



WYŻSZA SZKOŁA AGROBIZNESU W ŁOMŻY

TOWARZNAWSTWO



BEZPIECZEŃSTWO
WEWNĘTRZNE



PIELĘGNIARSTWO



ROLNICTWO



BUDOWNICTWO



PEDAGOGIKA



STUDIUM W ŁOMŻY !!!

WSA
WYŻSZA SZKOŁA AGROBIZNESU
W ŁOMŻY

ISBN 978-83-62775-44-6

Redakcja naukowa:
Ireneusz Żuchowski

Zarządzanie zasobami
ludzkimi (istota,
uwarunkowania,
komponenty, specyfika)

Wydawnictwo Ostrołęckiego
Towarzystwa Naukowego
im. Adama Chętnika
w Ostrołęka 2021



Zarządzanie zasobami ludzkimi

(istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)



Ostrołęckie
Towarzystwo
Naukowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi

(istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)

Redakcja naukowa:
Ireneusz Żuchowski



Ostrołęckie
Towarzystwo
Naukowe

Recenzenci

dr hab. Marek Kunasz prof. US

Uniwersytet Szczeciński

dr Agnieszka Kuś

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Copyright by Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika
Ostrołęka 2021

Wydawca

Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika

07– 410 Ostrołęka, ul. Parkowa 6

<http://www.otn.ostroleka.pl/>

ISBN 978-83-62775-44-6

179 publikacja Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika

Skład: Ewa K. Czetwertyńska

Druk: Drukarnia Kamil Borkowski, Łomża

Autorzy:

*Mariola Grzybowska – Brzezińska – dr hab. inż. prof. UWM,
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

Zdzisław Kochanowicz – dr, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Cezary Kozłowski – dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Andrzej Kowalkowski – dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Jacek Michalak – dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Bartosz Murat – mgr, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Paweł Niewiadomski – mgr, Kancelaria Adwokacka Adwokat Paweł Niewiadomski

Marcin Roszkowski – ks. dr, dyrektor Domu Pomocy Społecznej Caritas w Tykocinie

Grzegorz Olszewski – dr, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Adam Rudzewicz, dr hab. inż., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Radosław Szulc – dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Katarzyna Wicińska – mgr, Uniwersytet Łódzki

Jarosław Zabielski – mgr, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Ireneusz Żuchowski – dr inż., Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
CZEŚĆ 1.	
ISTOTA I UWARUNKOWANIA ZZL	13
Rozdział 1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi	15
<i>Katarzyna Wicińska</i>	
1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi – definicja, cele	15
1.2. Rys historyczny	16
1.3. Modele zarządzania zasobami ludzkimi	17
1.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	20
Rozdział 2. Struktury organizacyjne, kultura organizacji a ZZL	23
<i>Mariola Grzybowska – Brzezińska</i>	
2.1. Struktura organizacyjna – wyjaśnienie pojęcia i czynniki ją kształtujące	24
2.2. Rodzaje struktur organizacyjnych i ich zastosowanie	27
2.3. Struktury organizacyjne – etapy tworzenia	35
2.4. Kultura organizacyjna – podstawowe pojęcia i rys historyczny	36
2.5. Kultura organizacyjna a więź pracownika z firmą	40
2.6. Społeczny i psychologiczny wymiar kultury organizacyjnej	41
Rozdział 3. Międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie e-biznesu.....	43
<i>Radosław Szulc</i>	
3.1. Pojęcie kultury	44
3.2. Kompetencje międzykulturowe i ich kształtowanie	49
3.3. Wielokulturowe modele zarządzania w perspektywie Net Readiness	52
3.4. Podobieństwa i różnice kulturowe w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi	55
CZEŚĆ 2.	
GŁÓWNE KOMPONENTY REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ	61
Rozdział 4. Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja pracowników	63
<i>Grzegorz Olszewski</i>	
4.1. Realizacja funkcji personalnej w planowaniu i pozyskiwaniu personelu	63
4.1.1. Rola funkcji personalnej w planowaniu, pozyskiwaniu i adaptacji pracowników	63
4.1.2. Wykorzystanie kompetencji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi ...	67
4.1.3. Zarządzanie kompetencjami w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	82
4.2. Charakterystyka procesów planowania, pozyskiwaniu i adaptacji personelu	87
4.2.1. Planowanie personelu	88
4.2.2. Rekrutacja, selekcja i adaptacja pracowników z wykorzystaniem kompetencji	92

Rozdział 5. Prawne aspekty zatrudnienia	105
<i>Paweł Niewiadomski</i>	
5.1. Strony stosunku pracy	105
5.2. Rodzaje stosunków pracy i ich powstanie	107
5.3. Ustanie i zmiana treści stosunku pracy	113
5.4. Świadczenie pracy – treść, zasady wydawania i prostowania	116
Rozdział 6. Znaczenie motywacji i systemu motywacyjnego w organizacji	118
<i>Katarzyna Wicińska</i>	
6.1. Motywacja – definicje, typy	118
6.2. Wybrane teorie potrzeb	119
6.2.1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa	120
6.2.2. Teoria potrzeb Claytona P. Alderfera (teoria ERG)	121
6.2.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga	122
6.2.4. Teoria Davida C. McClellanda	123
6.3. Instrumentarium motywacji	123
Rozdział 7. Wynagradzanie pracowników.....	127
<i>Grzegorz Olszewski</i>	
7.1. Charakterystyka procesu wynagradzania pracowników	127
7.2. Wynagradzanie, teoria oczekiwań i potrzeby pracowników	127
7.3. Zasady wynagradzania	130
7.4. Wynagradzanie pracowników z wykorzystaniem kompetencji	137
Rozdział 8. Ocenianie pracowników.....	139
<i>Grzegorz Olszewski</i>	
8.1. Charakterystyka procesu oceniania pracowników	139
8.2. Ocenianie pracowników z wykorzystaniem kompetencji	147
8.3. Ocenianie i wynagradzanie w procesie motywowania pracowników. Suplement do rozdziału 7 i 8	148
Rozdział 9. Szkolenie i doskonalenie pracowników	153
<i>Ireneusz Żuchowski</i>	
9.1. Szkolenie a doskonalenie zawodowe	153
9.2. Analiza potrzeb szkoleniowych	156
9.3. Metody i formy szkoleń	160
9.4. Procedury oceny efektywności szkoleń	166
 CZĘŚĆ 3.	
WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI	169
Rozdział 10. Etyka w procesie kadrowym	171
<i>Jarosław Zabielski, Marcin Roszkowski</i>	
10.1. Etyka – zakres pojęciowy	171
10.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a etyka	172
10.3. Etyka zawodowa	175

Rozdział 11. Zaufanie jako fundament przywództwa w organizacji	178
<i>Adam Rudzewicz, Andrzej Kowalkowski</i>	
11.1. Istota zaufania w przedsiębiorstwie	178
11.2. Czynniki wzmacniające zaufanie	180
11.3. Czynniki ograniczające zaufanie	183
11.4. Pomiar zaufania w przedsiębiorstwie	
Rozdział 12. Komunikacja wewnętrzna i negocjacje w organizacjach	187
<i>Bartosz Murat</i>	
12.1. Komunikowanie wewnątrz organizacji	187
12.2. Uwarunkowania komunikowania się wewnątrz organizacji	190
12.3. Istota negocjowania w organizacji	193
Rozdział 13. Zarządzanie zmianą w organizacji	195
<i>Zdzisław Kochanowicz</i>	
13.1. Zmiana w organizacji	195
13.2. Obszary zmian w organizacji	196
13.3. Zarządzanie zmianą	197
13.4. Modele rozwoju organizacji jako etapy zmian	200
13.5. Opór wobec zmian	205
13.6. Sposoby przełamania oporu	207
13.7. Współczesne teorie zarządzania zmianą	208
CZEŚĆ 4.	
SPECYFICZNE PODEJŚCIA DO REALIZACJI FUNKCJI	
PERSONALNEJ	213
Rozdział 14. Marketing personalny	215
<i>Jacek Michalak, Cezary Kozłowski</i>	
14.1. Istota marketingu personalnego	215
14.2. Obszary marketingu wewnętrznego	219
14.3. Obszary marketingu zewnętrznego	224
Rozdział 15. Controlling personalny	226
<i>Ireneusz Żuchowski, Cezary Kozłowski</i>	
15.1. Idea i geneza controllingu	226
15.2. Kontrola a controlling	227
15.3. Rodzaje controllingu	229
15.4. Controlling personalny	229
15.5. Rola i zadania controllingu personalnego	230
15.6. Mierniki controllingu personalnego	232
Literatura	237
Spis tabel	259
Spis rysunków	260

Wstęp

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest ciągle aktualna i ewoluje wraz ze zmianami otoczenia przedsiębiorstwa. ZZL jest podejściem, w którym ludzie traktowani są jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa zorientowanym na łączenie celów organizacji z celami pracownika.

Jednak ostatnich latach nastąpiła istotna reorientacja w podejściu do działań organizacji w zarządzaniu personelem – od podejścia zasobowego do kapitałowego¹.

Wydarzenia ostatnich kilkunastu miesięcy pokazały, jak nieprzewidywalne są uwarunkowania tworzone przez to otoczenie i jak silnie mogą one wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pandemia COVID 19 przyspieszyła wiele procesów, które w niektórych częściach świata miały miejsce już od wielu lat. Szczególnym przykładem może być konieczność pracy zdalnej, która została wywołana w wyniku wprowadzenia ograniczeń funkcjonowania części działów gospodarki. Jednak praca zdalna w USA czy Kanadzie była już znana i rozpowszechniona jako telepraca. W Polsce następował powolny proces adaptacji tej formy pracy, jednak często wskazywano, że jest ona możliwa tylko w wybranych obszarach. Pandemia spowodowała, że została ona rozpowszechniona w wielu działach gospodarki i wydaje się, że już tego procesu się nie odwróci, a będzie on jedynie ewoluował w kierunku efektywności i eliminowania zjawisk niepożądanych. W drugiej strony wiele przedsiębiorstw w szczególności z branż takich jak gastronomiczna, hotelarska czy turystyczna praktycznie nie funkcjonowało. Stały się one przed problemem podjęcia decyzji o utrzymaniu pracowników, aby nie stracić cennego zasobu lub też ich zwolnienia. Podejmowane w tym czasie decyzje musiały być podejmowane na podstawie wieloaspektowej analizy wielu czynników, a pomimo to ze względu na wiele niewidomych były obarczone wysokim ryzykiem. Ponadto dla wielu pracowników i pracodawców sytuacja wytworzona przez pandemię i konieczność wprowadzania wielu zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodziły naturalne obawy przed nimi. Proces wprowadzania zmian był wymuszony, a co za tym idzie, mógł również budzić opory zarówno wśród pracowników, jak i zarządzających przedsiębiorstwami.

Te przytoczone przykłady wskazują, jak ważna jest znajomość zasad zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem uwarunkowań i powiązań tego zasobu przedsiębiorstwa z pozostałymi zasobami. Ponadto w zamiennym otoczeniu wszyscy muszą być przygotowani na nowe wyzwania. I tu pojawia się potrzeba ciągłego doskonalenia pracowników wszystkich szczebli i przygotowania ich na zmiany, które mogą mieć miejsce.

Jednakże trzeba pamiętać, że aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować i skutecznie konkurować na rynku musi działać efektywnie. Zatem również decyzje związane z personelem na każdym etapie procesu kadrowego powinny prowadzić do wzrostu efektywności tego procesu a w konsekwencji całego przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje personalne, należy również pamiętać również o aspekcie etycznym.

Struktura pracy składa się z pięciu części i czternastu rozdziałów tematyce subiektywnie wybranej przez redaktora, które zostały opracowane przez poszczególnych autorów. Oczywiście ze względu na obszerność tematyki praca nie wyczerpuje tematu określonego w tytule. Przyjęto założenie, aby przedstawić podstawowe zagadnienia w poszczególnych rozdziałach porządkujące ich problematykę. W poszczególnych rozdziałach zaprezentowano uwarunkowania, które wpływają na proces zarządzania zasobami ludzkimi, zaczynając od podstawo-

¹ M. Kunasz, *Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Nr 4, 2017, s. 100

wych. Następnie omówiono aspekty organizacyjne tego procesu. W kolejnej części zostały omówione zagadnienia związane z motywowaniem i ocenianiem pracowników. W ostatniej części omówiono tematykę kształtowania personelu, uwzględniając zagadnienia szkolenia i doskonalenia pracowników oraz controllingu personalnego.

Praca jest skierowana przede wszystkim do studentów. Autorzy mają nadzieję, że praca ta będzie służyła im jako pomoc zarówno w poznawaniu zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i szeroko pojętym zarządzaniem, jak i inspiracja do podejmowania badań w pracach dyplomowych w zakresie poszczególnych obszarów opisanych w rozdziałach.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to publikacja przygotowana przez autorów z 3 ośrodków naukowych tj. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Uniwersytetu Łódzkiego i Wyższej Szkoły Agrobiznesu w Łomży oraz osób współpracujących z tymi ośrodkami. Jako redaktor pragnę podziękować wszystkim autorom za przyjęcie zaproszenia do podjęcia trudu współtworzenia tej publikacji.

CZĘŚĆ 1.

ISTOTA I UWARUNKOWANIA ZZL

Rozdział 1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest terminem odnoszącym się całościowo do występowania i funkcjonowania ludzi w przedsiębiorstwach. Celem jest poprawienie skuteczności organizacyjnej dzięki osobom zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Dodatkowo jego rolą jest zadbanie o właściwe podejście do pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym procesem. W jego skład wchodzi wiele aspektów jak np. projektowanie i rozwój organizacji, rekrutowanie nowych osób, czy też wynagradzanie pracowników.

W niniejszej pracy podjęto próbę ukazania istoty zarządzania zasobami ludzkimi, procesu ewolucji tego terminu. Zaprezentowano również modele, a także znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi – definicja, cele

W dzisiejszym świecie, w dobie rozwoju technologii oraz licznych zmian społeczno-gospodarczych, pojawia się szereg wyzwań, z którymi muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa. „W warunkach niepewności, wysokiego ryzyka i niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji, obok wiedzy i informacji zyskują na znaczeniu w porównaniu z zasobami rzeczowymi czy finansowymi”².

Osoby w organizacji określa się na różne sposoby jak np., pracownicy, zasoby ludzkie, kadry, potencjał społeczny organizacji³. „Najbardziej powszechnym terminem obecnie jest zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiany jako metoda pozyskiwania, utrzymywania i redukowania pracowników potrzebnych organizacji do prowadzenia działalności. W tym obszarze mieści się planowanie, rekrutacja, wybór i wdrażanie pracowników, oceny okresowe, kontrola, płace, działania motywujące, szkolenia, odejścia”⁴.

W literaturze można spotkać się z różnym wyjaśnieniem terminu, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W Tab.1 przedstawiono wybrane definicje tego pojęcia.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji zarządzania zasobami ludzkimi

Wyszczególnienie	Definicja
M. Armstrong	„Strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym kapitałem każdej organizacji – czyli ludźmi.”
A. Pettigrew, R. Whipp	„Zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, żeby mogły one z sobą konkurować. Popularny obecnie HRM (Human Resources Management) wymaga od kierownictwa troski o podwładnych.”
B.Kożusznik, M. Adamiec	„ZZL dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji osób zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa – jego zasoby ludzkie, byli wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął najlepsze wyniki.”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong (2001, s. 14-16) oraz M. Adamiec, B. Kożusznik (2000, s. 17)

² I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s. 15.

³ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] Człowiek i organizacja XXI wieku, 3/2013, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2013, s. 9.

⁴ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] Człowiek i organizacja XXI wieku, 3/2013, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2013, s. 9.

Zaprezentowane definicje ukazują różne spojrzenie na podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, jednak wszystkie podkreślają wartość ludzi jako bogactwa w przedsiębiorstwie.

Niektórzy poddają jednak w wątpliwość termin „zasoby ludzkie”, ponieważ determinuje on, że człowiekiem można manipulować w taki sam sposób jak np. elementem produkcji. Proponowanym zamiennikiem jest „zarządzanie ludźmi”, jednak mimo tych uwag pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, wciąż jest najczęściej wybieranym określeniem⁵.

Warto przyrzeć się bliżej również znaczeniu słów zarządzanie zasobami ludzkimi. Słownik Języka Polskiego podaje dwa znaczenia słowa zasób⁶:

1. „pewna ilość czegoś zebrana, nagromadzona w celu wykorzystania w przyszłości; zapas, rezerwa”,
2. „złoża rud, minerałów, roślinność, surowce itp bogactwa naturalne ważne dla gospodarki i przemysłu”.

Jak zaznacza E. Konstanty oraz A. Modzelewska: „Słowo „ludzkie” również nie jest adekwatne, gdyż sugeruje wartościowanie na „zespoły ludzkie” i „nieludzkie”, to znaczy takie, w których panują na przykład nieludzkie warunki pracy”⁷.

Dodatkowo jak podkreśla A. Poczowski: „Po pierwsze, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Po drugie, należy pamiętać, iż właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy”⁸.

M. Armstrong oraz S. Taylor natomiast do celów zarządzania zasobami ludzkimi zaliczają m.in.:⁹

- wspieranie przedsiębiorstwa w zdobywaniu jego celów za pośrednictwem przygotowania oraz zainicjowania strategii zasobów ludzkich (HR), które są spójne ze strategią biznesową (strategiczne ZZL),
- dostarczenie przedsiębiorstwu wyszkolonych i zaangażowanych osób,
- powstanie dobrego stosunku pracy, który występuje między pracodawcą, a osobami zatrudnionymi oraz obustronnego zaufania,
- nakłanianie do wykorzystywania etycznej postawy w zarządzaniu ludźmi.

1.2. Rys historyczny

Na przestrzeni lat proces zarządzania zasobami ludzkimi spełniał różne funkcje. Z tego powodu, można wyróżnić trzy fazy zmian:¹⁰

- 1) operacyjna,
- 2) taktyczna lub menedżerska,
- 3) strategiczna oraz *quasi*-liniowa.

Pierwsza z nich przypada na lata 1900-1945. W niej rolą kadr, jako komórki zarządzającej, było administrowanie personelem. Do obowiązków należało m.in. rekrutowanie nowych osób, prowadzenie dokumentacji, regulacja czasu pracy, nieobecności oraz urlopów. Druga faza przypada z kolei na lata 1945-1980. Tutaj kadry występowały jako komórka szta-

⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 23-24.

⁶ *Słownik Języka Polskiego*, Tom III, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1981, s. 960.

⁷ E. Konstanty, A. Modzelewska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zarządzanie Mediami, Tom 2 (1), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2014, s. 27.

⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 33.

⁹ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 28.

¹⁰ A. Szymanowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, w: *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, z.8, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014, s. 355.

bową i pełniły jeszcze inne funkcje jak np. pomoc dla zarządu i kierowników oraz analiza informacji, które są niezbędne do określenia koncepcji zatrudnienia. Ostatnia faza są to lata 80. oraz późniejsze. W niej zadaniem kadr występujących jako komórka sztabowa było przygotowanie strategii personalnej, która będzie spójna ze strategią ogólną organizacji. Z kolei w latach 90. można było zauważyć trend zmiany funkcji personalnej ze sztabowej w quasi liniową. Skutkiem tego była kooperacja menedżerów personalnych z liniowymi, którzy mogli podejmować więcej ustaleń dotyczących personelu¹¹.

W ślad za zmianą dotyczącą spełnianych funkcji, następowały zmiany w nazewnictwie tego procesu. Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi zauważalne jest w literaturze światowej przedmiotu w latach 80 ubiegłego stulecia. Termin ten pochodzi z literatury amerykańskiej i utożsamiany jest z funkcją personalną w organizacji. Zmiana zarówno nazewnictwa, jak i sposobu rozumienia procesu wynikała z modyfikacji postrzegania znaczenia pracowników i ich miejsca w przedsiębiorstwie. Ich rola w organizacji z przedmiotowej (jako kosztu pracy) uległa przeobrażeniu na podmiotową (jako czynnika aktywów przedsiębiorstwa)¹².

1.3. Modele zarządzania zasobami ludzkimi

W dalszej części pracy przedstawione zostały modele zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiające czym jest ZZL oraz w jaki sposób funkcjonuje.

Model Michigan

Model ten został stworzony przez badaczy z Uniwersytetu Michigan. Przedstawia on proces strategicznego zarządzania kadrami, który obejmuje otoczenie, misję strukturę przedsiębiorstwa, a także zarządzanie zasobami ludzkimi, do którego zalicza się: dobór pracowników, ocenę efektów pracy, nagradzanie oraz rozwój kadr. Elementy zarządzania kadrami są ze sobą połączone i tworzą cykl zasobów ludzkich. Zadaniem szefostwa jest pielęgnowanie połączenia struktury formalnej oraz systemu zasobów ludzkich, ażeby udało się zrealizować zaplanowane cele strategiczne przedsiębiorstwa¹³.

Autorzy modelu podkreślają, iż w przypadku napotkania trudności, przedsiębiorstwa powinny tworzyć bezpośrednią relację pomiędzy strategiami i strukturami HR. Według modelu istotne jest rozpowszechnianie praktycznego wykorzystania HR do osiągania celów korporacyjnych. Opierano się na strategicznym aspekcie zasobów ludzkich¹⁴.

„Według tego modelu zarówno przepływ danych ze środowiska do organizacji, jak też przepływ z misji i strategii do struktury organizacyjnej i zarządzania kadrami jest jednokierunkowy- co uznano później za ograniczenie modelu”¹⁵.

Model Harvardzki

Model ten zwraca uwagę na cztery aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to: partycypacja pracowników, przepływ pracowników, system nagród oraz system pracy. Na płaszczyźnie te wpływają interesariusze (np. akcjonariusze, szefostwo) oraz czynniki sytuacyjne (m. in. strategia firmy, prawo). Przedsięwzięte działania powodują efekty wśród zasobów

¹¹ A. Szymanowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, w: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias, z.8, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014, s. 355.

¹² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategię- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 22.

¹³ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa, 2006, s. 48.

¹⁴ M. Ozbilgin, “International” human resource management: Academic parochialism in editorial boards of the “top” 22 journals on international human resource management, *Personnel Review*, Vol. 33 No. 2, 2004, s. 207-208.

¹⁵ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa, 2006, s. 48.

ludzkich jak np. zaangażowanie, czy produktywność. Mają one wpływ na długookresowe skutki jak dobrobyt poszczególnych jednostek oraz efektywność przedsiębiorstwa¹⁶.

Model ten wyjaśnia, że rodzaj polityki oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi powinien być spójny z wizją, misją, strategią, a także celami przedsiębiorstwa. Wszystko powinno być zharmonizowane zarówno z otoczeniem zewnętrznym, oraz wewnętrznymi uwarunkowaniami organizacji. Otoczenie ma znaczący wpływ na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi¹⁷.

„Zarówno model Michigan, jak też model harwardzki, miały znaczący wpływ na teorię i praktykę zarządzania kadrami i należą do klasycznych ujęć modelowych. Ich prezentacja demonstrowa ogólną ideę ujęcia strategicznego i jej przełożenia na strukturę samej funkcji”¹⁸.

Model Schulera

Model ten z kolei pokazuje istotę otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego przedsiębiorstwa w budowaniu strategii organizacji. W modelu tym, działania w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wymagają zdefiniowania następujących elementów^{19 20}:

- filozofii zasobów ludzkich- określenia sposobu postrzegania oraz traktowania osób pracujących w organizacji,
- polityki zasobów ludzkich- określenie reguł dla organizacji obejmujących praktyki oraz programy zarządzania zasobami ludzkimi,
- programu zarządzania zasobami ludzkimi- określania elementów strategii zasobów ludzkich,
- praktyki zarządzania zasobami ludzkimi- dotyczą wypełnienia polityki oraz programów zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy ona m.in. opracowywania planu zasobów, uczenia się, a także zarządzaniem systemem wynagrodzeń,
- procesów zarządzania zasobami ludzkimi- zawierają one oficjalne procedury, w których zawarte są metody niezbędne do wdrożenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz urzeczywistnienia planów strategicznych.

Wszystkie te elementy mogą mieć charakter strategiczny, zależnie od faktu w jakiej formie są one powiązane ze strategicznymi celami firmy, a nie od ich charakteru czasowego (w długim lub krótkim okresie) ani od obiektu na którym się koncentrują (managerowie wyższego szczebla, pracownicy niebędący menagerami). Model Schulera, w odróżnieniu od innych teorii, które skupiają się na poszczególnych działaniach ukazuje wzajemne powiązania działań i uwidacznia złożoność oddziaływania HR na zachowania indywidualne oraz grupowe²¹.

Miękkie i twarde ZZL

Modele Michigan oraz harwardzki posłużyły za inspirację dla naukowców do rozważań nad naturą a także elementami ZZL. Skutkiem tego było powstanie w późniejszym okresie różnych modeli ZZL. Przykładem, który nawiązuje do obu tych modeli może być rozróżnienie miękkiej i twardej wersji ZZL (Storey). Twarde ZZL odwołuje się do modelu Michigan, ukazując stanowisko m.in. kalkulacyjne skupione na ekonomicznym traktowaniu pracowni-

¹⁶ J. Wiśniewski, *Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji*, Nowoczesne systemy zarządzania, T. 12, nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa, 2017, s. 96-97.

¹⁷ O. Babalola, E. Patience E., O. Afolabi, L. Sola, O. Femi, *Adoption of Human Resources Management Policies for Practices: Harvard Model versus Religious Model*, Vol. 7, No. 1, 2018, s. 53-54.

¹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa, 2006, s. 49.

¹⁹ G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, Tom VIII, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów, 2012, s. 209-210.

²⁰ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 34.

²¹ Schuler, R.S., *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*, Organizational Dynamics, Vol. 21, Issue 1, Summer 1992, s. 19.

ków podobnie jak innych zasobów przedsiębiorstwa. Miękkie ZZL dotyczy natomiast relacji międzyludzkich. Istotę stanowi m.in. komunikacja, motywacja oraz kapitał intelektualny, który wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. W podejściu tym skupia się na potencjale, a także zaangażowaniu osób w toku wyznaczania i osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa. W tym wypadku wykorzystywanie funkcji personalnej oznacza scalanie potrzeb interesariuszy, działań ZZL oraz strategii przedsiębiorstwa²².

„Choć teoria ZZL jest miękka, to rzeczywistość często bywa twarda, a interesy organizacji stoją ponad interesami jednostki. Zauważono, że we wszystkich badanych organizacjach stosowano połączenie twardej i miękkiej wersji ZZL. Konkretnie składniki tej mikstury były niepowtarzalne dla każdej organizacji, co skłania do wniosku, że takie czynniki jak zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie organizacyjne, a także strategia, kultura i struktura organizacyjna firmy odgrywają zasadniczą rolę dla sposobu realizacji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie”²³.

Charakteryzując modele występujące w zarządzaniu zasobami ludzkimi, warto wspomnieć jeszcze o dwóch modelach, które wypełniają funkcję zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Są to: model sita oraz model kapitału ludzkiego.

Model sita

Model ten występuje na rynku określanym rynkiem pracodawcy, czyli takim, w którym jest ogromne zapotrzebowanie na pracę i pracodawca dysponuje szerokim wachlarzem kandydatów na poszczególne stanowiska. Z tego względu możliwe jest stosowanie przez pracodawcę odsiewu najbardziej pożądanym kandydatów spośród reszty ubiegających się o zatrudnienie. Odsiew ten przebiega w kilku etapach. Kluczową rolę spełnia tu rekrutacja. Przedsiębiorstwo już we wstępnym etapie naboru stara się zainteresować swoją ofertą wyspecjalizowanych pracowników, żeby spośród najlepszych wybrać tych najbardziej pożądanym w danej organizacji. Proces selekcji kandydatów następuje na kilku poziomach. Po dokonaniu wyboru, zatrudnia się najbardziej dopasowanego kandydata, który ma możliwość wykazania się w codziennej pracy. Jeśli oczekiwania będą spełnione, to ma on szansę awansować, w przeciwnym razie grozi mu zwolnienie. Model ten nie służy budowaniu wśród pracowników poczucia bezpieczeństwa, oddaniu organizacji ani utożsamianiu się pracownika z organizacją. Selekcja zatrudnianych prowadzi do obniżenia kosztów, ale nie jest polecana w tych organizacjach, które budują swoją markę, jakość usług lub produktów. Model ten nie ma zastosowania w większości państw europejskich z uwagi na aspekty kulturowe²⁴.

Model kapitału ludzkiego

Model kapitału ludzkiego stanowi przeciwieństwo wyżej opisanego modelu sita. Ma on zastosowanie w tych organizacjach, które cenią zatrudnienie długoterminowe i dążą do utożsamiania się przez pracowników z miejscem swojego zatrudnienia. W tym modelu pracownicy stają się kapitałem przedsiębiorstwa, który firma docenia i chce rozwijać poprzez np. szkolenie, czy też poprawę warunków pracy. Nabór pracowników w tym modelu opiera się przede wszystkim na ocenie sylwetki kandydata, jego cech osobowości, a nie ilości posiadanych certyfikatów oraz dyplomów. Model ten może być z dobrym skutkiem stosowany w różnych

²² D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H.Beck, Warszawa, 2019, s. 21.

²³ Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., *Soft and hard models of human resource management: A re-appraisal*, za: Armstrong M., Taylor S. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 35.

²⁴ M. Kostera, St. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. [w] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 401-402.

warunkach rynku pracy, choćby w sytuacjach gdzie dominuje rynek pracownika. Jest on polecany w tych przedsiębiorstwach, które rywalizują z innymi np. marką lub jakością usług. Model ten sprawdza się w większości krajów europejskich, z uwagi na aspekty kulturowe²⁵.

1.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Aby zrozumieć, czym jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, należy wyjaśnić termin strategia. K. Obłój podkreśla, że: „Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”²⁶. Tworzenie strategii jest procesem bardzo rozbudowanym, ponieważ w jego skład wchodzi wiele elementów. Managerowie stale muszą mieć na uwadze wszystkie zmiany, jakie zachodzą na rynku, ponieważ decyzja o przemianieniu jednego elementu może wiązać się ze zmianą również innych. Kierownicy przedsiębiorstw powinni nieprzerwanie odpowiadać sobie na niezmienną się pytania strategiczne, które dotyczą sensu istnienia organizacji, wizję funkcjonowania, rynki, produkty, model działania, a także o analizę organizacji i jej otoczenia, ponieważ to one wpływają na budowanie strategii organizacji²⁷.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (określane jako strategiczne ZZL lub SZZL) z kolei jest to stworzenie i realizowanie takiej strategii HR, która będzie współgrała ze strategiami biznesowymi firmy oraz wspomagała jej spełnienie²⁸. „W swojej istocie strategiczne ZZL wyznacza sposób myślenia. Ogólnie pokazuje, jak osiągnąć integrację i dopasowanie pomiędzy ZZL i biznesową strategią przedsiębiorstwa, jakie korzyści przynosi przyjęcie dłuższej perspektywy czasowej w stosunku do ZZL i w jaki sposób osiągnąć długoterminowe cele w tym zakresie, a także jak opracowywać i wdrażać spójne i wspierające strategie HR”²⁹.

J. Nowicka- Mieszala zaznacza, że: „celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest przede wszystkim wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji, ale i również jest metodą budowy wartości przedsiębiorstwa”³⁰.

Strategiczne ZZL powinno być połączone ze strategią biznesu w sposób interaktywny, a nie jedynie jednokierunkowo od biznesu do zasobów ludzkich. Rozumienie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wymaga zrozumienia konkretnego systemu w ramach, którego ona występuje. Skłania to do dokonania wyboru modelu do oceny funkcji personalnej w przedsiębiorstwie³¹.

C. J. Fombrun określa, że dla efektywnego działania przedsiębiorstwa niezbędne są następujące czynniki: misja oraz strategia, struktura organizacyjna, a także zarządzanie zasobami ludzkimi³². Dodatkowo wyróżnia on wraz ze swoim zespołem trzy fazy działań kierowniczych:³³

²⁵ M. Kostera, St. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. [w] Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 402.

²⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, s. 14.

²⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, s. 14, 28.

²⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategię- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 41.

²⁹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategię- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 41.

³⁰ J. Nowicka-Mieszala, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 1, 2012, s. 93.

³¹ P. M. Wright, S. A. Snell, *Toward an integrative view of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, Vol. 1, Issue 3, Autumn 1991, s. 204-205.

³² A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010, s. 20.

³³ A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010, s. 21.

- strategiczną – określenie strategii oraz polityki, a także celów,
- menedżerską – zapewnienie dostępności z możliwością przemieszczania zasób niezbędnych do osiągnięcia pomysłu strategicznego,
- operacyjną – zarządzanie na bieżąco.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna współgrać ze strategią biznesową organizacji. Proces integracji tych strategii prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Proces integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy

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

Źródło: Ch. Hendry, *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 96, cyt. za: A. Poczowski, 2008, s. 57.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle powiązane z planem strategicznym przedsiębiorstwa. Musi ulegać odpowiednim modyfikacjom, zależnie od realizacji konkretnego planu i odpowiadać na bieżące potrzeby biznesowe, np. informacja jaki cel mamy do osiągnięcia pozwala na dobór odpowiednich pracowników do realizacji tego zadania³⁴. Jak podkreśla A. Wilk: „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza całokształt działań związanych z zapewnieniem zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji strategicznych celów biznesowych firmy przy zapewnieniu możliwości rozwoju osobistego pracowników i osiągania ich celów indywidualnych w stopniu sprzyjającym ich zaangażowaniu na rzecz pomyślnej przyszłości przedsiębiorstwa”³⁵.

Choć strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi nie stanowi już jedynie modnego trendu w zarządzaniu organizacją, to jednak nie jest jeszcze ugruntowaną dziedziną nauki, gdyż nieustannie się rozwija i napotyka różnorodne nowe wyzwania, którym musi sprostać. Spowodowane jest to ciągle zmieniającym się i dynamicznym środowiskiem, w jakim organizacje funkcjonują³⁶.

Ewolucja procesu zarządzania zasobami ludzkimi jak i idące w ślad za tym zmiany w nazewnictwie ukazują docenienie roli człowieka w funkcjonowaniu organizacji. Ludzie w przedsiębiorstwach stanowią najważniejszy jego element, ponieważ to właśnie ich umiejętności znajdują swoje odzwierciedlenie np. w wynikach finansowych. To właśnie osoby zatrudnione tworzą normy, zasady oraz politykę, którą potem będzie trzeba przestrzegać.

„Cele ekonomiczne są realizowane przez ludzi, a jednocześnie dla ludzi, dlatego też właściciele powinni dbać o spełnianie oczekiwań i potrzeb pracowników. Ludzie, jako zasób przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do pozostałych zasobów znajdujących się w firmie po-

³⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 57.

