezultaty) to znaczy, że test jest za łatwy. Dobrze skonstruowany test powinien tak różnicować badanych, by rezultaty badań rozkładały się zgodnie z krzywą Gaussa.
 - Adaptacja — powszechną praktyką jest stosowanie przez psychologów testów, które zostały opracowane w innym kraju. Istnieje wtedy problem odpowiedniego przekładu, jeśli test ma charakter werbalny, aby zadania testu po przetłumaczeniu miały dokładnie taki sam charakter i ten sam poziom trudności co w oryginale. Problemem jest jednak nie tylko semantyczna odpowiedniość tekstu, lecz także to, żeby adaptacja testu uwzględniała różnice kulturowe między krajem pochodzenia a stosowania testu. W zachowaniach człowieka istnieją zarówno uniwersalne, ponadkulturowe formy, i zachowania typowe dla danego kraju czy kultury. Niektórzy badacze uznają, że lepiej ułożyć własny test, zgodny z obyczajowością rodzimej kultury. Adaptacja jest ważna, bo umożliwi porównania międzykulturowe oraz pozwala konfrontować wyniki uzyskiwane przez badaczy w wielu krajach;
 - Obiektywność — w psychometrii jest jednym z kryteriów tworzenia testów np. psychologicznych. Test obiektywny to taki, który daje te same wyniki, jeśli opracowują go dwie różne osoby⁹. Obiektywność realizuje się przede wszystkim poprzez dostarczenie odpowiedniej instrukcji wykonania testu oraz klucza, według którego przelicza się wyniki surowe na wyniki standardowe oraz interpretuje odpowiedzi badanego¹⁰.
 - Standaryzacja — polega na dokładnym i szczegółowym określeniu procedury prowadzenia badań testowych. W tym celu dla każdego testu opracowuje się podręcznik, w którym dokładnie opisana jest procedura przeprowadzenia badań obejmująca:
 - kolejność czynności, które wykonuje osoba prowadząca badania,
 - dokładny tekst instrukcji podawanej osobie badanej, od niej nie może być żadnego odstępstwa,
 - arkusz odpowiedzi (jeśli jest taki przewidziany), przygotowany i stosowany w każdym badaniu w identycznej formie,
 - klucz, przy pomocy którego dokonuje się punktacji uzyskanych rezultatów badań,

⁸ http://pl.wikipedia.org/wiki/Test_psychometryczny (dostęp 15.01.2011)

⁹ Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

¹⁰ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiektywno%C5%9B%C4%87_\(psychometria\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiektywno%C5%9B%C4%87_(psychometria)) (dostęp 14.01.2011)

- normy oceny uzyskanych wyników surowych,
- podanie zasad, przy pomocy których interpretuje się uzyskane rezultaty badań testowych zgodnie z duchem teorii, w oparciu o którą test został opracowany.

Podręcznik testowy zawiera także informacje dotyczące charakterystyki psychometrycznej testu, a więc jego trafności, rzetelności itd. Obiektywność testu oznacza, że cechy osoby badającej nie mają wpływu na uzyskany przez osobę badaną rezultat. Jest to możliwe wtedy, gdy badacz rygorystycznie stosuje wytyczne związane ze standaryzacją testu.

2. Podział testów psychologicznych

1. Testy na inteligencję — badają zdolność kojarzenia faktów, analitycznego i logicznego myślenia, najczęściej stosowane są testy Stanforda-Bineta oraz Wechslera.
2. Testy osiągnięć — poddają ocenie wiedzę i umiejętności nabyte w toku doświadczenia zawodowego, wykonywania pewnych czynności niezbędnych w konkretnej pracy, osoba badana wykonuje zadania charakterystyczne dla danego stanowiska, a wyniki porównywane są z ustaloną dla niego normą.
3. Testy uzdolnień — badają poziom umiejętności niezbędnych do wykonywania konkretnej pracy, mogą być realizowane w sytuacjach przypominających sytuacje zawodowe, wyróżnia się dwa rodzaje: testy umiejętności wyuczonych — pomiar skutków edukacji oraz testy umiejętności wrodzonych — badanie wrodzonych cech i możliwości rozwoju.
4. Testy osobowości — oceniają osobowość osoby badanej i jej zachowania na danym stanowisku.
5. Testy zainteresowań — mają na celu wykrycie obszarów, które szczególnie interesują osobę badaną, pozwalają ocenić, czy dana praca będzie dla kandydata przyjemnością, najczęściej stosowane jako uzupełnienie badania.
6. Testy uczciwości — są wyspecjalizowanym sposobem badania uczciwości, określają prawdopodobieństwo popełnienia kradzieży w sposób jawny (wówczas w czasie przeprowadzania testu, wiadomo, co jest celem badania) lub ukryty (poprzez badanie ogólniejszych cech osobowości) ¹¹.

3. Praktyczne zastosowanie testów psychologicznych

Pomiar psychologiczny nie jest pomiarem jednoznacznym. Interpretacja wyników testowych wymaga nie tylko odpowiedniego przygotowania merytorycznego (wiedzy psychologicznej), lecz także znajomości podstaw pomiaru testowego. Nie wystarczy bowiem nawet najlepsza znajomość procedury stosowania danej metody, jeżeli nie znana

¹¹ <http://mfiles.pl/pl/index.php/Selekcja> (dostęp 14.01.2011)

jest teoria psychologiczna, leżąca u podstaw konstrukcji testu, oraz psychometryczna, decydująca o sposobie ilościowej interpretacji wyników tego testu.

Tymczasem, biorąc pod uwagę liczbę prac naukowych poświęconych teorii pomiaru psychologicznego w Polsce, w porównaniu z ich liczbą publikowaną na świecie, można sądzić, że przekonanie o możliwości jednoznacznej interpretacji wyników testów psychometrycznych — a co za tym idzie, niska świadomość specyfiki pomiaru psychologicznego — jest w naszym kraju szczególnie silne.¹²

Testy psychologiczne przestały być dziś celem dla doskonalących je psychometrów. Ich wyniki stają się podstawą decyzji o ważnych społecznie konsekwencjach.

Społeczne konsekwencje stosowania testów psychologicznych są poważne i oczywiste — wyniki testowania stają się podstawą orzekania w sytuacji selekcji lub w sytuacji, gdy osoba badana staje się pacjentem. Konsekwencje te wykraczają daleko poza ramy teoretycznych dyskusji psychologów, przenosząc się na teren polityki społecznej, i w ten sposób mogą wpływać istotnie na losy ludzi.

Testy w odbiorze społecznym stały się kontrowersyjne, straciły urok obiektywnych miar i bywają traktowane jako niebezpieczne narzędzie uzyskiwania przewagi przez wtajemniczonych profesjonalistów, selekcyjnych ludzi i działających bez społecznego przyzwolenia. Póki testy stanowią marginalne kryterium selekcji, póty społeczne zainteresowanie jest małe. Gdy jednak selekcja i dobór oparte na testach stają się powszechną praktyką, wówczas wzbudzają uzasadniony niepokój społeczny.

W ciągu ostatnich lat obserwujemy właśnie ogromny wzrost zainteresowania wykorzystaniem testów psychologicznych i edukacyjnych dla potrzeb selekcyjnych. Powszechne jest przekonanie, że testy są technikami obiektywnymi, bo likwidując ewentualną stronniczość oceniających, sprawiają, że mogą być one masowo stosowane. Użyteczność obiektywnych metod oceny, umożliwiających szybkie klasyfikowanie licznych grup, jest niewątpliwie nieoceniona. Jednakże skala tego zjawiska musi budzić zaniepokojenie — niemal na każdym etapie naszego życia (przedszkole, szkoła, praca zawodowa) możemy znaleźć się w sytuacji wymagającej od nas poddania się badaniu testowemu. A wyniki badania testowego mogą zostać wykorzystane do podjęcia decyzji mogącej zaważyć na całym naszym życiu¹³.

4. Skutki niewłaściwego stosowania testów

1. **Rozumienie inteligencji jako jedynej lub głównej cechy warunkującej powodzenie w bardzo wąsko definiowanych zadaniach.** Ważnym zadaniem dla psychologów staje się konieczność tworzenia takich instrumentów pomiarowych, które będą odzwierciedlać całą przestrzeń celów edukacyjnych czy zawodowych i nie będą prowadziły do opisywania zachowania testowego badanej osoby przez dopasowanie jej do jednego tylko kryterium.

¹² Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

¹³ Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

2. **Etykietowanie w zakresie statusu intelektualnego (przez określanie go jako niski, średni lub wysoki) i przewidywanie na tej podstawie przyszłego funkcjonowania osoby badanej.** Etykietowanie jest uproszczoną formą kategoryzacji społecznej, ma więc wszelkie cechy swoistego rasizmu. Skutkiem klasyfikowania przez etykietowanie jest zatem nie tyle opisywanie aktualnych możliwości osoby badanej, ile raczej determinowanie jej przyszłości.
3. **Przypisywanie psychologom roli osób kontrolujących i determinujących losy badanych osób.** Zamiast wykorzystywania wyników testów psychologicznych jako podstawy swobodnych i autonomicznych wyborów dokonywanych przez osoby badane, może dochodzić do podejmowania za nie decyzji dotyczących dalszych kierunków kształcenia czy awansu zawodowego. Realnym niebezpieczeństwem staje się zatem wykorzystywanie wyników testowych do replikowania raz zastanej struktury, zamiast kreowania przestrzeni wyborów dla każdego z nas¹⁴.
4. **Biurokratyczne, mechaniczne podejmowane decyzji dotyczących oceny badanych osób.** Algorytmiczne prognozowanie pozwala stosować testy również osobom bez specjalistycznego, psychologicznego wykształcenia. Stąd już tylko krok do biurokratyzacji diagnozowania psychologicznego — oderwania zalgorytmizowanej procedury od jej psychologicznego sensu i znaczenia. Od takiego mechanicznego podejścia do diagnozy łatwo już przejść do myślenia o tworzeniu komputerowych systemów diagnostycznych.
5. **Prawa osób badanych.** Profesjonalne stosowanie testów psychologicznych polega nie tylko na wykorzystywaniu metod psychometrycznie dobrze opracowanych i właściwej interpretacji ich wyników, lecz także na respektowaniu praw osób badanych. Liczne standardy, jakie zostały w tym zakresie opracowane, nie pozostawiają żadnych wątpliwości: najwyższy jest obowiązek dbania osób stosujących testy o prawa i interesy osób badanych. Podstawowym celem budowania takich standardów jest nie tylko zwiększanie świadomości osób badanych o przysługujących im prawach, ale także uwrażliwienie osób stosujących testy na etyczna stronę testowania.

5. Testy jako narzędzie do rekrutacji najlepszych pracowników

Testowanie przestało być usługą, o której zainicjowaniu decydują psychologowie — specjaliści. Powstał rynek usług profesjonalnych, adresowanych do przedsiębiorstw i organizacji. Dziś już nikogo nie dziwi mnogość firm zajmujących się audytem kadrowym, doradztwem personalnym, rekrutacją i selekcją. Podobnie jak w przypadku leków, tylko część testów można kupić wyłącznie „na receptę” wystawioną przez specjalistę.

¹⁴ Bourdieu P Passeron, J.C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.

W Polsce jednak sytuacja nie jest dobra. Masowe stosowanie testów, zwłaszcza dla celów selekcyjnych, najczęściej bez właściwego psychometrycznego opracowania (brak prac adaptacyjnych, a jedynie proste tłumaczenie, brak norm krajowych, nieznaną trafność testu, brak danych na temat rzetelności i stronniczości testu), sprawia, że nasz rynek testów jest kształtowany przez źle opracowane metody, stosowane przez często niekompetentne osoby. Oceniając stosowane w Polsce testy z rynkowego punktu widzenia, zauważa się ogromną przepaść między wymaganiami psychometrycznymi i oczekiwaniami klientów a jakością oferowanego im produktu. Nic też dziwnego, że testy zyskują złą opinię.¹⁵

Sytuację tę pogarsza agresywny marketing testów, który zaowocował produktami o atrakcyjnych nazwach i składaniem fałszywych obietnic klientom¹⁶.

Zdaniem J.D. Matarazzo testy jako narzędzie poznania psychologicznego umocnią swoją pozycję. Będą wykorzystywane do diagnozowania sytuacji społecznie ważnych (np. poczucia alienacji płynącej z utraty pracy) i będą generalnie nastawione na ocenę umiejętności radzenia sobie z wymaganiami dynamicznie zmieniającego się środowiska¹⁷.

Nowe testy to także nowy sposób myślenia o mierzonych właściwościach psychologicznych, a zależy on od dorobku szczegółowych dziedzin psychologii. Jedynie świadome stosowanie metod testowych, z pełną znajomością ich właściwości, pozwoli psychologom na rzetelne uprawianie ich zawodu¹⁸.

Wyniki pokazują, że testy zdolności poznawczych są znacznie efektywniejszymi narzędziami od opisanych wcześniej metod. Przytaczane badania opisują dodatkowo kilka interesujących zależności, np. trafność prognostyczna testów zdolności poznawczych rośnie wraz z kompleksowością stanowiska, na które rekrutowany jest pracownik. Współczynniki trafności są zatem znacznie wyższe w przypadku kadry menedżerskiej niż w przypadku pracowników technicznych. Kompleksowości stanowiska nie należy mylić z poziomem stanowiska — niski poziom stanowiska nie oznacza wcale niskich współczynników trafności. Przykładem takiej sytuacji może być rekrutacja na programy stażowe czy tzw. *management trainee programs*. Mimo że stanowiska w takich programach są niskie, to jednak współczynniki trafności prognozy są wysokie. Dzieje się tak dlatego, że osoby rekrutowane do tego typu programów w przyszłości mają stać się kadrą menedżerską i już na wczesnym etapie pracy powinny charakteryzować się wysokim potencjałem, który umożliwi im piastowanie odpowiedzialnych stanowisk w przyszłości.