³⁵ A. Wilk., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010, s. 22.

³⁶ M. L Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, L. S. Andrade, B. Drake, *Strategic human resource management: The evolution of the field*, Human Resource Management Review, Vol. 19, Issue 2, June 2009, s. 82.

siadają osobowość, prawa obywatelskie oraz decydują o tym, czy w ogóle pracują, jak długo pracują oraz jak dobrze będą sprawować swoje obowiązki”³⁷.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi istotne jest również zarządzanie strategiczne, które powinno współgrać z innymi celami biznesowymi, ponieważ dzięki temu można zapewnić sukces przedsiębiorstwu.

„Lekceważenie strategii firmy skutkuje tym, że małe i średnie przedsiębiorstwa często nie znają rynku, na którym funkcjonują, oraz inwestują w rozwój kompetencji, które w rzeczywistości nie są dla nich kluczowe”³⁸.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest stale rozwijającą się dziedziną nauki, która aczkolwiek ma już ugruntowaną mocną pozycję, to nie jest kompletna. Stale zmieniające się otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania nowych decyzji w zakresie zasobów ludzkich, aby umiejętnie sprostać tym wyzwaniom.

³⁷ J. Wiśniewski, *Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji*, Nowoczesne systemy zarządzania, T. 12, nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa, 2017, s. 102.

³⁸ J. Nowicka- Mieszala, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 1, 2012, s. 97.

Rozdział 2. Struktury organizacyjne, kultura organizacji a ZZL

Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracownika za jeden z najbardziej wartościowych elementów każdej organizacji. Organizacja to przede wszystkim ludzie w niej pracujący, dlatego tak ważne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania firmy ma właściwe zarządzanie ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy kapitał, który należy systematycznie rozwijać i inspirować. Jest to jedyny zasób organizacji, zdolny do uczenia się i doskonalenia swojego potencjału. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, to stworzenie zintegrowanego mechanizmu, który łączy problemy oraz cele ludzi z zadaniami organizacji, a przydzielone zadania oraz przygotowanie odpowiednich warunków pracy powinny sprzyjać wykorzystaniu możliwości pracowników, co może zabezpieczyć odpowiednia kultura i struktura organizacji. Polityka personalna opiera się na procesach wchodzenia ludzi do organizacji, ich adaptacji, rozwoju umożliwiającego ich funkcjonowanie w poszczególnych elementach procesu, lub procesów realizowanych w niej. Do sprawnego funkcjonowania organizacji konieczne jest zbudowanie optymalnych narzędzi, które będą wykorzystywane do kształtowania procesów kadrowych, którymi są kultura organizacji i struktura organizacyjna. Kapitał ludzki to przede wszystkim kompetencje menadżerów i pracowników. To właśnie ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy decydują o tym czy firma jest w stanie walczyć i utrzymać przewagę konkurencyjną czy też nie. Gwałtowne zmiany w technologii, otoczeniu konkurencyjnym i wymaganiach klientów wpływają na wzrost tempa w jakim przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoje produkty i strategie oraz inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, aby przetrwać na rynku. Współcześnie koniecznością staje się kreowanie organizacji uczącej się – charakteryzującej się ciągłym odnawianiem wiedzy, stymulującej i zaspokajającej potrzeby rozwoju swoich pracowników. Każda kultura organizacji kształtowana jest przez jej założycieli oraz kadrę menedżerską, a uwzględniając proces internacjonalizacji szczególnie istotnym w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i procesów kadrowych jest analiza i korekta kultury organizacji umożliwiająca uwzględnienie kultury jej pracowników, kultury i struktury organizacji oraz pisanych i niepisanych norm panujących w danej organizacji.

Strategia efektywnej organizacji jest możliwa jeżeli ma ona określoną kulturę organizacyjną, sprecyzowane cele, normy, wartości. Wypracowanie planu działań oraz stworzenia warunków jego konsekwentnej realizacji, to sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, które jest możliwe przy odpowiednio zbudowanej strukturze organizacyjnej, która ma być elastycznym narzędziem umożliwiającym budowę przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Dlatego ważnym w omawianiu procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest wskazanie konieczności tworzenia i adaptacji do warunków XXI w. kultury organizacji i struktury organizacyjnej, które są filarami sprawnie funkcjonującego podmiotu.

2.1. Struktura organizacyjna – wyjaśnienie pojęcia i czynniki ją kształtujące

Struktury organizacyjne są zjawiskiem powszechnie spotykanym w życiu społecznym³⁹. Struktura organizacyjna traktowana jest jako podstawowe narzędzie zarządzania i kształtowania pożądaných zachowań organizacyjnych, przez którą odbywają się procesy planowania, organizowania a zarazem motywowania i kontrolowania członków organizacji⁴⁰.

Struktura organizacyjna i wsparcie społeczne są elementami środowiska organizacyjnego. Spośród powyższych dwóch struktura organizacyjna jest stosunkowo stabilna i ma dwie cechy; mianowicie centralizacja i formalizacja organizacji⁴¹.

Struktury organizacyjne sprawiają, że działanie jest wiarygodne i niezależne od czynników osobistych i sytuacyjnych, a zatem są podstawą naszego rozumienia organizacji⁴².

Ludzie tworzą organizacje, dlatego że poprzez wspólne działanie można osiągnąć znacznie więcej niż działając w pojedynkę. Aby to było możliwe, konieczne jest w większości przypadków uporządkowanie działań grupy tzn. by móc osiągnąć cel funkcjonowania firmy wszyscy powinni robić co do nich należy, mieć przypisany zakres działań. Zatem należy zatroszczyć się o takie zorganizowanie firmy, by działania poszczególnych osób były ze sobą spójne, a cele realizowane przez te osoby przyczyniały się do realizacji celu organizacji. Podstawowym służącym temu narzędziem jest **struktura organizacyjna**⁴³.

Termin *struktura* pochodzi od łacińskiego słowa *structura* i oznacza budowę, rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu) bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy⁴⁴.

W rozumieniu tradycyjnym strukturą organizacyjną nazywany jest zbiór różnych elementów organizacyjnych: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz zespół relacji zachodzących między nimi⁴⁵.

Projektanci organizacyjni są motywowani do określenia formalnej struktury, która jednocześnie ukierunkowuje i ogranicza zachowanie osób pełniących role. Intencją tej formalnej struktury jest umożliwienie realizacji celów organizacyjnych przez różnorodny zestaw ról, zajmowanych przez osoby o możliwie rozbieżnych zainteresowaniach⁴⁶.

Punktem wyjścia opisu struktury organizacyjnej jest identyfikacja jej elementów. **Stanowisko pracy** jest najmniejszym elementem struktury organizacyjnej. Jest to miejsce zajmowane przez pracownika danej organizacji wraz z zasobami niezbędnymi do realizacji powierzonych zadań. W każdej organizacji można wyodrębnić wiele różnych stanowisk pracy. W zależności od roli jaką odgrywają można je podzielić na kierownicze i wykonawcze⁴⁷. Skala procesów w organizacji skłania do skupiania stanowisk pracy w komórki organizacyjne, te zaś w jednostki organizacyjne.

Komórka organizacyjna to zbiór stanowisk pracy, którymi kieruje jeden przełożony. Komórka organizacyjna jest najmniejszą zespołową jednostką organizacyjną.

³⁹ R. Miśkiewicz, *Piony scalone a struktury organizacyjne wybranych przedsiębiorstw hutniczych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 108 Nr kol. 1983, 2017, s. 286.

⁴⁰ K. Krzakiewicz. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 55.

⁴¹ L. M. John, M. Shafi, *Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective*, John & Shafi, Cogent Business & Management, 7, 2020, s. 3.

⁴² S. B. Soderstrom, K. Weber, *Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts*, Administrative Science Quarterly, Vol. 65(1), 2020, s. 227

⁴³ B. Glinka, P. Hensel. *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1999, s. 9.

⁴⁴ R. Rutka, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 183.

⁴⁵ R. Krupski. *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo IBIS, Wrocław 2004, s. 65.

⁴⁶ S. Sandhu, C. T. Kulik, *Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles*, Administrative Science Quarterly, Vol. 64(3), 2019, s. 619.

⁴⁷ K. Krzakiewicz. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 55.

Jednostka organizacyjna to zbiór komórek organizacyjnych skupionych wokół jednego kierownika.

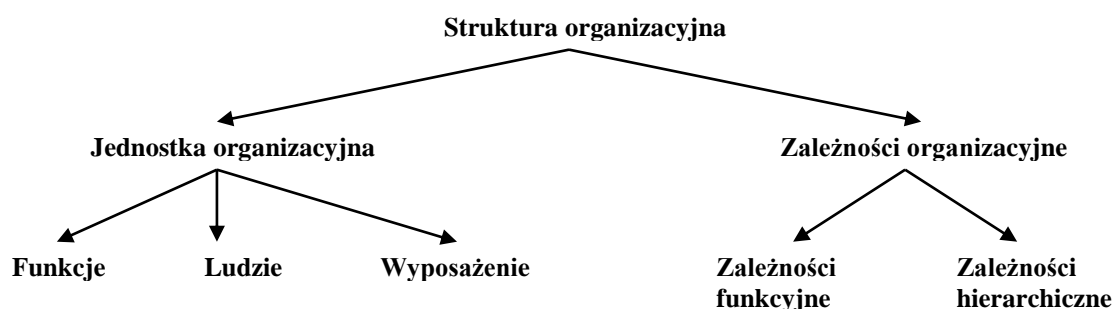
Pomiędzy elementami struktury organizacyjnej występują więzi organizacyjne, czyli zależności, które określają ich relacje, tzn. połączenia i uzależnienia. Wyróżnia się następujące podstawowe rodzaje więzi organizacyjnych:

- służbowe (hierarchiczne), wyrażające się w zależności podwładnego od przełożonego; ich istotą są uprawnienia przełożonych do wydawania podwładnym poleceń, określania zadań i kontroli ich realizacji,
- funkcjonalne (nie hierarchiczne), których istotą jest pomaganie i doradzanie przy wykonywaniu zadań,
- techniczne, wynikające z podziału pracy, a wyrażające się we wzajemnym uzależnieniu członków zespołu podczas realizacji wspólnego celu,
- informacyjne, wyrażające się w obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się o wszystkich stanach rzeczy bądź ich zmianach, zapewniające przepływ informacji⁴⁸.

Każde stanowisko pracy i każda komórka organizacyjna ma sformułowany i przypisany zakres działania, obejmujący zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. Organizowanie polega na takim wyznaczeniu i koordynowaniu działalności wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i wszystkich pracujących w nim ludzi, aby przedsiębiorstwo realizowało jak najefektywniej swe cele i zadania⁴⁹.

Ze względu na podział funkcji pomiędzy jednostki organizacyjne są one w relacjach funkcyjnych (operacyjnych, informacyjnych, doradczych) oraz hierarchicznych (rozkazodawczych, regulacyjnych). Opisaną powyżej strukturę organizacyjną przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w świetle klasycznych definicji



Źródło: A. Nalepka. *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 413.

Jednym z głównych zadań struktury organizacyjnej jest tworzenie i doskonalenie warunków, które zagwarantują jej sprawność funkcjonowania. W sensie tym struktura organizacyjna pełni rolę instrumentu zarządzania, który powinien być racjonalnie kształtowany i skutecznie wykorzystywany dla zapewnienia sprawności zarządzanej organizacji. Efekty oddziaływania najróżniejszych czynników nadają kształt strukturze organizacyjnej. Prowadzone przez wiele lat badania doprowadziły do wykrystalizowania się zbioru poniższych czynników (przedstawionych na rysunku 2):

1. strategia, w tym cele i kierunki rozwoju strategicznego – określa w jaki sposób będą przebiegać linie hierarchicznego podporządkowania w organizacji, określa też mechanizm podejmowania decyzji, planowania, wskazuje jaki rodzaj informacji będzie przebiegać

⁴⁸ K. Krzakiewicz. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 56.

⁴⁹ S. Duchniewicz. *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 120.

wzdłuż linii hierarchicznych, określa kanały komunikacyjne w organizacji. Cele organizacji określają typ komórek organizacyjnych, wymaganą liczbę i intensywność więzi organizacyjnych oraz strukturalne wymagania dotyczące koordynacji i integracji celów,

2. czynniki zewnętrzne – organizacje funkcjonują w zróżnicowanym otoczeniu, które może być proste lub złożone, statyczne lub dynamiczne, pewne lub niepewne. Złożoność, dynamika i niepewność otoczenia może zagrażać organizacji. Powodzenie organizacji jest uwarunkowane dopasowaniem jej budowy wewnętrznej do specyfiki otoczenia⁵⁰. Wpływ otoczenia na rozwiązania strukturalne dotyczy głównie wyboru pożądanego stopnia elastyczności struktury organizacyjnej. Im bardziej otoczenie jest zmienne i złożone, tym większego znaczenia nabiera problem odpowiednich rezerw potrzebnych do zachowania stanu dynamicznej równowagi. Potrzebna jest tu zdolność przystosowawcza wyrażająca się w umiejętności szybkiego dostrzegania zmian w otoczeniu i odpowiedniego przygotowania⁵¹,
3. czynniki wewnętrzne wywierające istotny wpływ na kształt struktury organizacyjnej to:
 - **wielkość organizacji** – wpływa na liczbę komórek i szczebli organizacyjnych, a więc konfigurację struktury. Im większa organizacja, tym z reguły, większa jest również potrzeba formalizacji działań organizacyjnych, obiegu informacji, decentralizacji, uprawnień decyzyjnych oraz stanowisk wykonujących funkcje: podstawowe, regulacyjne i pomocnicze⁵²,
 - **technologia** – fazy procesów technologicznych są najczęściej podstawą grupowania stanowisk pracy i komórek organizacyjnych. Technologia często ma charakter zależności między komórkami i stanowiskami pracy, w efekcie decyduje o więziach kooperacyjnych oraz o potrzebie i sposobie koordynacji,
 - **historia** – funkcjonowanie każdej organizacji można opisywać przedstawiając kolejne etapy w jej cyklu życia. Organizacje powstają, rozrastają się, osiągają poziom dojrzałości, przechodzą do fazy schyłkowej, z której mogą, przechodząc skuteczną bądź nieskuteczną odnowę, wejść do nowej fazy rozwoju jak też zakończyć egzystencję. Kolejne etapy w cyklu życia organizacji wiążą się z koniecznością rozwiązywania różnych problemów oraz radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. Sprawne i skuteczne przejście do następnego etapu cyklu jest uwarunkowane adekwatnością rozwiązań strukturalnych⁵³,
 - **uczestnicy organizacji** – czynnik ten obejmuje zarówno kompetencje i umiejętności pracowników, w tym kadry kierowniczej, zwłaszcza najwyższego szczebla, jak i cechy kultury organizacyjnej. Człowiek, jako uczestnik organizacji, wpływa swoimi potrzebami, oczekiwaniami i wymaganiami, a także umiejętnościami i kompetencjami na strukturę organizacyjną.

Czynniki te odgrywają zróżnicowaną rolę w wyborze rozwiązań strukturalnych, w zależności od tego, czy mamy do czynienia z systemem organizacyjnym działającym już od jakiegoś czasu, czy z projektowanym i tworzonym od podstaw. Drugi z przypadków daje większą swobodę manewru w projektowaniu struktury organizacyjnej, gdyż nie istnieje jeszcze kultura organizacyjna, a takie czynniki jak: cele, technologia i wielkość organizacji mogą być w większym stopniu przedmiotem wyboru.

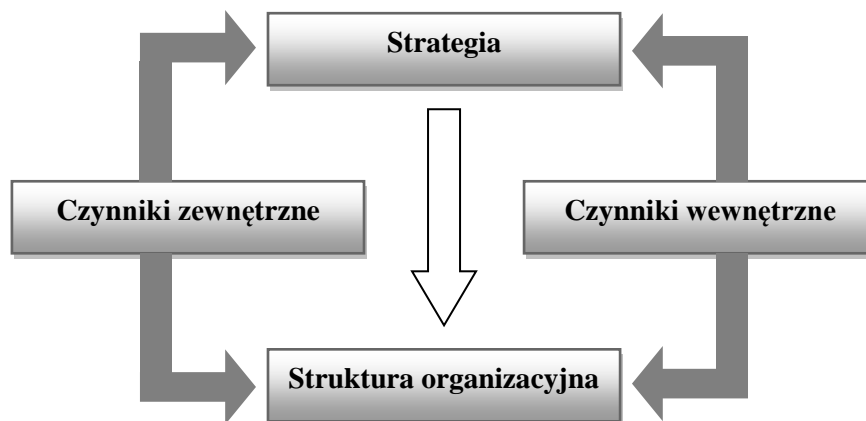
⁵⁰ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 80.

⁵¹ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 146.

⁵² S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 147.

⁵³ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 90.

Rysunek 2. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną



Źródło: K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 80

Struktura organizacyjna jest narzędziem zarządzania, gdyż ogranicza dowolność zachowania elementów organizacji, co za tym idzie zwiększa ich przewidywalność a w efekcie ich sterowność⁵⁴ jednak z drugiej strony powoduje powstawanie organizacyjnej rutyny ograniczającej działania⁵⁵.

Najważniejsze funkcje struktury organizacyjnej przedstawiają się następująco:

- jest narzędziem kierowania, w sensie tym, że poprzez strukturę odbywa się proces kształtowania zachowania się członków organizacji zgodnie z wolą kierujących,
- scala składniki w integralną całość,
- zapewnia względną równowagę wewnętrzną zapobiegającą destrukcji systemu,
- zapewnia przestrzenną oraz czasową koordynację realizowanych w systemie procesów,
- wiąże się z otoczeniem (w aspekcie wymiany zewnętrznej),
- odgrywa rolę adaptacyjną z otoczeniem⁵⁶.

Zatem struktura organizacyjna jest czynnikiem zasadniczym decydującym o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że nie istnieje jedna sprawdzona, uniwersalna oraz optymalna forma strukturalna dla każdego przedsiębiorstwa.

2.2. Rodzaje struktur organizacyjnych i ich zastosowanie

Jak to już zostało wcześniej przedstawione, struktura organizacyjna oznacza sposób, w jaki się dzieli, grupuje i koordynuje działalność organizacji, w rozumieniu wzajemnych stosunków między kierownikami i pracownikami, kierownikami i kierownikami oraz pracownikami i pracownikami⁵⁷.

Przystępując do analizy struktur organizacyjnych należy uwzględnić fakt, iż każde rozwiązanie strukturalne jest oryginalnym tworem, powstaje w rezultacie uwzględnienia częstoć niepowtarzalnych zasobów przedsiębiorstwa a zarazem otoczenia w jakim ono funkcjonuje, a także indywidualnych cech twórców i w rezultacie jest w pewnym sensie nieporównywalne z innymi.

Podejście typologiczne ma znaczenie poznawcze, gdyż pozwala uporządkować zróżnicowaną zbiorowość struktur spotykanych w praktyce funkcjonowania organizacji, ogranicza-

⁵⁴ A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 17.

⁵⁵ S. Gentile-Lüdecke, R. Torres de Oliveira, J. Paul, *Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs?* Small Bus Econ, 55, 2020, s. 1094.

⁵⁶ Tamże, s. 23.

⁵⁷ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 150.

jąc ich różnorodność do kilku typów podstawowych. Do wyróżnienia struktur organizacyjnych wykorzystuje się rozmaite kryteria, do najczęściej stosowanych zalicza się⁵⁸:

- rozpiętość kierowania,
- dominujący rodzaj więzi organizacyjnych,
- dominujące kryterium grupowania podstawowych jednostek organizacyjnych,
- więzi kapitałowe.

Zastosowanie konkretnego kryterium decyduje o wyborze określonej formy struktury organizacyjnej (Tab. 3).

Tabela 3. Rodzaje struktur i kryteria ich wyodrębniania

Kryterium	Rodzaje struktur organizacyjnych
Rozpiętość kierowania	Smukłe, płaskie
Dominujący rodzaj więzi organizacyjnych	Liniowe, funkcjonalne, sztabowo – liniowe
Dominujące kryterium grupowania podstawowych jednostek	Funkcjonalne, dywizjonalne, projektowe, macierzowe, tensorowe
Więzi kapitałowe	Holding, koncern

Źródło: K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 57.

Biorąc pod uwagę rozpiętość kierowania, struktury organizacyjne dzielą się na **struktury smukłe** i **struktury płaskie**. W strukturze smukłej istnieje relatywnie wiele szczebli, komórki organizacyjne są niewielkich rozmiarów, mała jest także rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach. W strukturze płaskiej wszystkie te charakterystyki kształtują się odwrotnie: jest niewiele szczebli zarządzania, komórki organizacyjne są stosunkowo duże, podobnie jak rozpiętość kierowania⁵⁹. W sposób graficzny obie sytuacje przedstawiono na poniższych rysunkach.

Plusy w strukturze smukłej polegają na dokładnej i bieżącej kontroli pracy podwładnych, a w tym bezpośrednie oddziaływanie menadżera na pracownika. Ten typ strategii powoduje też, że pracownik ma duże możliwości awansu pionowego. Minusy – to długie drogi i czas przepływu informacji oraz możliwość ich zniekształcenia⁶⁰.

W rezultacie występuje możliwość pojawienia się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych wskutek zniekształcenia i opóźnienia informacji.

Plusem struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników. Minusem zaś jest to, że pracownik nieodpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może działać nie zawsze zgodnie z celami organizacji⁶¹. W strukturach płaskich ograniczona jest możliwość osobistej, bieżącej kontroli i nadzoru kierownika. Nie jest to wadą, gdy jako substytuty tego mechanizmu koordynacji rozwiną się inne, takie jak formalizacja przebiegu procesów lub rezultatów, oraz gdy wysokie umiejętności pracowników umożliwią szersze wykorzystanie samokontroli⁶². W większości sytuacji struktura smukła jest kosztowniejsza niż płaska. Obecnie widać wyraźnie tendencje do spłaszczania struktur organizacyjnych i zmniejszania ilości szczebli pośrednich.

⁵⁸ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 57.

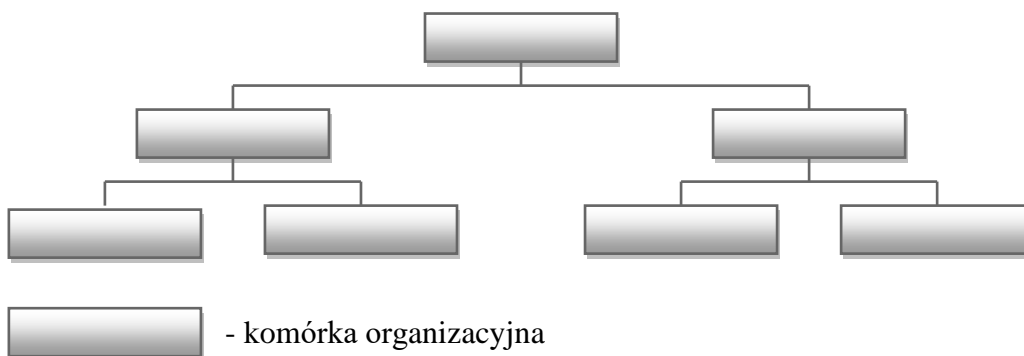
⁵⁹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 276.

⁶⁰ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 151.

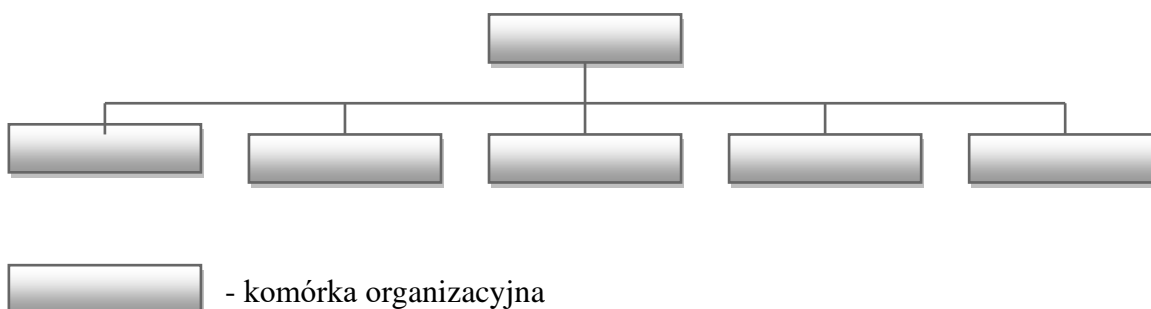
⁶¹ S. Duchniewicz, *Metody organizacji...*, op.cit., 2005, str. 151.

⁶² A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 277.

Rysunek 3. Schemat struktury smukłej



Rysunek 3cd. Schemat struktury płaskiej



Źródło: S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 152

Ze względu na przewagę poszczególnych więzi organizacyjnych wyróżnia się: **struktury liniowe, funkcjonalne i sztabowo – liniowe**.

Struktura liniowa jest historycznie najstarszą formą struktury organizacyjnej. Podstawą do jej ukształtowania jest fayolowska zasada jedności rozkazodawstwa (rysunek 4), według której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stanowiącego pierwszy element drogi służbowej⁶³. Oznacza to, że tylko od niego otrzymuje polecenia, które obowiązany jest wykonać. Przełożony jest adresatem przekazywanych przez podwładnych informacji. Kontakty podwładnych z pracownikami innych komórek organizacyjnych lub z kierownikami wyższych szczebli nie mogą następować z pominięciem stanowiska bezpośredniego przełożonego. Jest on pierwszym elementem drogi służbowej⁶⁴.

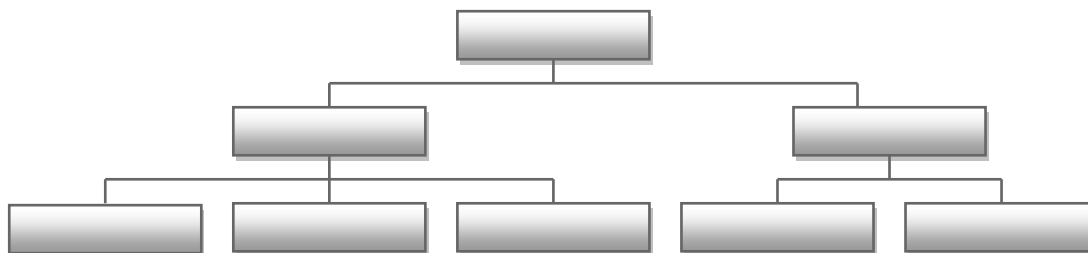
Do głównych zalet struktur liniowych można zaliczyć: jednoosobowe kierownictwo, przejrzysty zakres kompetencji i odpowiedzialności, stworzenie warunków do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji oraz łatwość utrzymania dyscypliny. Natomiast do wad należy brak możliwości pogłębiania specjalizacji w zakresie wszystkich aspektów zarządzania daną komórką lub jednostką organizacyjną oraz wysoka centralizacja, umożliwiająca pełne wykorzystanie zdolności indywidualnych wykonawców⁶⁵.

⁶³ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 177.

⁶⁴ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 278.

⁶⁵ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 178.

Rysunek 4. Schemat struktury liniowej



Źródło: S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 153.

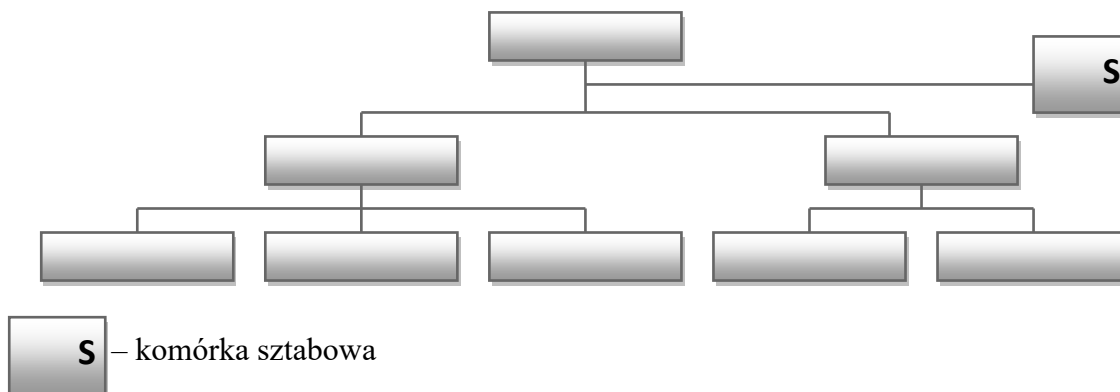
Struktury liniowe wykorzystywane są w małych firmach o prostym asortymencie i technologii produkcji, funkcjonujących w stabilnych warunkach otoczenia⁶⁶.

Struktura liniowo-sztabowa – występuje w niej, podobnie jak w strukturze liniowej, zasada jedności rozkazodawstwa (rysunek 5).

W strukturach liniowo-sztabowych tworzy się stanowiska i komórki sztabowe, powołane do wspomagania kierowników liniowych w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z zarządzaniem „ich” komórkami lub jednostkami organizacyjnymi. Kierownik liniowy zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu komórki czy jednostki (tylko on podejmuje decyzje i wydaje polecenia)⁶⁷. Dodatkowo istotną cechą jest istnienie oprócz komórek liniowych wyspecjalizowanych organów doradczych zwanych sztabami⁶⁸. Komórka sztabowa m.in. zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi prace prognostyczne i może być ulokowana w następujący sposób:

- przy najwyższym kierownictwie organizacji,
- przy najniższych szczeblach kierownictwa,
- uniwersalnie, jako komórka spełniająca usługi doradcze dla wszystkich szczebli (np. radca prawny)⁶⁹.

Rysunek 5. Schemat struktury liniowo-sztabowej



Źródło: S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 154.

⁶⁶ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 61.

⁶⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 279.

⁶⁸ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 62.

⁶⁹ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 153.

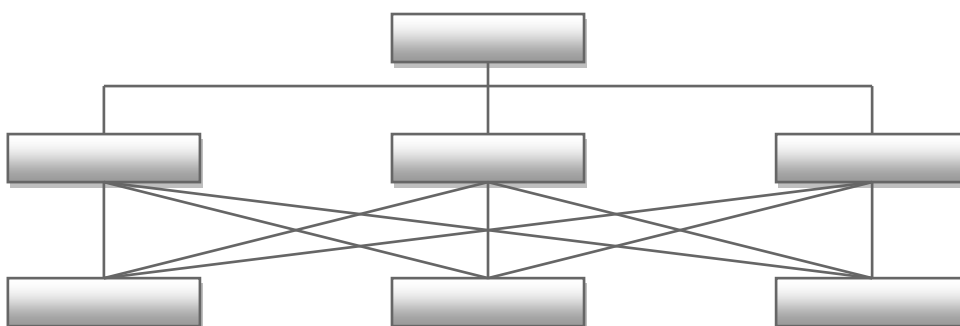
Wśród głównych zalet struktur liniowo – sztabowych można wymienić: przestrzeganie zasady jednoosobowego kierownictwa, wykorzystanie specjalizacji funkcjonalnej w sferze zarządzania, korzystanie przez kierowników liniowych z opinii wysoko wykwalifikowanych pracowników sztabowych. Zarazem stwarza ona zagrożenie pojawienia się tendencji do utożsamiania się komórek sztabowych z kierownictwem liniowym, czemu sprzyja powstawanie na tym tle konfliktów pomiędzy kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na komórkach samodzielnych⁷⁰.

Struktura tego typu jest jedną z najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej. Wykorzystywana jest w średnich i dużych firmach o zróżnicowanym asortymencie i złożonej technologii wytwarzania, funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu⁷¹.

Struktura funkcjonalna zrywa z zasadą jedności rozkazodawstwa. Jej podstawę stanowi zasada specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych (rysunek 6). Pracownik liniowy podlega jednocześnie kilku przełożonym, z których każdy jest odpowiedzialny za jedną z funkcji zarządzania. Istnieje tu wymóg ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Niezbędnym działaniem staje się tu koordynacja decyzji wszystkich kierowników, tak aby ich realizacja doprowadziła do efektywnego działania danej części organizacji, co praktycznie nieczęsto udaje się zrealizować⁷².

Struktura funkcjonalna daje korzyści wynikające ze specjalizacji na poziomie kierownictwa i wykonawstwa, mianowicie: możliwość bezpośrednich kontaktów ze specjalistami, którymi są przełożeni funkcjonalni oraz zdolność szybkiego reagowania na zmiany w organizacji. Struktura ta ma przewagę wad, do których można zaliczyć: trudności w rozliczaniu pracowników i odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych, możliwości otrzymywania przez wykonawców sprzecznych poleceń lub kumulujących się zadań, manipulowanie poleceniami przez podwładnych⁷³, uniemożliwienie rozwoju pracownikom o szerokich specjalnościach, którzy mogą mieć całościowe spojrzenie na potrzeby klientów i przedsiębiorstwa, pionicy mogą być bardziej zainteresowane realizacją celów własnych niż celów całego przedsiębiorstwa⁷⁴.

Rysunek 6. Schemat struktury funkcjonalnej



Źródło: S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 155.

⁷⁰ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 171.

⁷¹ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 62.

⁷² B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 178.

⁷³ B. Koźuch, *Nauka...*, op.cit., s. 178.

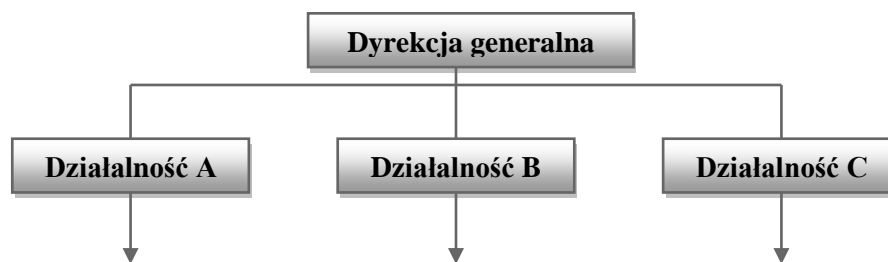
⁷⁴ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 55.

Wykorzystanie struktur funkcjonalnych jest celowe w przedsiębiorstwach średniej wielkości, które wytwarzają ograniczony asortyment produktów, funkcjonują w stosunkowo stabilnych warunkach zewnętrznych jak też w celu zapewnienia swojego funkcjonowania wymagają rozwiązywania standardowych problemów decyzyjnych⁷⁵. W miarę wzrostu przedsiębiorstwa mankamenty struktur funkcjonalnych uwydatniają się jeszcze bardziej, dotyczy to głównie dużej komplikacji w systemie przepływu informacji i nadmiernej formalizacji organizacji, co utrudnia całościową koordynację dużego przedsiębiorstwa⁷⁶.

Struktura dywizjonalna dąży do podziału organizacji na względnie niezależne elementy (rysunek 7), z reguły pokrywające się z miejscami powstawania kosztów i tworzenia zysku. Struktura ta polega na podziale organizacji na segmenty, kierowane przez samodzielnych kierowników. Kierownictwo naczelne organizacji zatrzymuje dla siebie decyzje o podstawowym znaczeniu dla jej funkcjonowania. Rezultatem takiego systemu zarządzania jest rozproszenie władzy i odpowiedzialności organizacyjnej, co z kolei ułatwia na wyższych szczeblach zarządzania podejmowanie decyzji strategicznych, dotyczących kierunków rozwoju organizacji i związanej z tym alokacji zasobów. W rezultacie oznacza to przesunięcie większości problemów zarządzania operacyjnego na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej⁷⁷.

Najczęściej podkreśla się zaletę struktur dywizjonalnych, jaką stanowi przybliżenie podejmowania decyzji do miejsca, którego one bezpośrednio dotyczą. Dzięki temu tworzony jest mechanizm wykorzystywania szczegółowej wiedzy o oczekiwaniach, warunkach wewnętrznych i zewnętrznych, co znacząco zwiększa trafność decyzji.

Rysunek 7. Schemat struktury dywizjonalnej



Źródło: B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Cedetu Sp. Zo.o, Warszawa 2007, s. 181

Struktura macierzowa – ten typ struktury wiąże się z matematycznym pojęciem macierzy, które oznacza prostokątną tablicę liczb rzeczywistych, charakteryzującą sprzężenie kolumn i wierszy. Struktura macierzowa (jak przedstawia rysunek 8) jest skonstruowana na zasadzie dwuwymiarowego grupowania: kolumny są odpowiednikami stałych, powtarzalnych funkcji, a wiersze oznaczają nietypowe, zmieniające się okresowo zadania, produkty, projekty lub przedsięwzięcia⁷⁸.

W strukturze tej każdy podwładny ma dwóch kierowników: kierownika funkcjonalnego i kierownika przedsięwzięcia, np. projektu. Na ogół przyjmuje się, że kierownik funkcjonalny powinien decydować o tym, jak zadanie ma być wykonane, natomiast kierownik przedsięwzięcia o tym, co i kiedy należy realizować⁷⁹.

⁷⁵ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne...*, op.cit., s. 55.

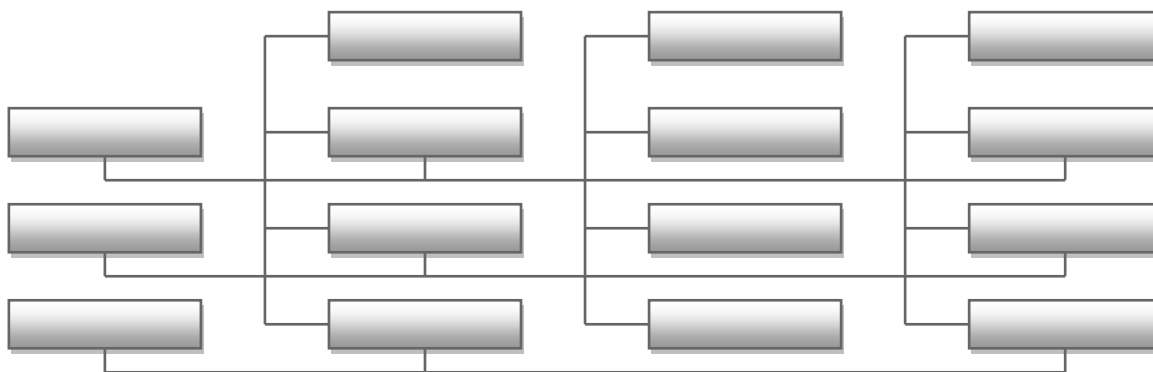
⁷⁶ M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 168.

⁷⁷ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 157.

⁷⁸ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 282.

⁷⁹ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 69.

Rysunek 8. Schemat struktury macierzowej



Źródło: S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 156

Zaletami struktur tego typu są połączenia cech struktur funkcjonalnych i liniowych, a więc: wsparcie merytoryczne menadżerów w realizacji zadań, możliwość całościowego rozpatrzenia i kierowania projektem, skrócenie kanałów przepływu informacji, względna równość zespołów zadaniowych, elastyczność. Do wad natomiast można zaliczyć odejście od zasady jednoosobowego rozkazodawstwa, możliwość konfliktów kompetencyjnych pomiędzy menadżerami z racji podwójnej podległości pracowników, kosztowne wdrożenie, ryzyko dublowania wysiłku zespołów projektowych⁸⁰.

Struktura macierzowa, po okresie dużej euforii, uległa stabilizacji. Jest ona dość powszechnie stosowana w organizacjach konsultingowych, projektowania systemów komputerowych oraz w agencjach reklamowych.

Struktura projektowa stosowana jest w przypadku realizacji skomplikowanych przedsięwzięć. W strukturze tej, do realizacji zadań o nowatorskim, kompleksowym i innowacyjnym charakterze, wyodrębnia się podstawowe jednostki na podstawie projektów. Istota tego rozwiązania sprowadza się do tworzenia zespołów projektowych, ściśle związanych z realizacją określonego zadania. Zespół projektowy przejmuje pełną odpowiedzialność za realizację projektu. W skład zespołów projektowych wchodzi pracownicy o wysokich kwalifikacjach, reprezentujący różne specjalności i wywodzący się z różnych pionów funkcjonalnych organizacji⁸¹.

Do zalet struktury projektowej można zaliczyć: wykorzystanie fachowej wiedzy specjalistów, bezpośrednie kontakty między członkami zespołu projektowego i zespołowe rozwiązywanie problemów, krótkie drogi komunikacyjne i szybkie podejmowanie decyzji oraz dużą elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy. Natomiast do wad tej struktury zalicza się: trudności w precyzyjnym ustaleniu zakresów uprawnień i odpowiedzialności zespołów projektowych i organizacji macierzystej, niebezpieczeństwo wystąpienia zjawiska stabilizacji grup projektowych i przedłużanie realizacji projektu w nieskończoność, trudności w koordynacji działań, szczególnie gdy w organizacji realizowanych jest jednocześnie wiele projektów⁸².

W **strukturze tensorowej** (rysunek 9) następuje jednoczesne połączenie trzech lub większej liczby wymiarów: funkcjonalnego, obiektowego (produkty, regiony, klienci) lub projektowego. Struktura ta wyzwala innowacyjność, kreatywność a zarazem stwarza warunki

⁸⁰ S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 157.

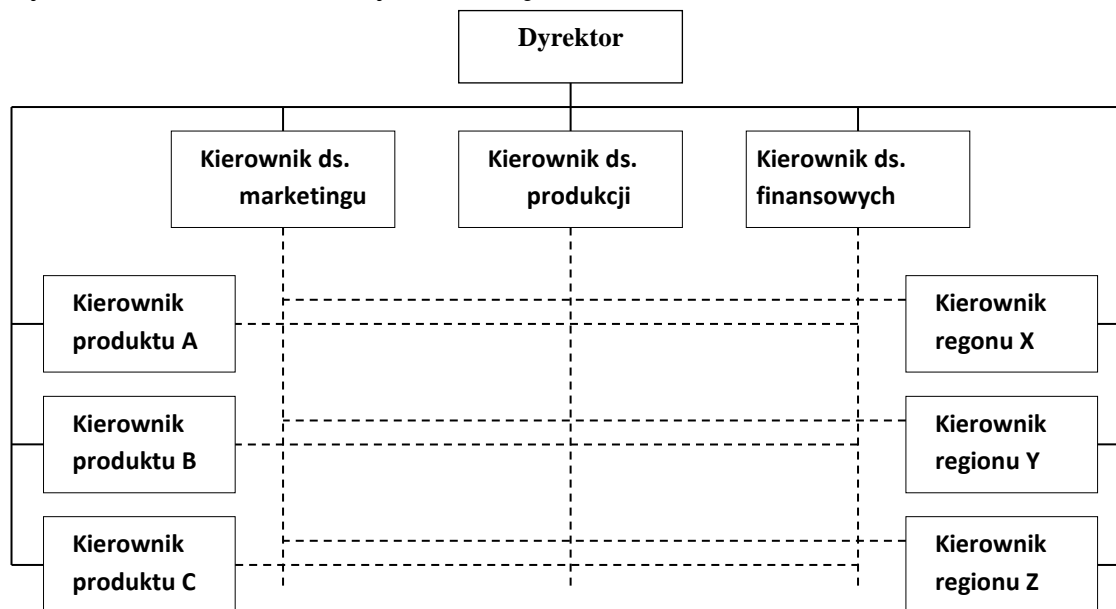
⁸¹ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 69.

⁸² S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 157.

do kompleksowego rozwiązywania złożonych problemów. Ponieważ struktura tensorowa podobnie jak macierzowa zalicza się do struktur wielowymiarowych tymże samym posiada podobne wady i zalety. Koszty funkcjonowania struktur tensorowych są jednak większe, z racji konieczności zastosowania skomplikowanych mechanizmów koordynacji działań poszczególnych wymiarów⁸³.

Struktura ta znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach realizujących zadania innowacyjne o wysokim stopniu kompleksowości, funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu, np. w instytucjach badawczych, działach badawczo-rozwojowych, firmach doradczych.

Rysunek 9. Schemat struktury tensorowej



Źródło: K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 69.

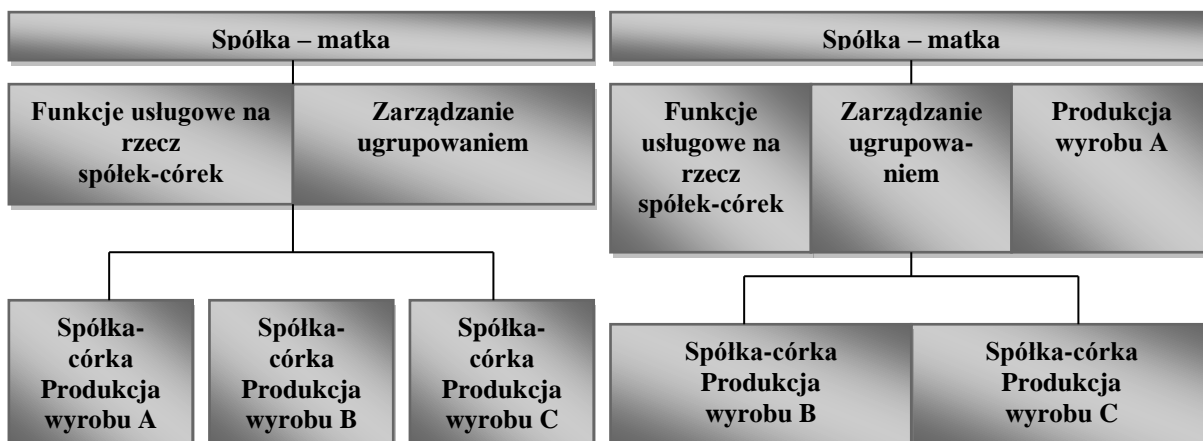
Szczególną odmianą struktur wielozakładowych są ugrupowania kapitałowe. Są one następstwem koncentracji gospodarczej, która polega na skupieniu w jednym organizmie gospodarczym coraz większych zasobów używanych do prowadzenia działalności gospodarczej. Zjawisko koncentracji prowadzi do scalania dotychczas niezależnych do siebie podmiotów gospodarczych w jeden nowy podmiot, będący grupą spółek, w których co najmniej jedna z nich jest spółka dominująca, a inne spółkami niezależnymi. Do podstawowych form organizacyjnych ugrupowań kapitałowych zalicza się holding i koncern (rysunek 10).

Holding jest odmianą ugrupowania kapitałowego, w którym spółka-matka pełni funkcje zarządzania ugrupowaniem (formułowanie strategii, ustalanie zasad funkcjonowania, wykonywanie funkcji właścicielskich) i funkcje usługowe na rzecz spółek-córek (np. socjalne, marketingowe, badawczo-rozwojowe). W holdingu jest mniejsze ograniczenie samodzielności decyzyjnej spółek niż w koncernie. Natomiast w **koncernie** spółka-matka, poza tym że pełni funkcję zarządzania ugrupowaniem, funkcje usługowe na rzecz spółek – córek, prowadzi także własną działalność gospodarczą. Ponadto w koncernie podporządkowanie o charakterze kapitałowym jest z reguły silniejsze niż w holdingu – dochodzi nieraz do 100%⁸⁴.

⁸³ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne...*, op.cit., s. 69.

⁸⁴ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne...*, op.cit., s. 72.

Rysunek 10. Holding i koncern



Źródło: K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 72

2.3. Struktury organizacyjne – etapy tworzenia

Projektowanie struktury organizacyjnej polega na ustaleniu liczby i rodzaju komórek organizacyjnych, dokonania podziału między komórkami i stanowiskami pracy, określeniu szczebli zarządzania i rozmieszczeniu uprawnień do podejmowania decyzji⁸⁵.

Proces organizowania to splot działań mających charakter oddziaływania na całość organizacji lub jej części, którego celem jest ukształtowanie pożądanego składu części tworzących całość oraz uzyskanie takiego rodzaju stosunków tych części do siebie i do złożonej z nich całości, aby te części w jak największym stopniu współprzyczyniały się do powodzenia tak skonstruowanej całości⁸⁶.

Organizacja przedsiębiorstwa przebiega wieloetapowo (rysunek 11) i można tu wyróżnić następujące etapy:

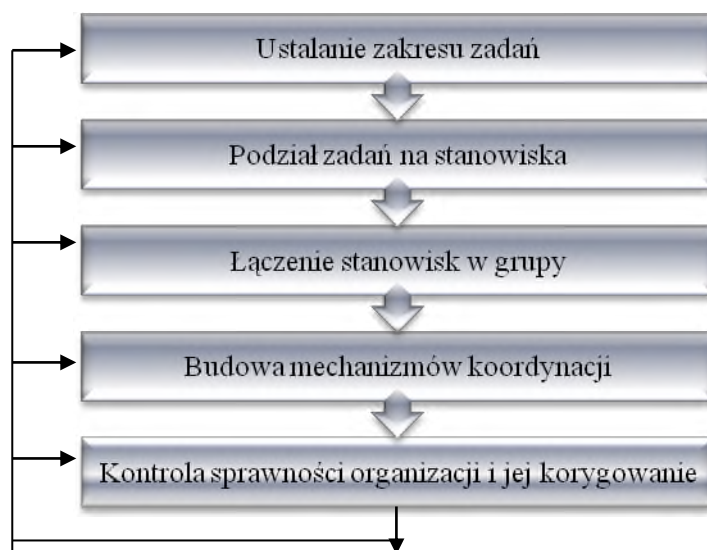
1. **ustalenie niezbędego zakresu pracy**, którego wykonanie jest warunkiem realizacji wytyczonych celów,
2. **podział zadań całościowych na zadania i na czynności szczegółowe**. Zadania składające się na proces osiągnięcia celu są najczęściej tak wielkie, że nie mogą być całościowo przydzielone jednostkom czy nawet wyspecjalizowanym zespołom. Zachodzi tu więc konieczność podziału zadań całościowych na takie części, które dadzą się przypisać poszczególnym stanowiskom pracy. Przez odpowiedni ich podział można wyodrębnić czynności charakteryzujące się identycznymi lub zbliżonymi wymaganiami niezbędnymi do ich sprawnego wykonania. Możliwym staje się także ustalenie niezbędnej pracochłonności ich realizacji. Tak więc poprzez odpowiedni podział zyskuje się: po pierwsze, możliwość doboru ludzi o kwalifikacjach odpowiadających wymaganiom stawianym przez zadania, po drugie, unika się zagrożenia przydzielania zakresów zadań nieadekwatnych do możliwości zatrudnionych,
3. **łączenie stanowisk organizacyjnych w grupy**. Po przydzieleniu zadań poszczególnym osobom zachodzi konieczność połączenia ich w zorganizowaną całość. Ze względu na występującą najczęściej niemożność sterowania organizacją przez jeden organ, powołuje się pośrednie szczeble organizacyjne stosując różnego rodzaju kryteria łączenia stanowisk – tworzy się sekcje, działy, wydziały itp.,

⁸⁵ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999, s. 103.

⁸⁶ R. Rutka, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 180.

4. **ustalenie mechanizmów koordynacji pracy części składowych całości zorganizowanej.** Skutkiem przydzielenia stanowiskom pracy i ich związkom wyspecjalizowanych czynności lub zadań może być brak skłonności do skoordynowania realizacji celów całej organizacji. Niezbędne jest więc zbudowanie systemu prowadzącego do współdziałania elementów składowych. Osiąga się to zarówno poprzez ograniczenie swobody działania poszczególnych członków organizacji jak i poprzez budowę systemu motywacji do wspólnych działań,
5. **kontrola rozwiązań organizacyjnych i ich korygowanie w celu utrzymania lub zwiększenia poziomu jej sprawności.** Z racji tego, że organizowanie jest procesem ciągłym konieczne staje się właściwe w czasie i w formie sprawdzanie adekwatności skutków poprzednich etapów do obecnej rzeczywistości. Stwierdzenie odchylenia upoważnia a wręcz obliuguje organizatora do podjęcia kroków korygujących⁸⁷.

Rysunek 11. Etapy organizowania przedsiębiorstwa



Źródło: B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, Cedetu Sp. Zo.o, Warszawa 2007, s. 172

Należy tu podkreślić, że każdy proces projektowania struktury organizacyjnej jest inny. Uniwersalna wiedza o strukturach i ich projektowaniu może być wykorzystywana do konkretnych uwarunkowań i problemów danej organizacji. Trzeba pamiętać, że struktura organizacyjna ma aspekt zadaniowy, bowiem wyznacza mniej lub bardziej szczegółowe zadania, określa ich wykonawców oraz stwarza mechanizmy koordynacji działań, które zasadniczo powinny doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów.

2.4. Kultura organizacyjna – podstawowe pojęcia i rys historyczny

Pojęcie kultura organizacyjnej jest wieloaspektowe i obejmuje kategorie zjawiska:

- wartości cenione w organizacji,
- normy i wzorce,
- symbole podkreślające poczucie wspólnoty⁸⁸.

Kultura jest kategorią antropologiczną. Określa ona szczególne, historycznie ukształtowane i scalone w złożoną postać cechy grup narodowościowych, a nawet wspólnot pierwotnych. Nauki organizacji i zarządzania zaadaptowały tę kategorię w postaci kultury organiza-

⁸⁷ R. Rutka, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 181.

⁸⁸ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014, s. 224-225

cyjnej lub kultury przedsiębiorstwa w dwóch znaczeniach. W jednym kultura organizacyjna jest instrumentem zarządzania na równi, na przykład, ze strategią, strukturą organizacyjną itp. W drugim znaczeniu sama organizacja jest kulturą i jako system społeczny jest z nią utożsamiana. Różne punkty widzenia na istotę kultury, jej znaczenie i usytuowanie wśród innych podstawowych problemów organizacji powoduje, iż kultura organizacyjna jest różnie definiowana w literaturze tematu. W każdym sformułowaniu podkreśla się jednak, że jest to pewien system norm i wartości społecznej organizacji. Kultura organizacji w zarządzaniu jest tym, czym w psychologii w stosunku do jednostki jest wymiar osobowości. Swoistą strukturę kultury organizacyjnej zawiera model E. Scheina. Jego główne założenia są następujące:

1. najbardziej widoczny i uświadomiony poziom kultury tworzą artefakty: językowe, behawioralne, fizyczne,
2. mniej widoczny i uświadomiony jest poziom norm wartości deklarowanych i postrzeganych,
3. najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania jest poziom założeń, które odnoszą się do: natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem⁸⁹.

Kultura organizacyjna pełni wiele funkcji związanych przede wszystkim z dostosowaniem się zewnętrznym i funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznego:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacyjnej,
- integruje uczestników organizacji wokół celów zawartych w misji i strategii,
- integruje uczestników wokół środków przyjętych dla realizacji celów,
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów,
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeżeli niezbędna jest zmian.

Aby organizacja mogła realizować strategię, konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego leż ważna jest integracja wewnętrzna. W zakresie wewnętrznej integracji kultura spełnia sześć zasadniczych funkcji:

1. oferuje wspólny język i aparat pojęciowy. Integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem porozumienia jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują. Często właśnie język dzieli ludzi w firmie na „dół” i „górze”. Dyrekcja, nawet szczerze pragnąc ugody z robotnikami, nie jest często w stanie przekroczyć własnej bariery językowej i mówić do nich ich językiem, zamiast używać sformułowań i wyrażań typowych dla swej menedżerskiej subkultury,
2. definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia. Kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie? Podział jednostek i grup w organizacji na „my” i „oni” jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania. Tylko dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania możemy granice te kształtować racjonalnie (zgodnie z oczekiwaniami), zwiększając integrację,
3. „wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu. Kultura organizacyjna pozwala uniknąć wielu konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje nas między innymi o tym, co wolno, a co zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem,
4. zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji. Kultura organizacyjna – jej znajomość i przestrzeganie – sprzyjają zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji,

⁸⁹ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.

5. zawiera kryteria nagradzania i karania. Dzięki niej grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą,
6. oferują „religię”, ideologię. W każdej organizacji mają nieraz miejsce zdarzenia nagle, niezrozumiale. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikających z niepewności⁹⁰.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych, bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Od jakiegoś czasu dużo mówi się i pisze o kulturze organizacyjnej. W latach osiemdziesiątych mieliśmy nawet do czynienia ze swego rodzaju modą na kulturę. Pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się właściwie w 1951 roku wraz z publikacją pozycji Jaquesa poświęconej fabryce Glacier w Anglii. W ślad za Jaquesem poszło wielu badaczy, m.in. ze słynnego brytyjskiego Tavistock Institute. W latach osiemdziesiątych nastąpił prawdziwy rozkwit literatury poświęconej kulturze – wraz z tzw. „nową falą w zarządzaniu”. Literatura popularna uczyniła z kultury „receptę na sukces”, tajny klucz, który dotąd niedoceniany, teraz miał otworzyć przedsiębiorstwom drzwi do efektywności, nowatorstwa i szczęścia, a także miał pomóc firmom amerykańskim (i europejskim) pokonać w konkurencji Japończyków⁹¹.

Moda na kulturę powstała z wielu powodów. Częściowo firmy amerykańskie czuły się coraz silniej zagrożone japońską konkurencją i zgłaszano zapotrzebowanie na skuteczną metodę walki. Popularni autorzy zwracali uwagę na to, że kultura to coś „co mają firmy Japońskie”, a czego „brakuje” innym. W ten sposób naturalnie zainteresowanie owym „brakującym czynnikiem” było niemal gwarantowane. Z drugiej strony, ludzie pod koniec naszego stulecia zaczęli interesować się mitologią, symbolami, wierzeniami. Ze sporym zaciekawieniem zaczęto je śledzić wszędzie, nie tylko w odległych egzotycznych krajach, ale także w firmie mieszczącej się po sąsiedzku, w tym samym mieście.

Żaden uczestnik organizacji nie zdaje sobie sprawy ze swych założeń kulturowych i nie zastanawia się nad nimi. Częściowo tajemnice te „zdradzają” obowiązujące w firmie normy i wartości. Jeśli np. wartością rzeczywiście przestrzeganą jest zaufanie i szacunek do ludzi, to prawdopodobnie u podstaw kultury tkwi założenie, że człowiek jest z natury istotą dobrą i zasługującą na zaufanie. Jeśli obserwujemy nieufność, podejrzliwość w stosunkach międzyludzkich, gdy widzimy, że najprostsze nawet sprawy uregulowane są szczegółowymi przepisami, którym towarzyszy rygorystyczna kontrola – to prawdopodobnie mamy do czynienia z negatywnymi założeniami kulturowymi dotyczącymi natury człowieka.

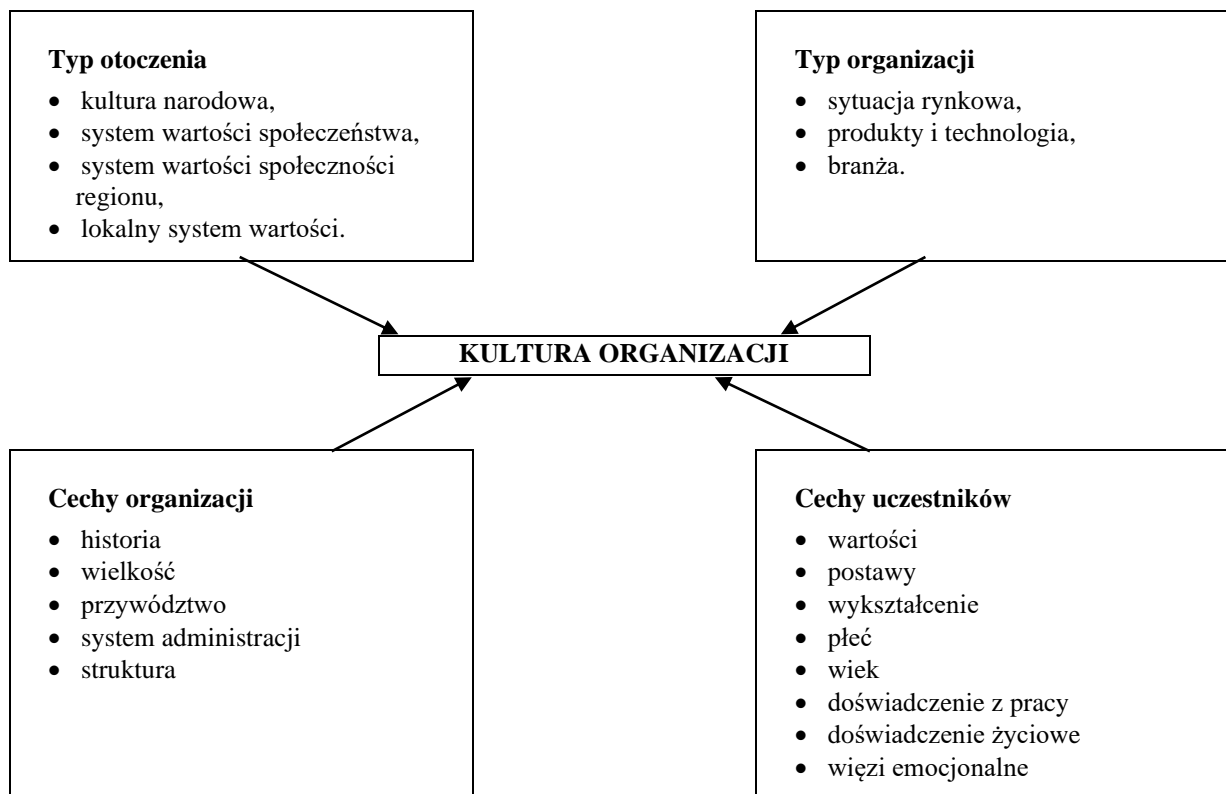
Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i – podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji – uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Przy podejmowaniu próby dokonania planowej zmiany kulturowej należy wziąć pod uwagę także te uwarunkowania. Stanowią one mogą dla decydenta źródło inspiracji, mogą stać się jego (czy jej) sojusznikiem, zawsze jednak ograniczają pole możliwych zmian. Pamiętać należy

⁹⁰ B. Kożuch, *Nauka...*, op. cit., s. 180.

⁹¹ S. Marek, Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2007.

o rzeczywistości, w jakiej organizacja funkcjonuje. Nie wszystkie pomysły, nawet te szczególnie nowatorskie i cenne, mogą być zrealizowane w konkretnych warunkach.

Rysunek 12. Czynniki mające wpływ na kształtowanie kultury organizacji



Źródło: A. K. Koźmiński, P. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

Otoczenie. Zarówno jednostki, jak i organizacje działają w otoczeniu, znajdują się w ciągłej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur regionalnych, lokalnych, wreszcie — aktualny system wartości społeczeństwa.

Typ organizacji. Gdy ulegają zmianie warunki panujące na rynku i intensywność konkurencji, odzwierciedla to kultura organizacji. W trudnych czasach (np. recesji) kultury organizacyjne są bardziej restryktywne. W czasach dostatku można sobie pozwolić na większą swobodę i luz. Kultura organizacyjna jest także uzależniona od tego, z jaką branżą i technologią mamy do czynienia. Inaczej pracuje się ludziom w firmie software'owej, inaczej w hucie metali nieżelaznych. Istotna jest także forma własności. Spółdzielnia rządzi się innymi prawami, spółka akcyjna innymi, a jeszcze inaczej wygląda dzień powszedni w prywatnej firmie. Ma to oczywiście wpływ na system norm i wartości danej organizacji.

Cechy organizacji. Wiek, historia i wielkość firmy mają istotne znaczenie dla jej kultury organizacyjnej. W starym przedsiębiorstwie, z długimi tradycjami, występują zwykle silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu niż w firmach młodych i niewielkich. Ogromny wpływ na kulturę ma dominujący w organizacji styl kierowania. Tam, gdzie przeważa styl autokratyczny, kultura organizacyjna jest raczej skoncentrowana wokół takich wartości, jak dyscyplina, posłuszeństwo, lojalność. Demokratyczny styl kierowania idzie w parze z kulturą bardziej otwartą, większą orientacją na samodzielność pracowników i z ich skłonnością do brania na siebie odpowiedzialności.

Cechy uczestników. Każdy uczestnik organizacji ma własne doświadczenia i poglądy, własne, „prywatne” normy i wartości. Każdy wnosi pewien indywidualny wkład do kultury organizacyjnej, naznacza ją własnym piętnem. Pośredni wpływ na organizację wywierają także nasi najbliżsi oraz znajomi, z którymi omawiamy różne problemy firmy – ich punkty widzenia, oceny, normy, wartości, zachowania. Nie bez znaczenia jest też struktura wiekowa pracowników. Tam, gdzie mamy do czynienia z pracownikami starszymi wiekiem, kultura będzie raczej oscylować wokół takich wartości, jak tradycja, bezpieczeństwo i spokój. Pracownicy młodzi na ogół wnoszą więcej dynamiki, więcej skłonności do ryzyka i otwartości na zmiany.

Na ogół na właściwości kultury organizacyjnej wpływa także struktura zatrudnienia uwzględniająca płeć. W przedsiębiorstwie sfeminizowanym spotyka się zazwyczaj inne charakterystyczne wzorce kulturowe niż w firmie o przewadze mężczyzn. Kobiety np. są na ogół bardziej tolerancyjne wobec jednostek nieprzystosowanych, innych. Mężczyźni mają pewną tendencję do tworzenia bardziej zwartych zespołów i wytwarzania silniejszych więzi niż kobiety, jednak za cenę mniejszej tolerancji na dewiacje.

Kultura organizacji, jak już wcześniej zostało wspomniane, jest „osobowością” każdego przedsiębiorstwa, jest w nim wszechobecna. Stanowi część każdego pracownika, niezależnie od jego roli w firmie, jako element stosunków międzyludzkich jest obecna w całej organizacji, a także we wszystkich jej częściach. Jest zauważalna w „języku firmy”, jego ceremoniach i rytuałach. Można ją również zaobserwować w przedmiotach materialnych – od budynku przedsiębiorstwa zaczynając – na długopisach, czy ubraniach pracowników kończąc. Dzięki kulturze organizacji łatwiejsze staje się zrozumienie misji i strategii organizacji, pracownicy utożsamiają się z firmą, w której pracują. Nie jest ona pracą, do której „trzeba iść” lecz „firmą czyli mną”. Znika kontrola zewnętrzna, a jej miejsce zajmuje samokontrola, co powoduje zwiększenie efektywności i komfortu pracy. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich sposobów można i należy działać⁹².

Kultura organizacyjna jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. Innymi słowy, kultura stanowi coś w rodzaju „filtru”, dzięki któremu możemy patrzeć na świat i rozumieć go. Bez tego „filtru” świat byłby bezsensowny. Kultura pozwala ludziom nadawać życiu sens. Wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe i mogą być „odczytane” z punktu widzenia kulturowego. „Zysk”, oprócz swego znaczenia czysto finansowego, ma także bogate znaczenie kulturowe: przedsiębiorstwo osiągające zysk to „dobre przedsiębiorstwo” – przynajmniej w gospodarce rynkowej. Można powiedzieć, że kultura organizacyjna „organizuje” doświadczenie i działania – ludzie wiedzą, co jest dobre, co złe, co jest rzeczywiste, a co nie i mogą postępować zgodnie ze swoją wiedzą.

2.5. Kultura organizacyjna a więź pracownika z firmą

Kultura organizacyjna jest elementem występującym w każdej dużej korporacji jak i średniej czy małej firmie. Może być rozumiana jako kompleks oddziałujących sił zewnętrznych i wewnętrznych w danej organizacji, które warunkowane są przez określone wartości, normy, postawy ludzi, ale i wspólne doświadczenia, dokonania i porażki. Wypływa z systemu wartości, norm postępowania, postaw pracowników. Kształtuje się zarówno pod wpływem wydarzeń z przeszłości, jak i tych występujących w firmie na bieżąco. Jest odzwierciedleniem przebiegu i rezultatów codziennej pracy, ale jest również nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich. Jedną z istotnych jej funkcji jest kształtowanie swoistego charakteru więzi łączącej pracownika z jego firmą. Odgrywa także istotną rolę w tworzeniu realnego obrazu i jego wizji przyszłości firmy, co w konsekwencji rzutuje na satysfakcję z wykonywanej pra-

⁹² C. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.

cy, zadowolenie z pełnionej roli w organizacji i kształtowanie poczucia lojalności wobec pracodawcy.

Dokładne poznanie zjawiska kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa jest trudnym zadaniem, ale niezmiernie istotnym w chwili, gdy poszukujemy odpowiedzi na wiele pytań, dlaczego jest tak jak jest, w sytuacjach pojawiających się wewnątrz organizacji problemów. Trudność ta wiąże się z faktem, że jest to rzeczywistość dynamiczna, będąca w ciągłym procesie stawania się, szczególnie w prężnych, nowo tworzonych organizacjach, dynamicznie zdobywających rynek. Stosunkowo rzadziej może być traktowana jako rzeczywistość statystyczna, ma to miejsce najczęściej w firmach z długoletnią tradycją o stabilnej pozycji rynkowej.

Typ kultury organizacyjnej uzależniony bywa od oddziałujących na daną firmę kontekstów społecznych. Nie jest ani substytutem w pełni podporządkowanym społeczności ani w pełni wyizolowanym, niezależnym systemem. Rzeczywistość rynkowa wymusza proces nieustannej adaptacji do dokonujących się zmian systemowych. Organizacja, stanowiąca sama w sobie całość jest również strukturalną częścią ogólnej społeczności i systemu, co implikuje swoistą wrażliwość na zmiany, jakie w tej społeczności i systemie się dokonują.