Oczywiście testy zdolności poznawczych nie są metodą doskonałą, są raczej efektywnymi narzędziami, które na pewnych etapach procesu (np. w rekrutacjach masowych lub jako narzędzie screeningowe w początkowych etapach selekcji) pozwalają wyszukać kandydatów o największym potencjale. Dzięki nim rekruter, spotykając się

¹⁵ <http://archiwum.polityka.pl/art/pisana-kariera,390345.html> (dostęp 14.01.2011)

¹⁶ Paluchowski W.J., *Diagnozowanie osobowości. Testowanie — interpretacja — interwencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1991.

¹⁷ Matarazzo. J.D., *Psychological testing and assessment in the 21st century*, "American Psychologist" 47/1992.

¹⁸ Hornowska E., *Testy psychologiczne...*

z wąską grupą wybranych osób, będzie mógł dokonać wyboru między kandydatami dobrymi a najlepszymi¹⁹.

Narzędzia psychometryczne są stosowane zarówno w procesach rekrutacyjnych, jak i rozwojowych. Stosowane w coachingu bądź innych procesach rozwojowych pomagają w lepszym rozumieniu swego stylu funkcjonowania, rozpoznaniu cech ułatwiających i utrudniających osiągnięcie sukcesu, określeniu najlepszego dla siebie środowiska pracy. Są przydatne w zrozumieniu motywacji, które kierują nami przy dokonywaniu wyborów w życiu prywatnym i zawodowym. Kompleksowe testy działają jak pryzmat. Rozkładają całość — nasz styl działania na drobniejsze elementy. Możemy przyjrzeć się poszczególnym elementom z boku, uświadomić sobie dlaczego jedne rzeczy tak łatwo nam przychodzą, a innych szans nie umiemy wykorzystać. Wreszcie pomagają odpowiedzieć na pytania: Co dalej? W jakim kierunku chcę zmierzać? Co mam zrobić, żeby dojść tam, gdzie chcę?

Używając testów w rekrutacjach warto pamiętać, że nie mogą być one jedynym czynnikiem oceny. Zawsze wspierają inną metodę, co najmniej staranny wywiad. W rekrutacji najlepiej sprawdzają się testy znormalizowane, czyli te, w których poszczególne wymiary przedstawione są na skali określającej, jak często dany wynik zdarza się w populacji. Co to oznacza w praktyce? Na przykład, jeśli poszukujemy osoby na stanowisko wymagające dużej systematyczności i uważności na szczegóły, wynik w skali „Systematyczność” powie nam, czy dana osoba ma tę cechę rozwiniętą na poziomie przeciętnym, niskim czy wyższym od większości ludzi. Dzięki temu, że każdy wymiar wyrażony jest liczbą, można łatwo porównywać profile kandydatów między sobą oraz przyrównywać je do idealnego profilu. Testy, które nie określają poszczególnych wymiarów w odniesieniu do częstości występowania w populacji, lecz wyróżniają różne typy osobowości i przedstawiają je w opisowy sposób znajdują swoje zastosowanie w rekrutacji szczególnie przy określaniu, na ile dana osoba pasuje do reszty zespołu i środowiska pracy.

W sytuacji rekrutacji kandydatowi zależy na tym, żeby dobrze wypaść, co przekłada się na to, że przy wypełnianiu testów ma tendencję do wybierania takich odpowiedzi, które stawiają go w jak najlepszym świetle. Czasem świadomie manipuluje odpowiedziami, a czasem nagina je nieświadomie, powodowany pragnieniem wypadnięcia jak najlepiej, które sprawia, że w tej chwili święcie wierzy, że jest właśnie tak, jak pisze. Warto więc wybierać takie testy, które mają wbudowaną tzw. skalę kłamstwa, zwaną też skalą aprobaty społecznej, która mierzy natężenie pragnienia wypadnięcia jak najlepiej i przy przekroczeniu pewnego poziomu pojawia się czerwone światło, wskazujące, że ten test nie jest wiarygodny. Dobrze skonstruowane testy mają też skalę badającą spójność wewnętrzną, która pozwala wyłapać niedbale czy nieuważnie wypełniane testy²⁰.

Proces rekrutacji powinien przebiegać sprawnie, szybko i efektywnie. Często się jednak zdarza, że efekty nie są satysfakcjonujące ani w kontekście czasu trwania proce-

¹⁹ http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,8015626,Jak_zwiekszyzyc_efektywnosc_procesow_rekrutacyjnych.html (dostęp 14.01.2001).

²⁰ http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,93416,7205240,Chcesz_dobrego_pracownika__Stworz_go_.html (dostęp 13.01.2011)

su, ani efektów końcowych. Na początek warto uściślić, czym jest efektywność narzędzi rekrutacyjnych. Otóż wiele osób definiuje ją jako stopień, w jakim dane narzędzie pozwala na trafną ocenę kandydata w kontekście przewidywania jakości jego pracy na określonym stanowisku. Efektywność metod rekrutacyjnych jest niezwykle ważna, gdyż dzięki niej jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo tego, czy rekrutowana osoba będzie odnosić sukcesy w miejscu pracy, a tym samym będzie wartością dodaną dla organizacji. Rzeczą kluczową jest tutaj prognoza — na podstawie danych zebranych przy pomocy narzędzia rekrutacyjnego rekruter powinien mieć możliwość przewidywania zachowania kandydata w przyszłości. Psychologowie społeczni zgodzą się ze stwierdzeniem, że prognozowanie zachowań jednostki w życiu codziennym jest rzeczą trudną — w sytuacji ubiegania się o miejsce pracy jest ono jeszcze trudniejsze.

Testy są doskonałym elementem rekrutacji tam, gdzie najważniejsze są osobowość i zachowania, np. w zarządzaniu projektami, sprzedaży, marketingu czy na stanowiskach związanych z kontaktami z klientami zewnętrznymi lub wewnętrznymi²¹.

Testy psychologiczne bardzo dobrze sprawdzają się jako metoda wspomaganie rekrutacji. Mają sporą skuteczność jeśli chodzi o selekcję i prognozę przyszłego funkcjonowania w organizacji. Stanowią świetne uzupełnienie konwencjonalnego wywiadu czy innych narzędzi rekrutacji poprzez dostarczanie informacji znacznie zwiększających skuteczność i obiektywność całego procesu selekcji. Pozwalają na wychwycenie ludzi tylko z pozoru kompetentnych i godnych zaufania, zanim zostaną wprowadzenie do organizacji²².

Podsumowanie

Ten niezwykle skrótowy opis nowych realiów związanych z możliwością doboru najlepszych ludzi do określonych zadań, w dzisiejszym nowoczesnym świecie jest próbą ukazania, jak szerokie mamy obecnie możliwości dzięki zastosowaniu współczesnych metod naukowych. Testy psychologiczne poprzez swoje konstytucyjne cechy są obiektywną metodą opisywania i prognozowania zachowań ludzkich. Przy wszystkich powyższych uwarunkowaniach nie należy tracić z pola widzenia człowieka w żadnym jego aspekcie. Konieczne jest prowadzenie polemiki etycznej i wyznaczanie granic stosowania testów psychologicznych.

Bibliografia

1. American Psychological Association, *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice.*, tłum. E. Hornowska, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1985.
2. Anastasi. A., Urbina. S., *Testy psychologiczne*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1999.

²¹ Kulesza. E., *A, B lub C i wiesz, jakim człowiekiem kandydat jest*, „Puls Biznesu — Przedsiębiorca” 9 (11)/2006

²² <http://literka.pl/article/show/id/33647> (dostęp 14.01.2011)

3. Bourdieu P Passeron, J.C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
4. Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2001.
5. Kulesza. E., *A, B lub C i wiesz, jakim człowiekiem kandydat jest*, „Puls Biznesu — Przedsiębiorca” 9 (11)/2006
6. Matarazzo. J.D., *Psychological testing and assessment in the 21st century*, “American Psychologist” 47/1992.
7. Paluchowski W.J., *Diagnozowanie osobowości. Testowanie — interpretacja — interwencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1991.
8. Zalewska E., *Testy psychologiczne. Standardy dostępności i legalności w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA*, „Psychiatria i Psychoterapia”, 1–2 (5)/2009.
9. http://pl.wikipedia.org/wiki/Test_psychometryczny (dostęp 15.01.2011)
10. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiektywno%C5%9B%C4%87_\(psychometria\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Obiektywno%C5%9B%C4%87_(psychometria)) (dostęp 14.01.2011)
11. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Selekcja> (dostęp 14.01.2011)
12. <http://archiwum.polityka.pl/art/pisana-kariera,390345.html> (dostęp 14.01.2011)
13. http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,93416,7205240,Chcesz_dobrego_pracownika___Stworz_go_.html (dostęp 13.01.2011)
14. <http://literka.pl/article/show/id/33647> (dostęp 14.01.2011)
15. http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,8015626,Jak_zwiekszyc_efektywnosc_procesow_rekrutacyjnych.html (dostęp 18.01.20011)

PSYCHOLOGICAL TEST AS A METHOD OF EFFECTIVE RECRUITMENT PROCESS

More and more people, social groups and all kind of institutions get their interest in the practical application of professional standardized psychological tests. The term „psychological test” is however often being abused — sometimes it is referred to pseudopsychotests in colour papers and magazines other time all sets of quiz questions and plays are being named this way. This type of misuse of the name is misleading and creates wrong impression among the general public about what the professional psychological test really is. Scientific opportunities associated with describing and prediction of human behavior are enormous and still growing. In this context some questions might appear, such as for example: who can be the competent user of proven methods, should the access to testing be differentiated with regard to its application.

This research work was supported by the system project “Innodoktorant — Scholarships for PhD students, III edition”. Project is co-financed by the European Union in the frame of the European Social Fund.

Key words: **psychological tests, recruitment**

Słowa kluczowe: **testy psychologiczne, rekrutacja**

Justyna Bugaj, Izabela Stańczyk, Małgorzata Grześkow
Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński

Rozmowa oceniająca kluczowym elementem procesu oceny pracy

Wprowadzenie

Pracownicy często odczytują zachowanie swoich kolegów, a szczególnie tych zajmujących wyższe stanowiska, jako ciągły proces kontroli i nie ma tu znaczenia prawdziwa intencja. Według R. Koracha nawet proste zlecenie zadania zawiera w sobie ocenę¹. Właściwie taki sposób postępowania jest równie często oczekiwany przez pracowników. Ocena w tym rozumieniu powinna dotyczyć pracy, kompetencji i potencjału rozwojowego, a nie pracownika jako osoby². Zasadniczym pytaniem jednak pozostaje, w jaki sposób informować o wynikach oceny pracy, aby wiadomość ta działała motywująco, stymulując pracowników do stałego podnoszenia wymagań wobec siebie oraz niwelowania niepożądanych zachowań.

System ocen okresowych pracowników³ jest powtarzalnym w określonych ramach czasowych, nakierowanym na rozwój procesem realizowanym w imieniu organizacji przez profesjonalnie przygotowane osoby. Istotnym elementem tworzenia go jest włączenie w planowanie i realizację wszystkich zainteresowanych grup w organizacji oraz precyzyjne określenie zakresu zadań czy opisu roli organizacyjnej, jaką mają do zrealizowania. W tabeli 1. została przedstawiona przykładowa treść zadań poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie tworzenia w organizacji systemu ocen okresowych pracowników. Na tej podstawie opracowano przykładowy przebieg procesu *oceny pracy pracowników* przedstawiony na rys. 1.

¹ R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 13

² Tamże, s. 11

³ Rostkowski T. Sienkiewicz Ł. *Ocena okresowa pracowników*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2008

Tabela 1. Treść zadań podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi
w zakresie funkcji *Ocena pracy i pracowników*

Podmioty odpowiedzialne	Ocena pracy i pracowników
Naczelne kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> — akceptuje projekt przeprowadzania ocen okresowych pracowników; — dokonuje oceny bezpośrednio podległych dyrektorów;
Kierownicy średniego i niższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> — dokonują oceny okresowej pracowników; — oceniają w sposób ciągły pracowników w celu zwiększenia efektywności ich pracy; — planują rozwój zawodowy na podstawie uzyskanych wyników ocen;
Pion Personalny	<ul style="list-style-type: none"> — prowadzi szkolenia dla kierowników na temat przeprowadzenia ocen podległych pracowników; — opracowuje narzędzia do przeprowadzania ocen pracowników (arkusze ocen); — analizuje oceny pracowników; — realizuje szkolenia dla pracowników w ramach wyznaczonego rozwoju zawodowego;
Pozostali pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> — uczestniczą w ocenach wykonywanych przez siebie zadań; — wraz z kierownikiem planują swój rozwój zawodowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Stańczyk *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, praca doktorska, materiał niepublikowany, Kraków 2006, s. 155

1. Ocena pracy — omówienie procesu

Oceny okresowe pracowników zmierzają do ustalenia czy pracownik wywiązuje się z wyznaczonych zadań na swoim stanowisku pracy i w jakim stopniu. Powinny być powiązane ze wszelkimi obszarami działania danej organizacji, poczynając od sprawdzenia realizacji jej misji, wizji i celów strategicznych, a kończąc na zadaniach przypisanych do poszczególnych stanowisk pracy. Bezpośrednio powinny mieć wpływ na:

- wysokość płac zasadniczych i premii,
- ścieżki rozwoju zawodowego,
- awans poziomy i pionowy,
- ewentualne przesunięcia, awanse, degradacje i zwolnienia.