2.6. Społeczny i psychologiczny wymiar kultury organizacyjnej

Współcześni socjologowie podkreślają fakt, że każda zbiorowość społeczna, jeżeli chce zapewnić sobie trwanie musi posiadać „coś” co spaja ją wewnątrz, zapewnia zaspokojenie potrzeb i pozwala się rozwijać. W zbiorowości społecznej tworzonej przez pracowników tej samej organizacji funkcję tę pełni kultura. Tkwi ona u źródeł powstawania i funkcjonowania każdej organizacji, swoje odbicie znajduje w świadomości ludzkiej, a swój wyraz we wspólnych działaniach i realizacji wspólnych celów. Można więc mówić o silnej, spójnej, pozytywnej kulturze integrującej zbiorowość społeczną danej organizacji, jak również o słabej, niespójnej kulturze, której najbardziej widocznym przejawem może być np. duża fluktuacja pracowników⁹³.

Każda zbiorowość społeczna posiada również swoisty układ więzi wewnętrznych, które w znacznym stopniu wpływają na kształtowanie się równowagi i dobrostanu psychicznego jej członków. Równie istotny obok wymiaru społecznego jest wymiar psychologiczny kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwie działa cały kompleks sił przyciągających pracownika i wiążących go z firmą. Siły te tworzą swoisty rodzaj więzi emocjonalnej wynikającej zarówno z formalnego stosunku pracy, jak i postaw wobec tych samych wartości, norm, zachodzących zdarzeń, ale także postaw wobec szerszych uwarunkowań społecznych. W tej płaszczyźnie kultura organizacyjna dotyka wielowymiarowy obszar interakcji między współpracownikami, przełożonymi i podwładnymi. Może być w tym wymiarze istotnym źródłem sił i energii jednostki, potrzebnej do realizacji postawionych celów. Stopień spójności kultury organizacyjnej i jej więziotwórczego charakteru zależy więc również od wzajemnych układów odniesień w zespołach pracowniczych.

Na podstawie analiz kultury organizacyjnej różnych przedsiębiorstw można stwierdzić, że najbardziej sprzyjającym jej spójności jest wyraźnie sformułowany i respektowany system wartości, zogniskowany wokół wartości naczelnej (wyrażanej najczęściej poprzez misję firmy), której podporządkowywane są inne wartości i cele. Przedsiębiorstwa o silnej, pozytywnej kulturze i wysokiej satysfakcji swoich pracowników wyróżniają się na tle innych szczególnie w zakresie wielkości i struktury działań podejmowanych na rzecz realizacji celów firmowych, ale i celów osobistych swoich pracowników. Kultura dążąca w kierunku otwartości wpływa na powstawanie silniejszych związków pracownika z firmą, ważnym aspektem jest również kreowanie i budowanie wspólnej wizji firmy oraz współudział w podejmowaniu decyzji.

⁹³ C. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.

Dotychczasowe analizy tego zjawiska pokazują jak zmniejsza się w ostatnim czasie wyraźnie znaczenie więzi rzeczowych, opartych jedynie na formalnym stosunku pracy, podziale obowiązków i ról a wzrasta znaczenie więzi podmiotowych, opartych na relacjach interpersonalnych i współpracy. Charakter więzi łączącej pracownika z firmą posiada, więc podstawę formalno-prawną, społeczną i psychologiczną. Dopiero ich połączenie daje pracownikowi świadomość jego przynależności do organizacji, poczucia „my”, które wyróżnia jego miejsce pracy i współpracowników na tle innych organizacji, stanowiących w pewnym sensie grupę odniesienia. Emocjonalna więź podmiotowa wpływa na świadomość przynależności, a z tego wypływa poczucie wspólnoty celów na rzecz realizowania wizji i misji firmy. Wyrazem tego nastawienia jest większe ukierunkowanie na współpracę oraz świadomość wzajemnej zależności w urzeczywistnianiu tej misji. Człowiek odczuwa potrzebę tego rodzaju przynależności, jej zaspokojenie wzmaga poczucie bezpieczeństwa i pobudza do indywidualnego rozwoju.

Rozdział 3. Międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie e-biznesu

Konkurencja między przedsiębiorstwami w środowisku globalnym powoduje, że wiedza o konsumentach i ich potrzebach ekonomicznych, uwarunkowaniach i sposobach ich zaspokajania staje się coraz bardziej znaczącym obszarem zainteresowania biznesu. Jedną z tego przyczyn jest efekt „kurczenia się świata”, wywołany procesem implementacji technologii informatycznych i komunikacyjnych do biznesu. Wskutek tego trwającego procesu wykształcił się całkowicie odmienny rynek, często nazywany rynkiem internetowym, elektronicznym, sporadycznie także cyberrynkiem, w którym funkcjonują globalni, a zatem także zróżnicowani kulturowo konsumenci. Znaczenie różnic kulturowych w kontekście nowych technologii komunikacyjno-informacyjnych, w tym szczególnie Internetu, którego rola polega na unifikowaniu zachowań ludzkich. Wynika to choćby z cech, właściwości Internetu. Określa się je mianem czynników konkurencyjnych, i porównuje bezpośrednio z warunkami istniejącymi w środowisku tradycyjnym, fizycznym⁹⁴. Zdziwiający jest jednocześnie fakt, że pomimo silnego zróżnicowania kulturowego, modele zachowań e-konsumentów zdają się być już mocno zunifikowane, a proces ten się jeszcze pogłębia. Wynikać to może z właściwości samego Internetu, który rozumiany jako środowisko biznesowe, swoisty ekosystem technologiczny, charakteryzuje się właściwościami niezależnymi od czasu, miejsca, kultury. Zachowując kulturową odrębność, unifikujemy swoje zachowania.

Dziedziną społeczną, w której ten proces jest wyraźnie zauważalny stał się biznes, ogólnie rozumiany jako proces gospodarowania, z nastawieniem na dostarczanie i osiąganie korzyści ekonomicznych. Szeroko pojęta kultura i czynniki z nią związane, takie jak wartości i zwyczaje, symbole czy religia wywierają ogromny wpływ na relacje międzyludzkie w biznesie, nie tylko w wymiarze międzynarodowym. Kształtują istnienie i działanie rynków w ujęciu przedmiotowym, różnicując je nie tylko geograficznie, ale i kulturowo. Realizowane w takich uwarunkowaniach strategie biznesowe, wymagają zwrócenia uwagi na różnice kulturowe, decydujące niekiedy o osiąganym sukcesie. Literatura biznesowa bogata jest w przykłady sukcesów i porażek uwarunkowanych kulturowo, przytaczanie których wypełniłoby wiele stron tekstu. Różnice kulturowe odgrywają również znaczącą rolę w zarządzaniu organizacjami. Na globalizującym się rynku pracy, którego immmanentną cechą jest wzrost mobilności partnerów handlowych, kwestia przygotowania pracodawców i pracowników do sprawnego działania w organizacji bogatej w obce elementy kultury i tradycji nabiera szczególnego znaczenia. Różnice kulturowe mogą stanowić bardzo dużą wartość w organizacji, ale czasami, zamiast być źródłem inspiracji, wywołują konflikty. Mają niewątpliwie pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, o ile dobrze się nimi zarządza. Zarządzanie organizacją wielokulturową to zawsze bardzo duże wyzwanie. Realizacja biznesu w wymiarze globalnym, co jest nierozdzielalną własnością biznesu elektronicznego, wymaga szczególnej znajomości uwarunkowań behawioralnych. Zatem jak się wydaje, inną optykę należy przyjąć, jeśli odniesiemy się do aspektu oddziaływania nowoczesnych technologii komunikacyjno-informacyjnych w środowisku wielokulturowym, jakie niewątpliwie tworzy się wskutek globalizacji biznesu i powiązań sieciowych, łączących różne podmioty gospodarcze zintegrowane czy to pionowo czy też poziomo. Uzasadnione jest więc pytanie o podatność świata fizycznego, realnego z jednej, a świata technologicznego (cybernetycznego) z drugiej strony na różnice kulturowe. Dzisiaj z całą pewnością te dwa światy są już wobec siebie zdecydowanie

⁹⁴ R. Szulc, *E-biznes*. UWM w Olsztynie, 2014, s. 25-27

bardziej komplementarne niż alternatywne, a wynika to z konieczności ich symbiozy. Można nawet powiedzieć, że jest ona we współczesnym biznesie warunkiem *sine qua none*. Znaczenie wymiaru cyfrowego, w pewnych okolicznościach rośnie zdecydowanie bardziej, o czym przekonują nas ostatnie wydarzenia globalnego kryzysu społeczno-gospodarczego, wywołanego na początku roku 2020 koronawirusem (COVID-19). Z jednej strony środowisko wirtualne przejmuje ciężar ograniczeń funkcjonowania gospodarek krajowych, realizuje w przyspieszonym tempie adaptację ICT do wielu dotąd niewystępujących w Internecie potrzeb, z drugiej prace nad tworzeniem wielu systemów i narzędzi mają charakter prac nad uczynieniem z nich wersji komercyjnych, nastawionych na ich uniwersalną funkcjonalność. To z kolei unifikuje w skali globalnej i ujednocza zachowania użytkowników, niwelując wiele różnic w zachowaniach pracowników i menedżerów. Istnieją więc silne tendencje do wprowadzania standaryzacji, która wzmacnia zjawisko unifikacji zachowań. Zmiany zachodzące w społeczeństwie rzadko mają charakter rewolucyjny, zatem istniejące zróżnicowanie zachowań biznesowych przez pewien czas będzie się utrzymywało, co wynika choćby także z konieczności przyjęcia rynkowej, a bardziej jeszcze marketingowej orientacji, w myśl której konsument znajduje się w centrum zainteresowania producenta. Jest to spowodowane kierunkiem przepływu pieniądza od dóbr konsumpcyjnych do dóbr ekonomicznych coraz wyższego rzędu⁹⁵. Nowe technologie stosowane w biznesie umożliwiają wszystkim konsumentom i producentom nowe możliwości dostępu do rosnącej liczby dóbr, ale jednocześnie znacząco oddziałują na zmiany kulturowe i społeczne. Digitalizacja biznesu w połączeniu z różnorodnością kulturową stworzyła nową przestrzeń, którą można zarządzać, ale też różnorodne warunki, w których zarządzanie staje się dużym wyzwaniem. Kontakty międzyludzkie nie są bezpośrednie i jest to jedna z ważniejszych cech pojawiających się w kontekście kształtowania relacji, mających charakter bezosobowy, w których główną rolę odgrywa „system” a nie kultura. System ma być wydajny, przyjazny, uniwersalny, łatwo modyfikowalny, niezawodny. Łatwo więc zauważyć, że w przeciwieństwie do kultury jest odhumanizowany, więc brakuje mu osobowości.

Hartman, Sifonis i Kador wskazali czynniki decydujące o osiągnięciu sukcesu w e-biznesie z jednoczesnym określeniem cech, stanowiących przeszkody lub bezpośrednio prowadzących w nim do niepowodzeń. Stworzyli i opisali model składający się z czterech zasadniczych elementów decydujących o zdolności firm do osiągania efektywnych rezultatów działalności gospodarczej. Net Readiness, bo tak ten model nazwali jego autorzy, jest właśnie specyficzną, gdyż inną w przypadku każdej organizacji „kombinacją czterech czynników, które umożliwiają przedsiębiorstwom uruchomienie wysoce efektywnych procesów biznesowych wykorzystujących technologie internetowe oraz mających skoncentrowany, rzeczywisty i wymierny charakter.”⁹⁶. Zaskakujące, że wśród nich są aż trzy bezpośrednio związane z człowiekiem, jego zdolnościami, wiedzą, doświadczeniem w zarządzaniu. Jest to przywództwo, zarządzanie i kompetencje. Sama technologia jest elementem dopełniającym całość czterowymiarowej koncepcji modelu Net Readiness.

3.1. Pojęcie kultury

Kultura powstaje i ewoluuje wskutek działań człowieka i jednocześnie te działania determinuje. Jest więc zarazem efektem oraz przyczyną działań człowieka. Jako rezultat jego działań w danym czasie, stanowi określone normy narzucające tryb i zasady dalszego postępowania. Tym samym kulturę można traktować, jako pewien program myślowy, który wpływa na indywidualne poczynania, umożliwia unikanie nieporozumień i pozwala efektywnie współpracować⁹⁷. Stąd, jak już wspomniano, zdaje się wpływać doniosłość uświadamiania

⁹⁵ M. R. Rothbard, *Ekonomia wolnego rynku*. Fijor Publishing, Warszawa 2007, t.1, s. 78

⁹⁶ A., Hartman, J., Sifonis, J., Kador., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa, 2001, s. 3

⁹⁷ Por: S. Dahl: *Communications and Culture Transformation*. University of Luton 1997

sobie różnic kulturowych i ich znaczenia. Wrażliwość na nie jest ważna nie tylko z punktu widzenia poprawnego współżycia społecznego, ale także ogólnej (biznes) i funkcjonalnej (np. marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi) efektywności działań, realizowanych przez człowieka i dla niego. Wrażliwość kulturowa w biznesie stanowi, bowiem z jednej strony, o budowaniu szacunku dla specyficznych dla danej społeczności norm prawnych i obyczajowych, a z drugiej strony, podnosi skuteczność operacyjną firmy. Dlatego uprawnione jest twierdzenie, że czynniki kulturowe determinują decyzje w biznesie międzynarodowym, a świadomość i znajomość różnic kulturowych zwiększa konkurencyjność firmy w jej otoczeniu biznesowym. O tym jak bardzo czynniki kulturowe są ważne, można się przekonać studiując właśnie różne i liczne przypadki z praktyki biznesowej.

Definicji kultury jest wiele, gdyż każdy ma własne o niej wyobrażenie. Wśród badaczy nie ma również jednoznaczności, niemniej są definicje szczególnie często cytowane. Takim przykładem jest definicja badacza kultur Geerta Hofstede o następującej zawieszłej treści: „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”⁹⁸. Autor ten twierdzi, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany. To zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie. Hofstede wyróżnia trzy główne poziomy programowania umysłu: uniwersalny, kolektywny i indywidualny.

Poziom uniwersalny zaprogramowania umysłowego obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji, i jest identyczny dla wszystkich ludzi. Najprawdopodobniej potrzeby te są przekazywane genetycznie.

Poziom kolektywny zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji. Jest wyuczony, nabyty, poprzez przekazywanie z pokolenia na pokolenie. Sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność. Jest tym, co "odpowiada" za odrębność grupy pod względem jej otoczenia.

Poziom indywidualny jest charakterystyczny dla jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość. "Program" jest w tym przypadku unikatowy, gdyż nie ma dwóch identycznych osób. Jest także w pewnym stopniu uwarunkowany genetycznie.

W 1952 r. Kroeber i Kluckhohn sformułowali zsyntetyzowaną definicję kultury, prezentowaną, jako specyficzną osobowość społeczeństwa. Kultura jest tworzona przez schematyczny sposób myślenia, odczuwania i reagowania, wykształcony przede wszystkim przez symbole, wytworzone przez grupy ludzi i zawierające się w zbiorze artefaktów. Sednem kultury pozostają tradycyjne wyobrażenia, w szczególności przypisane im wartości. Dlatego właśnie pod wieloma względami kultura przypomina osobowość ludzką⁹⁹.

W kontekście działań biznesowych pojęcie kultury jest definiowane jako „zespół nabytych podstawowych wartości, przekonań, standardów, wiedzy, moralności, zasad prawnych oraz zachowań wspólnych dla danej społeczności, które determinują sposób w jaki dane jednostki działają, czują, postrzegają siebie i innych. Kultura danej społeczności jest przekazywana z pokolenia na pokolenie i jej elementy takie jak religia, język, zwyczaje, prawo są ze sobą powiązane, co na przykład oznacza, że sposób postrzegania autorytetów, moralność i etyka danej społeczności mogą być manifestowane w sposobie prowadzenia biznesu, negocjacji, zawieraniu umów, oczekiwaniach itp.”¹⁰⁰.

Z takim podejściem wiąże się przeświadczenie i obserwacja, że zderzenie dwóch różnych kultur może prowadzić do tzw. szoku kulturowego – uczucia dezorientacji w postaci np. depresji, agresji, wyższości, strachu, frustracji¹⁰¹. Pierwszym krokiem do pokonania szoku

⁹⁸ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000

⁹⁹ A. L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions.*, Museum, Cambridge, 1952

¹⁰⁰ Ch. Mitchell, 2000. *A Short Course in International Business Culture*. Nosato, World Trade Press, s. 4.

¹⁰¹ H. Christensen, 2002. *Compendium. International Business Marketing – 2nd ed.* Denmark, August 2002, s. 9.

kulturowego jest zdefiniowanie pojęcia kultury, jej elementów, zmiennych oraz różnych orientacji kulturowych. Na rysunku 13 wyróżniono 10 zmiennych kulturowych oraz 32 orientacje kulturowe.

Zmienne kulturowe umieszczone na schemacie uszeregowano, oznaczając je symbolami rzymskimi od I do X. Kolejność ta odzwierciedla rosnący związek (od 1 do 10) z rdzeniem kulturowym i tym samym większy opór na zmianę orientacji. Działając na rynku międzynarodowym ważne jest aby koncentrować się na różnicach kulturowych jak i również na podobieństwach. Powyższa konfiguracja może być zatem przydatna na przykład w podejmowaniu decyzji biznesowych.

Popularnym modelem do analizy kulturowej jest model kontekstowy Hall'a. Występuje w nim rozróżnienie rodzajów komunikacji na komunikację o niskiej roli kontekstu w odbiorze komunikatu „Low-Context” (LC) i komunikacja o wysokiej roli kontekstu w odbiorze komunikatu „High-Context” (HC). Społeczeństwa określane jako LC cechuje indywidualizm, a ich kultury opierają się o język mówiony i pisany i kładą nacisk na wymianę faktów i informacji (Tab. 4). Komunikacja ma formę jasną i bezpośrednią, a ten, który mówi jest ważniejszy od słuchacza. Państwa kultury LC, to: Szwecja, Europa Zachodnia, Ameryka Północna¹⁰².

Rysunek 13. Zmienne kulturowe i kulturowe orientacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christensen H., Compendium. *International Business Marketing* – 2nd ed. Denmark, August 2002, s. 9.

Państwa określane jako HC cechuje kolektywizm. Ta grupa państw w znacznym stopniu polega na innych elementach komunikacji niż język mówiony i pisany, takich jak: język ciała, pozycja społeczna, wiedza o danej osobie, wzajemne stosunki. Komunikacja w takiej kulturze ma charakter niejasny, niebezpośredni, znaczenie jest mniej dosłowne i bardziej kontekstowe. Nadawca i odbiorca mają równy wkład w jakość komunikacji. Państwa należące do grupy HC są państwami arabskimi, Ameryki Łacińskiej oraz większość państw azjatyckich, w tym Japonia i Chiny¹⁰³.

¹⁰² S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. Second ed. London. Pearson Education Limited, 2001, s. 162,

¹⁰³ Tamże, s. 163.

W państwach określanych jako HC sygnały niewerbalne determinują komunikację w wysokim stopniu, nawet w 90%¹⁰⁴. Sygnały te mogą zostać niezauważone w państwach określanych jako LC. Większość państw Europy spoza kręgu państw anglojęzycznych z wyjątkiem Niemiec i Szwecji jest określanych jako państwa środka z tendencją w kierunku HC. Te państwa to m.in. państwa śródziemnomorskie, zaliczyć do nich można również państwa Europy Środkowej i Wschodniej.

Tabela 4. Różnice między państwami HC a LC w wybranych obszarach

Charakterystyka	LC	HC
Poczucie przestrzeni	Prywatna: dystans pomiędzy jednostkami preferowany	Publiczna: bliskość między jednostkami jest naturalna
Ubiór i wygląd	Ubiór jest kwestią indywidualną	Ubiór i wygląd jest manifestem pozycji i roli w społeczeństwie
Zwyczaje żywieniowe	Jedzenie jest koniecznością	Jedzenie jest wydarzeniem towarzyskim
Rodzina i znajomi	Model rodziny nuklearnej, koncentracja na samorealizacji, kult młodości	Model rodziny wielopokoleniowej, samorealizacja poprzez grupę, lojalność, autorytet wieku i doświadczenia
Normy i wartości	Niezależność, konfrontacja z problemem, zarządzanie konfliktem	Grupowa podległość, harmonia, unikanie konfliktów
Przekonania	Egalitaryzm, kwestionowanie autorytetów, kontrola przeznaczenia, równość płci	Hierarchiczność, szacunek dla autorytetów, akceptacja przeznaczenia, określone role płci
Myślenie	Linearne, logiczne, indukcyjne, sekwencyjne, rozwiązywanie problemów	Lateralne, holistyczne, systematyczne, dedukcyjne, symulacyjne, akceptacja trudności
Zwyczaje w biznesie	Szybkie przechodzenie do sedna sprawy, osiągnięcia decydują o pozycji i nagrodach, praca ma wartość, negocjacje typu wygrany-przegrany, kontrakty o dużym stopniu szczegółowości	Zaprzyjaźnienie poprzedza dobiecie targu, wiek i doświadczenie decydują o pozycji, praca jest koniecznością, negocjacje typu wygrany-wygrany, ważniejsze od kontraktu jest wzajemne zaufanie i dobre relacje

Źródło: na podstawie: Hollensen S., *Global Marketing...*, op.cit., s. 162 oraz Christensen H.,... op.cit., s. 10, za: Skupna O., Waszczyk M.: *Różnice kulturowe w marketingu międzynarodowym// Zarządzanie – etyka – człowiek: odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania/* ed. red. nauk. Janina Kubka; Politechnika Gdańska. Wydział Zarządzania i Ekonomii. Gdańsk: Zakład Nauk Filologicznych. WZiE PG, 2006, s. 125-143

Jednym z bardzo znaczących wymiarów kulturowych jest stosunek do czasu. Brak świadomości na temat różnic w poczuciu czasu w kulturach LC i HC mogą być przyczyną wielu napięć, barier komunikacyjnych, które potęgują szok kulturowy. Warto zatrzymać się przy tej kwestii dłużej, gdyż nie jest ona oczywista, a jej znajomość może mieć wymierny wpływ na efektywność systemu motywacji oraz osiąganie celów w negocjacjach. Możemy wyróżnić trzy aspekty postrzegania czasu w kulturze: stosunek to terminowości, punktualności oraz tradycji.

Różnice w postrzeganiu czasu zostały określone za pomocą trzech orientacji i siedmiu zmiennych: jednozadaniowa/wielozadaniowa, czas dobrem stałym/płynnym, stosunek do przeszłości/ teraźniejszości/ przyszłości. Podejście jednozadaniowe oraz przekonanie, że czas jest dobrem stałym, ograniczonym charakteryzuje państwa LC. Państwa grupy HC cechuje

¹⁰⁴ Tamże, s. 165.

podejście wielozadaniowe i przekonanie, że czas jest dobrem płynnym, nieograniczonym. Podejście „jednozadaniowe” polega na koncentrowaniu się na jednym zadaniu, podążaniu za harmonogramem, wyznawaniu zasady, że czas to pieniądz. Na przeciwnym biegunie jest podejście „wielozadaniowe”, gdzie wiele zadań realizowanych jest w jednym czasie a ważniejszym od harmonogramu jest tworzenie relacji pomiędzy uczestnikami zadania oraz budowanie wzajemnego zaufania. W kulturze LC punktualność i szybkość są bardzo wysoko cenione. Z kolei w kulturze HC punktualność jest definiowana w sposób luźny i przybliżony. Szczególnym brakiem wrażliwości na czas wyróżniają się Indie.

W planowaniu europejskim mamy do czynienia z naciskiem na długotrwałe rezultaty i tym samym horyzont planowania w Europie jest dłuższe niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie kładzie się nacisk na szybkie rezultaty i kontrakty krótkoterminowe, ale za to o długotrwałych rezultatach. Oba podejścia jednak różnią się zasadniczo od podejścia azjatyckiego, gdzie funkcjonuje silny nacisk na długoterminowe kontrakty, kontynuowanie współpracy i tradycję¹⁰⁵.

Zilustrowane różnice kulturowe w tabeli 1. pomiędzy państwami HC i LC nasuwają następujący wniosek, że reprezentant wartości HC często postrzega bezpośrednio i szybkość działania reprezentantów LC jako niecierpliwość i agresywność. Natomiast sposób działania reprezentantów grupy HC często jest kojarzony przez członków społeczności LCz brakiem szczerości i lekceważeniem.

Model czterowymiarowy Hofstede wyróżnia wymiary kulturowe, które determinują różnice kulturowe, a są nimi: dystans władzy, unikanie niepewności, kolektywizm i indywidualizm oraz kobiecość i męskość. **Dystans władzy** wskazuje na stopień sił zaangażowania w podejmowanie decyzji, czyli ile osób uczestniczy w tym procesie. Im większy dystans władzy tym bardziej władza jest skoncentrowana, skupiona w rękach kilku osób. W państwach o niskim dystansie władzy społeczeństwo jest bardziej równe, a władza jest rozproszona na wielu członków społeczeństwa. Japonia reprezentuje wysoki poziom dystansu władzy podczas, gdy Dania, Austria i Izrael ujawniają niski poziom dystansu władzy¹⁰⁶.

Unikanie niepewności wskazuje na to, do jakiego stopnia niejasność, niepewność są uważane jako zagrożenie. Wymiar ten pokazuje stosunek do harmonogramów, procedur oraz autonomii. Państwa o słabym poziomie unikania niepewności są określane jako te, w których chętnie podejmuje się ryzyko, poszukuje nowych dróg i rozwiązań¹⁰⁷. Decyzje podejmowane w tych państwach mają charakter krótkoterminowy, plany są elastyczne, a dodatkowo obserwuje się niski poziom występowania stresu. Z kolei państwa, które charakteryzuje silne unikanie niepewności mają tendencje do długoterminowego planowania, mającego na celu zabezpieczenia przed zdarzeniami mogącymi wystąpić w przyszłości. Te państwa mają mniejsze umiejętności w zarządzaniu kryzysem. Danię, Norwegię, Stany Zjednoczone, Indie, Filipiny, Singapur, Hongkong cechuje słaby poziom unikania niepewności. Japonia, Grecja, Portugalia, Niemcy i Belgia należą do państw u których wykazano silny stopień unikania niepewności. Poziom unikania niepewności może mieć wpływ na strategię komunikacji w reklamie oraz sposób prowadzenia biznesu, jak stopień szczegółowości umów i szybkość podejmowania decyzji.

Wiedza o zachowaniu konsumenta i czynnikach go kształtujących jest zróżnicowana. Wykorzystuje się ją do budowania strategii marketingowych przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki zagraniczne. Czynniki kształtujące zachowanie konsumenta na rynku mają różne znaczenie, ale jednym z ważniejszych jest styl życia. Posługując się modelami opisującymi styl życia, można uzyskać uproszczony obraz wielce skomplikowanej rzeczywistości w tym zakresie. Wśród innych modeli można zwrócić uwagę na model „sześciu grup konsumentów” Zgodnie z wynikami badań rynkowych, przeprowadzonych przez amerykańską

¹⁰⁵ H. Christensen, ..., op. cit., s. 14.

¹⁰⁶ S. Hollensen, *Global Marketing* ..., op. cit., s. 173.

¹⁰⁷ S. Dahl, *Transfer Report. Cultural Values in Advertising*. University of Luton, 2000, s. 5.

firmę „Roper Starch Worldwide” w roku 2000¹⁰⁸, możemy wskazać na następujące grupy konsumentów rozróżnialne ze względu na styl życia¹⁰⁹:

1. „**Strivers**” (23%) cenią sobie dobra materialne, status społeczny, ambicję oraz władzę. Grupę tą w większości tworzy populacja męska w wieku średnim z państw wysokorozwiniętych oraz rozwijających się krajów Azji i Pacyfiku. Grupą tą cechują wartości męskie wg. Hofstede'a,
2. „**Devouts**” (22%) to grupa państw, gdzie wielką wartością jest religia i wiara, respekt dla starszych i posłuszeństwo. Takie wartości można odnaleźć w państwach kolektywistycznych o dużym dystansie władzy. Do grupy Devouts zaliczają się państwa Azji, Afryki i Środkowego Wschodu. Ta grupa konsumentów jest przywiązana do lokalnych wyrobów i chętniej wybiera lokalne marki,
3. „**Altruists**” (18%) obejmuje państwa, gdzie Konsumenty są doskonale wykształceni i zaangażowani w sprawy społeczne. Grupa ta jest zdominowana przez kobiety w średnim wieku. Ta grupa konsumentów jest często spotykana w krajach Ameryki Łacińskiej, Ameryki Północnej i w Rosji,
4. „**Intimates**” (15%) cenią sobie więzy rodzinne, towarzyskie i pracownicze. Połowa z nich to intensywni użytkownicy mediów szczególnie telewizji. Tę grupę konsumentów można znaleźć w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Europie Centralnej,
5. „**Fun seekers**” (12%) wywodzą się z krajów wysoko rozwiniętych, są wiekowo najmłodsi, cenią sobie rozrywkę i zabawę. Ta grupa najbardziej reprezentuje to co nazywamy globalnym stylem życia,
6. „**Creatives**” (10%) ta grupa szybko przyswajająca nowinki techniczne, postęp i technologię. Grupę tę tworzą w większości zaawansowani użytkownicy Internetu, w większości wywodzący się z krajów rozwiniętych.¹¹⁰

Model „przeglądu wartości świata” Ingleharta i Bakera objął aspekty religijne, polityczne, gospodarcze i społeczne. Wynikiem tych badań jest mapa wartości świata Ingleharta, która grupuje państwa według 2 wymiarów: tradycyjny/świecki i przetrwanie/wyrażanie siebie. Wymiary te wyjaśniają według tych autorów 70% różnic kulturowych. Baker i Inglehart znaleźli dowody na to, że państwa wytwórcze, przemysłowe, w miarę kiedy przechodzą w społeczeństwo postindustrialne zmieniają orientację z tradycyjną na świecką. Kiedy społeczeństwa zaczynają przechodzić w społeczeństwo wiedzy, to podobnie wartości wędrują w kierunku wymiaru „wyrażania siebie”.

3.2. Kompetencje międzykulturowe i ich kształtowanie

Wielu badaczy z obszaru zarządzania, wyznaje pogląd, w którym kompetencje międzykulturowe nie stanowią odrębnego zagadnienia kompetencji menedżerskich, a jedynie zdolność ich przenoszenia do Inter- i multikulturowych kontekstów działania¹¹¹. Analiza literatury z zakresu kompetencji interkulturowych prowadzi do uogólnionego wniosku, że we wszystkich opracowaniach przeważają tzw. kompetencje miękkie, tj. związane z codzienną współpracą z ludźmi¹¹². Zaliczyć można do nich kulturę organizacyjną, styl przywództwa, proces podejmowania decyzji. Są to zatem obszary, w których kluczową rolę odgrywa człowiek. Pozwala mu to lepiej dostosować się do odmiennych kultur, właściwie zachować się w kulturowo odmiennym środowisku i łagodzić potencjalne konflikty wynikające z różnego

¹⁰⁸ Badania objęły 35.000 konsumentów dorosłej populacji z 35 państw.

¹⁰⁹ Ch. Mitchell: *A Short...*, op. cit., s. 175.

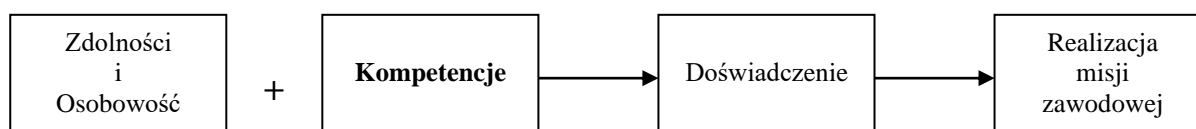
¹¹⁰ <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2014/01/model-szesciu-grup-konsumentow-w.html>

¹¹¹ J. Boltem, *Interkulturowe kompetencje*. Wydawnictwo UAM, Poznań 2006.

¹¹² T. Leczykiewicz, *Kompetencje interkulturowe – determinant sukcesu kadry menedżerskiej w wielokulturowej Europie*. [w:] red. R. Krzykała-Schaefer, *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, 2010, s. 171-178.

kulturowo pojmowania biznesu¹¹³. W tych obszarach miękkich dominują także procesy dywergencyjne (tj. oddalanie się kultur od siebie, poszukiwanie tożsamości, nawiązywanie do tradycji i przywiązanie do własnych wartości) Dywergencja obejmuje także sferę postaw i motywacji człowieka, jego sposób odbierania świata i samego siebie¹¹⁴. Mimo dyfuzji kulturowej narodowe style zarządzania są jakościowo odrębne. Menedżerowie całego świata realizują podobne cele (konwergencja kulturowa), lecz różnymi metodami, wskutek różnic kulturowych właśnie (dywergencja) oraz posiadanych kompetencji. Schemat ich zapisu znajdujemy w opracowaniu Levy-Leboyera:

Rysunek 14. Formuła realizacji celów menedżerskich wg Levy-Leboyera



Źródło: Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*. Poltext, Warszawa 1997

Według jego definicji, kompetencje są „zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej. Zachowania te dają się obserwować w codziennej rzeczywistości pracy, a także w sytuacjach badanych. Wykorzystują one w zintegrowany sposób zdolności, cechy osobowości, nabytą wiedzę”¹¹⁵.

Kompetencje menedżera utożsamia się najczęściej z wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami i biegłością w wykonywanej pracy, co stanowi, zgodnie zresztą z teorią zasobową, zasoby niematerialne każdego przedsiębiorstwa. Mając także znaczący wpływ na międzynarodową karierę zawodową, postuluje się, aby kształtowanie kompetencji było jednym z ważniejszych elementów edukacji menedżerskiej, w tym szczególnie kompetencje interkulturowe, jako mające bezpośredni wpływ na zarządzanie w wielokulturowych organizacjach międzynarodowych¹¹⁶.

Także ekspansywność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych wywołuje wzrost znaczenia orientacji kulturowej menedżera, poprzez sam fakt wzrostu wymagań międzynarodowych kompetencji wobec menedżerów. Nie można bowiem pomijać faktu, że postrzegając świat przez pryzmat własnego środowiska, otoczenia i kultury, jest on niejako „zaprogramowany kulturowo”¹¹⁷.

Kompetencje międzykulturowe menedżerów powinny być rozpatrywane z punktu widzenia ich nowych funkcji i ról społeczno-zawodowych w organizacjach o zasięgu ponadnarodowym oraz przez pryzmat ich inteligencji kulturowej, ułatwiającej adaptację do nowych realiów kulturowych, a także płynności kulturowej, która stanowi zbiór niezbędnych umiejętności i zdolności menedżera w wymiarze międzynarodowym, a nawet już globalnym. Taka perspektywa wymusza nie tylko zainteresowanie kulturą i wartościami innego kraju, lecz również uwrażliwienie na różnice kulturowe. W ten sposób likwiduje się uprzedzenia i stereotypy kulturowe, tworząc podstawy sprawniejszego zarządzania organizacją różnorodną kulturowo¹¹⁸.

¹¹³ D. Latusek, *Zarządzanie międzykulturowe w Polsce*, [w:] red. M. Ratajczak, *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, Wydawnictwo UW we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 123-157.

¹¹⁴ A. K. Koźmiński (red.), W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. III, PWN, Warszawa 1997, s. 521.

¹¹⁵ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*. Poltext, Warszawa 1997, s. 32.

¹¹⁶ I. Korcz, *Kompetentne zarządzanie i przywództwo w wielokulturowej Europie*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe...*, op. cit., 2010, s. 179-204.

¹¹⁷ G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2007.

¹¹⁸ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo UMCS w Lublinie, 2007, s. 108-115.

J. Rothlauf stwierdza, że „prawdziwi wielokulturowi menedżerowie” są zdolni do funkcjonowania zarówno we własnym kraju jak i poza jego granicami. Nadaje im ponadto następujące charakterystyczne cechy, jak:

1. rozumieją naturę kultury i sposób, w jaki wpływa ona na zachowanie w miejscu pracy,
2. rozpoznają różnice między kulturami,
3. rozpoznają, które z czynników i w jaki sposób wpływają na wyrażanie struktur, systemów i priorytetów firmy,
4. ich myślenie wykracza poza lokalne percepcje, potrafią przekształcać stereotypy w pozytywne opinie na temat ludzi,
5. tworzą kulturowe normy i praktyki na bazie nowych poglądów i doświadczeń, eliminując przestarzałe sposoby myślenia,
6. programują na nowo swoje mapy pojęciowe i koncepcyjne,
7. chętnie dostosowują się do nowych i niekonwencjonalnych okoliczności i stylu życia, przyjmują z zadowoleniem i ułatwiają wszelkie etapy przejściowe,
8. nabywają kompetencje i umiejętności wielokulturowe, w tym uczą się języków obcych,
9. stwarzają kulturową synergę kiedykolwiek i gdziekolwiek jest to możliwe,
10. działają efektywnie w środowisku wielonarodowym
11. rozpoznają ponadnarodowe okazje i przedsięwzięcia,
12. opracowują optymistyczne i możliwe do realizacji scenariusze na przyszłość¹¹⁹.

Na podstawie badań próby 482 menedżerów, A. Töpfer buduje profil menedżera międzynarodowego, składający się z najbardziej odpowiednich dla niego cech (Tab. 5).

W firmach międzynarodowych, wielokulturowych wymagane jest nie tylko zrozumienie oraz akceptacja wielonarodowości. Zarządzanie interkulturowe bazuje na tych właśnie określonych zasadach, polegających na uznaniu różnic międzykulturowych i otwartości na współpracę. Martin Hilb proponuje cztery typy przedsiębiorstw wielonarodowych¹²⁰:

- **Typ etnocentryczny** – kultura rodzima centrali lub głównej siedziby jest w nim wiodąca, np. Gillette.
- **Typ policentryczny** – w firmach poszczególnych krajów rozwijają się rodzime kultury przedsiębiorstwa, np. GM (General Motors, w którym przez długi czas prowadzono politykę policentryczną).
- **Typ eurocentryczny** – dobrze go rozpoznawać z perspektywy poza europejskiej. Jako przykład podaje się spółki angielsko-holenderskie.
- **Typ geocentryczny** – jako odmiana orientacji etnocentrycznej, w której jedna z wielu kultur staje się kulturą dominującą, nadrzędną w przedsiębiorstwie.

Tabela 5. Profil menedżera międzynarodowego

Wymagania	Znaczenie w przyszłości (w %)
Biegła znajomość języka obcego	92
Elastyczność i umiejętność przystosowywania się do zmian	89
Zrozumienie dla wielokulturowości	87
Umiejętność rozumowania w wymiarze globalnym	83
Wiedza marketingowa	82
Dojrzałość i stabilność emocjonalna	81
Inicjatywa i kreatywność	75

Źródło: A. Töpfer, *Der Lange Weg zum Global Player – Anforderungen an einen international tätigen Manager*, UNI 3, marzec 1995, s. 18-22.

¹¹⁹ J. Rothlauf, *Rozważania na temat zarządzania międzykulturowego*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe...*, op.cit., s. 13-22.

¹²⁰ Za: B. Matuszak-Loose, *Kształtowanie kompetencji w zakresie Landem- i Kulturkunde w zarządzaniu interkulturowym firm międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe...*, op. cit., s. 204-213.

3.3. Wielokulturowe modele zarządzania w perspektywie Net Readiness

Jak wspomniano już we wstępie, koncepcja Net Readiness jest metodą dobrze opisującą i identyfikującą zaawansowanie kompetencji i gotowości przedsiębiorstwa do działania w środowisku rynkowym w Internecie, tzw. marketspace. Składowe tego modelu tworzą zawsze określoną kombinację czynników, ocenianych w odniesieniu do ich maksymalnych wartości, czyli tzw. wartości referencyjnych. Wykorzystując inną miarę, czyli wskaźnik Network Readiness Index (NRI), można zobaczyć, jak w poszczególnych krajach, w których preferowane są zróżnicowane kulturowo style podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, tworzony jest potencjał do prowadzenia biznesu elektronicznego. Przyjmując współcześnie już oczywistość stosowania technologii cyfrowych w dzisiejszym świecie biznesowym, NRI mierzy skłonność krajów do wykorzystywania możliwości oferowanych przez technologie informacyjne i komunikacyjne. Umożliwia dzięki temu także, porównanie stopnia zaawansowania poszczególnych krajów (Tab. 6.) i stosowanych w nich stylów zarządzania ze względu na regionalizm (Tab. 7.) pod względem wykorzystania potencjału do działalności w sieci. Dzięki temu corocznie powstaje ranking krajów, pod względem wartości NRI. Chociaż od wielu lat, niezmiennie liderują mu te same kraje, to dystans między liderami a kolejnymi krajami generalnie się zmniejsza.

Tabela 6. Liderzy globalni wskaźnika NRI w 2020

Kraj	Pozycja w rankingu NRI	Wynik NRI	Technologia	Ludzie	Zarządzanie	Wpływ
Szwecja	1	82,75	2	4	4	3
Dania	2	82,19	5	1	2	5
Singapur	3	81,39	10	5	13	1
Holandia	4	81,37	3	9	3	4
Szwajcaria	5	80,41	1	13	10	2
Finlandia	6	80,16	9	3	5	9
Norwegia	7	79,39	11	8	1	6
USA	8	78,91	4	7	8	14
Niemcy	9	77,48	7	12	12	7
Wielka Brytania	10	76,27	8	14	14	10

Źródło: <https://networkreadinessindex.org/#nri>, dostęp: 24.02.2021

Ostatecznie można stwierdzić na tej podstawie, że o gotowości do rozwijania biznesu w Internecie świadczy jednowymiarowo technologia, szczególnie ta najnowocześniejsza. To, co wyróżnia kraje o najwyższej pozycji, to poziom adopcji i inwestycji w nowe technologie (AI, robotyka, Internet rzeczy, 5G), którego kraje biedniejsze nie są w stanie szybko niwelować. Ciągłe jednak istotny pozostaje czynnik ludzki i kompetencje zarządcze pozwalające na jego optymalne wykorzystanie, dlatego ten dystans, zgodnie z teorią konwergencji, systematycznie się zmniejsza (efekt zbieżności).

Tabela 7. Liderzy regionalni wskaźnika NRI w 2020

Pozycja rankingu NRI	Afryka	Państwa arabskie	Azja i Pacyfik	CIS	Europa	Ameryka
1	Mauritius (61)	ZEA (30)	Singapur (3)	Rosja (48)	Szwecja (1)	USA (8)
2	RPA (76)	Katar (38)	Australia (12)	Armenia (55)	Dania (2)	Kanada (13)
3	Kenia	Arabia Saudyjska (41)	Korea Pd. (14)	Kazachstan (56)	Holandia (4)	Urugwaj (47)

Źródło: <https://networkreadinessindex.org/#nri>, dostęp: 24.02.2021

Mimo, że Stany Zjednoczone, Japonia i Europa stanowią nadal główne centra gospodarcze współczesnego świata, coraz większego znaczenia nabierają inne kraje azjatyckie obrzeża Pacyfiku, w tym Korea Pd., Tajwan, Hongkong oraz kraje z nimi sąsiadujące. Ogólnie rzecz biorąc, różnorodność w tych krajach jest podobna jak w Japonii – niewielka różnorodność etniczna spowodowana restrykcyjnym ustawodawstwem imigracyjnym, stosunkowo niewielką liczbą pracujących kobiet, co wynika z norm społecznych, oraz starzejąca się siła robocza. W Australii jednak, która prowadzi znacznie bardziej otwartą politykę imigracyjną, różnorodność etniczna w miejscu pracy jest dość duża. Również Kanada ma stosunkowo różnorodną siłę roboczą, czego jednak nie da się powiedzieć o Meksyku. Ocena stopnia różnorodności w większości innych krajów napotyka przeszkodę w postaci braku odpowiednich statystyk.

Wnioski, jakie z tego wzorca zróżnicowania wynikają dla menedżerów w przedsiębiorstwach międzynarodowych, są i proste, i złożone. Prostota, którą dostrzegamy jest taka, że menedżerowie powinni być przygotowani do konfrontacji z całą gamą problemów różnorodności, jeśli chcą prowadzić interesy w innych krajach, w środowiskach wielokulturowych. Chociaż pewne wymiary – jak np. wiek i płeć – są równie uniwersalne, to ich jednoczesna istotność wymaga ich rozpatrywania w kontekście kulturowym danego kraju. Wniosek bardziej złożony dotyczy tego, że podczas gdy zrozumienie i właściwe podejście do problemów różnorodności w innym kulturowo kraju jest już samo w sobie trudne, to konieczność ich rozwiązywania w innych realiach wzorca kulturowego w odniesieniu do organizacji jest jeszcze bardziej utrudnione.

Od kilkudziesięciu lat w Europie obserwuje się duże zainteresowanie adaptacją amerykańskiego modelu zarządzania. Nauki zarządzania rozwinęły się tam najwcześniej i uzyskały wysoką rangę. Jednak wzorowanie się lub kopiowanie modelu amerykańskiego i próba jego zaszczerpienia na gruncie europejskim są przyczyną wielu niepowodzeń w przedsiębiorstwach. Na przeszkodzie bowiem staje kultura społeczeństwa, narodu i organizacji. W kulturze amerykańskiej dominujące wartości propagowane w zarządzaniu kadrami to wysoki poziom aspiracji, wiara we własne możliwości, autonomia, poświęcenie, zaangażowanie i przedsiębiorczość. Jest to kultura zwycięstwa albo porażki (odchodzisz albo awansujesz). U podstaw takiego przekonania leży wiara, że kluczem do awansu, podwyżki, sukcesu jest współzawodnictwo i rywalizacja. Spośród wielu krajów kultura USA jest bez wątpienia najbardziej uniwersalistyczna. W żadnej bowiem kulturze nie tworzy się z takim zapalem reguł i wartości życia dla wszystkich. Zasady uniwersalizmu przejawiają się sukcesami w takich przedsiębiorstwach, jak np. McDonald's. Ponadto uniwersalizm amerykański przejawia się w ustrukturalizowaniu i podporządkowaniu regułom i procedurom, które raz opracowane dla konkretnego przypadku mają służyć wszystkim w podobnych sytuacjach. Wielu Europejczyków dziwi zatem ten system organizacyjny pełen algorytmów, przepisów i wskazówek. Wartością charakterystyczną dla Amerykanów w stosunkach interpersonalnych jest również pewność siebie i raczej pozorna „otwartość”.

Całkowicie odmienna jest postawa Europejczyków, dla których duch chrześcijaństwa pielęgnowany od ponad dwóch tysięcy lat oraz „echa humanizmu” nakazują, by centrum zainteresowania (także w przedsiębiorstwie) stanowił człowiek. Charakterystycznymi wartościami europejskiego sposobu zarządzania ludźmi jest odpowiedzialność społeczna organizacji obejmująca formułę 3E (ekonomia, ekologia, etyka). Ostrożne podejście do sztywnych regulaminów oraz gotowych rozwiązań wyzwala kreatywność i elastyczność w podejściu do tego co nowe, inne. Takie wartości potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa pozwalają na zjednoczenie wielu ludzi wokół problemu.

W stosunkach pracowniczych widoczna jest zespołowość i wspólnotowość. Ważną wartością propagowaną w zarządzaniu europejskim jest akceptacja wszelkiego rodzaju różnorodności. Europejczycy posiadają „know-how” na zarządzanie różnorodnością. I nie chodzi tu tylko o tworzenie i integrowanie zespołów złożonych z ludzi pochodzących z różnych krajów. Chodzi tu o akceptację inności religijnej, politycznej, rasowej, seksualnej, jaką wnoszą do przedsiębiorstwa jego pracownicy. Kolejnym elementem kultury są rytuały. Należą do nich czynności podejmowane wspólnie przez uczestników danej organizacji, stanowiące wewnętrzną formę społecznie doniosłego aktu. Do rytuałów w kulturze organizacyjnej zaliczyć można sposób prowadzenia negocjacji, ocenę pracowników (np. nagrody, kary), styl języka jakim posługują się menedżerowie w stosunku do swoich podwładnych, formy ubioru.

Jeżeli chodzi o nagrody w procesie oceny pracowniczej, to oprócz widocznych, materialnych korzyści, o które zabiegają Amerykanie (awans, podwyżka, samochód służbowy), istnieją też bardzo ważne nagrody niematerialne, które mają ogromne znaczenie psychologiczne dla pracownika. Rytuałem w amerykańskich korporacjach (także zaadaptowanym w europejskich firmach), któremu początek dały przedsiębiorstwa z Doliny Krzemowej, jest tzw. *Jeans Friday*, czyli przychodzenie do pracy w piątki „na luzie” – bez garniturów, krawatów.

Rytuały propagowane przez Europejczyków najbardziej widoczne są w sposobie prowadzenia negocjacji. Należy pamiętać, że w procesie podejmowania decyzji obowiązuje Europejczyków „karczyńska tradycja”, tj. dyskutować i dochodzić do racjonalnego rozwiązania, bo nie można zaakceptować żadnego pomysłu, jeśli nie ma się do niego stuprocentowego przekonania. Poznawanie innych tradycji kulturowych to bardzo istotne zadanie. Często niezajomość i niezrozumienie cech kultury amerykańskiej prowadzić może do nieprzyjemnych rezultatów negocjacyjnych. Wielu amerykańskich menedżerów bowiem nieświadomie posługuje się w kontaktach interpersonalnych tymi paradygmatami. Dla nich to pewien zbiór metod, algorytmów prowadzenia negocjacji, system głęboko zakorzeniony w świadomości¹²¹.

Niewątpliwie jednak osiągnięcia techniczne wpływają na zmiany w obrębie danej kultury, jak i międzykulturowe. Dzieje się tak ze względu na przyjmowanie wartości uniwersalnych wynikających z procesu globalizacji i charakterystycznych dla niego. Pod wpływem zmian techniki i technologii ICT zmienia się ludzka świadomość i wzorce zachowań, o czym pisze Chmielecki¹²². Dostęp do nowych form i środków komunikacji i łączności umożliwia funkcjonowanie w środowisku sieciowym, w którym udział cechuje się wysokim poziomem demokratyzacji i swobodnego dostępu. Skutkiem powyższego zjawiska jest wyłanianie się nowych norm i standardów, systemów wartości powstających z wielokrotnych interakcji użytkowników, mających na początku odmienne poglądy na wiele aspektów zarządzania, w tym definiowanie pracy, wolności, odpowiedzialności, rzetelności czy zaangażowania.

¹²¹ A. Stępczak, *Różnice kulturowe w międzynarodowym zarządzaniu kadrami*, Personel i Zarządzanie, 2004, 6/2004.

¹²² Ł. Chmielecki, *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami*, w: *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, red. Rozkwitalska, M., Sułkowski, Ł., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016 s. 133-148.

Umiejdzynarodowienia zarzadzania, takze zasobami ludzkimi, zmienilo, jak pisza Sulkowski i Chmielecki, tradycyjny wzor kompetencji menedzerskich¹²³.

3.4. Podobienstwa i roznic kulturowe w praktyce zarzadzania zasobami ludzkimi

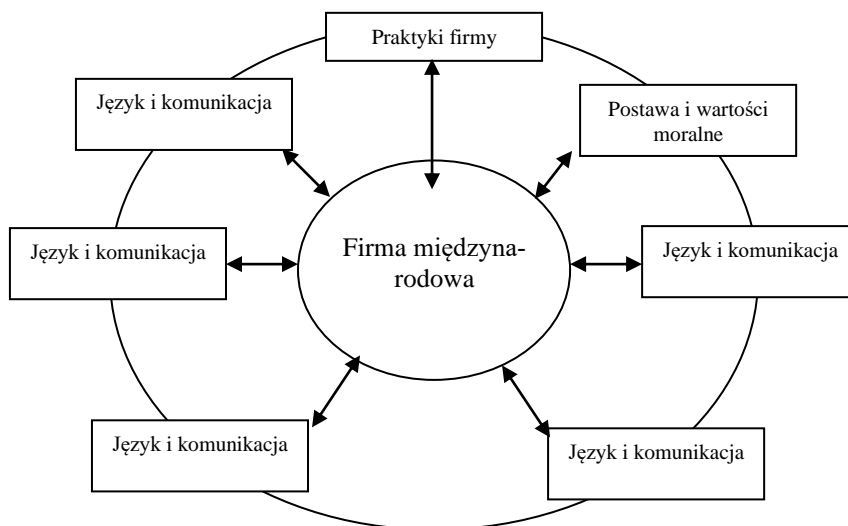
Wplyw kultury narodowej uwidacznia sie w roznorodnosci praktyk zarzadzania zasobami ludzkimi stosowanych w zaleznosci od zroznicowania pod wzgledem poszczegolnych wymiarow kultury. W jakim stopniu zatem kultura determinuje zarzadzanie zasobami ludzkimi? Okazuje sie, ze w znacznym, o czym swiadczy wlasnie samo zroznicowanie zarzadzania zasobami ludzkimi, miedzy innymi w obszarze doboru oraz rozwoju pracownikow¹²⁴.

Kulture srodowiska miedzynarodowej firmy determinuja znacaco rodzaj firmy i zakres jej dzialan miedzynarodowych. Rothlauf wyroznia obszary, ktore w duzym stopniu wplywaja na praktyki miedzynarodowej firmy (rysunek 15).

W kulturach, gdzie decyzje podejmowane sa na podstawie intuicji i uczuc, beda miały zastosowanie metody i techniki takze bazujace na tych przeslankach. Jesli zaś beda liczyły sie "twarde dane", tj. fakty i liczby, stosowane beda bardziej formalne metody i techniki wylaniania pracownikow¹²⁵. Ponadto na proces wyboru pracownikow ma wplyw takze poziom hierarchicznosci. Gdy dodatkowo bedziemy mieli do czynienia ze scentralizowanym sposobem podejmowania decyzji, zauwazalne bedzie ograniczanie udzialu w procesie selekcji kandydatow do pracy.

Preferencje przedsiebiorstw wobec rynku pracy moze determinowac kontekst kulturowy, szczegolnie poziom kolektywizmu, jako jeden z wymiarow kultury. Stad w kulturach kolektywistycznych bardziej preferowana moze byc rekrutacja wewnetrzna, bardziej sprzyjajaca tworzeniu lojalnosci i wzmacniajaca wziazki socjalne wewnatrz przedsiebiorstwa. Inny aspekt roznicy moze dotyczyc wykorzystywanych sposobow dotarcia do kandydatow, ze wzgledu na poziom ich indywidualizmu. W kulturach silnie zindywidualizowanych zatrudnienie oparte na osobistych koneksjach uznawane jest za niedopuszczalne, jako prowadzace do powstawania konfliktu interesow lub nawet nepotyzmu.

Rysunek 15. Obszary otoczenia socjokulturowego wplywajace na praktyki firmy miedzynarodowej



Źródło: za Rothlauf J., op.cit., 2010, s. 20.

¹²³ M. Chmielecki, Ł. Sulkowski, Metody zarzadzania miedzykulturowego, w: Komunikacja i zarzadzanie miedzykulturowe. Wspolczesne wyzwania prawno-organizacyjne, red. Ł. Sulkowski, Ł. Ignatowski, Difin, Warszawa 2017, s. 38.

¹²⁴ S. Białas, Kulturowe podloze roznic i podobienstw w zarzadzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Zarzadzanie miedzykulturowe..., op.cit., Poznan 2010, s. 215-228.

¹²⁵ A. Sitko-Lutek, Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedzerow. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 35.

Teorie organizacji i zarządzania zwracają uwagę na różne pojmowanie transakcji i odmienne podejścia do biznesu wśród Amerykanów, Azjatów, Europejczyków. „Przynależność kontynentalna” nie decyduje o jednolitości w omawianym podejściu, bowiem wśród Europejczyków również można dostrzec zróżnicowania.

Azjatycki styl zarządzania

Ten styl zarządzania jest bardzo mocno osadzony w kulturze. Kultura azjatycka zaliczana jest do „kultury propartnerskiej”, gdyż zwraca uwagę na kultywowanie więzi, „kultury ceremonialnej” związanej z takimi „rytuałami”, jak wymiana wizytówek, wpuszczaniem najpierw osób najniższych w hierarchii, oraz do „kultury monochronicznej”, gdyż Japończycy są bardzo punktualni. Kontrahent jest dla niego partnerem, choć bardzo często traktowanym nieufnie. Prowadząc negocjacje z Japończykami należy pamiętać o „wydelegowaniu” na rozmowy mężczyzny i osoby, której odpowiedni wiek wskazuje na kompetencje i doświadczenie. Japończycy, postrzegani za naród powściągliwy, posługują się stylem pośrednim w wyrażaniu swojej woli. Za przejaw niegrzeczności mogą zatem uchodzić konkretne odpowiedzi typu: „tak”/”nie”. Dla Japończyków niezmiernie ważne są umowy słowne, nawet niepisane. Próba wycofania się z nich może zostać bardzo źle odebrana. Podejmując negocjacje z cudzoziemcami Japończycy mają zawsze na względzie długotrwałe kontakty z danym klientem.

Ze względu na wieloletnie odcięcie Japonii od napływu cudzoziemców, firmy japońskie wykazują niewielką różnorodność pod względem etnicznym, gdyż większość japońskich menedżerów to Japończycy. Poza tym dopiero niedawno, Japończycy zaczęli uwzględniać specyficzne potrzeby pracowników niepełnosprawnych i podobnych grup.

Amerykański styl zarządzania

Amerykanie nie boją się wchodzić w obce kręgi kulturowe. Ich styl zarządzania jest bardziej intelektualny, analityczny. Amerykański charakter narodowy przejawia się w takich cechach jak: przeświadczenie o specjalnej misji Amerykanów wobec świata, samorealizacja widziana jako indywidualizm, autonomia i niezależność, przebojowość, optymizm i otwartość. Różnice między uniwersalizmem amerykańskim a kulturami np. Francji i Japonii nastawionymi na różnorodność, szczegółowość czy różnorodność widać na przykładzie wykonywania towarów na zamówienie. Amerykanie zafascynowani są planowaniem spotkań i dotrzymywaniem terminów. Inne kultury nie przywiązują do kwestii czasu tak wielkiego znaczenia. Bardzo szybko rozmowy (często w towarzystwie adwokata) zmierzają do głównego tematu, co oznacza, że są bardziej zainteresowani sprawą niż ludźmi. Na Bliskim Wschodzie czy w Ameryce Łacińskiej menedżerowie nie lubią wyznaczać dokładnych terminów i rzadko kiedy dotrzymują terminów wybiegających w przyszłość. Amerykanie są osobami bardzo bezpośrednimi i mówią wprost, co myślą (kultura nieceremonialna). Mają skłonność do pomijania tytułów, nie zważania na różnice w statusie społecznym, a swych partnerów najchętniej nazywają po imieniu. Zobowiązania ustne nie mają dla nich większego znaczenia. Zwracają uwagę na takie cechy jak: asertywność, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych, rywalizacja, natomiast mniejsze znaczenie mają więzi międzyludzkie, okazywanie wrażliwości, troska o innych. Absolutnie nie akceptują kontaktów z „nieudacznikami”. Zatem w trakcie rozmów nie należy wspominać o kłopotach, problemach, chorobach, itp.

Europejski styl zarządzania

„Styl europejski” nie jest jednolity. Można w jego ramach wyróżnić system północny, obejmujący kraje skandynawskie i Beneluksu oraz łaciński, z Francją, Włochami. W tym pierwszym dominuje współdecydowanie, gotowość do zawierania kompromisu, zaangażowanie na rzecz konstruktywnego działania. Społeczna akceptacja pracy kobiet i ich udziału

w negocjacjach jest najbardziej preferowana w krajach skandynawskich. Dużą wagę do punktualności przywiązują niewątpliwie Niemcy i mieszkańcy północnej Europy (kultury monochroniczne). Z pewnością zaś do kultur polichronicznych, kładących mniejszy nacisk na czas zaliczymy Włochów czy Hiszpanów. Na pewno też bardziej powściągliwi w wyrażaniu emocji i prowadzeniu negocjacji będą Niemcy i obywatele krajów nordyckich.

Firmy europejskie w przeciwieństwie do organizacji amerykańskich są znacznie bardziej zróżnicowane w kategoriach pochodzenia narodowego, ponieważ Europa obejmuje wiele małych narodów. Firmy w Europie od dawna przywykły do prowadzenia działalności w różnych krajach. Od dziesięcioleci też menedżerowie przenoszą się z kraju do kraju zarówno w wyniku awansu we własnej firmie, jak i w celu podjęcia pracy gdzie indziej. W rezultacie wiele firm europejskich ma bogatą tradycję różnorodności. Wraz z utworzeniem Unii Europejskiej w 1992 roku zanikły bariery prawne, a kraje członkowskie oficjalnie uznały swoją współzależność.

Różnice kulturowe w polskim przedsiębiorstwie

Autorzy wielu publikacji bardzo często zastanawiają się nad pytaniem z kim najchętniej współpracują Polacy? Zdecydowanie bliżej im do kultury zachodniej niż wschodniej. Mają bardzo duże zdolności adaptacyjne, ale najlepiej współpracuje się im z nacjami otwartymi: Holendrami, Skandynawami i Brytyjczykami czy południowcami¹²⁶. Z nimi jest miejsce na dyskusje, a nie stawia się ograniczeń proceduralnych i nie wymaga się absolutnej koncentracji na ściśle określonym zakresie obowiązków. Sami Polacy, szczególnie pracujący jako specjaliści w innowacyjnych branżach, są postrzegani przez inne nacje jako osoby bardzo ambitne i profesjonalne. Ale na przykład Brytyjczyków dziwi nasza skłonność do dyskusji i zadawania wielu pytań, kiedy oni uznają temat za wyczerpany¹²⁷. Finowie, którzy mieli okazję pracować z Polakami, określają nas mianem osób bardzo sumiennych i pracowitych, aczkolwiek lekko narwanym. To ostatnie wynika z faktu, że Finowie każdą sprawę lubią przemyśleć kilka razy, rozważyć wszelkie „za” i „przeciw” i dopiero potem podejmują decyzję. Polacy działają szybciej, choć na pewno kosztem większego stresu czy nakładu pracy.

W dodatku fuzja firm jest momentem, kiedy pracownicy i kierownicy dostrzegają częściej różnice między zespołami niż wspólne interesy. Dlatego w takiej sytuacji trzeba zbadać kultury organizacyjne i starać się je zintegrować. W jaki sposób? Określając misję i podstawowe wartości nowo powstałego przedsiębiorstwa czy zasady polityki personalnej. Trzeba też przedstawić wartości i normy, którymi ludzie powinni kierować się w codziennej pracy, sposoby komunikowania się między nimi, style kierowania itp. Tak, żeby normy były dla wszystkich jasne, ale jednocześnie nie godziły w którąś z kultur.

Technik zarządzania przedsiębiorstwem zróżnicowanym kulturowo jest kilka. Nie ma jednej słusznej i skutecznej metody. W firmach międzynarodowych zazwyczaj wprowadza się we wszystkich oddziałach pewne kluczowe zasady, które muszą funkcjonować bez względu na obyczaje lokalne. Często są to np. powszechnie obowiązujące reguły czy kodeksy postępowania. Istnieje też wiele globalnych programów działania, które jednak zawsze dostosowywane są do lokalnej kultury. Kwestie dotyczące praw pracownika czy regulaminu pracy zawsze dopasowywane są nie tylko do lokalnych przepisów, ale i zwyczajów obowiązujących w danym kraju. Z tego względu mogą wystąpić pewne różnice w godzinach pracy poszczególnych oddziałów¹²⁸.

Różnice prowadzą do synergii. Otwarty stosunek do przenikających się kultur, choć nie łatwy do wypracowania, nieskończenie wzbogaca kulturę i etykę pracy. Na dłuższą metę model mieszany, tj. wielokulturowy i wielojęzykowy jest przecież ideałem, do którego dążymy na sposób globalny, chociażby poprzez Unię Europejską. Tylko w wyniku różnic może nastą-

¹²⁶ Za: S. Dziecielska, *Znaczenie różnic kulturowych w zarządzaniu*. www.Artelis.pl z dnia 2010.10.10.

¹²⁷ M. Kruszewska, *Fuzja różnic*, *Businessman*, 2004, 7-8/2004.

¹²⁸ M. Kruszewska, op. cit., 2004.

pić wypracowanie optymalnych rozwiązań. Tylko różnice i proces ich rozpoznawania dają w rezultacie synergiczne rezultaty. Nie bójmy się więc tych różnic. Obserwujmy je i bierzmy od zagranicznych współpracowników, co najlepsze.

Jeśli więc włączymy obcokrajowców do naszego sposobu funkcjonowania w pracy, możemy wiele zyskać. Pozostanmy też otwarci na wszystkie pozytywne aspekty i ułatwienia, które przynoszą z sobą do polskich biur. Cudzoziemcy dzieląc się z nami swymi metodami pracy, wypracowanymi w trakcie długoletniego doświadczenia, poznają przy okazji nasz „ściślejszy” model. Taka wymiana nie może nie przynieść pozytywnych rezultatów. Do tego jednak potrzebna jest skuteczna, nieustająca i twórcza komunikacja. Tylko w jej wyniku będziemy w stanie zrozumieć nasze różnice i docenić nasze zalety, i tylko ona spowoduje, że różnice międzykulturowe okażą się naszym błogosławieństwem, a nie przekleństwem. Na zakończenie pozwolę przytoczyć sobie myśl Kartezjusza: „Pożyteczne jest wiedzieć coś o zwyczajach innych narodów, abyśmy mogli właściwiej oceniać swoje własne i nie wyobrażali sobie, że wszystko, co jest inne niż u nas, powinno być odrzucone jako śmieszne lub nielogiczne, jak to często zdarza się tym, którzy niewiele widzieli”.

Można zatem stwierdzić, że Polakom bliżej do zachodnich wzorców biznesowych i modeli działania w biznesie, natomiast mentalnie są nacją kultury wschodniej. Nie wykształcił się zatem jeszcze pewien charakterystyczny, specyficzny i wyrazisty model polski. Zapewne dlatego, że w perspektywie kulturowej mamy do czynienia ze zbyt krótkim okresem, w którym to polskie, wyróżniające się jednak podejście do biznesu wytworzyło globalne firmy lub marki, osiągające sukces rynkowy i będące liderem, którego się obserwuje, a następnie naśladuje.

Powyżej opisana sytuacja ulega jednak powolnej zmianie, gdyż pojawiają się już przykłady firm o zasięgu globalnym, które są rozpoznawalne i kojarzone z Polską, a zatem i z jej kulturą biznesową. Charakterystyczne jest to, że są to firmy technologiczne, wysokich technologii. Można przywołać tutaj szczególnie przedstawicieli branży związanej z gramami komputerowymi oraz twórców rozwiązań aplikacyjnych i użytkowych.

Kultura, informacja i wiedza odgrywają ważną rolę w dziejach ludzkości z punktu widzenia tworzenia nowoczesnego społeczeństwa, którego gospodarcze działanie od zawsze sprowadza się do stosowania metod zapewniających optymalną alokację ograniczonych zasobów, podział pracy i maksymalizację korzyści z wymiany. Od przełomu XX. i XXI. wieku coraz większy wpływ na to gospodarowanie wywierają technologie informatyczne i komunikacyjne. Zmieniają się w związku z tym sposoby produkcji oraz zarządzanie, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstw, wynikające z coraz bardziej zaawansowanych procesów informatyzacji i digitalizacji biznesu. Jak stwierdził Benkler, dzięki przemianom technologicznym zaczynamy dostrzegać ciąg przekształceń gospodarczych, społecznych i kulturowych, czego skutkiem jest trwający proces kształtowania dzisiejszego środowiska społecznego i biznesowego. Wywołuje to znaczące zmiany w postrzeganiu, rozumieniu i zachowaniu się człowieka. Zmianę wartości i ich rolę w wyznaczaniu i realizowaniu różnych funkcji społecznych, często indeksowanych jako zmiany głębokie, wręcz strukturalne. Nie chodzi tu tylko o zwyczajne zmiany w technologii produkcji dóbr, ich częściowej lub chwilowej dematerializacji i zastępowaniu kodem 0-1. Zmiany dotyczą także relacji międzyludzkich w wymiarze społecznym i kulturowym. Idea globalizacji przyczynia się do postrzegania świata jako globalnej wioski, kreowania jednego, wspólnego wzorca kulturowego. Gospodarki zaawansowane najbardziej doświadczyły dwóch równoległych przesileni związanych z implementacją technologii¹²⁹. Pierwsze przesilenie wiąże się z podążaniem w kierunku produkcji informacji i produkcji kultury oraz przetwarzania symboli. Drugie prowadzi do rozrastania się środowiska komunikacyjnego. Nie zmienia się jednak zasadniczo idea gospodarowania i zarządzania biznesem, o czym zdają się zapominać w coraz większym stopniu fascynacji gospodarek pozarynkowych. Wysiłki podejmowane przez gospodarującego człowieka muszą być wynagro-

¹²⁹ Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

dzone i musi on mieć satysfakcję z realizowanego działania. Tą nagrodą jest zdolność do osiągnięcia zysku. Menadżerowie na każdej szerokości i długości geograficznej mają ten sam, jeden cel, którym jest umiejętność wykorzystania efektywnie posiadanych zasobów. Ten efekt w dzisiejszym świecie coraz trudniej osiągnąć bez właściwego przywództwa, zarządzania i kompetencji wspomaganych technologiami informatyczno-komunikacyjnymi.