Ważnym celem ocen okresowych jest diagnozowanie potencjału pracy i ukierunkowanie programów rozwoju zawodowego. Sam proces oceny przebiega najczęściej według następujących etapów:

- identyfikacji specyficznych celów oceny — czyli tego co należy poddać ocenie i po co; w tym przypadku punktem wyjścia przy ustalaniu oceny pracowników jest strategia firmy oraz strategia personalna,
- analizy procesów pracy zmierzających do ustalenia zbioru kryteriów adekwatnych do specyfiki danej grupy stanowisk,
- ustalenia procedur i narzędzi oceny, czyli opracowanie potrzebnych kwestionariuszy i wytycznych dla przeprowadzających ocenę oraz ocenianych osób, pion personalny powinien przygotować szkolenie dla osób przeprowadzających ocenę,
- oceny wyników pracy zespołów konkretnych pracowników oraz sprawdzenia ich wpływu na wynik finansowy firmy (tam gdzie to jest możliwe),
- omówienia wyników oceny, czyli rozmowa oceniającego z pracownikiem dotycząca dalszych działań związanych poprawą wyników i rozwojem zawodowym,
- formułowania planów rozwoju zawodowego pracownika,
- przedstawienia ewentualnych propozycji kadrowych (przesunięcia, awansu, degradacji, zwolnienia), ich analiza i decyzje.

Wdrażając system ocen pracowników, organizacje powinny stosownie poświęcić czas na szkolenia osób, które będą uprawnione do dokonywania takich ocen oraz kadry kierowniczej, która ma przekazywać jej wyniki. Jeżeli jest to system oparty na ocenie poszczególnych kompetencji przypisanych do danego stanowiska pracy czy pełnienia odpowiedniej funkcji zawodowej w organizacji, to podstawą takich szkoleń dodatkowo powinna być możliwość rozpoznawania zachowań pracownika, odnosząca się do konkretnej kompetencji i jej poziomu. Tak przygotowani kierownicy będą mogli w sposób najbardziej obiektywny dokonać oceny swojego zespołu oraz przedstawić informację zwrotną pracownikom wraz z proponowanymi dalszymi rozwiązaniami kadrowymi.

2. Zasady udzielania informacji zwrotnej

Przekazywanie informacji zwrotnej może następować w różnych kierunkach: do góry, gdy jej odbiorcami są bezpośredni zwierzchnicy pracownika, do dołu, gdy skierowa-

na jest do podwładnych pracownika oraz i liniowo, gdy skierowana jest do współpracowników. Jeśli spojrzeć na informację zwrotną z tak szerokiej perspektywy, okazuje się, że jest ona niezwykle ważnym elementem wpływającym na rozwój całej organizacji⁴, gdyż konstruktywne informacje zwrotne rozwijają samoświadomość, prezentują możliwości wyboru, przedstawiają opinie i stymulują samodoskonalenie pracowników. Zręcznie przekazane opinie o niewłaściwym działaniu mogą mieć równie ważny wpływ na rozwój pracownika co na efektywność jego pracy⁵.

Jednak nadal najważniejszym elementem procesu oceniania pozostaje rozmowa komunikująca jego wyniki, która w przypadku oceny bieżącej nazywana jest *informacją zwrotną (feedback)*, natomiast w kontekście okresowych systemów ocen nazwa się ją najczęściej *rozmową oceniającą* lub *poocenną*. Informacja zwrotna zawiera w sobie obiektywną wypowiedź na temat określonego postępowania i jego konsekwencji, pochwałę dobrze wykonanej pracy albo sugestie dotyczącą tego, jak lepiej wykonywać określone zadanie⁶. Nazwy te w literaturze przedmiotu stosowane są zamiennie.

Podstawowym celem udzielania informacji zwrotnej jest skłonienie odbiorcy do pracy nad sobą, rozwoju i dokonywania zmian, czyli zachęcenie do robienia postępów. Informacje zwrotne można podzielić na pozytywne i negatywne. Celem przekazywania pozytywnej informacji zwrotnej jest promowanie pożądaných zachowań lub sposobów rozwiązywania problemów. Negatywny *feedback* (inaczej korygujący) ma na celu zmianę niezadowolającego zachowania lub wprowadzenie bardziej wydajnych metod pracy, aby odbiorca nauczył się inaczej postępować i reagować na zmiany⁷.

Wagę poprawnego komunikowania wyników oceny podkreśla M. Sidor-Rządkowska, twierdząc, że nawet najlepiej skonstruowane formularze oceny pełnić mogą co najwyżej funkcję pomocniczą i nie zastąpią pracownika dobrze przygotowanego do przeprowadzania takiej rozmowy. Nieprzygotowany do tej roli kierownik może zniszczyć nawet najlepiej przygotowaną proceduralnie ocenę, natomiast dobrze przygotowany — może przyczynić się do zwiększenia poziomu satysfakcji i zadowolenia z pracy ocenianego pracownika, co w efekcie może przełożyć się na zwiększenie efektywności pracy.

Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca spełnia funkcje:

- stymulacyjną — zachęcenie pracownika do lepszej pracy,
- korekcyjną — identyfikacja obszarów do poprawy i eliminacja zachowań niepożądanych,
- diagnozującą — badanie wydajności pracy i jakości stosunków międzyludzkich oraz możliwości rozwojowych ocenianych.

Ponadto dzięki rozmowie oceniającej następuje wśród pracowników zwiększenie zrozumienia istoty wykonywanych obowiązków oraz norm i standardów obowiązujących w organizacji.

⁴ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 14.

⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 117.

⁶ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja...*, s. 13.

⁷ Tamże, s. 14.

Udzielanie informacji o wynikach pracy nie jest łatwe dla oceniającego tak samo, jak jej odbiór dla ocenianego. Najczęściej osoba, której ma zostać udzielona informacja zwrotna, przyjmuje postawę obronną, związaną ze spodziewanym atakiem i krytyką jej pracy. Osoba przekazująca informację zwrotną musi, pomimo ostrożności ocenianego, sprawić, aby spotkanie to przyniosło oczekiwane efekty i nie było przykrym wydarzeniem⁸.

Zarówno pracownik, jak i kierownik muszą mieć czas, aby przygotować się do spotkania: pracownik potrzebuje czasu na zapoznanie się z oceną i przemyślenie jej wyników⁹, kierownik natomiast musi mieć czas, by zastanowić się, jakich wskazówek *poocenowych* udzielić pracownikowi oraz czy ewentualnie zaproponować program poprawy¹⁰.

1. Ogólny schemat prowadzenia rozmów oceniających można sprowadzić do czterech etapów¹¹:
2. *Wprowadzenie* — przypomnienie celu rozmowy oceniającej i zachęcenie pracownika do rozmowy.
3. *Ocena dokonana według przyjętych kryteriów* — należy przedstawić kryteria własnymi słowami tak, jak się je rozumie;
4. *Podział zadań i działań rozwojowych na najbliższy rok* — wspólnie z pracownikiem należy wyznaczyć zadania, dzięki którym będzie on mógł poprawić swoją efektywność i ustalić działania, dzięki którym podniesie swoje kwalifikacje.
5. *Zakończenie i podsumowanie rozmowy* — kierownik podsumowuje rozmowę i upewnia się, że komunikacja z pracownikiem była skuteczna.

W trakcie prowadzenia rozmowy oceniającej należy zachować równowagę pomiędzy celami, uwzględniając szczególnie te części rozmowy, które powinny się w jej trakcie pojawić¹²:

- *część korekcyjna* rozmowy, czyli poprawa tego, co obecnie jest niewłaściwe,
- *część stabilizująca*, czyli kontynuowanie tego, co nie budzi zastrzeżeń,
- *część rozwojowa*, czyli, do czego należy zmierzać w przyszłości.

Trzeba również konsekwentnie realizować przygotowany wcześniej plan rozmowy, pamiętając o w miarę swobodnym jej przebiegu¹³. Aby rozmowa przebiegła w miłej atmosferze i odniosła oczekiwane rezultaty, należy przestrzegać następujących zasad:

- *staranne wybranie miejsca* — należy znaleźć spokojnie pomieszczenie, w którym nie będzie przeszkadzał hałas oraz które umożliwi przeprowadzenie rozmowy na osob-

⁸ Tamże, s. 12.

⁹ Szczególnie w przypadku, kiedy wyniki oceny nie są zadawalające pracownik musi mieć czas na ochłonięcie z emocji i spokojne przemyślenie ewentualnych kontrargumentów

¹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydaw. Business Press, Warszawa 1996, s.134.

¹¹ H. Król, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 134–135.

¹² A.M. Stewart, *Skuteczne oceny okresowe* [w:] A.M. Stewart, *Praktyka kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 250.

¹³ Tamże, s. 250.

- ności¹⁴. Miejsca siedzące powinny być rozmieszczone tak, by wyeliminować fizyczne bariery oraz wszelkie inne czynniki zakłócające¹⁵,
- *stworzenie właściwej atmosfery* — najbardziej korzystna do rozmowy jest atmosfera szczerości i otwartości. Należy odłożyć na później inne zajęcia i w pełni zaangażować się w spotkanie, dając odczuć rozmówcy, że chce się go wysłuchać. Rozmówca powinien mieć możliwość wypowiedzenia się do końca, należy wykazać się cierpliwością i empatią, gdy mowa jest o czymś trudnym, bolesnym lub niezgodnym z przekonaniem oceniającego. Oceniający nie może brać do siebie osobistych opinii, ani tym bardziej próbować się bronić¹⁶,
 - *stosowanie zasady „powiedz i wysłuchaj”* — należy zachęcać pracownika do wypowiedzenia się, bo bardzo często to, co pracownik ma do powiedzenia jest ważne dla prawidłowego wykonywania przez niego czynności zawodowych. Są to często nowe fakty, dlatego też ważne jest, aby w tym miejscu stosować pytania otwarte. Zdarza się, że pracownik potrzebuje chwili do zastanowienia się, dlatego należy uszanować ciszę¹⁷,
 - *dokonywanie sprawiedliwej oceny* — należy oceniać problemy dotyczące pracy. Nie należy krytykować pracownika jako osoby¹⁸. Ocena powinna polegać na określeniu typowych wyników pracownika, nie należy skupiać się na ekstremalnych, skrajnych wynikach oraz na porównywaniu pracowników i przeciwstawianiu ich — budzi to automatycznie niechęć¹⁹. Nie powinno się również podważać wiary pracownika w jego możliwości, ale starać się ją wzmocnić. W trakcie oceny powinno się także pomóc w analizie mocnych i słabych stron pracownika oraz dostrzegać jego potencjał²⁰,
 - *dostosowanie stylu wypowiedzi do rozmówcy* — jeśli rozmawia się z otwartą, towarzyską osobą, na początku spotkania żywo i entuzjastycznie należy nawiązać do jego pracy. Jeżeli rozmawia się natomiast z cichą, nieśmiałą lub niekomunikatywną osobą należy być cierpliwym, pracować i działać wolniej, mówić powoli i robić dłuższe pauzy²¹;
 - *równoważenie komunikatów negatywnych i pozytywnych* — należy pokazywać zarówno mocne, jak i słabe strony, a przy tym trzeba być uczciwym i stuprocentowo szczerym²². Jeżeli konieczna jest krytyka w rozmowie, należy zrobić to rzeczowo i w wyważony sposób. Należy jednak więcej chwalić niż krytykować. Jeżeli to możliwe, podkreślać potencjał rozwojowy pracownika wszędzie tam, gdzie to możliwe²³,

¹⁴ Tamże, s.134.

¹⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 137.

¹⁶ Tamże, s.137.

¹⁷ Tamże, s.134.

¹⁸ Należy oddzielić pracę od osoby. L. Zbiegień-Maciąg..., s.134

¹⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.133.

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg..., s.134.

²¹ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja...*, s. 27–28.

²² E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s.125.

²³ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching...*, s. 224.

— *konkretne i szczerze prowadzenie rozmowy* — osoba oceniana musi wiedzieć o dobrych intencjach oceniającego. Jednocześnie przeprowadzana rozmowa musi być szczerą, kompletną — zawierającą wszystkie niezbędne informacje²⁴.

Osoba przeprowadzająca rozmowę oceniającą powinna być wyczulona na komunikaty niewerbalne pracownika, gdyż mogą być istotne i nieść informacje o nieujawnionych frustracjach albo ważnych potrzebach związanych z rozwojem²⁵. Oceniający powinien także zwracać uwagę na zmiany postawy rozmówcy²⁶. Gdy odbiorca stanie się niepewny lub agresywny, należy zaprzestać rozmowy, gdyż informacje, które są przekazywane mogą do odbiorcy nie dotrzeć. Rozmowę można kontynuować po poznaniu powodów takiego zachowania lub po zmianie postawy rozmówcy²⁷.

W trakcie rozmowy oceniającej mogą zostać zadane następujące pytania dotyczące aspiracji pracownika²⁸:

- co chciałby osiągnąć w firmie w ciągu najbliższego roku?
- co chciałby osiągnąć w ciągu następnych kilku lat?
- co pomaga w realizacji tych celów?
- co przeszkadza w realizacji tych celów?
- jakiej pomocy oczekuje od firmy?
- w jaki sposób przełożony pracownika może pomóc lub w czym przeszkadza?
- jaki jest „schemat niepowodzeń” pracownika?
- jakich zagrożeń powinno się wypatrywać, aby z wyprzedzeniem rozmawiać o problemach i pomóc w ich rozwiązywaniu.