CZEŚĆ 2.

GLÓWNE KOMPONENTY REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ

Rozdział 4. Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja pracowników

4.1. Realizacja funkcji personalnej w planowaniu i pozyskiwaniu personelu

4.1.1. Rola funkcji personalnej w planowaniu, pozyskiwaniu i adaptacji pracowników

W każdym procesie zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, realizowane są różne funkcje¹³⁰. Są one ściśle określone, a ich właściwa realizacja odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania.

Zestaw funkcji, których realizacja służy osiągnięciu założonych celów można wyróżnić w każdej organizacji. Można je klasyfikować na podstawie różnych kryteriów, choć trzeba podkreślić, że podział funkcji we współczesnych organizacjach uległ wielu modyfikacjom w kierunku coraz silniejszego ich wzajemnego przenikania się. Stosując kryterium rodzajowe, można wyróżnić funkcję personalną, obejmującą działania związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. W ramach funkcji personalnej można wyróżnić działania o charakterze regulacyjnym określone jako zarządzanie personelem¹³¹.

Miejsce i rola ludzi w organizacji zmieniły się diametralnie od czasu przełomu XIX. i XX. w. Funkcja personalna ulegała ewolucji, przy uwzględnieniu rozwoju teorii i praktyki zarządzania, tradycji, globalnych wartości i wyzwań konkurencji międzynarodowej. Powstała autonomiczna funkcja personalna ukierunkowana między innymi na dopasowanie zatrudnianych pracowników do realizacji celów organizacji oraz istniejących bądź tworzonych struktur organizacyjnych. Obecny trend funkcji personalnej, często zwany tworzeniem wartości, eksponuje: przedsiębiorczość, współdziałanie i współodpowiedzialność, orientację na klienta, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, zarządzanie kompetencjami, outsourcing, outplacement, organizacje sieciowe, zdalną pracę i.in.

W ramach funkcji personalnej, w organizacji realizuje się najczęściej zadania związane z:

1. Opracowaniem struktury organizacyjnej, planów strategicznych i operacyjnych dotyczących m.in. zasobów ludzkich.
2. Planowaniem i pozyskiwaniem zasobów ludzkich.
3. Adaptacją nowoprzyjętych pracowników.
4. Kształtowaniem stanu i struktury personelu.
5. Optymalizacją zatrudnienia.
6. Kształtowaniem wynagrodzeń.
7. Rozwojem zasobów ludzkich.
8. Outplacementem i outsourcingiem i.in.

Warunkiem spełnienia wymagań tego rozdziału jest skoncentrowanie się na funkcjach sygnalizowanych w punkcie drugim i trzecim, tj. planowania i pozyskiwania zasobów ludzkich oraz adaptacji nowoprzyjętych pracowników. Ponieważ w literaturze przedmiotu nie jest stosowany jednolity sposób definiowania i rozumienia pojęć „pozyskiwanie”, „dobór”, „nabór”, „rekrutacja”, w niniejszym opracowaniu przyjęto termin „pozyskiwanie” pracowników rozumiane jako „rekrutacja i selekcja”, traktując adaptację nowo zatrudnionych jako odrębny proces. Analizując działania w zakresie wymienionych funkcji, nie można pominąć też działań określonych w punkcie pierwszym. Procesy planowania, rekrutacji i selekcji pracowników

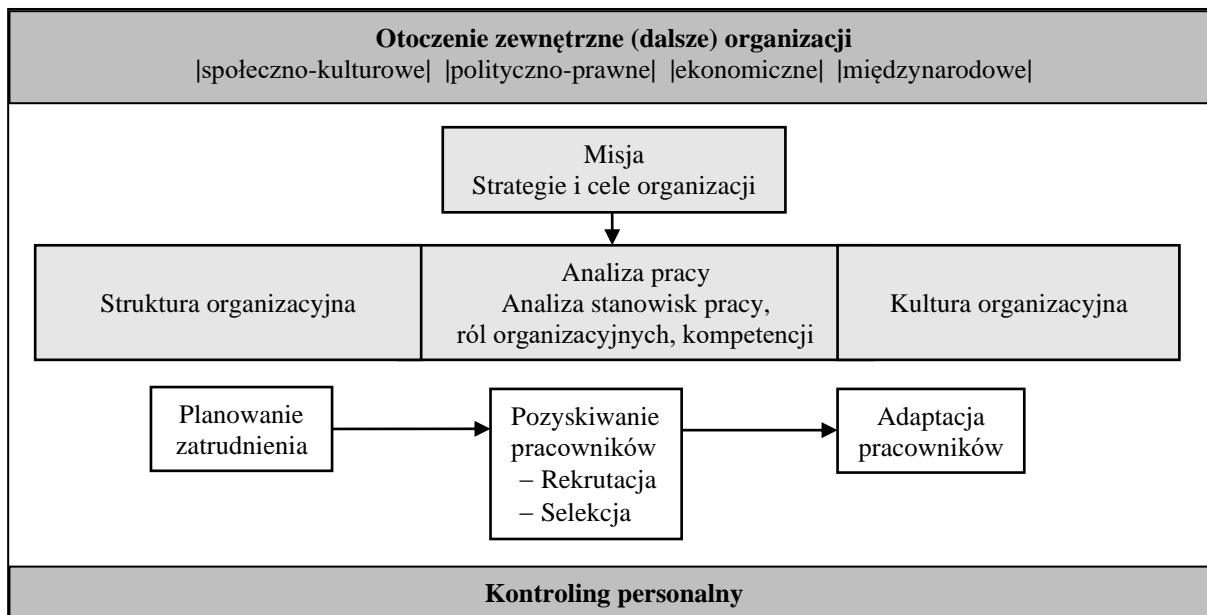
¹³⁰ Należy rozumieć jako: grupa podobnych działań w organizacji (n.p. planowanie, marketing, selekcja).

¹³¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

muszą być oparte na założeniach wynikających ze strategii personalnej organizacji w tym planów strategicznych i operacyjnych dotyczących zasobów ludzkich, struktury organizacyjnej i zaprojektowanych stanowisk pracy – uwzględniając także wymagane dla stanowisk kompetencje pracowników. Należy też wziąć pod uwagę otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne (już istniejącej) organizacji, a w szczególności warunki demograficzne i rynek pracy.

Adaptacja pracownika następuje po etapie selekcji i rozpoczyna się z momentem wejścia nowego pracownika do organizacji.

Rysunek 16. Korelacja planowania i pozyskiwania pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Otoczenie organizacji

Przez otoczenie organizacji należy rozumieć wszystkie procesy i czynniki, które bezpośrednio i pośrednio oddziałują na organizację. Wpływa ono na funkcjonowanie organizacji, na możliwości jej rozwoju. Kreuje szanse, ale może też tworzyć bariery i zagrożenia rozwoju¹³².

Ważne jest rozróżnienie otoczenia dalszego i bliższego. W otoczeniu bliższym toczy się walka konkurencyjna. Charakterystyczne dla tego otoczenia oddziaływanie tworzą dostawcy, nabywcy, organizacje konkurencyjne czy groźby pojawienia się nowych organizacji i substytutów¹³³. Otoczenie to ma wpływ na organizację i organizacja ma również na nie wpływ: może je zmieniać i kształtować¹³⁴.

Istotą treści tego rozdziału jest otoczenie zewnętrzne dalsze i te będzie dalej przedmiotem rozważań. Otoczenie dalsze to ten obszar otoczenia, którego zmiany wpływają na działanie organizacji, ale na który ona sama nie ma w zasadzie wpływu. Typowym przykładem są zmiany polityczne, regulacje prawne, trendy demograficzne itp. W długim horyzoncie czasowym można jednak uzyskać wpływ na niektóre fragmenty otoczenia zewnętrznego (dalszego) – np. wpłynąć na zmianę regulacji prawnych przez intensywny lobbing¹³⁵.

Komponentami otoczenia zewnętrznego większości organizacji są systemy:

- społeczno-kulturowy – obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i co bardzo ważne – cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Analiza

¹³² A. K. Koźmiński, Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 30-31.

¹³³ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 2000, s. 22.

¹³⁴ Więcej w K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, rozdział 6.

¹³⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 63-64.

- cech demograficznych pozwala m.in. na określenie zasobu potencjalnych pracowników organizacji,
- polityczno-prawny – obejmuje prawne uwarunkowania funkcjonowania gospodarki regulowane przez państwo. Odnosi się do stosunków jakie panują między sferą gospodarczą a państwem,
 - ekonomiczny – odnosi się do czynników ekonomicznych: wzrostu gospodarczego, stopy bezrobocia, stóp procentowych ustalanych przez bank centralny, inflacji, i.in. Odzwierciedla ogólną kondycję systemu gospodarczego, w którym działa organizacja,
 - międzynarodowy – odnosi się do zakresu w jakim organizacja wpływa na działalność gospodarczą innych krajów, lub sama pozostaje pod jej wpływem. Znaczenie ma tu również wpływ globalizacji oraz integracji europejskiej.

Struktura organizacyjna

Pojęcie struktury organizacyjnej (struktury organizacji) jest często używane w mowie potocznej i w opracowaniach naukowych. Jednak nie jest to pojęcie o nie budzącym wątpliwości znaczeniu i dopracowane od strony teoretycznej. W literaturze przedmiotu nie ma jednolitego stanowiska co do rozumienia czym jest struktura organizacji, a tym samym nie ma jednolitej definicji. Na przykład według J. Zieleniewskiego (definicja opublikowana w 1976), struktura organizacyjna to „Całokształt stosunków między elementami jakiejś całości lub między elementami a całością, rozpatrywany z określonego względu, nazywamy strukturą z tego względu”¹³⁶.

Pełniejsze definicje określają strukturę organizacyjną jako zestaw elementów (komórek organizacyjnych, działów lub innych wyodrębnionych części wewnątrz organizacji oraz powiązań między nimi (przepływów informacji, formalny podział obowiązków, przynależności itp.¹³⁷, albo jako uporządkowany zbiór elementów organizacji i stanowisk, komórek, zespołów i większych jednostek wraz z występującymi między nimi zależnościami, utworzonymi w celu osiągnięcia sprawnego funkcjonowania całej organizacji¹³⁸. Struktura organizacyjna ma bardzo istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi, np. w zakresie **planowania i pozyskiwania pracowników**, a także ich kompetencji, hierarchii, komunikacji interpersonalnej i.in. Uprawnionym jest założenie, że w powiązaniu z otoczeniem dalszym, strategią personalną i celami organizacji, struktura organizacji stanowi podstawę planowania personelu.

Planowanie potrzeb personalnych obejmuje określenie wymogów odnoszących się do stanowisk pracy wynikających ze struktury organizacyjnej. Instrumentem służącym do realizacji tego zadania jest analiza pracy¹³⁹. Jest też jednym z podstawowych instrumentów usprawniania całej działalności organizacji, w tym także w obszarze planowania i pozyskiwania pracowników.

Analiza pracy i stanowiska pracy

Analiza pracy to badanie mające na celu dokładny opis konkretnej pracy, odnoszące się najczęściej do stanowiska pracy, roli organizacyjnej i kompetencji. Polega na zbieraniu, analizowaniu, systematyzowaniu i wykorzystywaniu informacji dotyczących konkretnej pracy.

¹³⁶ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 97.

¹³⁷ D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005, s. 89.

¹³⁸ H. Król, Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 144-145.

¹³⁹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 103.

Musi również uwzględniać kontekst pracy i podlegać okresowej weryfikacji w zależności od zmian zachodzących w strategii, strukturze i kulturze organizacji¹⁴⁰.

Analiza stanowiska pracy jest usystematyzowanym sposobem zbierania, analizowania i przetwarzania informacji o miejscu stanowiska w strukturze organizacyjnej, jego celach, zadaniach, uprawnieniach i obowiązkach, oczekiwanych wynikach, a także o wymaganiach wobec osoby, która to stanowisko powinna zajmować¹⁴¹.

Stanowisko pracy to zbiór powiązanych ze sobą zadań, które pracownik wykonuje, aby osiągnąć określony cel. Jest to jednostka w strukturze organizacyjnej, która pozostaje niezmienna bez względu na to, kto pracuje na danym stanowisku. Takie schematyczne podejście do stanowiska pracy dla wielu znawców zagadnienia pozostaje w sprzeczności z rzeczywistym życiem organizacji. Od pracowników wymaga się postaw elastycznych, konieczności wykorzystywania i rozwijania kompetencji, co przekłada się na wprowadzanie innowacji w warunkach nowych możliwości i wyzwań. Według M. Armstronga „tę nową rzeczywistość lepiej odzwierciedla pojęcie roli niż określenie „stanowisko pracy”. Chodzi tu o rolę, jaką ludzie odgrywają, wykonując swoją pracę. Rolę można zatem opisać pojęciami behawioralnymi. Definicja roli nie określa zadań, jakie mają być wykonane, ale sugeruje, jakie są oczekiwania. Określa wymogi – umiejętności (kompetencje) i zachowania konieczne do spełnienia tych oczekiwań¹⁴².

Analiza stanowisk pracy i ról (obejmująca też analizę umiejętności i kompetencji) jest jedną z najważniejszych technik zarządzania zasobami ludzkimi. Dostarcza informacji niezbędnych do opisu stanowisk pracy. Ma fundamentalne znaczenie w organizowaniu i projektowaniu stanowisk pracy, planowaniu personelu, rekrutacji oraz selekcji, a także szkoleniach, wartościowaniu stanowisk, opracowywaniu struktur płac, i.in.

Analiza kompetencji

Analiza kompetencji określa kompetencje wymagane na stanowisku pracy oraz kompetencje rzeczywiste pracownika (kandydata)¹⁴³. Analiza funkcjonalna polega na zdefiniowaniu konkretnych zachowań charakterystycznych dla stanowiska pracy, które stosowane przez pracownika w największym stopniu przyczynią się do realizacji celów organizacji. Są one następnie pogrupowane w wiązki tworzące kompetencje¹⁴⁴. Kompetencje zgodne z pożądanymi standardami i wynikami analizy, określone są profilami albo modelami kompetencji.

Kontrolowanie (kontroling)

Kontrolowanie polega na sprawdzeniu czy osiągnięto założone cele. Permanentne, ciągle kontrolowanie nazywane jest (z ang.) controllinglem. Częścią controllingu organizacji, jest controlling personalny.

Controlling personalny można zdefiniować jako wewnętrzny system zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Ma za zadanie monitorowanie, analizowanie, ocenianie i podejmowanie decyzji dotyczących procesów personalnych, w tym planowania, rekrutacji i selekcji pracowników¹⁴⁵. Controlling personalny jest stosowany m.in. w celu możliwie najlepszego planowania i pozyskiwania, a następnie „wykorzystania” pracowników oraz takiego kształtowania ich kompetencji, aby uzyskać maksymalne korzyści dla organizacji. Odgrywa

¹⁴⁰ H. Król, Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 159.

¹⁴¹ Tamże, s. 159.

¹⁴² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 214.

¹⁴³ Kompetencje wymagane na stanowisku pracy określone są w wyniku analizy funkcjonalnej, kompetencje rzeczywiste pracownika – w wyniku analizy behawioralnej.

¹⁴⁴ D. Dobija, (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003, s. 216.

¹⁴⁵ Z. Antczak, Borkowska S., *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2014, s. 78.

on rolę informacyjną (zbieranie i opracowywanie informacji o procesach personalnych) oraz sterującą związaną z koordynacją i kontrolą funkcji personalnej.

W zakresie controllingu personalnego można wyróżnić następujące obszary:

- planowanie zatrudnienia,
- rekrutacja i selekcja pracowników,
- adaptacja pracowników,
- szkolenia i doskonalenie zawodowe, rozwój, ocenianie i.in.

Kultura organizacyjna

Termin „kultura organizacyjna” bierze swój początek przede wszystkim z socjologii organizacyjnej. Jak wiele innych pojęć z obszaru zarządzania, kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie zdefiniowana. Różne, mniej lub bardziej rozbudowane definicje, pozwalają jednak na zrozumienie istoty i znaczenia kultury organizacyjnej dla funkcjonowania organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją, jednocześnie traktując kulturę organizacyjną jako cechę jej środowiska społecznego organizacji, Cz. Sikorski prezentuje wartościujące podejście do kultury definiując ją jako „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej celów”¹⁴⁶. Takie podejście jest dominujące w teorii i praktyce zarządzania. Wg B. Nogalskiego kultura organizacyjna to „normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”¹⁴⁷.

Kultura organizacyjna jest zbiorem norm, wzorców zachowań i postaw, jest charakterystyczna tylko dla jednej organizacji. Ponieważ odnosi się tylko do określonego zasobu ludzkiego organizacji, jest niepowtarzalna i jedyna w swoim rodzaju. Wpływa m.in. na wyniki pracy, satysfakcję z pracy i zaangażowanie pracowników, realizację strategii i celów, a także na planowanie rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez organizację. Kultura organizacji jest nośnikiem określonych norm i wartości preferowanych w zachowaniu kierownictwa organizacji i pracowników.

4.1.2. Wykorzystanie kompetencji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesne organizacje działają w burzliwym, dynamicznie zmieniającym się i często globalnym otoczeniu. Chcąc zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną muszą być zaangażowane w doskonalenie się, innowacje, przedsiębiorczość i zmiany¹⁴⁸. Aby tego dokonać, organizacje powinny stawiać na rozwój własnych zasobów technicznych, technologicznych, materiałowych, finansowych i co najważniejsze – ludzkich. Odwzorowanie bardziej, lub mniej dokładne zasobów produkcji nie jest bardzo trudne, czego dowodem są często pojawiające się na rynku substytuty. Tą najtrudniejszą do naśladowania przez konkurencję mocną stroną organizacji, są przede wszystkim zasoby ludzkie i ich potencjał kompetencyjny¹⁴⁹. Zasoby ludzkie trzeba planować i pozyskiwać z myślą o ich rozwoju oraz widzieć w nich kapitał kompetencyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej.

¹⁴⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

¹⁴⁷ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

¹⁴⁸ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, March-April 1990, s. 74-77.

¹⁴⁹ M. E. Porter określał jeszcze kompetencje jako „kwalifikacje” lub „kwalifikacje techniczne”- w odniesieniu do pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych.

Organizacje niezależnie od ich wielkości, lokalizacji, branży czy pozycji rynkowej, muszą stawić czoła wielu wyzwaniom narzucającym kierunki funkcjonowania i rozwoju, wśród których najważniejsze to¹⁵⁰:

- globalizacja, wpływ gospodarki innych państw,
- prawo celne,
- osiąganie rentowności przez wzrost,
- wykorzystanie możliwości stwarzanych przez technologie,
- generowanie kapitału kompetencyjnego jako źródła przewagi konkurencyjnej,
- konieczność działania w warunkach ciągłych, dynamicznych zmian.

Reasumując, aby sprostać nowym wyzwaniom nie wystarczy konkurować z wykorzystaniem tradycyjnych czynników, takich jak nowe technologie, systemy produkcji, marketingu czy dystrybucji. Bezwzględnie trzeba wykorzystywać takie czynniki jak innowacyjność, przedsiębiorczość czy też szybkość i elastyczność działania. Do zastosowania czynników warunkujących uzyskanie i zachowania przewagi konkurencyjnej, z pewnością przyczyni się zdolność szybkiego i ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.

Problematyka wykorzystania kompetencji pracowników organizacji w zarządzaniu, jest obecnie popularnym przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania.

Geneza, pojęcie i cechy kompetencji

Określenie „kompetencja” wywodzi się z języka angielskiego. Ma ono w istocie dwa odcienie znaczeniowe, w języku angielskim oddawane za pomocą dwóch słów: *competency* (najczęściej tłumaczone jako „kompetencje”) i *competence* (najczęściej tłumaczone jako „kompetencyjność”). Pierwsze z nich ma szersze znaczenie i może być stosowane w odniesieniu do obu tych pojęć. Ch. Woodruffe uważał, że określenia „kompetencja” używa się zbyt pochopnie, zarówno w odniesieniu do zdolności kompetentnego wykonywania pracy, jak i do zbioru zachowań pracownika, który chce kompetentnie wykonywać zadania i związane z pracą funkcje¹⁵¹. Aby uniknąć niejasności, należy oddzielać dwa znaczenia tego słowa:

1. Kompetencja – jako pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania. Odnosi się więc ono do konkretnych osób i ich zachowań w miejscu pracy.
2. Kompetencja – jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna. Wynika z analizy funkcjonalnej i nakierowane jest na pracę, funkcje albo zadania.

Podobne znaczenia pojęciu „kompetencja” przypisuje S. Whiddett i S. Hollyforde, rozumiejąc je jako¹⁵²:

1. Zdolność do skutecznej realizacji konkretnych wzorców zachowań.
2. Zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą, lub osiągania pożądaných i wymiernych wyników.

W zarządzaniu organizacjami, zmieniająca się terminologia w obszarze funkcji personalnej, od „zarządzania kadrami”, poprzez „zarządzanie personelem”, aż po „zarządzanie zasobami ludzkimi”, a obecnie „zarządzanie kompetencjami” i „zarządzanie kapitałem ludzkim”, przynosiła poważne zmiany jakościowe. W realizacji funkcji personalnej, na początku lat 80. już na stałe umiejscowiły się i nabierały znaczenia, między innymi pojęcia „kompetencje” i „zarządzanie kompetencjami”.

Początkowo w zarządzaniu terminu „kompetencje” używano w węższym niż obecnie znaczeniu. Kompetencje rozumiano jako formalne prawo do zajmowania się określonymi

¹⁵⁰ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 126-127.

¹⁵¹ C. Woodruffe, *Competent by any other name*, w: *Personnel Management*, is. 23, Oxford University, wrzesień 1991, s. 30-32.

¹⁵² S. Whiddett, Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

sprawami i do podejmowania decyzji w ustalonym zakresie. Zdolność do efektywnego i nowatorskiego działania określano mianem „kwalifikacje”. Takie podejście było widoczne w dawnych taryfikatorach, w których zapisy dotyczące wymaganych kwalifikacji ograniczały się tylko do dwóch kryteriów – wykształcenia i stażu pracy (z takim stanem rzeczy można się spotkać również obecnie, głównie w sferze budżetowej)¹⁵³. Encyklopedia organizacji i zarządzania z 1981 roku podaje już szersze rozumienie terminu kompetencje, mianowicie, jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika przypisany jego stanowisku. Podkreślono także, iż zakresy uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności powinny się ze sobą pokrywać i być opisane w tzw. księdze służb oraz określone w tzw. „indywidualnym przydziale kompetencji”¹⁵⁴.

W kolejnych latach w literaturze przedmiotu pojawiały się definicje nowe, coraz bardziej wypełnione kolejnymi składnikami. Ważnym czynnikiem rozwoju koncepcji wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi były badania amerykańskiego psychologa D. McClellanda¹⁵⁵. Udowodnił on empirycznie, że cechy utożsamiane z kompetencjami są znacznie lepszymi czynnikami sukcesu zawodowego niż cechy osobowościowe. Powstała więc potrzeba określenia sposobu wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Pierwsze modele kompetencji opracowano na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX. w. Początkowo poszukiwano modelu kompetencji menedżera, a następnie pracowników na stanowiskach wykonawczych. Ustalono wówczas, że modele kompetencji powinny uwzględniać pewne warunki, a mianowicie¹⁵⁶ :

- model kompetencji powinien uwzględniać szybkość rozwoju organizacji i gwarantować w związku z tym wysoki i stały poziom jakości zasobów ludzkich,
- model kompetencji powinien zapewnić elastyczność i jednocześnie stałość zachowań pracowników w szybko zmieniającym się otoczeniu organizacji,
- model kompetencji powinien zapewnić możliwość elastycznego rozwoju zasobów ludzkich, zapewniając tym samym właściwe i dopasowane do wymogów stanowiska kompetencje pracowników.

Wypracowany w ten sposób pierwowzór myślenia i działania, oparty na systemowej budowie modelu zarządzania kompetencjami, stał się kompleksową odpowiedzią na wyzwania związane z wykorzystaniem kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Warto też wspomnieć o cechach kompetencji. Z powyższych rozważań wynika, że podstawową cechą kompetencji jest ich związek z działalnością człowieka. Jest ona swego rodzaju ukrytą cechą, która przejawia się w zachowaniach. W rozważaniach o wykorzystaniu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi chodzi przede wszystkim o związek z wykonywaną pracą. O takich kompetencjach często mówi się „kompetencje zawodowe”, czyli w każdym przypadku zachowania odnoszą się do działalności zawodowej. Oczywiście związek działalności zawodowej i kompetencji zawodowych nie jest jednoznaczny¹⁵⁷. Niektóre zadania wymagają posiadania kilku kompetencji, a w innych przypadkach dla danego zadania (lub zadań) wystarczy tylko jedna kompetencja. Należy też zwrócić uwagę na dwie równie ważne cechy kompetencji, mianowicie:

1. Zmienność – bardzo ważna, gdyż świadczy między innymi o możliwości rozwoju kompetencji. Oznacza to, że kompetencje można rozwijać i doskonalić.
2. Mierzalność – istnieje możliwość dokonywania pomiaru kompetencji.

Poza zmiennością i mierzalnością, kompetencje mają również inne bardzo ważne cechy, i co warto podkreślić są one niezależne od przyjętych kryteriów klasyfikacji¹⁵⁸.

¹⁵³ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17.

¹⁵⁴ Z. Szloch, *Kompetencja*, w: *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 220.

¹⁵⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

¹⁵⁶ Tamże, s. 14-15.

¹⁵⁷ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-20.

¹⁵⁸ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UW-M, Olsztyn 2004, s. 25.

Tabela 8. Specyficzne (wybrane) cechy kompetencji

Wyszczególnienie	Interpretacja
Niematerialność	nie można ich wycenić poza działaniem
Obserwowalność	dają się zaobserwować (ujawniają się) w praktycznym działaniu
Stopniowalność	można je różnicować, na przykład na skali
Synergiczność	ujmowane łącznie dają lepszy wynik niż suma kompetencji indywidualnych
Sytuacyjność	mają znaczenie, są istotne w konkretnej sytuacji zawodowej
Podmiotowość	zawsze należą do kogoś, to znaczy, do osoby, zespołu, organizacji
Operacyjność	ujawniają się w działaniu
Niezbywalność	nie można ich odstąpić
Cenność	przyczyniają się do realizacji celów, zwiększają skuteczność działań
Nierozdzielność	nie można ich oddzielić od właściciela (osoby, zespołu, organizacji)

Źródło: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2004, s. 25.

Trzeba dodać, że chociaż wykorzystywanie kompetencji w zarządzaniu nie jest jeszcze bardzo szeroko prezentowane w opracowaniach teoretycznych, to jednak rola jaką one już spełniają w zarządzaniu zasobami ludzkimi czy nawet w zarządzaniu całością organizacji powoduje, że problematyka ta jest coraz intensywniej badana, a efekty badań coraz częściej wykorzystywane.

Komponenty i definicje kompetencji

Do dzisiaj w literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć jednoznaczne i ostateczne definicje kompetencji, modeli kompetencji czy też zarządzania kompetencjami. Pojęcia te powinny być operacjonalizowane w zależności od obszaru i zakresu ich stosowania, a także od specyfiki organizacji.

Nie wypracowano dotąd jednej, powszechnie akceptowanej definicji kompetencji. Zwraca się jednak uwagę, iż nie jest ważne ani też prawdopodobne, że praktycy zarządzania zasobami ludzkimi przyjmą ogólnie akceptowaną definicję kompetencji¹⁵⁹. Nie ma jedynej właściwej odpowiedzi na pytanie, czym są kompetencje i wydaje się, że nie ma to większego znaczenia dla rozwoju praktyki zarządzania kompetencjami. Istotne jest natomiast, aby:

- w organizacjach przyjmowano definicje spełniające ich potrzeby, i aby były one wykorzystywane konsekwentnie we wszystkich aplikacjach,
- członkowie organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili zrozumieć dlaczego taką, a nie inną definicję przyjęto.

Przegląd literatury przedmiotu daje podstawę do stwierdzenia, że dorobek w zakresie definiowania kompetencji jest bogaty. W opracowaniach teoretycznych można spotkać dwa podejścia do definiowania kompetencji. Można zauważyć kontekst zawężony, ogólny oraz rozwinięty, szczegółowy. Dla zobrazowania różnorodności definiowania, tu przytoczone zostaną definicje rozwinięte, szczegółowe.

Według przykładowych definicji, kompetencje to:

- potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki¹⁶⁰,

¹⁵⁹ J. Kierstead, *Competencies and KSAO's*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada, 1999, s. 8.

¹⁶⁰ R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 21.

- zdolności zawodowe pracowników (ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy) rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności¹⁶¹,
- wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na pracę danej osoby¹⁶²,
- predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie¹⁶³,
- ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania do tych zmieniających się warunków¹⁶⁴,
- ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się¹⁶⁵,
- zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa¹⁶⁶,
- predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska¹⁶⁷,
- wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa¹⁶⁸.

Jak wynika z podanych definicji, pojęcie kompetencji jest złożone, i chociaż dość podobnie to jednak różnie definiowane. Złożoności określenia nie oddają należycie zbyt uproszczone definicje, a zbyt skomplikowane utrudniają jego zrozumienie.

Przytoczone przykładowe definicje kompetencji, wskazują pewien przekrój podejścia do ich definiowania w perspektywie rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Cechą charakterystyczną definicji jest ich coraz bardziej rozbudowana struktura, a także wpływ otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji na ich kształt i zawartość (liczbę składników). Najczęściej pojawiającymi się określeniami składników kompetencji były: wiedza, potencjał, umiejętności, postawy, doświadczenie, uzdolnienia, zachowania, predyspozycje czy nawet wykształcenie. Elementy te stanowiły składniki (wnętrze) kompetencji. Innymi słowy odpowiadały na pytanie „co stanowi kompetencje pracownika?”.

Przed ustaleniem komponentów kompetencji, warto pokazać podejście z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, dające istotny wkład w rozwiązania współczesne. Trzeba zauważyć, że pomimo różnic terminologicznych, znaczenie (sens) poszczególnych określeń jest niemal tożsame. M. Armstrong zauważa, że w tamtym okresie istniały różne poglądy na temat elementów kompetencji. Niektórzy autorzy utrzymywali, że pojęcie kompetencji obejmuje zachowanie poszczególnych osób w trakcie pełnienia powierzonych im funk-

¹⁶¹ P. Louard, *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 230.

¹⁶² Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 162.

¹⁶³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

¹⁶⁴ D. Thierry, Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

¹⁶⁵ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

¹⁶⁶ A. Sajakiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

¹⁶⁷ H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: H. Król, A. Ludwiczynski, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 82.

¹⁶⁸ M. Juchnowicz, Rostkowski T., *Zastosowanie macierzy kompetencji w praktyce*, w: Dobija D., (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003, s. 228-229.

cji oraz wiedzę i umiejętności, które mają wpływ lub leżą u podstaw tego zachowania¹⁶⁹. Jak widać wskazywano już wyraźnie na wiedzę, umiejętności i zachowania.

W roku 1990 L. i S. Spencer oraz D. McClelland, określili następujące składniki kompetencji¹⁷⁰:

- motywy – jako wzorzec potrzeb, który skłania, kieruje i powoduje dokonanie wyboru zachowania danej osoby,
- cechy – jako ogólne predyspozycje dotyczące zachowania lub reagowania w pewien sposób, na przykład pewność siebie, samokontrola, odporność na stres, konsekwencja,
- samoocena – jako poczucie własnej wartości,
- wystarczająca wiedza merytoryczna o faktach lub procedurach, zarówno techniczna jak i interpersonalna,
- umiejętności poznawcze i behawioralne – ukryte albo możliwe do zaobserwowania.

Podkreślano również, że dla kompetentnego działania ważna jest nie sama wiedza, ale umiejętność jej zastosowania. Za słuszny uznano wówczas pogląd, że leżącą u podstaw kompetencji wiedzę, można wydedukować na podstawie działania. Wielu autorów podzielało pogląd, że kompetencje wiążą się tylko z zachowaniem. Cechy takie, jak wiedza, umiejętności i fachowość, powinny być rozpatrywane oddzielnie jako element, który pracownicy wnoszą do wykonywanej pracy i który dzięki ich zachowaniu przekłada się na wyniki natychmiastowe i rezultaty długofalowe. Współcześnie poglądy na temat elementów kompetencji ugruntowały się na tyle, że zazwyczaj, (w literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania) wymienia się pięć do siedmiu komponentów.

Przykładowo, według T. Oleksyna¹⁷¹ kompetencje kandydatów do pracy i pracowników różnych szczebli, obejmują następujący zespół cech¹⁷²:

- intelekt i istotne cechy osobowości,
- uzdolnienia i predyspozycje,
- wykształcenie i wiedza,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- motywacje i system wartości,
- postawy i zachowania ważne z punktu widzenia wymogów pracy,
- zdolność i skłonność do aktualizowania i poszerzania wiedzy i umiejętności,
- formalne wyposażenie w prawo do prowadzenia określonych spraw i podejmowania decyzji,
- stan zdrowia i kondycja psychofizyczna.

Z przytoczonych przykładów definicji i wymienionych wyżej składników kompetencji oraz analizy literatury przedmiotu wynika, że najczęściej wymienianymi składnikami kompetencji są wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, doświadczenie i zachowania. Generalizując, te właśnie elementy można uznać za istotne i oddające istotę kompetencji. Konkretne organizacje, uwzględniając kontekst organizacyjny, przyjmują definicje kompetencji zawierające także inne komponenty.

Chociaż w literaturze przedmiotu nadal trwa dyskusja o znaczeniu i samej potrzebie włączenia wymienionych komponentów do definicji kompetencji, wydają się one być komponentami uniwersalnymi, które powinny występować w każdej definicji kompetencji.

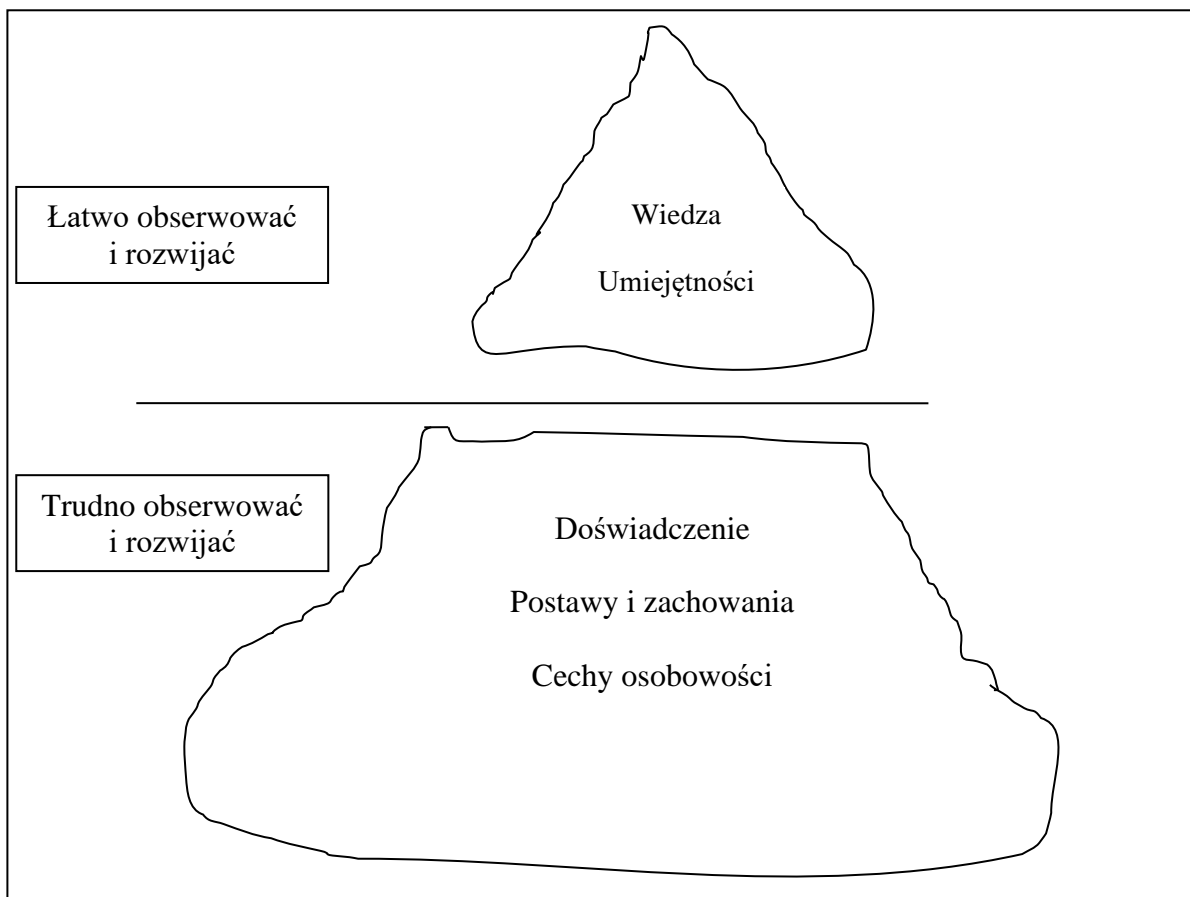
¹⁶⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 244.

¹⁷⁰ Tamże, s. 245.

¹⁷¹ T. Oleksyn, *Systemy zarządzania kompetencjami*, w: B. Wawrzyniak, (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 332-333.

¹⁷² W tym przypadku wyróżniono dziewięć komponentów, w tym złożone.

Rysunek 17. Zorganizowanie elementów kompetencji



Źródło: Na podstawie L. Spencer Jr., S. Spencer, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.

Najbardziej burzliwa dyskusja toczy się wokół włączenia właściwości nawiązujących do osobowości¹⁷³. Niektórzy autorzy wychodzą z założenia, że należy skupić się na tych cechach, które pracownicy mogą zdobyć bądź rozwinąć w drodze szkolenia i doskonalenia zawodowego, a cechy pracownika znajdujące się najbliżej „rdzenia osobowości”, są najtrudniejsze do zaobserwowania i rozwoju. Nie da się jednak nie zauważyć, że z punktu widzenia wykonywanej pracy na stanowisku potrzebne cechy osobowości, można zidentyfikować już na etapie doboru pracowników (rekrutacji i selekcji). Wychodząc z takiego założenia, brak możliwości rozwoju i wzmocnienia cech nie jest czynnikiem powodującym odrzucenie danej właściwości z zakresu definicji kompetencji.

Jeśli oddziaływanie przedstawionych komponentów kompetencji nakierowane jest na realizację zadań na stanowisku pracy, mogą też być one samoistnie występującymi kompetencjami.

Wiedza

Według zapisów słownikowych i encyklopedycznych, wiedza to ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp., zasób informacji z jakiejś dziedziny, znajomość czegoś¹⁷⁴, albo też w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości

¹⁷³ M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 136.

¹⁷⁴ <https://sjp.pwn.pl>.

wraz z umiejętnością ich wykorzystania oraz w szerokim znaczeniu, to w najogólniejszym sensie rezultat wszelkich możliwych aktów poznania¹⁷⁵.

Wiedza w sensie kompetencyjnym jest bardzo złożoną właściwością i odzwierciedla to czego do tej pory nauczył się pracownik, a także to co może wykorzystać w odpowiednich sytuacjach w pracy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiedza jest jednym z najcenniejszych zasobów indywidualnych człowieka oraz zasobów każdej organizacji. Według W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk, istnieją cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od innych zasobów organizacji¹⁷⁶:

1. Dominacja wiedzy – wiedza jest zasobem strategicznym.
2. Niewyczerpalność wiedzy – podczas nabywania, albo przekazywania wiedzy jej zasób nie zmniejsza się, nie może być ona konsumowana.
3. Symultaniczność wiedzy – możliwe jest jej wykorzystywanie przez wiele osób, w różnych miejscach i w tym samym czasie.
4. Nieliniowość wiedzy – nie występuje liniowa zależność pomiędzy przyrostami wiedzy, a zwiększaniem korzyści płynących z jej zastosowania.

Na wiedzę może składać się wiele czynników, takich jak fakty, liczby, zdarzenia, informacja czy też różnorodne procedury. Wiedza odzwierciedla informacje, jakie pracownik posiada w określonych dziedzinach i danym czasie. W ujęciu kompetencyjnym nie można utożsamiać wiedzy z kwalifikacjami, rozumianymi jako efekt szkoleń, nabytych certyfikatów zawodowych, wykształcenia i doświadczenia. Takie kwalifikacje nie są właściwościami kompetencyjnymi z zakresu wiedzy, a mogą stanowić jedynie jeden ze sposobów oceny jej poziomu¹⁷⁷.

Literatura przedmiotu przedstawia wiele podziałów rozróżniających poszczególne rodzaje wiedzy. Wiedza jest nie tylko zasobem indywidualnym człowieka, ale także zasobem każdej organizacji. Źródłem wiedzy indywidualnej jest przede wszystkim nauka (zdobywanie wykształcenia), a w działalności zawodowej szkolenia, kursy czy konferencje. Źródłem nowej wiedzy w organizacji są procesy spowodowane¹⁷⁸:

- socjalizowaniem wiedzy – oznacza to, że indywidualna wiedza musi być wiedzą organizacyjną, wykorzystywaną z sukcesem przez organizację,
- eksternalizacją wiedzy – oznacza to, że wiedza powinna przekładać się na konkretne pomysły, koncepcje i wdrożenia,
- internalizacją wiedzy – oznacza to, że wiedza trafia do użytkownika (klienta) w formie produktów, usług, licencji.

Nie ma przeszkód by uznać, że na wiedzę organizacji składa się wiedza poszczególnych jej członków, ale stwierdzenie, że suma wiedzy poszczególnych pracowników jest wiedzą tej organizacji nie jest na pewno uzasadnione. Taki pogląd jest zresztą reprezentowany przez znakomitą większość teoretyków i praktyków zarządzania.

Cechy wiedzy wskazują na to, iż jest ona procesem z czego wynika, że można nią zarządzać. Określanie procesu zarządzania wiedzą, doczekało się bogatego zestawu różnorodnych definicji. Nie wdając się w ich analizę warto przytoczyć dwie charakterystyczne definicje:

- zarządzanie wiedzą – ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników¹⁷⁹,

¹⁷⁵ <https://encyklopedia.pwn.pl>.

¹⁷⁶ W. M. Grudzewski, Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, Ek. i Org. Przeds. nr 1, IOiZWP „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 5.

¹⁷⁷ L. W. Slivinski, Miles J., *The Wholistic Competency Profile – A Model*, Personnel Psychology Centre, Public Service Commission 1996, s. 4.

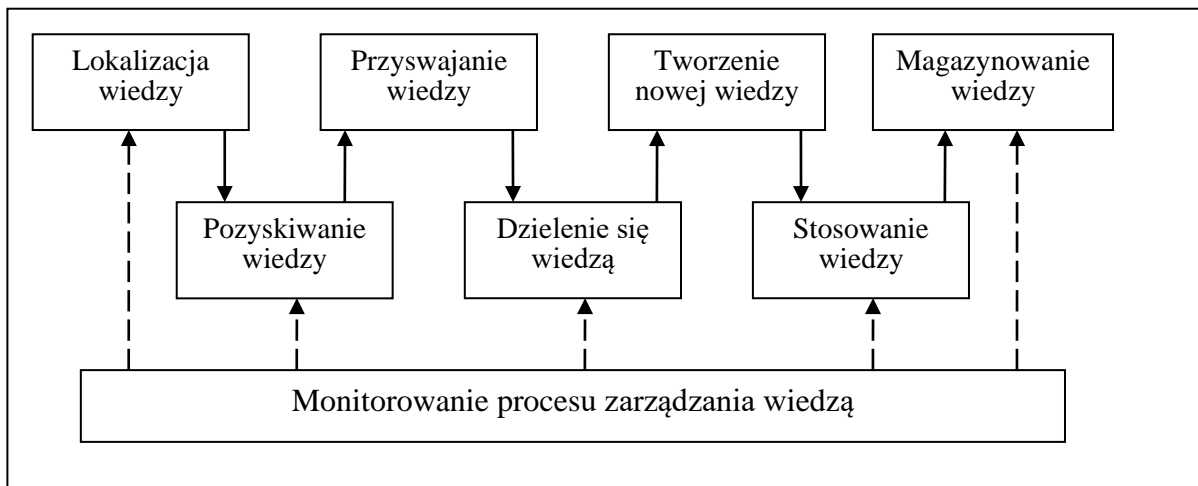
¹⁷⁸ B. Wawrzyniak, *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie*, w: A. Ludwicyński, (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PFPK, Warszawa 2000, s. 326.

¹⁷⁹ K. Woźniak, w Encyklopedii zarządzania, <http://mfiles.ae.krakow.pl>.

- zarządzanie wiedzą – składa się z sześciu kluczowych procesów: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, wykorzystywania oraz zachowywania wiedzy¹⁸⁰.

Z definicji wynika, że proces zarządzania wiedzą jest działaniem świadomym i kontrolowanym, którego istotą jest pozyskiwanie, ukierunkowywanie i rozwój wiedzy w celu prowadzenia organizacji w określonym kierunku. Widać także, że proces ten składa się też z elementów będących również procesami.

Rysunek 18. Elementy procesu zarządzania wiedzą



Źródło: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2004, s. 45.

Wiedza potrzebna organizacji może być zgromadzona w niej samej, we wnętrzu, lub na zewnątrz. W pierwszym przypadku tkwi ona w pracownikach i samej organizacji, natomiast w drugim, jest zlokalizowana w literaturze, u konkurentów czy klientów¹⁸¹.

Ważne jest aby zrozumieć, że pozyskiwanie wiedzy to umiejętności jej nabywania z wielu różnych źródeł, natomiast przyswajanie wiedzy, to jej zrozumienie przez tych dla których została pozyskana, lub którzy ją pozyskali. Istotne w przyswajaniu wiedzy jest także ustalenie miejsc w których będzie ona wykorzystywana.

Nabyta i przyswojona wiedza zwiększa kompetencje człowieka jako jednostki. Jednakże w zarządzaniu wiedzą chodzi o efekt synergiczny, w wyniku którego powstanie wiedza zbiorowa, będąca podstawą budowania kompetencji organizacji¹⁸². Taki cel będzie osiągnięty, jeśli normą kulturową organizacji będzie dzielenie się wiedzą. W wyniku dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania powstanie nowa wiedza (nowy skoncentrowany zasób), której stosowanie będzie przyczynić się do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Poważnym problemem w kwestii realizacji celów organizacji, może stać się niedostatek zarówno indywidualnej, jak i wiedzy organizacji. Idealną sytuacją byłaby taka, w której pracownik posiada dokładnie tyle i taką wiedzę, która jest wymagana do właściwej realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. Z kolei nadmiar wiedzy organizacyjnej, powinien być wykorzystywany w bliższej lub dalszej przyszłości. Trzeba też pamiętać, że wiedza współczesnego pracownika i współczesnej organizacji szybko się dezaktualizuje. Nie oznacza to jednak, że pozyskaną i przyswojoną wiedzę należy po prostu usuwać. Powinna być ona okresowo selekcjonowana i magazynowana (archiwizowana), tak, aby gdy zajdzie potrzeba mogła być wykorzystywana.

¹⁸⁰ G. Probst, Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 48.

¹⁸¹ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UW-M, Olsztyn 2004, s. 45-46.

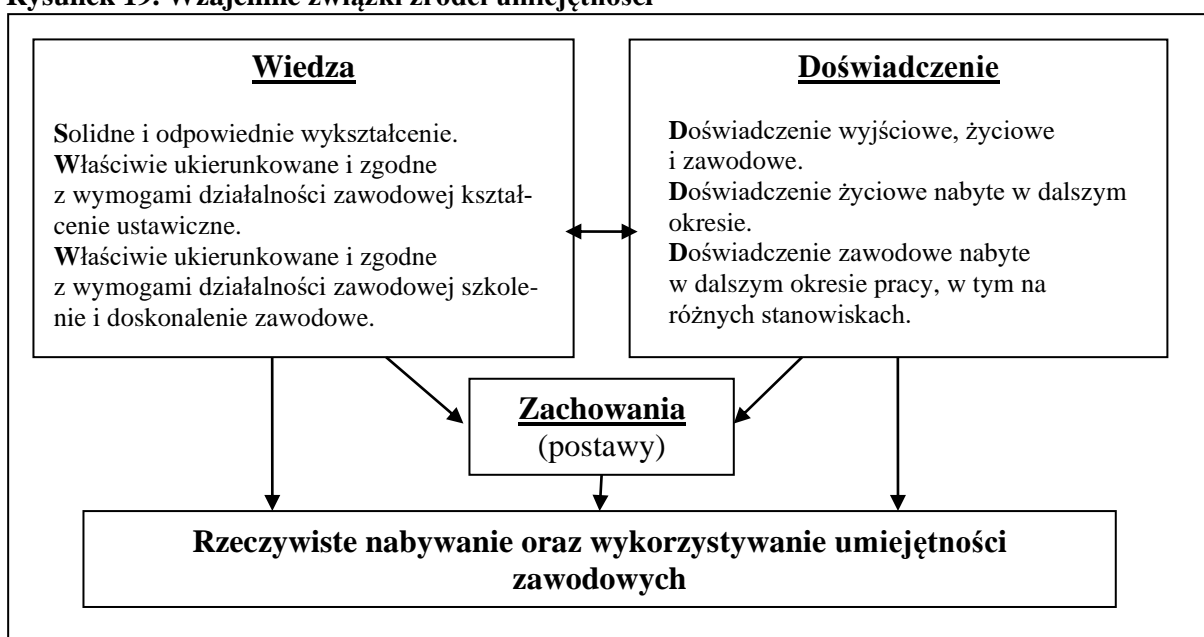
¹⁸² Tamże, s. 46.

Umiejętności

Umiejętności to bez wątpienia jeden z ważniejszych komponentów kompetencji, albo podobnie jak wiedza – samoistna kompetencja przypisana do obszaru zadaniowego. Wielu autorów zwraca też uwagę, że o ile sama wiedza jest ważna, to równie istotna jest umiejętność jej zastosowania.

W najprostszym ujęciu umiejętność to praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś¹⁸³. Według Ł. Sienkiewicza, umiejętności odzwierciedlają możliwości wykonania konkretnego zadania, o wymiarze fizycznym lub umysłowym¹⁸⁴. Można powiedzieć, że reprezentują one „wykonawczą” stronę danej pracy i wynikają z wcześniejszego doświadczenia pracownika. Bardzo często stają się warunkiem osiągnięcia dobrych wyników w pracy, ponieważ określają czynniki niezbędne do efektywnego i skutecznego wykonania określonego rodzaju pracy.

Rysunek 19. Wzajemne związki źródeł umiejętności¹⁸⁵



Źródło: Opracowanie własne.

W przytoczonych definicjach oraz treści ilustracji nr 4, uwagę zwraca wyróżnianie sfery behawioralnej. Istotnymi czynnikami wpływającymi na umiejętności są także wiedza i doświadczenie. Konkludując, można stwierdzić, że źródłem umiejętności są wzajemnie powiązane:

- wiedza,
- doświadczenie,
- zachowania – należy dodać, że w wielu przypadkach wynikają one z postaw, stąd trudno jest zupełnie rozdzielić te składniki kompetencji.

Pojęcie umiejętności najczęściej łączy w sobie zarówno cechy fizyczne, jak i umysłowe (wynika to chociażby z samych definicji). Jeśli wziąć pod uwagę fakt, że umiejętności są niezbędne do wykonywania bardzo szerokiego zakresu przedsięwzięć zawodowych, to nasuwa się wniosek, iż mają one charakter uniwersalny (podobnie jak wiedza).

¹⁸³ <https://sjp.pwn.pl>.

¹⁸⁴ M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 128.

¹⁸⁵ Opracowując powiązania źródeł umiejętności, autor wzorował się na rozważaniach R. W. Griffina, opisanych w: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 48-51.

Literatura (dziedzina psychologii, zarządzania) zawiera wyjątkowo bogate zbiory typologii umiejętności. Według jednych autorów grupowane są one w pewne zbiory, podzbiory, a według innych w zestawy umiejętności. W zależności od zastosowanych kryteriów i podejścia do typologii umiejętności, badacze i praktycy grupowali ten składnik kompetencji bardzo ogólnie, albo też w rozbiciu bardziej szczegółowym¹⁸⁶. Dla zobrazowania podejścia do typologii umiejętności warto podać kilka przykładów podziału.

Według K. S. Cameron i D. Whetten¹⁸⁷:

- interpersonalne,
- intrapersonalne.
- Według E. Katza¹⁸⁸:

- techniczne,
- interpersonalne,
- koncepcyjne,
- diagnostyczne,
- analityczne.

Według J. D. Antoszkiewicza i Z. Pawlaka¹⁸⁹:

- organizatorskie,
- systemowego lokowania zagadnień,
- kooperacyjne,
- kreatywne, przewidywania przyszłości.

Należy zwrócić uwagę, że podane przykłady przedstawiają w zasadzie grupy umiejętności, które mogą być rozpisywane na szczegółowe (pojedyncze) umiejętności, lub kompetencje dostosowane do roli i zakresu działania pracownika. Od roli i zakresu działania pracownika zależy także znaczenie poszczególnych grup umiejętności dla działań konkretnego człowieka. Dla przykładu, rozpiętość umiejętności technicznych jest największa i spełnia najważniejszą rolę wśród pracowników szeregowych (wykonawczych, operacyjnych). Do tych umiejętności zalicza się z reguły całą gamę umiejętności manualnych. Natomiast umiejętności koncepcyjne dominują na szczeblach kierowniczych. Można do nich zaliczyć myślenie systemowe czy umiejętność planowania.

Warto podkreślić, że szybkie zmiany w gospodarkach światowych (globalne), rozwój nauki, technologii i innych dziedzin życia, będą wymuszały ciągłe doskonalenie już posiadanych umiejętności oraz nabywanie nowych.

Postawy i zachowania

W rozważaniach na temat postaw i zachowań trudno jest zupełnie rozdzielić oba te pojęcia. Słusznym wydaje się pogląd, że na zachowania mają wpływ postawy. Postawa jest rezultatem przekonań, emocji i zachowań kierowanych na jej obiekt¹⁹⁰.

Aby nie spłyć problemu wzajemnych zależności tych dwóch składników kompetencji, trzeba dodać, że tak na postawy jak i na zachowania ma wpływ wiele innych czynników. Niezależnie od tego nie będzie błędem prowadzenie dalszych rozważań, ujmując łącznie postawy i zachowania. Dzięki znajomości postaw możliwe okazuje się bliższe określenie późniejszego zachowania się jednostki.

¹⁸⁶ Umiejętności mogły być też traktowane jako cechy charakteryzujące skutecznego i efektywnego pracownika. W powiązaniu z zadaniami stają się one samoistnymi kompetencjami.

¹⁸⁷ A. Rakowska, Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 22.

¹⁸⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 55.

¹⁸⁹ J. D. Antoszkiewicz, Pawlak Z., *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2000, s. 34.

¹⁹⁰ J. Strelau (red.), Wojciszke B., *Postawy i ich zmiana*, [w:] Psychologia, Tom 3, *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 80.

Definiowanie postaw i zachowań miało swój początek w psychologii. Dostosowanie podobnych definicji (z zakresu psychologii) do potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi, stało się już zjawiskiem powszechnym.

Według E. Aronsona, T. Willsona i R. Akerta, postawa to trwała, utrzymująca się przez dłuższy czas ocena, pozytywna lub negatywna ludzi, obiektów i pojęć, reakcja na coś. Na postawę składają się następujące elementy¹⁹¹:

- element emocjonalny – to, co czujemy, reakcje emocjonalne wobec przedmiotów postawy,
- element poznawczy – to, co myślimy, myśli i przekonania o przedmiocie postawy,
- element behawioralny – to, co robimy, działania, zachowania wobec przedmiotu postawy.

Postawę można rozważać w wielu aspektach, na przykład¹⁹²:

- znaku postawy – może być pozytywny, negatywny, neutralny,
- siły postawy – postrzeganej jako głębokość (siła) stosunku do czegoś czy też kogoś,
- treści przedmiotowej postawy – jako różnicy związanej z tym, co jest przedmiotem postawy,
- złożoności postawy – zależy to na ile są rozwinięte poszczególne elementy postawy,
- zawartości postawy – zgodności między trzema komponentami pod względem znaku i siły,
- trwałości postawy,
- dostępności postawy – inaczej siły związku między obiektami i oceną tych obiektów, mierzonej czasem, w jakim ludzie potrafią odpowiedzieć, co czują. Im bardziej dostępna jest postawa, tym szybciej człowiek reaguje.

W odniesieniu do działalności zawodowej krótko definiuje postawę M. Armstrong, opisując ją jako ustalony sposób myślenia i postępowania. W takim sensie oznacza ona także dokonywanie oceny. Rozwijanie postaw według tego autora następuje poprzez doświadczenie, ale są one mniej stałe niż cechy i mogą się zmieniać w miarę pozyskiwania nowych doświadczeń czy ulegania zewnętrznym wpływom. W organizacji na postawy oddziałują na przykład czynniki kulturowe (wartości i normy), zachowanie kadry kierowniczej (styl zarządzania), polityka awansowa, płacowa czy motywacyjna, a także grupa pracownicza z którą ludzie się utożsamiają¹⁹³.

Postawy obejmują zestaw kompetencji, które razem tworzą integralną część charakteru pracownika. Stanowią one o motywacji do wykonywania zadań i mogą wpływać na wybory i decyzje podejmowane przez pracownika. Można przyjąć, że postawy są tendencją pracownika do reagowania pozytywnie lub negatywnie na określoną sytuację, osobę, instytucję czy też koncepcję¹⁹⁴.

Według definicji, zachowanie w szerokim znaczeniu, to każda reakcja na bodźce otoczenia lub ogół reakcji i ustosunkowań (odpowiedzi) organizmu żywego do środowiska. W znaczeniu węższym, to reakcja lub ogół reakcji złożonych i celowych składających się na czynności i działania¹⁹⁵. Zachowanie jest rezultatem działania bodźców wewnętrznych i zewnętrznych oraz wynikiem potrzeb. Rozróżnia się na przykład zachowania pro i antyspołeczne, organizacyjne, asertywne, impulsywne i wiele innych.

W odniesieniu do działalności zawodowej, zachowania są przejawem zaistnienia określonych kompetencji, wykorzystania określonych cech. Wykazywane w działaniu przez pra-

¹⁹¹ E. Aronson, Willson T., Akert R., *Psychologia Społeczna. Serce i Umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 2007, s. 313.

¹⁹² S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981, s. 114-119.

¹⁹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 101.

¹⁹⁴ M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 129.

¹⁹⁵ <https://encyklopedia.pwn.pl>.

owników, powinny prowadzić do ostatecznego efektu działania kompetencji jakim jest uzyskanie określonych rezultatów, które wpływają na tworzenie wartości dodanej¹⁹⁶.

Zachowanie w organizacji zależy zarówno od osobistych cech poszczególnych pracowników, jak i warunków, w jakich działają. Czynniki te wchodzi ze sobą w interakcję, w związku z tym mówi się o teorii interakcjonizmu. Ze względu na dużą ilość zmiennych determinujących zachowanie pracowników, trudno jest je analizować, a tym bardziej przewidywać¹⁹⁷.

Jak już wspomniano, z postaw wynikają określone zachowania. Zdeterminowane są one na przykład strukturą organizacji, technologią, systemami organizacyjnymi, czy też kulturą organizacyjną. Wpływ na zachowania ma także usytuowanie pracownika w strukturze organizacyjnej, systemy płac, motywacji i inne.

Cechy osobowości

W porównaniu z pozostałymi składnikami kompetencji osobowość jest chyba najliczniej definiowana. Jednocześnie, zwłaszcza w dziedzinie psychologii, zauważa się wiele różnic tak w podejściu do formułowania definicji, jak i w kryteriach ustalania typologii cech osobowości. Dla oddania kontekstu osobowości warto przytoczyć przynajmniej najbardziej charakterystyczne definicje, nie wdając się przy tym w ich porządkowanie.

W ujęciu słownikowym i encyklopedycznym, osobowość definiowana jest następująco:

- osobowość – całość stałych cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych regulujących zachowanie człowieka¹⁹⁸, albo człowiek o cechach wyróżniających go spośród innych ludzi¹⁹⁹,
- osobowość – pojęcie definiowane niejednolicie, najczęściej rozumiane bądź jako zbiór względnie stałych dla danej jednostki właściwości (cech) psychicznych, warunkujących stałość jej zachowania się i postaw, bądź jako zespół warunków wewnętrznych, wyznaczający organizację zachowania się człowieka, jego psychiczną tożsamość, kierunki i sposoby przystosowania się do otoczenia i jego przekształcania²⁰⁰.

Według J. Toplisa, V. Dulewicza i C. W. Fletchera, termin osobowość obejmuje wszystkie aspekty zachowania indywidualnego i sposobu, w jaki jest ono modyfikowane w momencie interakcji z otoczeniem²⁰¹.

Z przytoczonych definicji wynika, że osobowość jest z jednej strony zbiorem cech psychicznych (cech osobowości), a z drugiej, systemem postaw, zachowań, przekonań, motywacji czy też potrzeb.

W rozważaniach na temat cech osobowości, autorzy najczęściej posługują się pięcioma podstawowymi cechami (często nazywane wielką piątką)²⁰²:

1. Neurotyzm – lęk, skłonność do depresji, wrogość, skrupowanie, impulsywność i wrażliwość.
2. Ekstrawertyzm – ciepło, towarzyskość, asertywność, aktywność, szukanie podniet i pozytywne emocje.
3. Otwartość – uczucia, działania, idee i wartości.
4. Ugodowość – zaufanie, bezpośredniość, altruizm, uległość i skromność.

¹⁹⁶ M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 144.

¹⁹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 101.

¹⁹⁸ <http://sjp.pwn.pl>.

¹⁹⁹ Definicja osoby, nie ma znaczenia dla niniejszych rozważań.

²⁰⁰ <http://encyklopedia.pwn.pl>.

²⁰¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 99.

²⁰² I. Deary, Matthews G., *Personality traits are alive and well*, tom 6, *The Psychologist*, London 1993, s. 299-310.

5. Sumienność – kompetencja, porządek, obowiązkowość, dążenie do celu, samodyscyplina i rozważa.

Można też wskazać na inne podejścia, w których na przykład wyróżnia się ekstrawersję (ekstrawertyzm), życzliwość, sumienność, stabilność emocjonalną oraz otwartość na doświadczenie. Współcześnie wśród licznych zestawów cech osobowości akcentuje się znaczenie inteligencji emocjonalnej, cechy charakterystycznej dla stanowisk kierowniczych. Według D. Golemana ma ona dwa razy większe znaczenie niż umiejętności fachowe czy też zdolności umysłowe i decyduje o umiejętnościach kierowania własnymi emocjami i rozpoznawania emocji innych²⁰³.

Bardzo podobnie D. Hellriegel, J. Siocumem Jr., i R. Woodman określają „wielką piątkę” jako równowagę emocjonalną, towarzyskość, rzetelność, zgodność i otwartość intelektualną²⁰⁴.

Osobowość może być opisywana w kategoriach cech i typów, co znajduje potwierdzenie w teoriach cech osobowości i typów osobowości.

Jeśli przyjąć, że osobowość to zespół względnie stabilnych i trwałych cech poszczególnych osób, stanowiących o różnicach między ludźmi, to cechy będą stanowiły predyspozycje do zachowywania się w określony sposób w różnych sytuacjach, także zawodowych. Założenie, że ludzie przejawiają te cechy w sposób konsekwentny, stanowi podstawę do przewidywania ich przyszłego zachowania²⁰⁵. Teoria cech osobowości ma też wielu przeciwników. Głównym i nie jedynym zarzutem jest to, że trudno jest precyzyjnie przewidzieć zachowanie człowieka i niekoniecznie zachowuje się on zgodnie z tymi samymi cechami w różnych sytuacjach, a nawet z tą samą cechą w tej samej sytuacji. Niektóre cechy mogą się objawiać u ludzi w sposób konsekwentny, a inne tylko w określonych sytuacjach.

Dla potrzeb różnych organizacji tworzy się różne profile cech osobowości dla poszczególnych grup pracowniczych. Przejawia się to w określaniu zestawów kompetencji, dla poszczególnych grup, a niekiedy nawet pojedynczych pracowników. Jakkolwiek w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele krytycznych uwag odnoszących się do teorii cech oraz teorii typów osobowości, to w praktyce mają one zastosowanie. Na przykład według W. Kieżuna, w odniesieniu do grupy stanowisk kierowniczych, „niezbędne jest pewne minimum charakterologiczne, do którego zalicza inteligencję, odporność psychiczną i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym”²⁰⁶.

Cechy osobowości są silnie powiązane z innymi składnikami kompetencji. Są zależne na przykład od doświadczenia i wiedzy, mają też wpływ przykładowo na zachowania. Wynika z tego, że osobowość ma wpływ na powstawanie indywidualnych różnic w kompetencjach poszczególnych ludzi.

Doświadczenie

Doświadczenie rozważane w kontekście powiązania z realizacją zadań zawodowych może stanowić samoistną kompetencję. Można też je rozpatrywać jako jej składnik powiązany i innymi komponentami kompetencji.

W znaczeniu słownikowym, doświadczenie to²⁰⁷:

1. Ogół wiadomości i umiejętności zdobytych na podstawie obserwacji i własnych przeżyć.
2. W znaczeniu filozoficznym – całokształt procesu postrzegania rzeczywistości, lub ogół postrzeżonych faktów.

²⁰³ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UW-M, Olsztyn 2004, s. 53.

²⁰⁴ D. Hellriegel, Siocumem J. Jr., Woodman R., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Saint Paul-Minneapolis 1995, s. 46-47.

²⁰⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 99-100.

²⁰⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 149.

²⁰⁷ <https://sjp.pwn.pl>.

3. Wydarzenie, zwłaszcza przykre, które wpłynęło na czyjeś życie.
4. Wywoływanie lub odtwarzanie zjawiska w sztucznych warunkach.

Bardzo podobnie definiują doświadczenie zapisy encyklopedyczne, które podają, że doświadczenie to²⁰⁸:

1. Kategoria teoriopoznawcza, oznaczająca całokształt procesu postrzegania rzeczywistości lub ogół postrzeżonych faktów.
2. Wywoływanie lub odtwarzanie zjawiska w sztucznych warunkach, próba, eksperyment.

W odniesieniu do działalności człowieka, w tym zawodowej, A. S. Reber zdefiniował doświadczenie jako²⁰⁹:

1. Każde zdarzenie, które przeżyła jednostka (człowiek).
2. Wiedza zdobyta podczas uczestniczenia w takim zdarzeniu.
3. Całkowita suma zgromadzonej wiedzy.

Trudno jest przecenić znaczenie doświadczenia w życiu człowieka, tak w znaczeniu ogólnym, jak i w życiu zawodowym. Coraz częściej staje się ono składnikiem wymaganego zestawu kompetencji już na etapie wejścia do organizacji. W późniejszym okresie działalności zawodowej, staje się ważnym atutem w kształtowaniu kariery zawodowej, czy też świadczy o wartości pracownika na rynku pracy.

W literaturze przedmiotu, rozważania na temat znaczenia doświadczenia dla wykonywania działalności zawodowej, najczęściej odnosiły się do osób zajmujących stanowiska kierownicze. Dość powszechny wydaje się być pogląd, że kunszt i umiejętności naukowe w dziedzinie zarządzania, nabywa się w drodze doświadczeń kierowniczych oraz w systemie planowanej edukacji i doskonalenia²¹⁰.

Obecnie częściej zwraca się uwagę na doświadczenie pracowników szeregowych (operacyjnych), u których wpływa ono na szybkie i profesjonalne wykonywanie prostych zadań (czynności). Z opinii menedżerów wynika, że doświadczenie uważają oni za jedną z najważniejszych cech pracowników²¹¹.

Znaczenie doświadczenia, jego wpływ na możliwość tworzenia wartości dodanej, są różne w różnych zawodach, a także na różnych stanowiskach pracy. Jeśli przyjąć, że powinno być ono czymś więcej niż tylko stażem pracy to ważne jest, aby było bezpośrednio powiązane z umiejętnościami. Taki stan powinien stworzyć sytuację, że im większe jest doświadczenie pracownika, to legitymują się on większymi umiejętnościami. Z takiego podejścia można wyciągnąć wniosek, że doświadczenie to nic innego jak skumulowana wiedza praktyczna. To stwierdzenie, chociaż dość uproszczone, ma jak wskazuje praktyka zarządzania sens. Można bowiem uznać, że kompetencje nabywane i doskonalone wraz ze wzrostem doświadczenia, nie są zazwyczaj potwierdzane świadectwem czy też dyplomem. Często też pracownicy mogą nie zdawać sobie sprawy z faktycznego rozwoju własnych kompetencji. Dlatego bardzo ważne jest, aby organizacja potrafiła je zidentyfikować i ocenić, wykorzystując to następnie w procesie kształtowania kariery zawodowej pracownika z korzyścią dla niego i samej organizacji.