Udzielanie pochwał wiąże się z przestrzeganiem następujących zasad:

1. *Uznanie musi nastąpić bezpośrednio po wykonaniu zadania* — pracownik powinien usłyszeć i zrozumieć, za co jest chwalony, aby wiedział, jakie zachowania są oczekiwane i żeby miał poczucie jasności sytuacji²⁹. Pochwały natychmiastowe powinny stanowić element cyklicznych spotkań oceniających³⁰.
2. *Pochwała powinna być konkretna* — należy precyzyjnie wyrażać swoje myśli, ogólnikowe stwierdzenia mogą brzmieć nieszczerze, powinno się unikać stwierdzeń: np. „Dziękuję ci bardzo”, „Świetnie ci idzie”³¹.
3. *Pochwała nie może być przypadkowa* — należy staranie zebrać informacje na temat osiągnięć pracownika, trzeba się dowiedzieć, co konkretnie dobrze zrobił, zamiast chwalić na chybił trafił³².
4. *Docenianie drobnych sukcesów* — nie powinno się czekać na wykonanie zadania w sposób idealny, trzeba dostrzec, kiedy ktoś wykona je w miarę dobrze. Menedżer

²⁴ Tamże, s. 224.

²⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 131.

²⁶ V.F Birkenbihl, *Komunikacja niewerbalna. Sygnały ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998, s. 91.

²⁷ Tamże, s. 90–91.

²⁸ Ch. Roberts, *Piąta dyscyplina Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 312.

²⁹ R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 183.

³⁰ K. Blanchard, *op. cit.*, s. 130.

³¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.136.

³² K. Blanchard, *op. cit.*, s. 130.

powinien zwracać uwagę i doceniać prawidłowe wykonanie poszczególnych części zadania³³.

5. *Wyrażenie uczuć chwalącego* — po wyrażeniu pochwały dobrze jest nazwać uczucia, jakie wzbudza zachowanie pracownika, np.: „Byłem z Ciebie dumny, kiedy na spotkaniu zarządu pochwalono twoją prezentację o finansach”³⁴.
6. *Przewidzenie reakcji podwładnego* — jeżeli istnieje prawdopodobieństwo, że w pracowniku po otrzymaniu pochwały obudzą się zbyt duże oczekiwania, należy stonować rozmowę, jeżeli natomiast pracownik ma tendencję do niedoceniań siebie, należy bardziej entuzjastycznie podejść do przekazywania mu wyrazów uznania³⁵.
7. *Konstruowanie pochwały od „przyczyny do wniosku”* np. „Świetnie zrobiłaś raport. Dokładnie, wyraźnie, jasno opracowałaś kolejne etapy. Sądzę, że naprawdę jesteś skrupulatną i profesjonalną osobą. Cieszę się, że ze mną pracujesz”³⁶.

3. Wyniki badań — opinii pracowników na temat rozmów oceniających

Ważność efektywnej rozmowy *poocennej* z punktu widzenia pracownika została potwierdzona w badaniu przeprowadzonym w grupie przedsiębiorstw z branży klimatyzacyjnej. Funkcjonowanie grupy opierało się na współpracy 9 działów: serwisu, montażu, *customer service*, księgowości, finansowego, kadrowego oraz marketingu. Firma podczas badania zatrudniała 970 osób.

Badanie skuteczności rozmów oceniających odbywało się od czerwca do września 2009 roku. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety (44 respondentów, w tym 14 kierowników). Wyniki przedstawionych badań nie są reprezentatywne, jednak odzwierciedlają pozytywne postawy pracowników wobec oceny ich pracy.

Z przeprowadzonych badań wynikało, że pracownicy traktowali rozmowę oceniającą jako możliwość uzyskania informacji zwrotnej o ich dotychczasowej pracy (70%) oraz możliwość poznania oczekiwań pracodawcy wobec swojej osoby (68%), rozmowa pomagała im również zaplanować dalszą pracę (32%). Ponad połowa (66%) badanych uznała, że rozmowa oceniająca spełniała ich oczekiwania. Najważniejsze, czego spodziewali się po udzielonej im informacji, było docenienie ich pracy (65%) oraz otrzymanie konstruktywnej krytyki (63%). Zaledwie 36% badanych chciało poprzez tę rozmowę dowartościować się.

W trakcie rozmowy oceniającej pracownicy przede wszystkim otrzymywali informacje: które zachowania powinni kontynuować, a które eliminować (88%) oraz jaka jest ich pozycja w stosunku do wyników pracy w całej organizacji (47%). Większość badanych (70%) uznała, że otrzymują wyraźne wskazówki, co powinni robić, aby osiągać

³³ Tamże, s. 132.

³⁴ Tamże, s. 131.

³⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.137.

³⁶ M. Brzeziński, *Pracować i nie zwariować*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2008, s. 101.

lepsze wyniki, a 50% pracowników uważało, że lepsze wyniki w pracy osiąga bezpośrednio dzięki rozmowie z kierownikiem.

Na tak dobre opinie pracowników o rozmowie *poocennej* mógł mieć wpływ fakt, że spółka realizowała oceny pracownicze zgodnie z zasadami ich efektywnego przeprowadzania. Rozmowy oceniające odbywały się regularnie (77%), ocena dokonywana była sprawiedliwie (73%), dostosowywano styl wypowiedzi do rozmówcy — oceniający dobierali styl rozmowy do każdego pracownika, za każdym razem starannie wyjaśniając swój punkt widzenia i posługując się rzeczowymi argumentami. Stosowali zasadę „*powiedz i wysłuchaj*” upewniając się, że na pewno zostali dobrze zrozumiani. Równoważyli komunikaty negatywne i pozytywne (88%).

Ponadto prawie wszyscy (93%) kierownicy biorący udział w badaniu uznali, że rozmowa oceniająca jest potrzebna i przed jej przeprowadzeniem za każdym razem skrupulatnie się do niej przygotowywali. Dodatkowo twierdzili, że czują się pewnie i swobodnie w roli oceniających pracę swoich pracowników (69%) i większość (78%) uważała, że wie, co myślą pracownicy o ocenie swojej pracy. Uznali, że podczas prowadzonej przez nich rozmowy obie strony są rozluźnione i swobodne (77%). Według większości z nich (79%) rozmowa ta w efekcie wpływała na postawy i zachowania pracowników: zwiększała zaangażowanie i świadomość odpowiedzialności, co do wymagań stawianych w firmie i ich przyszłego w niej rozwoju, a tym samym motywowała do pracy. Według oceniających dzięki rozmowie *poocennej* pracownicy uświadamiali sobie swoje słabe i mocne strony.

Zakończenie

Cele i funkcje stawiane systemom ocen pracowniczych są tak różne, jak różne są organizacje, w których te systemy są stosowane. Aby oceny mogły wspomagać efektywnie działania organizacji, niezbędne jest przeprowadzenie skutecznej rozmowy informującej o osiągniętych przez pracownika wynikach pracy. Różnice osobowości sprawiają, że ludzie w pracy stawiają sobie różne cele, mają różne style prowadzenia rozmów i różne relacje ze współpracownikami, inaczej reagują na zmiany i trudności, mają również odmienne mocne i słabe strony.

Dzięki rozmowie oceniającej jako elementowi procesu oceny, można dowartościować osoby ambitne i dopingować przy okazji do większego wysiłku pracowników mniej efektywnych. Udzielanie informacji zwrotnych buduje relacje i wewnętrzną komunikację w firmie. Tworzy procedury porozumiewania się kierowników z pracownikami.

Regularne rozmowy oceniające wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników. Już sama świadomość bycia ocenianym motywuje zatrudnionego do zwiększania wysiłku w sprawne wykonywanie obowiązków. Informacje zwrotne mogą wpływać na motywację do działania i rozwoju na dwa sposoby: niepoprawne przekazywanie opinii może spowodować, że motywacja pracownika szybko wygaśnie, jeśli zaś będzie właś-

ciwie przekazywana sprawi, że pracownik będzie stale zmotywowany do osiągnięcia celów³⁷.

Docenianie dobrze wykonanej pracy przez bezpośredniego przełożonego to jeden z najskuteczniejszych sposobów na utrzymanie cennego pracownika. Również stosowanie wyników rozmowy oceniającej jako podstawy wynagrodzenia przeciwdziała negatywnym zjawiskom typu *absencja* i *fluktuacja*. Jeśli informacje zwrotne są oczekiwane i akceptowane, niezwykle skutecznie poszerzają u odbiorcy samoświadomość. Pomagają też w śledzeniu postępów w nauce i rozwoju³⁸.

Dając możliwość wypowiedzenia się pracownikom na temat przeprowadzanych z nimi rozmów, można dowiedzieć się, czy nie traktują ich jako zbędnej formalności oraz czy mają w stosunku do nich sprecyzowane oczekiwania. Najczęściej oczekują docenienia własnej pracy, otrzymania konstruktywnej krytyki oraz dowartościowania jako pracowników. Rozmowa z kierownikiem jest również sposobnością otrzymania wskazówek, co zrobić, aby osiągać w pracy lepsze wyniki i w jakich kierunkach się rozwijać.

Jednak najważniejszym elementem oceny pracy pracownika a jednocześnie motywatorem jest powiązanie osiągniętych rezultatów z w innymi występującymi w firmach procesami HR takimi, jak: premiowanie za dobrze wykonane zadania, awansowanie, przemieszczanie czy objęcie programem rozwoju talentów.

Bibliografia

1. Bernacka R.E., *W jednej stali firmie*, „Personel i Zarządzanie” 6/2009.
2. Birkenbihl V.F., *Komunikacja niewerbalna. Sygnały ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998.
3. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009.
4. Brzeziński M., *Pracować i nie zwariować*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2008.
5. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
6. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Harris J.O., *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
8. Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
9. Król H., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003
11. Parsloe E., Wray M., *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
12. Roberts Ch., *Piąta dyscyplina Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

³⁷ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 117.

³⁸ Tamże, s. 117.

14. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
15. Stańczyk I. *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, praca doktorska, materiał niepublikowany, Kraków 2006.
16. Stewart A.M., *Praktyka kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
17. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
18. Walkowiak R. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Tonik, Toruń 2007.
19. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

ASSESSMENT INTERVIEW AS THE KEY ELEMENT OF THE WORK ASSESSMENT PROCESS

Issues connected with work assessment have been described in literature many times: starting from planning and carrying out this process, to the effective use of its results. However, this process still inspires a lot of emotions in both interested parties: the evaluated and the evaluating. In this paper, particular attention is paid to the last element of the process which consists in a post-assessment interview. The effects and expectations towards this interview have been presented on the basis of the analysis of the subject literature and results of questionnaire piloting in one company specializing in selling air-conditioning equipment.

In consequence of the above considerations, it has been stressed that the linkage of the achieved results with other HR processes occurring in the company, such as bonuses for well-performed tasks, promotions, relocations or developing talents, is the most important element of employee's work assessment and also a driving force. The article is the discussion of the course of the work assessment, rules of providing feedback and results of the examination of employees' opinions on assessment interviews.

Key words: **work assessment, post-assessment interview**

Słowa kluczowe: **ocena pracy, rozmowa pocienna**

Urszula Bukowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Normalizacja w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich

Wstęp

Dążenia do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji przybierają różne formy i koncentrują się na różnych zasobach konstytuujących organizację. Zwraca się zatem uwagę i na zasoby ludzkie, przypisując im niejednokrotnie priorytetowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji, a w związku z tym wskazując na konieczność efektywnego zarządzania nimi. Znaczenie to szczególnie wzrasta, gdy zasoby te są wysokiej jakości, co oznacza, że są w stanie realizować bieżące działania oraz te, które wynikają z przyjętej w organizacji strategii. Pomimo że w kontekście ogólnie pojętej jakości i jej kształtowania wskazuje się na normalizację jako narzędzie pro jakościowe, to w odniesieniu do jakości zasobów ludzkich o tej normalizacji pisze się niewiele. Większość publikacji na ten temat dotyczy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i korporacji międzynarodowych¹. Standaryzacja jest w nich ukazywana w trzech wymiarach — organizacyjnym, dotyczącym polityki personalnej oraz praktyk (działania). Najbardziej uniwersalny i możliwy do zastosowania także w organizacjach, które nie są partnerami biznesowymi, jest trzeci wymiar. W związku z tym za cel niniejszego artykułu przyjęto identyfikację znaczenia normalizacji funkcji personalnej i jej obszarów zadaniowych w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich. Realizacja tego celu wymaga wyjaśnienia, w oparciu o ogólne informacje na temat normalizacji, czym jest normalizacja zarządzania zasobami ludzkimi, na jakich poziomach może być prowadzona i w jaki sposób oraz jakie korzyści i zagrożenia się z nią wiążą.

¹ Zob. np. Dickman M., Müller-Camen M., Kelliher C., *Exploring standardization and knowledge networking processes in transnational human resource management*, "Personnel Review", 1 (38)/2009; Stahl G.K., Björkman (red.), *Handbook of research in international human resource management*, MPG Books Ltd, Bodmin 2006, s. 468.

1. Normalizacja — istota i rodzaje

Normalizacja, rozumiana jako racjonalne ograniczanie możliwości wyboru², pojawiła się jako odpowiedź na potrzebę dostosowania obiektu i jego stanu do wymagań, jakie się przed nim stawia. Zazwyczaj zbiór możliwych stanów obiektu jest nieograniczony, co w działalności kreatywnej rodzić może bariery wykonawcze i sprawnościowe³. W rozważaniach dotyczących normalizacji warto przyjąć bardzo precyzyjne i wyczerpujące wyjaśnienie istoty tego pojęcia zawarte w odpowiedniej ustawie⁴, zgodnie z którym normalizacja jest działalnością „zmierzającą do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów”. Efektem działalności normalizacyjnej są dokumenty normalizacyjne, w tym podstawowy — norma, w związku z czym działalność tę sprowadza się do opracowywania i stosowania norm, czyli dokumentów zawierających „ustalenia dotyczące postulowanej i celowo ograniczanej jakości obiektu normalizacji”⁵. Tymi dokumentami mogą być plany, programy, projekty, regulaminy, procedury, umowy, instrukcje⁶. Pojęciem bliskoznacznym do terminu „norma”, czasem nawet traktowanym jako jego synonim, jest „standard”. Rozróżnianie wymienionych pojęć opiera się na założeniu, zgodnie z którym standard oznacza „ustalenie przyjęte w normie, które zostało przyjęte przez organizację do przestrzegania”⁷. Wyjaśnić warto jeszcze, co jest obiektem normalizacji. Jak zauważyli badacze jakości, „praktycznie, cała działalność każdej organizacji może być traktowana jako obiekt normalizacji”⁸. Oznacza to, iż obiektem normalizacji może być też zarządzanie zasobami ludzkimi.

Działalność normalizacyjna prowadzona jest na trzech poziomach, a mianowicie:

1. Ponadpaństwowym, gdy podmiotem prowadzącym jest organizacja międzynarodowa. Organizacje te opracowują normy w drodze prowadzonych negocjacji, zaś przyjmują je poprzez głosowanie. Normy te nie są obligatoryjne, lecz mogą być „wprowadzane w poszczególnych państwach w trybie właściwym dla tych państw”⁹. Warto dokładniej scharakteryzować organizację, która jest największa, a zarazem najbardziej aktywna w opracowywaniu i publikowaniu międzynarodowych standardów¹⁰ czyli Międzynarodową Organizację Normalizacyjną — ISO. Zgodnie z tym,

² Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 73.

³ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 108.

⁴ Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz. U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386)

⁵ Hamrol A., Mantura W. *Zarządzanie jakością...*, s. 108

⁶ Tamże, s. 112.

⁷ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 72.

⁸ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s.108

⁹ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 75.

¹⁰ ISO opublikowała łącznie ponad 17 000 norm, oprócz tych najbardziej znanych, a dotyczących zarządzania jakością, także takie jak np. określające czułość filmów fotograficznych (ISO 5800) czy definiujące rozmiary obuwia (ISO 9407).

co prezentowane jest na jej oficjalnej stronie internetowej, nazwa ISO wywodzi się z greckiego słowa *isos* (równy), co ma na celu uniknięcie różnych akronimów pełnej nazwy w różnych krajach (np. IOS w Wielkiej Brytanii, OIN we Francji czy MON w Polsce). Obecnie — w roku 2011 — ISO jest siecią 163 organizacji normalizacyjnych z całego świata, po jednej z danego kraju (Polskę reprezentuje Polski Komitet Normalizacyjny), koordynowaną przez Sekretariat Generalny w Genewie¹¹.

2. Państwowym — podmiotem jest instytucja rządowa lub akredytowana, zgodnie z ustalonym porządkiem prawnym. Normy pełnić mają w tym przypadku funkcję wspomagającą i harmonizującą normalizację przemysłową i ponadpaństwową (mają zazwyczaj charakter fakultatywny) oraz zabezpieczającą interesy ogólnospołeczne i ogólnogospodarcze (mają charakter obligatoryjny)¹². W Polsce podstawowe cele i zasady normalizacji, jej organizację i finansowanie określa wspomniana wcześniej ustawa o normalizacji. Wraz z jej wejściem w życie państwową jednostką organizacyjną będącą krajową jednostką normalizacyjną stał się Polski Komitet Normalizacyjny (PKN)¹³.
3. Przemysłowym — podmiotem jest przedsiębiorstwo lub związki przedsiębiorstw, albo pozarządowe stowarzyszenia normalizacyjne¹⁴.

Generalnie można zatem stwierdzić, że podmiotem prowadzącym działalność normalizacyjną może być każda autonomiczna organizacja — od pojedynczego przedsiębiorstwa, poprzez holdingi i stowarzyszenia, aż po instytucje międzynarodowe. Każda bowiem z tych organizacji ma prawo do ustalania i stosowania norm „na obszarze swoich wpływów i uprawnień”¹⁵. Normy te różnią się zakresem swojej imperatywności, jako że mają charakter bądź to obligatoryjny, bądź fakultatywny. Normy obligatoryjne swoje źródło mają najczęściej w przepisach prawnych, natomiast fakultatywne — w tradycji czy też dobrowolnie zawartej umowie¹⁶.

Zakłada się, że normalizacja jest narzędziem zarządzania jakością. W przypadku normalizacji nie chodzi jednak o uzyskanie optymalnej jakości, bo tego, jak twierdził Edward Deming, osiągnąć się nie da, gdyż dążenie do jakości to długotrwały proces¹⁷. Normalizacja stanowi natomiast podstawę ciągłego doskonalenia¹⁸. Warunkiem jej skuteczności jest zaangażowanie w nią każdego, kto na jakość ma wpływ. W odniesieniu do normalizacji warto przyjąć założenie o potrzebie doskonalenia istniejących

¹¹ www.iso.org/iso/about.htm (dostęp 10 stycznia 2011).

¹² Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 74.

¹³ Zymonik J., *Polskie działania dostosowawcze do wymagań Unii Europejskiej w zakresie oceny zgodności i normalizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, pod red. J. Zymonika, Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 17.

¹⁴ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*

¹⁵ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s. 110.

¹⁶ Tamże, s. 111.

¹⁷ Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 24.

¹⁸ Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 59.

norm¹⁹. Nasuwa się tu skojarzenie z podwójną pętlą uczenia się. W przypadku pętli podwójnej, związanej z uczeniem twórczym, pojawia się bowiem etap kwestionowania norm operacyjnych, norm regulujących pracę zespołu oraz, na poziomie organizacji, założeń dotyczących strategii i misji. Założenia i strategie mogą ulegać zmianom jednocześnie lub jako efekt zmian w wartościach²⁰. Racjonalna normalizacja wiąże się zatem z kontrolą przyjętych norm, co stanowi zabezpieczenie przed utratą elastyczności i brakiem reakcji na wyzwania otoczenia.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako narzędzie kształtowania jakości zasobów ludzkich

W związku z tym, że normalizacja uznawana bywa za narzędzie zarządzania jakością, odnosić ją można do wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji determinujących jakość oferowanych przez nią produktów i usług, a zatem i do zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo, że związek między jakością produktu i zasobami ludzkimi wydaje się oczywisty, nie wszyscy naukowcy zajmujący się jakością zwracali na niego uwagę. Przykładowo Philip Crosby i Joseph Juran przypisywali zasobom ludzkim znikomą rolę w kształtowaniu jakości²¹. Ich znaczenie wyeksponowali natomiast między innymi Edward Deming i Armand Feigenbaum. Deming wskazywał na przykład na znaczenie zaufania oraz zaangażowania wszystkich pracowników, a nie tylko wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, w osiągnięciu pożądanego poziomu jakości²². Z kolei Feigenbaum zaliczył zasoby ludzkie do siedmiu czynników determinujących jakość (*seven Ms*)²³. Również w TQM podnosi się znaczenie pracowników. Jeden z autorytetów tego podejścia, Masaaki Imai, pisał: „Gdy mówisz o jakości, natychmiast masz tendencję do myślenia o jakości wyrobu. Odbiega to od prawdy. W TQM główną sprawą jest «jakość czynnika ludzkiego». (...) Blokami, z których składa się każdy biznes, są urządzenia (*hardware*), wiedza i umiejętności (*software*) oraz czynnik ludzki (*humanware*). Dopiero, gdy firma zatroszczy się o aspekty ludzkie, można zacząć rozważać aspekty *hardware* i *software*”²⁴.

Istotne zatem dla organizacji jest posiadanie wysokiej jakości zasobów ludzkich. Jakość ta oznacza bowiem, iż ogół cech wyróżniających osoby zatrudnione w organizacji, umożliwia realizację bieżących działań tej organizacji oraz osiągnięcie celów wynikających ze strategii. Widoczne odniesienie jakości do teraźniejszości i przyszłości skutku-

¹⁹ Tamże

²⁰ Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: theory, method and practice*, Addison — Wesley Publishing Company 1996, s. 21.

²¹ Wilkinson A., Brown A., *Managing Human Resources for Quality Management*, [w:] *Managing quality*, pod red. B.G. Dale, Blackwell Publishing 2003, s. 178.

²² Tamże, s. 179.

²³ Skrzypek E., *Jakość i efektywność...*, s. 20.

²⁴ Dahlgard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością...*, s. 42.

je odróżnianiem jakości obecnej (rzeczywistej) od pożądanej. Zazwyczaj jakość rzeczywista, określona na podstawie diagnozy (ilościowej oraz jakościowej), a wyrażająca obecny stan zasobów ludzkich, różni się od pożądanej, ustalonej przy pomocy metod i narzędzi prognostycznych. Istniejąca różnica może być określona jako luka jakościowa. Analogicznie do jakości ogólnej²⁵, również jakość zasobów ludzkich, a w ślad za nią i luka, mogą ulegać zmianom w czasie z przyczyn naturalnych bądź sztucznych, sterowanych i niesterowanych.

W kontekście przyjętej tematyki referatu szczególną uwagę należy zwrócić na sztuczne sterowane przyczyny zmian jakości i uznać, że stosowanie ich tożsame jest z kształtowaniem jakości zasobów ludzkich. Podstawowe znaczenie mają tu procesy i metody realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi — począwszy od planowania personelu, poprzez jego pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwijanie. Wpływają one bowiem na zbiór cech charakteryzujących zasoby ludzkie. Cechy te, atrybuty, mają wymiar indywidualny, dotycząc konkretnego pracownika, lub zbiorowy, gdy odnoszą się do wszystkich zatrudnionych w organizacji.

Można przyjąć zatem, że kształtowanie jakości zasobów ludzkich dokonuje się poprzez zarządzanie tymi zasobami.

3. Poziomy normalizacji ZZL

W świetle tego, co przedstawiono we wcześniejszych fragmentach referatu, normalizację zarządzania zasobami ludzkimi można rozumieć jako działalność polegającą na ustalaniu i wdrażaniu norm dotyczących pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju zasobów ludzkich organizacji przyczyniających się do realizacji bieżących i strategicznych celów tej organizacji. Normami tymi, podobnie jak w ogólnie pojętej normalizacji, mogą być plany, procedury, regulaminy, przepisy, specyfikacje, umowy.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, które jest podstawowym narzędziem służącym kształtowaniu wysokiej jakości zasobów ludzkich, działalność normalizacyjna prowadzona jest na wszystkich wskazanych uprzednio poziomach.

Normalizacja na poziomie ponadpaństwowym dokonuje się na przykład za pomocą zaleceń zawartych w międzynarodowych normach ISO, a zwłaszcza w normie ISO 9001. Do głównych wymagań związanych z uzyskaniem certyfikacji dotyczącej systemu zarządzania jakością zalicza się usystematyzowanie zarządzania zasobami, a w tym infrastrukturą, środowiskiem pracy oraz właśnie zasobami ludzkimi²⁶. Norma ISO 9001 wskazuje, iż w organizacji powinno się określać kompetencje pracowników, zapewniać szkolenia lub podejmować inne działania zaspokajające te potrzeby, oceniać skuteczność podejmowanych działań, prowadzić zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia²⁷. Konieczność określania kompetencji

²⁵ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s. 25.

²⁶ Bugdol M., *Propozycja zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości”, 6/2002.

²⁷ Tamże.

pracowników w organizacjach dążących do uzyskania certyfikatu ISO, skutkuje opracowywaniem dokumentów normalizacyjnych takich, jak: karty kompetencji, czy ich bardziej rozbudowane wersje — opisy stanowisk pracy. Priorytetowo przez ISO traktowane są szkolenia, o czym świadczy choćby opracowanie normy dodatkowej ISO 10015 (polski odpowiednik to PN-ISO 10015:2004) *Zarządzanie jakością. Wytyczne dotyczące szkolenia*. Zgodnie z informacjami prezentowanymi na stronie internetowej ISO przygotowanie tej normy było efektem dostrzeżenia, iż organizacje muszą nieustannie inwestować w zasoby ludzkie i podnosić ich kompetencje. Jednakże, jak napisano, większość menedżerów nie wie, jak mierzyć korzyści szkolenia i zwrot z inwestycji. Norma ma dać odpowiedź na pytanie, czy opłaca się szkolić²⁸. Wskazana norma składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym przedstawiono wytyczne dotyczące szkolenia z omówieniem kolejnych etapów procesu (w normie ten proces szkolenia ujęty jest czteroetapowo i jest tożsamy z modelem systematycznego szkolenia), w drugim zaś podkreślono potrzebę i znaczenie monitorowania i doskonalenia tego procesu²⁹. Przypomnieć jednak należy, że normy ISO mają charakter fakultatywny, przedsiębiorstwa nie mają obowiązku ich przyjmować. Specjaliści z zakresu zarządzania jakością podkreślają rangę, jaką nadały zasobom ludzkim normy ISO³⁰. Jednakże, ze względu na niewielką kompleksowość i szczegółowość owych norm, nie wystarczają one ani do zapewnienia wysokiej jakości zasobów ludzkich, ani do sprawnego i skutecznego zarządzania tymi zasobami. Co więcej, zauważono, iż niewiele firm „docenia rolę procedur w procesach zarządczych, a jeśli tak, to najczęściej są one traktowane jako tzw. «zło konieczne» tylko dla uzyskania certyfikatu. Z tego też powodu normy zarządzania jakością nie precyzują w tym zakresie wytycznych ani nie określają szczegółowo procesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi”³¹.

Przykładem organizacji ponadpaństwowej, opracowującej normy dotyczące pracy, jest Międzynarodowa Organizacja Pracy. Jedną z norm mających zastosowanie w ZZZ jest ISCO (*International Standard Classification of Occupation*). Dokument definiujący zawody i ich grupy oraz określający zadania i obowiązki z nimi związane ma charakter fakultatywny, a zgodnie z założeniem może być bezpośrednio stosowany w krajach, które nie wypracowały własnych rozwiązań w tym zakresie³². W Polsce w drodze rozporządzenia wprowadzona jest spójna z rozwiązaniami ISCO klasyfikacja zawodów i specjalności³³.

Na poziomie państwowym standardy dotyczące ZZZ zamieszczone są w dokumentach normalizacyjnych takich, jak: Kodeks pracy, ustawy czy rozporządzenia. Bardzo często mają one charakter obligatoryjny, obowiązując wszystkich pracodawców albo

²⁸ www.iso.org, (dostęp 10 stycznia 2011).

²⁹ Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla szkoleń i rozwoju pracowników*, „Problemy Jakości”, 2008, nr 2.

³⁰ Zob. np. Żemigąła, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008, s. 98.

³¹ Zabielski Z., *Księga procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach Systemu Zarządzania Jakością w firmie*, „Wiadomości PKN. Normalizacja”, 6/2010.

³² www.ilo.org, (dostęp 11 stycznia 2011).

³³ Obecnie jest to obowiązująca od 1 lipca 2010 r. klasyfikacja zawodów i specjalności — Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z dnia 17 maja 2010 r. Nr 82, poz. 537).

tych, którzy ze względu na czynniki sytuacyjne są adresatami danego aktu prawnego. Przykładowo, pracodawca użytkownik, czyli korzystający z pracy pracowników tymczasowych, ma obowiązek stosować się do przepisów Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych³⁴.

Jednakże spośród obszarów zadaniowych ZZL nieliczne poddane zostały normalizacji państwowej. Stosunkowo dokładnie znormalizowano obszar wynagradzania, poświęcając mu cały dział trzeciego Kodeksu pracy, a precyzyjne wytyczne dotyczące wyliczania składników wynagrodzenia związanych z czasem pracy przedstawiono w dziale szóstym. Relatywnie dużo uwagi poświęcono również w Kodeksie pracy podnoszeniu kwalifikacji i szkoleniom (m.in. art. 102 i 1031–1036). W odniesieniu do rekrutacji określony jest natomiast w art. 22 k.p. wykaz danych osobowych, których pracodawca może żądać od kandydata do pracy.

Jako że organizacja może być podmiotem stanowiącym normy, w ramach zarządzania zasobami ludzkimi korzystać może też ze standardów specyficznych, zapisanych w dokumentach normalizacyjnych takich, jak: regulaminy, procedury, plany. Normy te mogą mieć źródło:

1. Prakseologiczne — nawiązujące do teorii sprawnego działania. Zadania prakseologii można streścić jako poszukiwanie i uzasadnianie praktycznych wskazówek, czyli wszelkiego rodzaju nakazów i zakazów, zaleceń i ostrzeżeń dotyczących stymulowania sprawności i unikania niesprawności w działaniu. Jak pisał Tadeusz Kotarbiński, normy prakseologiczne winny być uzasadniane głównie na podstawie doświadczenia praktycznego osobistego lub cudzego³⁵. W odniesieniu do funkcji personalnej oznacza to, że podczas konstruowania norm opierać się można nie tylko na dotychczasowych doświadczeniach związanych z ZZL w organizacji, ale też wykorzystać można benchmarking i studia literatury przedmiotu jako źródła poznawania „cudzego” doświadczenia. Przykładowo organizacje, chcące opracować opisy stanowisk pracy, mogą wzorować się na założeniach opracowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, a przeznaczonych do stosowania w służbie cywilnej³⁶. Wykorzystywanie doświadczenia umożliwia działanie sprawne, czyli takie, które wykorzystuje zasoby w sposób mądry i bez zbędnego marnotrawstwa³⁷. Jak zauważono w jednej z publikacji „wysoka sprawność, a tym samym wysokie efekty pracy dobrze zorganizowanej, wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, ile pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i przygotowania całego działania”³⁸. Filozofia sprawnego działania wskazuje na pewien cykl działań determinujących sprawność. Za jednego z prekursorów owej filozofii można uznać H.L. Le Châteliera, który wskazał pięć etapów cyklu działania zorganizowanego — ustalenie celu, planowa-

³⁴ Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z późn. zm).

³⁵ Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955, s. 8, 13.

³⁶ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej — poradnik*, sierpień 2007, dostępny na stronie www.dsc.kprm.gov.pl (dostęp 12 stycznia 2011).

³⁷ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 6.

³⁸ Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 89.

nie, gromadzenie środków, wykonanie działania, kontrolę wyników³⁹. Na kanwie jego propozycji powstawały kolejne procedury i metody działania zorganizowanego, chociażby wykorzystywany w zarządzaniu jakością cykl Deminga — PDCA. Również procesy realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi opierają się na zasadach działania zorganizowanego, czego przykładem jest proces planowania personelu, czy proces pozyskiwania pracowników, oceniania, szkolenia. Nie wszystkie organizacje dokonują normalizacji tych procesów. Szczególnie w sektorze mikro, małych, a częściowo też średnich przedsiębiorstwach realizacja zadań w ramach ZZL jest prowadzona doraźnie i intuicyjnie. Warto zaznaczyć, że jest to charakterystyczne dla firm sektora MSP nie tylko w Polsce, lecz także w innych krajach⁴⁰.

2. Prawne (legalne) — skonstruowane na podstawie przepisów, których naruszenie zagrożone jest karą. Głównie mowa tu o przepisach prawa pracy, które obligują organizacje do opracowania sposobów działania w określonych sytuacjach. Przykładem jest nałożony na organizacje zatrudniające co najmniej 20 pracowników, nieobjętych zakładowym ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy, obowiązek opracowania regulaminu wynagradzania.
3. Moralne (etyczne). O ocenie moralnej jakiegoś czynu czy działalności mówimy wówczas, gdy rozstrzygamy o nich w kategoriach dobra i zła. Z filozoficznego punktu widzenia, ocenie takiej poddać można czyny i działania podjęte świadomie przez człowieka wolnego. W przedsiębiorstwach normy moralne dotyczące relacji zachodzących między pracodawcami i pracownikami, a w tym zarządzania zasobami ludzkimi, bardzo często spisywane bywają w kodeksach etycznych. Przykładowo, w jednym z takich kodeksów można znaleźć informację, iż kadra kierownicza zobowiązana jest do „pomocy kandydatom i osobom rozpoczynającym pracę w Firmie przez poświęcenia im należytej uwagi, przekazywania informacji o organizacji i ich potencjalnym stanowisku oraz wstępnego omówienia warunków zatrudnienia; przeprowadzenia w miarę możliwości rozmowy z pracownikiem w przypadku jego odejścia z organizacji, bez względu na sposób tego odejścia”⁴¹.

4. Przebieg normalizacji

Zauważyć można, że najczęściej tworzonymi i wykorzystywanymi w organizacjach dokumentami normalizacyjnymi w sferze ZZL są te, które dotyczą wynagradzania (regulaminy, zakładowe i ponadzakładowe układy zbiorowe pracy z ich elementami, taryfikatorami kwalifikacyjnymi i tabelami lub siatkami płac, które same w sobie są normami), a także szkoleń i oceniania. Badacze zajmujący się zarządzaniem jakością dostrzegają potrzebę mocniejszego zaakcentowania rangi zasobów ludzkich, zarzą-

³⁹ Tamże, s. 90.

⁴⁰ Renuka S., Venkateshwara B., *A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification*, „Singapore Management Review”, 28 (1)/2006.

⁴¹ www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Raporty/RaportyCSR/Documents/Kodeks_etyczny.pdf (dostęp 9 stycznia 2011).

dzania tymi zasobami, ich jakości w kompleksowym zarządzaniu jakością, poprzez narzędzie którym jest właśnie normalizacja⁴². Normalizacja ta może być prowadzona w odniesieniu do wybranych obszarów zadaniowych funkcji personalnej, ale szczególnie cenna jest wówczas, gdy jest kompleksowa i obejmuje całość zarządzania zasobami ludzkimi. Proponowany przebieg normalizacji jest następujący:

1. Określenie celu normalizacji.
2. Cel ten pozostaje w ścisłym związku z potrzebą, której zaspokojenie wymaga przeprowadzenia normalizacji. Może on wiązać się z wprowadzaniem w organizacji systemami zarządzania jakością, ale może też koncentrować się na wzroście efektywności zarządzania zasobami ludzkimi albo osiągnięciu wyższego poziomu jakości zasobów ludzkich. Formułując go, warto pamiętać o zasadzie SMART, dążąc do tego, by był on prosty a zarazem konkretny (*simple*), mierzalny (*measurable*), osiągalny (*achievable*), istotny (*relevant*), określony w czasie (*timely defined*).
3. Wskazanie zakresu i stopnia normalizacji. Konieczna jest zatem identyfikacja obszarów zadaniowych wymagających normalizacji, a punktem wyjścia będą tutaj procesy realizowane w organizacji w ramach funkcji personalnej oraz te, które powinny być realizowane w kontekście kształtowania jakości zasobów ludzkich i efektywnego ZZL. Stopień normalizacji, czyli stopień szczegółowości norm może być różny (np. w obszarze selekcji może być niski i ograniczać się do wskazania zalecanych w jej ramach metod albo bardzo wysoki, gdy precyzyjnie jest określony sposób postępowania, łącznie z przygotowaniem np. kwestionariusza wywiadu pogłębionego), optymalny z jednej strony zapewni organizacji korzyści z niej wynikające, a z drugiej — uchroni ją przed utratą elastyczności.
4. Ustalenie relacji między normalizowanymi obszarami. Realizowane procesy są współzależne, w związku z czym normalizacja wymaga wskazania relacji, by zapewnić spójność i harmonię, czego przejawem będzie możliwość korelacji (np. do opisów stanowisk pracy odwoływać się mogą normy dotyczące pozyskiwania pracowników, wynagradzania, do oceniania odwoływać się mogą normy z zakresu szkolenia czy wynagradzania).
5. Wybór źródeł normalizacji.
6. Niezbędna i oczywista jest identyfikacja norm obligatoryjnych, przede wszystkim prawnych. W przypadku źródeł moralnych czy opartych na zwyczajach, dobrze jest wykorzystać opinie interesariuszy, przede wszystkim pracowników lub klientów. Najważniejsza jednakże, w kontekście efektywnego ZZL, jest normalizacja prowadzona w oparciu o źródła prakseologiczne.
7. Analiza istniejących w organizacji norm, także pod kątem ich szczegółowości.
8. Chodzi o wskazanie tych, które są zgodne z założeniami prowadzonej normalizacji i wymagają jedynie nieznacznych modyfikacji, oraz tych, które należy radykalnie zmienić, gdyż nie odpowiadają założeniom bądź nie są spójne z pozostałymi normami.
9. Opracowanie norm nowych, modyfikacja istniejących. W ramach tego etapu mieści się również przygotowanie wszelkich dokumentów niezbędnych dla obszarów normalizacji (począwszy od schematów opisów stanowisk pracy, poprzez arkusze ocen,

⁴² Zabielski Z., *Księga procedur...*

arkusze służące do oceny szkolenia itp), wskazanie pracowników obowiązanych do wprowadzania i stosowania norm. Niezbędne w racjonalnie prowadzonej normalizacji jest uwzględnienie w trakcie przygotowania norm obszarów ich zastosowań.

10. Wdrożenie norm, czyli rozpoczęcie ich wykorzystywania.

11. Etap ten wymaga wyjątkowej czujności w rozpoznawaniu ewentualnych błędów i zakłóceń.

12. Kontrola.

13. Chodzi tu nie tylko o ocenę prawidłowości wdrożenia, ale, co bardzo ważne, o możliwość kwestionowania istniejących norm.

Niejednokrotnie organizacje, wprowadzając normalizację, korzystają z pomocy ekspertów np. agencji doradztwa personalnego, co ma przyczynić się do racjonalnego jej przebiegu.

5. Korzyści i zagrożenia normalizacji dla kształtowania jakości zasobów ludzkich

Podstawową przesłanką wdrażania normalizacji jest, jak to już wcześniej wskazano, ograniczanie możliwej różnorodności. Przesłanka ta może być również argumentem przemawiającym za wdrażaniem normalizacji na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże normalizacja niesie ze sobą również inne korzyści, ale niestety i zagrożenia, które spowodować mogą, że luka jakości zasobów ludzkich nie tylko nie będzie ograniczona, ale wręcz przeciwnie, rozbieżność między jakością rzeczywistą i pożądaną będzie się powiększać.

Korzyści wynikające z normalizacji są następujące:

- formalizacja działań, głównie typowych, zmniejsza ryzyko niepowodzenia, gwarantuje prawidłowy i niezawodny przebieg procesów, gdyż wprowadzone w normach rozstrzygnięcia są, zgodnie z założeniem, optymalne w danych warunkach sytuacyjnych,
- mniejsza czasochłonność realizowanych działań; oszczędność czasu wynika z braku konieczności poświęcania go na rozważanie istniejących alternatyw, jako że normalizacja racjonalnie ogranicza możliwą różnorodność,
- zapewnienie powtarzalności i porównywalności procesów, w związku z czym łatwiej też zidentyfikować ewentualne nieprawidłowości, które mogą świadczyć na przykład o dezaktualizacji normy i stanowić przesłankę do jej zmiany,
- zapewnienie działania zgodnego z prawem, szczególnie wówczas, gdy źródłem normalizacji jest prawo — szczególnie chodzi tu o ochronę pracowników i ich praw,
- wyraźne wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację procesów — szczególnie normy tworzone na poziomie przemysłowym przypisują zadania, uprawnienia i odpowiedzialność związaną z ich stosowaniem do konkretnych stanowisk,
- możliwość szybkiego wdrożenia zastępcy realizującego proces⁴³,

⁴³ Zabielski Z., *Księga procedur...*

- ujednoczenie terminologii — zauważyć bowiem można, że zazwyczaj dokument normalizacyjny rozpoczyna się wykładnią terminologiczną. Szczególnie cenne jest to w przypadku norm państwowych i ponadpaństwowych, gdyż ułatwia komunikację i dokonywanie porównań. Przykładowo na gruncie ZZL wyjaśnione są w wyniku normalizacji takie terminy jak „wynagrodzenie”, „podnoszenie kwalifikacji” czy „kompetencje”, choć w tym ostatnim przypadku podmiotowi normalizacyjnemu — ISO nie udało się uniknąć niejednoznaczności. W normie ISO 9001 opisane są one bowiem za pomocą wykształcenia, wyszkolenia, umiejętności i doświadczenia, zaś w normie ISO 10015 określono je jako „stosowanie wiedzy, umiejętności i zachowań w praktyce”⁴⁴,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli sposobu postrzegania go na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy przez obecnych, byłych i potencjalnych pracowników. Podstawowym czynnikiem kreującym ów wizerunek jest wysoka jakość ZZL osiągnięta dzięki normalizacji.

Negatywne aspekty normalizacji oraz zagrożenia z nią związane są natomiast następujące:

- „przerosty biurokratyczne” wynikające z konieczności opracowywania w ramach normalizacji licznych dokumentów,
- faza przygotowania norm jest zazwyczaj czasochłonna, a w związku z tym, że niejednokrotnie w jej trakcie organizacje korzystają z pomocy ekspertów, również kosztowna,
- rutyna, wynikająca z powtarzalności procesów, może spowodować zanik „wrażliwości” pracowników, umiejętności reagowania w sytuacjach kryzysowych, uśpienie czujności pracowników odpowiedzialnych za ich realizację. Jest to możliwe szczególnie wówczas, gdy stopień normalizacji jest wysoki, a normy bardzo szczegółowe (np. procedury mają postać algorytmów),
- blokowanie, unikanie nowych orientacji w tym i tych, które określić można jako projakościowe. Może uwidocznić się antagonistyczna postawa pracowników, dla których wprowadzenie nowości wykraczających poza normy bądź je modyfikujących, wiązałoby się z dodatkowymi obowiązkami,
- brak elastyczności, którego ryzyko wzrasta proporcjonalnie do stopnia normalizacji. Dlatego tak ważne jest przyjęcie założenia o ograniczaniu różnorodności w sposób racjonalny.

Świadomość możliwych zagrożeń może stanowić przesłankę i zachętę do starannego i racjonalnego przeprowadzenia normalizacji, a co z tego wynika, pozwoli zminimalizować ryzyko tych zagrożeń. Jest to tym bardziej istotne, że normalizacja wydaje się niezbędną dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i w konsekwencji, kształtowania jakości zasobów ludzkich.

⁴⁴ Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla...*

Wnioski

Normalizacja w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest narzędziem służącym do tego, by zasoby ludzkie organizacji były strategicznie wartościowe. Oznacza to zatem, że ta normalizacja jest też narzędziem kształtowania jakości zasobów ludzkich. Prowadzona może być na trzech poziomach, a mianowicie ponadpaństwowym, gdzie jako podmiot normalizujący dominuje ISO, państwowym, w tym przypadku normy tworzone są przez ustawodawców, a także przemysłowym. Na tym ostatnim poziomie normy tworzone przez organizację mogą wynikać ze źródeł prakseologicznych, prawnych i etycznych. Wśród korzyści wynikających z normalizacji w obszarze ZZL wymienić można między innymi: większe prawdopodobieństwo optymalnego w danych warunkach przebiegu procesów, mniejszą czasochłonność tych procesów oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Z kolei niebezpieczeństwa związane z nią dotyczą głównie zmniejszenia elastyczności działania w obszarze ZZL, co jest prawdopodobne, zwłaszcza w sytuacji wysokiego stopnia wprowadzonej normalizacji.

Bibliografia

1. Argyris Ch., Schön D. A., *Organizational Learning II: theory, method and practice*, Addison — Wesley Publishing Company 1996.
2. Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
3. Bugdol M., *Propozycja zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem normy ISO 9001:2000*, "Problemy Jakości", 6/2002.
4. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. Dickman M., Müller-Camen M., Kelliher C., *Exploring standardization and knowledge networking processes in transnational human resource management*, "Personnel Review", 1 (38)/2009.
6. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej- poradnik*, sierpień 2007, www.dsc.kprm.gov.pl
10. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955
11. Renuka S., Venkateshwara B., *A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification*, „Singapore Management Review”, 1 (28)/2006.
12. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Nr 82 z dnia 17 maja 2010 r., poz. 537).
13. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

14. Stahl G. K., Björkman (red.), *Handbook of research in international human resource management*, MPG Books Ltd, Bodmin 2006.
15. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz. U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386).
16. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z z późn. zm).
17. Wilkinson A., Brown A., *Managing Human Resources for Quality Management*, [w:] *Managing quality*, pod red. B.G. Dale, Blackwell Publishing 2003.
18. Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla szkoleń i rozwoju pracowników*, „Problemy Jakości”, 2/2008.
19. www.ilo.org
20. www.iso.org
21. www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Raporty/RaportyCSR/Documents/Kodeks_etyczny.pdf
22. Zabielski Z., *Księga procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach Systemu Zarządzania Jakością w firmie*, „Wiadomości PKN. Normalizacja”, 6/2010.
23. Zymonik J., *Polskie działania dostosowawcze do wymagań Unii Europejskiej w zakresie oceny zgodności i normalizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, red. J. Zymonik, Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
24. Żemigła M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.

STANDARDIZATION IN CREATING HR QUALITY

The aim of this article is to identify the role of HRM standardization in creating of HR quality. HRM standardization is understood as establishing and implementing norms concerning recruiting, remaining and developing HR which are responsible for attaining current and strategic goals of the organization. Standardization is made on three levels: supranational, national and industrial. The sources of the standardization on the industrial level are: law, ethic and praxeology.

Key words: **standardization, HR quality, human resources management**

Słowa kluczowe: **normalizacja, jakość zasobów ludzkich, zarządzanie zasobami ludzkimi**

Małgorzata Król

Katedra Zarządzania Organizacjami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy przez dział personalny

Wprowadzenie

Potrzeba kształtowania elastyczności pracy w organizacji wynika przede wszystkim z dynamiki i różnorodności zmian, jakie dokonują się w jej otoczeniu. Możliwości uelastycznienia pracy zdeterminowane są w dużym stopniu czynnikami zewnętrznymi, szczególnie o charakterze prawnym, na które organizacja nie ma wpływu, ale również wynikają one ze skłonności do podejmowania takich działań przez samą organizację i ich akceptacji przez jej pracowników. Istotną rolę w zakresie kształtowania elastyczności pracy może i powinien odgrywać dział personalny.

Przedmiotem artykułu jest efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy poprzez kształtowanie przez dział personalny organizacji jej czterech składników: elastyczności numerycznej, funkcjonalnej, płac i czasu pracy.

Na potrzeby artykułu założono, że:

- definiując kategorię efektywnego kształtowania procesów elastyczności pracy, można posłużyć się dwoma ujęciami efektywności — celowościowym i systemowym,
- efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny można rozpatrywać przez pryzmat jej czterech podstawowych komponentów — sprawności, skuteczności, ekonomiczności i korzystności,
- kształtowaniu, choć w różnym stopniu, podlegają cztery składowe elastyczności pracy — elastyczność numeryczna, funkcjonalna, płac i czasu pracy.

1. Składniki elastyczności pracy jako obszar wymagający efektywnego kształtowania

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że elastyczność pracy (w odróżnieniu od elastyczności rynku pracy) odnosi się do mikroskali i stanowi atrybut organizacji przejawiający się możliwością dostosowywania form pracy do zmieniających się warunków ekonomicznych, społecznych, politycznych i technicznych oraz do zmieniających się potrzeb organizacji i jej pracowników. W ramach tak zdefiniowanej kategorii wyróżniono cztery rodzaje elastyczności szczegółowych: elastyczność numeryczną (zatrudnienia), funkcjonalną (podaży pracy), płac (finansową) i czasu pracy¹.

Można zatem założyć, że efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy wyraża się poprzez efektywne kształtowanie poszczególnych jej składników.

Przyjmując za literaturą przedmiotu dwa podejścia do definiowania efektywności — podejście celowościowe i systemowe², sformułować można poniższe definicje efektywności poszczególnych składników elastyczności pracy (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Definicje składników elastyczności pracy w ujęciu celowościowym i systemowym

Rodzaj elastyczności	Ujęcie efektywności	Definicja
Numeryczna	celowościowe	Silna wrażliwość organizacji w zakresie bieżących zmian stanu i struktury zatrudnienia oraz wykorzystywanie przez nią takich elastycznych (nietypowych) form zatrudnienia, które pozwalają osiągać ten cel przy możliwie najmniejszych kosztach.
	systemowe	Zdolność do szybszego niż to czynią inne organizacje pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz do osiągnięcia dzięki temu wyższych efektów.
Funkcjonalna	celowościowe	Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego będącego w dyspozycji organizacji w ramach ruchliwości wewnątrzorganizacyjnej oraz zapewnienie właściwego podziału pracy pomiędzy pracowników przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność do lepszego w stosunku do innych organizacji wykorzystania kompetencji posiadanego kapitału ludzkiego oraz do osiągnięcia wyższych efektów jego wykorzystania.
Płac	celowościowe	Ukształtowanie elastycznego systemu wynagradzania najbardziej odpowiedniego do bieżących potrzeb organizacji i jej pracowników przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność do wykorzystywania lepszych form wynagrodzeń w stosunku do innych organizacji oraz do uzyskiwania dzięki temu silniejszych efektów motywacyjnych.

¹ Por. Skowron-Mielnik B., *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia* [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), IPiSS i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok–Warszawa 2003, s. 219–220.

² Por. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie III, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 104–112.

Rodzaj elastyczności	Ujęcie efektywności	Definicja
Czasu pracy	celowościowe	Optymalne kształtowanie czasu pracy pracowników w zależności od aktualnych potrzeb organizacji oraz jego maksymalne wykorzystanie przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność lepszemu w stosunku do innych organizacji dostosowywaniu wymiaru i rozkładu czasu pracy pracowników do aktualnych potrzeb oraz osiągnięcia dzięki temu wyższych efektów.

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane definicje pokazują, że w ramach poszczególnych składników elastyczności pracy określić można stopień realizacji celu i stopień wykorzystania posiadanych zasobów tak, jak tego wymaga ujęcie celowościowe oraz zdolność do pokonywania niepewności, zgodnie z ujęciem systemowym efektywności.

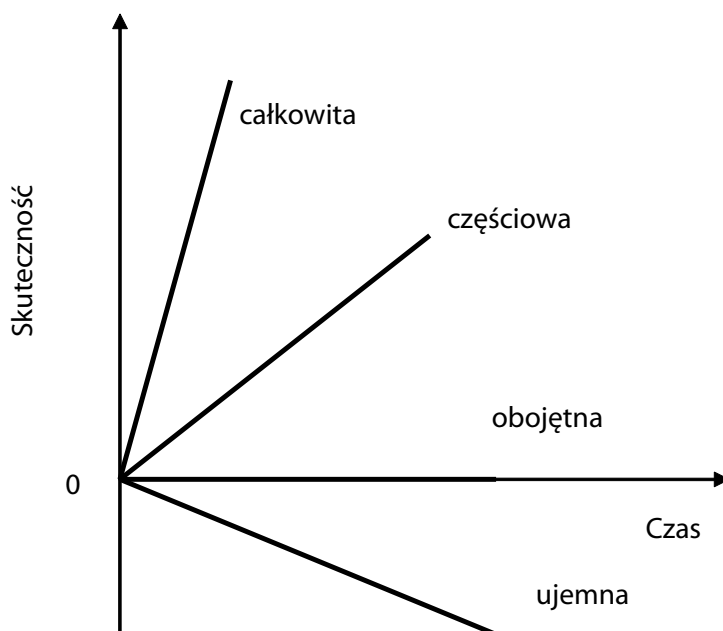
2. Sprawność działań działu personalnego w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy

Działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania elastyczności pracy powinny, podobnie jak inne działania podejmowane w organizacji, cechować się efektywnością. Jak podaje literatura przedmiotu efektywność jest pojęciem niejednoznacznym. Z pojęciem tym łączy się często cztery kategorie, mianowicie: sprawność, skuteczność, korzystność i ekonomiczność, przez pryzmat których można rozpatrywać działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy.

Spośród wymienionych kategorii, najszerszą jest sprawność. Odnoszona do kształtowania procesów elastyczności pracy wiąże się zarówno z realizacją założonych celów, jak i z poniesionymi w związku z tym kosztami. Zatem działanie nie będzie sprawne, jeżeli cel zostanie osiągnięty, ale zbyt wysokim nakładem kosztów. Jako przykład może posłużyć tu dążenie do uzyskania wysokiej elastyczności zatrudnienia, w aspekcie odnoszącym się do czasu i kosztów rekrutacji i derekrutacji pracowników. Jeżeli możliwość szybkiego zatrudniania i zwalniania pracowników uzyskuje się kosztem bardzo wysokich wydatków (np. z tytułu dodatkowej gratyfikacji dla instytucji pośredniczącej w pozyskiwaniu pracowników lub z tytułu odpraw dla zwalnianych pracowników), to wówczas działanie takie nie jest sprawne.

W pojęciu sprawności zawiera się skuteczność. Działania w obszarze kształtowania procesów elastyczności pracy można uznać za skuteczne, jeśli w ich wyniku nastąpiło zbliżenie do wcześniej założonego celu. Zbliżenie to może być całkowite, czyli oznaczać osiągnięcie celu lub częściowe, kiedy osiągnięto cele pośrednie prowadzące do celu końcowego (ale celu końcowego osiągnąć się nie udało). Oznacza to, że skuteczność jest kategorią stopniowalną. Poza działaniami całkowicie i częściowo skutecznymi można

również wyróżnić działania nieskuteczne i o skuteczności ujemnej (gradację skuteczności przedstawia Rysunek 1). Z punktu widzenia skuteczności ważna jest wyłącznie ocena zgodności wyniku działania z założonym celem, nieistotne są natomiast pozytywne, ale nieprzewidziane wcześniej skutki. Oceniając skuteczność, nie bierze się również pod uwagę nakładów niezbędnych do realizacji założonego celu.



Rysunek 1. Gradacja skuteczności działań

Źródło: opracowanie własne

Przykład skuteczności działań działu personalnego w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy z uwzględnieniem jej stopniowości może być następujący:

1. Cel założony przez dział personalny: możliwość rotacji pracowników pomiędzy określoną grupą stanowisk pracy.
2. Działanie całkowicie skuteczne — w rezultacie przeprowadzonych szkoleń wszyscy pracownicy z określonych stanowisk pracy właściwie wykonują pracę na wszystkich stanowiskach z tej grupy (istnieje pełna zastępowalność/rotacyjność pracowników w ramach danej grupy stanowisk pracy).
3. Działanie częściowo skuteczne — w wyniku przeprowadzonych szkoleń albo tylko część pracowników nabyła kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań w ramach danej grupy stanowisk pracy, albo pracownicy nabyli wiedzę niezbędną do wykonywania pracy tylko na niektórych z tych stanowisk (istnieje możliwość tylko częściowej zastępowalności/rotacji pracowników w ramach danej grupy stanowisk pracy).
4. Działanie nieskuteczne — szkolenie odbiegało od specyfiki pracy, co w konsekwencji doprowadziło do uzyskania przez pracowników wiedzy, która nie jest przydatna na rozpatrywanych stanowiskach pracy.

5. Działanie o skuteczności ujemnej — w ramach szkolenia przekazywano pracownikom wiedzę przekraczającą możliwości ich percepcji, co zniechęciło ich do zamierzonej rotacji w ramach stanowisk pracy.

Wynika z tego, że przy podejmowaniu działań istotne jest nie tylko wyznaczenie celu i dążenie do niego, lecz także uwzględnienie możliwych przeciwnych niż założone negatywnych skutków oraz zapobieganie im.

Rozpatrując relacje pomiędzy działaniami skutecznymi i sprawnymi związanymi z kształtowaniem procesów elastyczności pracy przez dział personalny, wyróżnić można trzy rodzaje powiązań, mianowicie działania:

- skuteczne i sprawne (czyli efektywne),
- skuteczne, ale niesprawne (kiedy cel jest osiągnięty, ale przy zbyt wysokich nakładach),
- nieskuteczne i niesprawne (czyli nieefektywne).

Natomiast byłoby nielogicznością mówienie o działaniach nieskutecznych, ale sprawnych. W takim zestawieniu kryje się sprzeczność, gdyż nie można równocześnie nie osiągnąć celu (co sugeruje brak skuteczności) oraz go osiągnąć (czego wymaga sprawność działania).

Tabela 2. Wartości ekonomiczności i korzystności oraz odpowiadające im rodzaje działań

Ekonomiczność: $E = \frac{W}{N}$
$E < 1 \rightarrow$ działanie nieekonomiczne
$E = 1 \rightarrow$ działanie ekonomicznie obojętne
$E > 1 \rightarrow$ działanie ekonomiczne
Korzystność: $K = W - N$
$K < 0 \rightarrow$ działanie niekorzystne
$K = 0 \rightarrow$ działanie obojętne
$K > 0 \rightarrow$ działanie korzystne
Jeżeli $E = 1$ i $K = 0 \Rightarrow W = N$

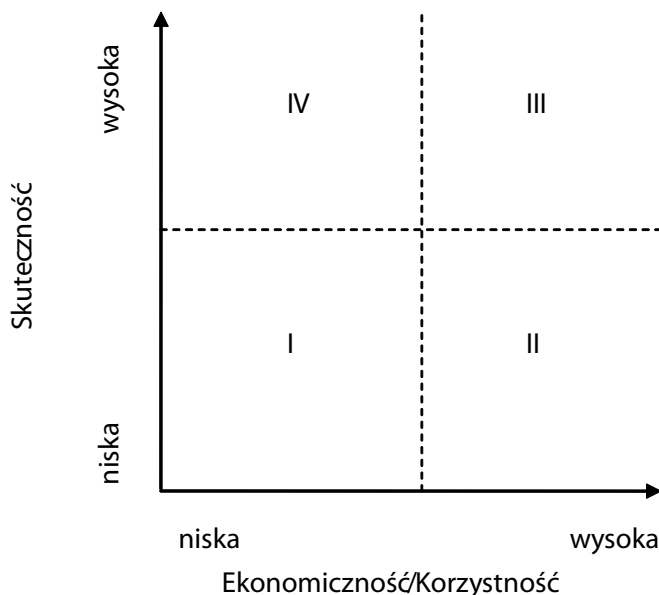
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania ...*, s. 142–143

Drugim elementem, obok skuteczności, składającym się na kategorię sprawności kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny jest ocena relacji między osiągniętymi wynikami (W) a poniesionymi nakładami (N). Relacje te wyrażają się za pośrednictwem ekonomiczności (E) i korzystności (K). Ekonomiczność

to stosunek uzyskanych wyników do poniesionych nakładów ($E = \frac{W}{N}$), natomiast

korzystność jest różnicą między osiągniętymi wynikami a poniesionymi nakładami ($K = W - N$)³. Wartości, jakie mogą przybierać ekonomiczność i korzystność oraz odpowiadające im rodzaje działań przedstawia Tablica 2.

Analizując skuteczność, należy rozpatrywać ją w powiązaniu z ekonomicznością i korzystnością (zob. Rys. 2).



Rysunek 2. Kombinacje skuteczności i ekonomiczności/korzystności działań

Źródło: opracowanie własne

Na Rysunku 2. przedstawiono możliwe kombinacje skuteczności i ekonomiczności/korzystności działań. Kombinacja I przedstawia działania zarówno nieskuteczne, jak i nieekonomiczne/niekorzystne. Kombinacja II — działania nieskuteczne, ale ekonomiczne/korzystne. Kombinacja III — działania zarówno skuteczne, jak i ekonomiczne/korzystne. Natomiast kombinacja IV — działania skuteczne, ale nieekonomiczne/niekorzystne.

Poniżej przedstawiono przykłady działań z obszaru kształtowania elastyczności pracy uwzględniające cztery kombinacje skuteczności i korzystności:

- I ćwiartka — działania nieskuteczne i niekorzystne w obszarze uelastycznienia płac. Organizacja poniosła wysokie nakłady na przebudowę (uelastycznienie) systemu wynagrodzeń, jednak system ten po wdrożeniu nie spełnił oczekiwanej funkcji motywacyjnej.
- II ćwiartka — działania nieskuteczne, ale korzystne w obszarze uelastycznienia zatrudnienia. Organizacja ponosi niskie nakłady w związku z pozyskiwaniem pracowników tymczasowych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, jednak kwalifikacje skierowanych pracowników nie zawsze odpowiadają jej potrzebom.

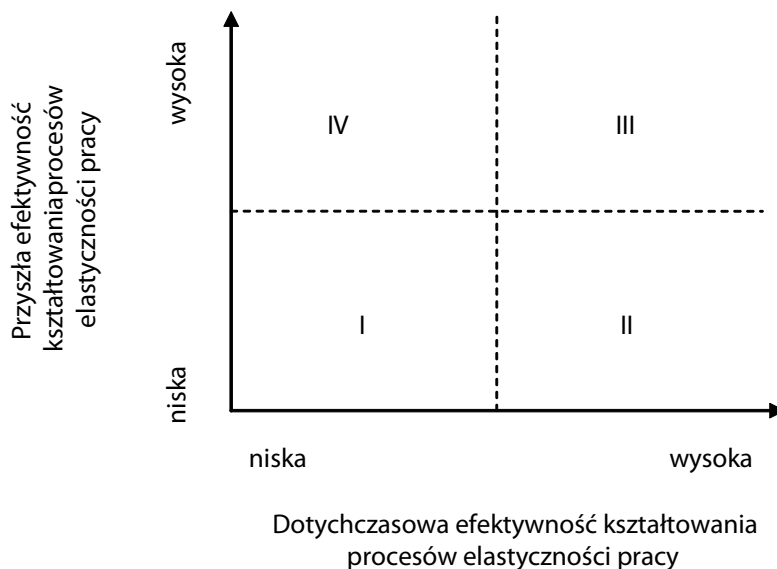
³ Por. Bielski M., *Organizacje, istota...*, s. 105; Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania...*, s. 142–143; Smolbik-Jęczmień A., *Pojęcie efektywności pracy ...*, s. 275–276.

- III ćwiartka — działania skuteczne i korzystne w obszarze uelastycznienia podaży pracy. Organizacja nie ponosząc dodatkowych kosztów związanych ze szkoleniami pracowników uzyskała wysoki stopień mobilności wewnątrzorganizacyjnej dzięki posiadanym przez nich szeroko profilowym kompetencjom.
- IV ćwiartka — działania skuteczne, ale niekorzystne w obszarze uelastycznienia czasu pracy. Organizacja wydłuża w razie potrzeby czas pracy (wprowadza np. drugą zmianę, nadgodziny), ale pociąga to za sobą bardzo wysokie wydatki na wynagrodzenia.

Formuły wyrażające ekonomiczność i korzystność są bardzo istotne przy ocenie efektywności. Do oceny relacji poniesionych nakładów i uzyskanych wyników stosuje się dwa podejścia: oszczędnościowe i wydajnościowe. Pierwsze z nich polega na realizacji założonego celu (osiąganie założonego wyniku) przy minimalnych nakładach. Drugie wiąże się z maksymalizacją wyników przy określonych nakładach.

Działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania elastyczności pracy mają tę specyfikę, że nie zawsze można w sposób jednoznaczny wyrazić w formie pieniężnej nakłady związane z ich realizacją oraz uzyskane efekty. Dlatego w tym przypadku ocenę efektywności należy traktować szeroko i rozpatrywać nakłady i efekty nie tylko w wymiarze finansowym.

Z uwagi na fakt, że efektywność (podobnie, jak wspomniana wcześniej skuteczność) jest stopniowalna, również kształtowanie omawianych procesów podlega gradacji. Oznacza to, że efektywność może się zwiększać lub obniżać, a w konsekwencji organizacja w różnym czasie może uzyskiwać odmienny stopień efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy (zob. Rysunek 3).



Rysunek 3. Efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny

- I — ustabilizowana na niskim poziomie efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy
- II — niekorzystny rozwój efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy
- III — ustabilizowana na wysokim poziomie efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy
- IV — rezerwy efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy

Źródło: na podstawie: Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania ...*, s. 137.

Wydaje się, że współcześnie, kiedy elastyczność (w tym elastyczność pracy) odgrywa istotną rolę zarówno mechanizmu adaptacyjnego organizacji, jak i czynnika jej konkurencyjności, poziom efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy powinien być wysoki (III ćwiartka).

Podsumowanie

Kategorię efektywności nie tylko można, ale wręcz należy odnosić do działań działu personalnego, w tym również do kształtowania procesów elastyczności pracy. Rola działu personalnego w tym zakresie jest niewątpliwie znacząca, choć w pewnym stopniu ograniczona przez czynniki zewnętrzne, przede wszystkim przez regulacje prawne. Siła tych ograniczeń jest zróżnicowana w przypadku poszczególnych elastyczności szczegółowych.

Do oceny efektywności wykorzystywać można jej tradycyjne ujęcia: celowościowe i systemowe oraz związane z nimi cztery komponenty efektywności — sprawność, skuteczność, ekonomiczność i korzyść.

Tradycyjne podejście do oceny efektywności opierające się na relacji wyników i nakładów jest właściwe w kontekście omawianych zagadnień. Jednak z uwagi na fakt, że dotyczą one działań w obszarze kapitału ludzkiego organizacji wydaje się uzasadnione uzupełnienie tradycyjnych mierników oceny efektywności o mierniki o charakterze niefinansowym.

Bibliografia

1. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie III, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
2. Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania motywujących treści pracy i koszty jakości jego kształtowania* [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
3. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
4. Pocięcha-Osbert G., *Efektywność* [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydanie VII zmienione i rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
5. Skowron-Mielnik B., *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia*. [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), IPISS i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003.
6. Smolbik-Jęczmień A., *Pojęcie efektywności pracy i czynniki determinujące jej poziom*. [w:] *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiąganiu sukcesu*, Z. Jasiński (red.), Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.

EFFECTIVE SHAPING OF LABOUR FLEXIBILITY PROCESS BY THE HR DEPARTMENT

Category of 'effectiveness' can concern with the HR department activity in the area of labour flexibility process shaping. The role of HR department in this area is quite big, but it is limited mostly by legal norms. It is possible to use the appropriateness and systematic perspectives to define the category of effective shaping of labour flexibility process. This process can be examined using such elements as: efficiency, effectiveness, cost-effectiveness and benefitness. HR department can shapes four main components of labour flexibility, that is: numerical, functional, financial and time flexibility.

Key words: **effectiveness, labour flexibility, labour flexibility components, HR department**

Słowa kluczowe: **efektywność, elastyczność pracy, składniki elastyczności pracy, dział personalny**