²⁰⁸ <https://encyklopedia.pwn.pl>.

²⁰⁹ A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa 2002, s. 151.

²¹⁰ Borkowska S., Bohdziewicz P., (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998, s. 154-156.

²¹¹ B. Kożuch, (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 15.

Tabela 9. Identyfikacja, nauczanie i wzmocnienie elementów kompetencji

Element kompetencji	Jest możliwość		
	identyfikacji	nauczania ²¹²	wzmocnienia
Wiedza	tak	tak	tak
Doświadczenie	dość trudno	dość trudno	dość trudno
Umiejętności	tak	tak	tak
Cechy osobowości	trudno	trudno	trudno
Postawy i zachowania	tak	dość trudno	dość trudno

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. W. Doyel, *Competency based pay, can it help your company?*, Colorado Human Resource Association, Lakewood 1995, s. 2-3.

Wziąwszy pod uwagę podane wyżej zorganizowanie elementów kompetencji oraz ich charakterystyki, można dostrzec różnice w możliwościach identyfikacji, nauczania i wzmocnienia opisanych komponentów kompetencji.

W rozważaniach na temat składników kompetencji podjęto próbę wykazania, że na szczególną uwagę zasługuje wiedza. Jak już wspomniano, ma ona znaczący wpływ na pozostałe elementy kompetencji. Można uznać, że im więcej człowiek posiada wiedzy, tym w większym zakresie i szybciej nabywa on nowych umiejętności i doświadczenia. W odniesieniu do działalności zawodowej, chodzi oczywiście o wiedzę, umiejętności i doświadczenie dotyczące wykonywanej pracy. W tym kontekście te składniki kompetencji mają niewątpliwie wpływ na zachowania i postawy, jak również, choć w mniejszym zakresie, na kształtowane w procesie pracy cechy osobowości.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można w końcu przyjąć dość ogólną, uniwersalną definicję kompetencji:

„Kompetencje to wykorzystywane w zmieniających się warunkach: wiedza, doświadczenie, umiejętności, cechy osobowości oraz postawy i zachowania pracownika, nakierowane na skuteczne wykonywanie zadań na stanowisku pracy.”

Trzeba jednak podkreślić, że przyjmując w organizacji definicję kompetencji należy pamiętać, iż powinna być ona dostosowana do specyfiki organizacji, dokładnie określonych sytuacji, zakresu ich stosowania, a także kontekstów organizacyjnych.

Istotą wykorzystania kompetencji w planowaniu, pozyskiwaniu i adaptacji pracowników jest opracowanie właściwych dla organizacji (także stanowisk pracy) zestawów kompetencji.

4.1.3. Zarządzanie kompetencjami w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Kompetencje wiążą się nierozdzielnie z działalnością człowieka w organizacji. Dają mu możliwości dostosowania się do zmieniających się warunków. Zdaniem M. Armstronga „ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągać cel i standardy przypisane ich rolom”²¹³.

Należy podkreślić, że to właśnie pracownicy wraz z ich kompetencjami określają sposób wykorzystania pozostałych zasobów organizacji (zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych i innych). Z tego faktu z kolei wynika szczególne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w całym systemie zarządzania organizacją²¹⁴. Uprawnione jest zatem twierdzenie, że głównym celem zarządzania kompetencjami w organizacji jest zagwarantowanie

²¹² Wykształcić – w przypadku cech osobowości oraz postaw i zachowań.

²¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 241.

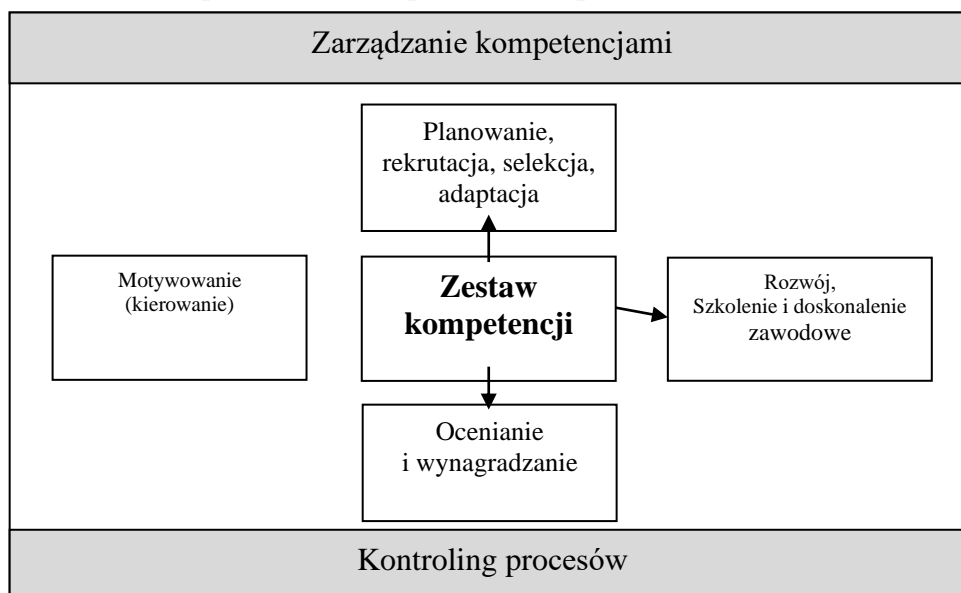
²¹⁴ M. E. Egean, *Kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, w: I. K. Hejduk, (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości-fikcja i rzeczywistość*, z Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo przyszłości-nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 131.

w zmieniających się warunkach odpowiedniego potencjału kompetencyjnego pracowników, niezbędnego do realizacji misji oraz osiągnięcia w sposób efektywny strategicznych celów organizacji²¹⁵. Zarządzanie kompetencjami jest więc działaniem praktycznym zorientowanym na osiągnięcie założonych celów, prowadzonym według zasad racjonalności, ekonomii wysiłku i etyki, w którym można wyodrębnić funkcje planowania, organizowania, kierowania ludźmi i procesami nadzoru (kontroli i korygowania).

W kontekście rozważań udziału kompetencji w planowaniu, pozyskiwaniu i adaptacji pracowników (i.in. procesów ZZZ) można przyjąć, że kompetencje są cechami (właściwościami) jednostki, które tkwią u podstaw efektywnego działania lub zachowania w pracy. Chodzi tu o pracownika posiadającego **rzeczywiste** kompetencje, pozwalające skutecznie realizować zadania na zajmowanym stanowisku, jak najbardziej dopasowane do **pożądanych** kompetencji określonych zestawem kompetencji dla stanowiska.

Struktury kompetencji stanowią podstawę integracji kluczowych działań zarządzania ludźmi. Ich wykorzystanie pozwala na harmonizację wszystkich procesów składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Rysunek 20. Harmonizacja procesów ZZZ oparta na kompetencjach



Źródło: Opracowanie własne

Ogólne definicje zarządzania najczęściej zawierają cztery główne procesy, określając zarządzanie jako wysokokwalifikowaną działalność kierowniczą, posługującą się bieżącym i strategicznym planowaniem, odpowiednią strukturą organizacyjną, rozwiniętym, a nawet wyrafinowanym motywowaniem, a także niezbędnym minimum kontroli²¹⁶.

Opisywane wcześniej problemy w definiowaniu kompetencji przekładają się także na trudności w ustaleniu definicji procesu zarządzania kompetencjami. Podobnie jak w przypadku ustalania definicji kompetencji, tak i w tym należy między innymi uwzględnić specyfikę organizacji, jej misję, strategię, strukturę, cele oraz zadania i co ważne definicję kompetencji sformułowaną na potrzeby konkretnej organizacji.

Zarządzanie kompetencjami polega na tym samym co każde zarządzanie, można więc przyjąć, że na proces zarządzania kompetencjami składa się:

²¹⁵ Sformułowano na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 47-48; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-40; R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UW-M, Olsztyn 2004, s. 57-58.

²¹⁶ B. Gliński, Kuc B. R., (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 12.

- projektowanie i określanie kompetencji – planowanie,
- kształtowanie i wykorzystywanie kompetencji – organizowanie,
- stymulowanie dopasowania i rozwijania kompetencji – motywowanie (kierowanie),
- pomiar i ocena rzeczywistych (aktualnie posiadanych) kompetencji, porównywanie ich do kompetencji pożądaných (wymaganych na danym stanowisku), doprowadzanie do zgodności jednych i drugich – kontrola.

Kompetencje zmieniają się w czasie. Ważne jest także, iż zarządzanie kompetencjami jest procesem prowadzonym w ciągle zmieniającym się otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, nakierowanym na skuteczne i efektywne osiągnięcie jej celów. Musi więc być to proces dynamiczny, a udział w nim muszą brać pracownicy wszystkich grup zawodowych.

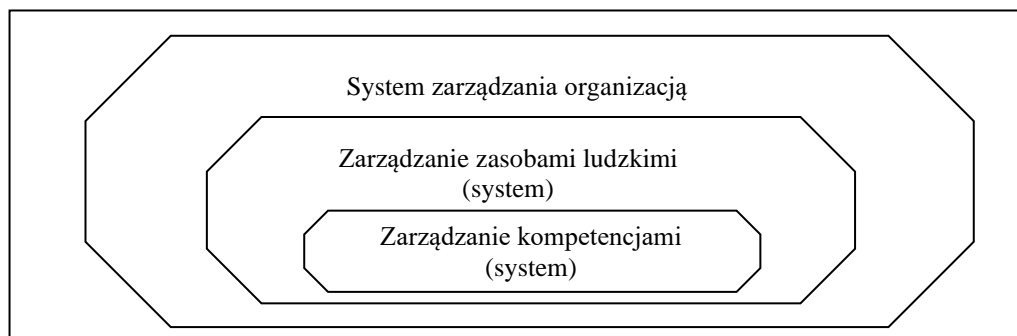
Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi skoncentrowane na rozwoju kompetencji pracowników oznacza, między innymi konieczność doprowadzenia do zgodności między deklaracjami i rzeczywistością. Nie wystarcza podkreślanie znaczenia kompetencji na wszystkich szczeblach jedynie w programach. Jeśli bowiem stanowisko pracy zajmuje ktoś, kto nie powinien go zajmować, to nie ma takiego systemu zarządzania, który byłby zdolny uratować sytuację. Należy też pamiętać, że stosunki międzyludzkie zbudowane na niejasności, demagogii, manipulacji i kłamstwie, niweczą wszystkie strategie organizacji²¹⁷.

Cel i istota zarządzania kompetencjami

Określenie celu zarządzania kompetencjami wymaga odniesienia do umiejscowienia tego procesu w całym systemie zarządzania organizacją, a także do procesowej natury zarządzania kompetencjami.

Opracowanie i wdrożenie struktur kompetencyjnych stanowi podstawę integracji kluczowych procesów (podprocesów) zarządzania zasobami ludzkimi, które wymaga podejmowania działań w wielu obszarach. Do obszarów tych najczęściej zalicza się: planowanie, rekrutację, selekcję i adaptację, szkolenie i doskonalenie zawodowe, ocenianie, motywowanie i wynagradzanie pracowników oraz kształtowanie kultury organizacyjnej. Warstwą, która integruje wymienione obszary jest zarządzanie kompetencjami. System zarządzania kompetencjami wymaga wcześniejszego opracowania i wdrożenia modelu kompetencji, kompetencji pożądaných (wymaganych) dla poszczególnych stanowisk i ról. Model taki powinien zapewnić swego rodzaju „spoiwo”, niezbędne dla skoordynowania działań pomiędzy różnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji²¹⁸.

Rysunek 21. Zarządzanie kompetencjami w systemie zarządzania organizacją



Źródło: Opracowanie własne.

²¹⁷ M. E. Egean, *Kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, (w:) I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości-fikcja i rzeczywistość*, z Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo przyszłości-nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, IOiZwP „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 128.

²¹⁸ S. Cooper, Lawrence E., Kierstead J., Lynch B., Luce S., *Competencies: A Brief Overview of Development and Application to Public and Private Sectors*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada 1998, s. 5.

Zarządzanie kompetencjami jest najistotniejszym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi. Jego istota tkwi w jego wykorzystaniu w konkretnych obszarach. Spośród dwudziestu jeden wyodrębnionych funkcji (obszarów) zarządzania zasobami ludzkimi, osiemnaście można uznać za tożsame, albo silnie związane z zarządzaniem kompetencjami.

Tabela 10. Kompetencje w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcja (obszar) zarządzania zasobami ludzkimi	Pełna zgodność z zarządzaniem kompetencjami	Silne związki z zarządzaniem kompetencjami	Słabe związki lub brak związków z zarządzaniem kompetencjami
Kształtowanie strategii i polityki personalnej		TAK	
Kształtowanie struktur organizacyjnych oraz outsourcing		TAK	
Kształtowanie modelu kompetencji	TAK		
Planowanie zatrudnienia		TAK	
Rekrutacja, selekcja i dobór		TAK	
Budowa i rozwój zespołów		TAK	
Adaptacja społeczno-zawodowa	TAK		
Identyfikacja z organizacją i jej celami		TAK	
Motywowanie i wynagradzanie		TAK	
Ocenianie		TAK	
Rozwój pracowników	TAK		
Rozwój przywództwa	TAK		
Alokacja pracowników		TAK	
Pobudzanie efektywności pracy		TAK	
Komunikacja interpersonalna		TAK	
Kształtowanie etyki i kultury	TAK		
Analizy, statystyka i sprawozdania wewnętrzne i zewnętrzne dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi			TAK
Administrowanie zatrudnieniem			TAK
Obsługa socjalna pracowników, przeciwdziałanie stresom i „wypaleniu” w pracy			TAK
Współpraca ze związkami zawodowymi i negocjacje zbiorowe		TAK	
Współpraca z partnerami zewnętrznymi i elementy PR dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi		TAK	

Źródło: T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, Kraków 2006, s. 188.

Obszary wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Model kompetencji zapewnia w organizacji zbiór danych stanowiących podstawę kształtowania niemal wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczem do sukcesu jest jednak nie tylko wybór odpowiednich dla organizacji kompetencji, ale przede wszystkim przełożenie ich na rozwiązania praktyczne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi²¹⁹. Zastosowanie modelu kompetencji wymaga opracowania odpowiednich procedur i zasad jego wykorzystania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

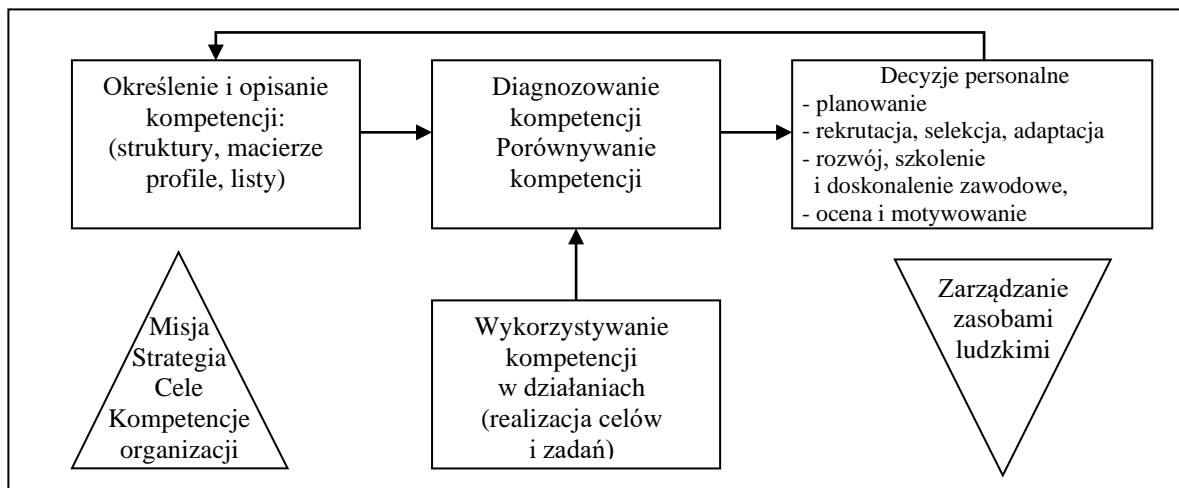
Obszary wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie są ani takie same, ani w takim samym stopniu wykorzystywane w każdej organizacji. Zależy to głównie

²¹⁹ P. K. Zingheim, Schuster J. R., *Competencies and Rewards: Substance or Just Style*, Compensation & Benefits Review, Sep-Oct. 2003, s. 41.

od jej misji i strategii, celów, kontekstu organizacyjnego i.in. Z reguły, podstawowymi obszarami są: planowanie personelu, rekrutacja, selekcja, adaptacja, rozwój, szkolenie i doskonalenie zawodowe, ocenianie oraz wynagradzanie.

Podstawą i punktem wyjścia dla określenia wymagań kompetencyjnych i jednocześnie „wejściem” procesu zarządzania kompetencjami jest także misja, strategia, cele oraz kompetencje organizacji. Wynikają stąd kluczowe kompetencje, które służą do określenia kompetencji wymaganych od pracownika, określonych według wymogów funkcji, roli lub stanowiska pracy, gwarantujących skuteczną i efektywną realizację zadań. Są one zdefiniowane i opisane w postaci struktur, macierzy, profili bądź list.

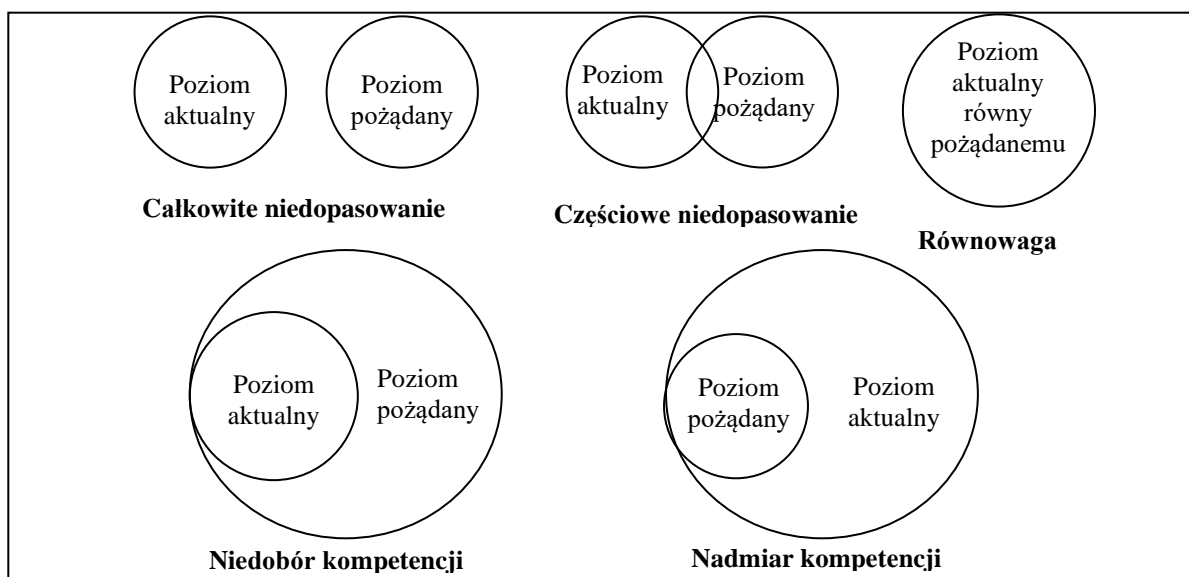
Rysunek 22. Proces zarządzania kompetencjami



Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym procesem jest diagnozowanie rzeczywistych kompetencji pracowników, także kandydatów do pracy. W procesie tym pomocne są też informacje uzyskane z oceny praktycznego działania, realizacji zadań. W następnym etapie procesu zarządzania kompetencjami następuje porównanie ujawnionych w procesie pracy (także oceny kompetencji kandydatów) aktualnych (rzeczywistych) kompetencji pracownika (kandydata) z kompetencjami pożądanymi (wymaganymi od niego) w kontekście realizacji zadań na zajmowanym stanowisku. W oparciu o stopień dopasowania realizowane są decyzje personalne.

Rysunek 23. Stan dopasowania kompetencji



Źródło: Opracowanie własne

W wyniku porównania rzeczywistego i wymaganego stanu potencjału kompetencyjnego pracowników (kandydatów) można wskazać pięć stanów dopasowania kompetencji²²⁰.

Stan całkowitego niedopasowania kompetencji aktualnych i pożądanых (stan niekompetencji) jest najgorszy z możliwych. Prowadzi do obniżenia skuteczności działań organizacji oraz marnotrawstwa.

Najczęściej spotykane w praktyce częściowe niedopasowanie kompetencji aktualnie posiadanych i pożądanых, powoduje brak zabezpieczenia wszystkich wymagań kompetencyjnych. Jednocześnie występuje częściowy nadmiar kompetencji lub ich niektórych elementów. Bez szczegółowej analizy nadmiaru lub niedoboru niektórych kompetencji (elementów), trudno jest określić czy taki stan jest korzystny dla realizacji celów teraźniejszych lub przyszłych.

Stan równowagi kompetencji jest najbardziej korzystny. W praktyce nie oznacza jednak najbardziej optymalnej sytuacji. Stan taki zapewnia co prawda realizację zadań i możliwość osiągnięcia celów, ale tylko w odniesieniu do potrzeb bieżących. Istnieje ryzyko ukształtowania postaw zachowawczych. W perspektywie strategicznej ważne jest ciągle monitorowanie stanu dopasowania kompetencji i utrzymanie stanu pożądanego w sytuacji zmiany wymagań na stanowisku pracy.

Stan niedoboru kompetencji (lub ich niektórych elementów) powoduje niepełną realizację zadań, trudności w osiągnięciu celów oraz coraz mniej efektywne działania. Oznacza powstanie luki kompetencyjnej, którą można zmniejszyć właściwymi decyzjami personalnymi, szczególnie w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz właściwej alokacji zasobów ludzkich.

Przewaga kompetencji aktualnych nad pożądanymi to w zasadzie sytuacja bardzo korzystna w kontekście jakości i efektywności realizowanych celów bieżących, jak również w perspektywie strategicznej. Jednak dłuższe utrzymywanie takiego stanu wobec ciągle zmieniającego się otoczenia i wymagań, może spowodować zniechęcenie pracownika i obniżenie jego motywacji do działania i rozwoju. Nadmiar kompetencji wpłynie w konsekwencji niekorzystnie na efektywność działania organizacji.

Należy dodać, że jeśli proces zarządzania kompetencjami ma być efektywny, to powinien być prowadzony w ramach możliwie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami²²¹.

4.2. Charakterystyka procesów planowania, pozyskiwaniu i adaptacji personelu

Podjęcie rozważań na temat planowania i pozyskiwaniu personelu wymaga odniesienia do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to bez wątpienia proces złożony i bardzo ważny dla każdej organizacji. Z przeglądu definicji wynika²²², iż ich autorzy są zgodni co do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi może wyrażać współczesną funkcję personalną organizacji. Bliższa analiza definicji wskazuje równocześnie pewne specyficzne cechy tego procesu:

²²⁰ Na podstawie M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 139-140.

²²¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 186.

²²² Patrz: M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 13., H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 54., M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19., M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 18., Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 22., A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 34., E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 1.

- traktowanie pracowników jako podstawowy zasób organizacji, zapewniający realizację jej celów, a zwłaszcza źródło przewagi konkurencyjnej,
- strategiczna integracja zarządzania zasobami ludzkimi z celami i planami strategicznymi organizacji,
- zaangażowanie kierownictwa, a zwłaszcza aktywizację kierownictwa liniowego,
- podejmowanie działań zmierzających do łączenia interesów pracodawców i pracowników.

Jak twierdzi M. Armstrong filozofia, jaka kryje się za podejściem ZZL do pozyskiwania pracowników, zakłada, że to ludzie realizują cele i plany strategiczne organizacji²²³. To stwierdzenie podkreśla znaczenie procesów planowania i pozyskania pracowników. Nasuwa się też wniosek, że niezbędna jest strategiczna integracja wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi z celami i planami strategicznymi organizacji.

Integrowanie strategii pozyskiwania pracowników ze strategią organizacji opiera się na świadomości kierunku, w którym zmierza organizacja, oraz wynikających z niego potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, dotyczących:

- liczby pracowników koniecznych przy planowanym zakresie działalności,
- wymaganych kompetencji, określonych przy uwzględnieniu bieżącego etapu rozwoju technologicznego i realizacji strategii przyjętych w organizacji,
- wpływu restrukturyzacji organizacji, następującej w wyniku ewentualnej racjonalizacji, decentralizacji, spłaszczenia struktur, fuzji, rozwoju produktu lub rynku bądź wprowadzenia nowej technologii,
- planów zmiany kultury organizacyjnej w takich obszarach, jak zdolność dostarczania produktu, standardy efektywności, jakość, obsługa klienta, praca zespołowa oraz elastyczność, wskazujących na potrzebę zatrudniania ludzi o różnych postawach, przekonaniach i cechach osobowych.

W literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania nie ma dziś wątpliwości, że to zasoby ludzkie organizacji są jej największą atutem w walce o zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Uzasadnione jest więc stwierdzenie, że właściwie przygotowany proces planowania zasobów ludzkich ma kluczowe znaczenie dla wszystkich kolejnych procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi organizacji i jej właściwego funkcjonowania.

4.2.1. Planowanie personelu

Ogólnie rzecz biorąc, planowanie polega na świadomym kształtowaniu przyszłości w wyniku podejmowania działań zorientowanych na wywoływanie zjawisk, które by samoistnie nie zaistniały. Planowanie jest więc procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach²²⁴.

W literaturze przedmiotu planowanie personelu najczęściej przedstawia się jako proces odrębny. Można też spotkać się z podejściem ujęcia planowania i pozyskiwania pracowników w jednym procesie. Ze względu na wagę planowania personelu dla zarządzania zasobami ludzkimi, warto jednak analizować go jako proces samoistny.

Podejmując rozważania na temat planowania zasobów ludzkich warto krótko odnieść się do celowości tego procesu. W sposób przejrzysty i wyczerpujący, można przedstawić cel planowania zasobów ludzkich jako doprowadzenie do sytuacji, w której organizacja²²⁵:

- pozyskuje i zatrzymuje wymaganą liczbę pracowników posiadających potrzebne kompetencje,

²²³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 276.

²²⁴ A. K. Koźmiński, Piotrowski W., (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 179.

²²⁵ Na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.

- robi najlepszy użytek z posiadanych zasobów ludzkich,
- jest zdolna do przewidywania i rozwiązywania problemów związanych z potencjalnymi nadwyżkami lub niedoborami pracowników,
- potrafi wyszkolić i doskonalić kompetentnych i elastycznych pracowników, przyczyniając się tym samym do rozwijania swoich zdolności przystosowawczych, wymaganych w niepewnym i szybko zmieniającym się otoczeniu,
- zmniejsza zależność od zewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników w momentach niedoboru kluczowych kompetencji – tworzy plany stabilizacji i strategii rozwoju zasobów ludzkich.

Planowanie personelu powinno być procesem ciągłym, polegającym na wykonywaniu określonych działań, w wyniku których następuje ustalenie celów i odpowiednich przedsięwzięć dotyczących zasobów ludzkich, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji. Odnosząc się po raz kolejny do celowości tego procesu, należy wziąć pod uwagę także inne cele, którymi przykładowo mogą być²²⁶:

- optymalizacja przyszłego zatrudnienia, to jest dostosowanie jego stanu do potrzeb,
- uporządkowanie działań kadrowych,
- ukierunkowanie przyszłych działań na zakładane priorytety,
- przygotowanie do przyszłych decyzji personalnych,
- ograniczenie niepewności i ryzyka, a tym samym nadmiernych kosztów, strat i marnotrawstwa w obszarze zasobów ludzkich,
- przygotowanie się organizacji na wypadek wystąpienia ubytków, braków czy nadmiaru zasobów ludzkich.

Planowanie zasobów ludzkich jest bez wątpienia jednym z najważniejszych procesów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem B. R. Kuca, pierwszorzędną funkcją gospodarowania zasobami ludzkimi jest przewidywanie przełożone na planowanie potrzeb personalnych, tzn. zatrudniania pracowników w kontekście wymagań: rodzajowej i ilościowej oceny pracy na różnych stanowiskach. Bierze się tu pod uwagę, jak w każdym planowaniu, uwarunkowania decyzji wyboru wariantu planu zatrudnienia²²⁷.

Planowanie zatrudnienia stanowi z jednej strony integralną część planowania biznesowego w organizacji, z drugiej zaś integralną część zarządzania zasobami ludzkimi. Wychoząc z założenia o zmienności otoczenia oraz związanej z nią zmienności strategii, struktury i kultury organizacyjnej, można przyjąć, iż planowanie zatrudnienia jest stałym procesem, obejmującym określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym, analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów minimalizujących lukę między popytem a podażą, a popytem na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu wdrażania planów zatrudnienia w życie²²⁸.

Biorąc pod uwagę horyzont czasowy, zakres i stopień szczegółowości, można wyróżnić plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. Prawidłowe zarządzanie organizacją wymaga na ogół sporządzania planów zarówno w ujęciu strategicznym jak i taktycznym oraz operacyjnym, także w odniesieniu do planowania zatrudnienia. Dlatego też, możemy mówić o strategicznym planowaniu zasobów ludzkich oraz o planach taktycznych i operacyjnych dotyczących zasobów ludzkich. Dodać należy, że planowanie taktyczne coraz rzadziej występuje w literaturze przedmiotu. H. Król i A. Ludwicyński uważają jednak, że za celowością tego wariantu planowania przemawia przede wszystkim duża rozpiętość czasowa między planowaniem strategicznym a operacyjnym. Planowanie taktyczne mogłoby być pośrednim elementem planowania, gwarantującym efektywniejsze osiągnięcie celów strategicznych²²⁹.

²²⁶ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 121.

²²⁷ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 210.

²²⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 101.

²²⁹ H. Król, Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 175.

Przyjmując przedstawione wyżej kryteria, planowanie zasobów ludzkich można scharakteryzować następująco²³⁰:

- planowanie strategiczne – w odniesieniu do zasobów ludzkich sprowadza się do prognozy w długim horyzoncie czasowym na ogół przekraczającym 5 lat, która stanowi długookresową strategię polityki personalnej. Podporządkowane są jej poszczególne, cząstkowe zamierzenia kadrowe, wyrażające się przede wszystkim w ogólnym określeniu, jacy pracownicy będą potrzebni do osiągnięcia przyjętej strategii organizacji, oraz jaki model polityki personalnej ma być stosowany,
- planowanie taktyczne – dotyczy średniookresowej perspektywy czasu, do jednego roku. Działalność ta stanowi przełożenie strategii personalnej na szereg prognozowanych działań cząstkowych, mających doprowadzić do osiągnięcia celu głównego. Na szczeblu taktycznym z reguły następuje opracowanie planów rekrutacji i selekcji pracowników, systemu ocen i planów wynagradzania pracowników, szkolenia i doskonalenia zawodowego, a także przedsięwzięć zmierzających do zatrzymania w organizacji personelu o szczególnie przydatnych kompetencjach,
- planowanie operacyjne – odnosi się do bieżących rozstrzygnięć oraz precyzowania ogólnie przyjętych założeń, w zakresie postępowania z personelem w danej organizacji. Krótki horyzont czasu, do kwartału, pozwala na ich korektę i aktualizację stosownie do oceny przebiegu i warunków realizacji procesów personalnych oraz warunków otoczenia.

Biorąc pod uwagę warunki i koncepcję funkcjonowania organizacji można sformułować wniosek, że planowanie zasobów ludzkich w ujęciu strategicznym, taktycznym i operacyjnym wynikać powinno z planowania działalności na wszystkich poziomach organizacyjnych. Jednocześnie strategia zarządzania potencjałem ludzkim organizacji, powinna być integralną częścią strategii rozwoju organizacji oraz przyczyniać się do osiągania nakreślonych w niej celów.

Na proces planowania zasobów ludzkich ma wpływ wiele czynników, bardziej lub mniej ogólnych, związanych zarówno z otoczeniem zewnętrznym jak i wewnętrznym organizacji. Warto jednak odnieść się do tej kwestii bardziej szczegółowo. Między innymi są to:

- rynek pracy – wymagania wobec kandydata na stanowisko pracy, podaż i popyt pracy,
- pozycja organizacji na arenie gospodarczej, społecznej, lokalnej, regionalnej, itp.,
- atrakcyjność ekonomiczna, marka, wiarygodność pracodawcy, rzetelność informacji,
- zadania, rola i struktura organizacji – cel działalności, realizowane funkcje, potrzeby personalne,
- stosowana technika i technologia – wymagane kompetencje i umiejętności, koszty pracy,
- wydajność pracy – liczba zatrudnionych, stosowane metody, techniki i procedury pracy,
- wykorzystanie czasu pracy – organizacja pracy,
- uwarunkowania prawne,
- uwarunkowania społeczne.

²³⁰ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Oficyna Wydawnicza P i E, Toruń 2001, s. 15.

Rysunek 24. Przykład modelu planowania zasobów ludzkich



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: O.Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 191 oraz H. Król, A. Ludwicyński, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 177.

Planowanie zatrudnienia trzeba traktować jako wstępny, bardzo ważny etap pozyskiwania pracowników do organizacji. Od niego bowiem w dużym stopniu zależy sens i skuteczność dalszych działań rekrutacyjnych i jakości zasobów ludzkich. Dopiero szczegółowe i gruntowne zdefiniowanie potrzeb personalnych organizacji oraz ich właściwe zdiagnozowanie i precyzyjne określenie, w postaci wymagań wobec kandydatów, pozwoli skuteczne przeprowadzenie dalszych procesów pozyskania pracowników.

Profesjonalnie przeprowadzone planowanie personelu powinno uwzględniać wewnętrzny (w organizacji) i zewnętrzny rynek pracy (podaż zasobów ludzkich), założenia misji, celów i strategii organizacji (w tym strategii personalnej), planów strategicznych i operacyjnych dotyczących zasobów ludzkich, struktury organizacji, kultury organizacyjnej, zaprojektowanych stanowisk pracy i ról organizacyjnych oraz wymaganych dla stanowisk kompetencji pracowników.

W przykładowym modelu planowania widać wiele złożonych procesów, a tym samym wielość i złożoność informacji, jakie powinny być gromadzone i wykorzystywane przy tworzeniu planu. Przygotowanie planu wymaga więc wysiłku oraz wysokich kompetencji i doświadczenia osób tworzących plan zatrudnienia zasobów ludzkich w organizacji. Zbierane i wykorzystywane informacje pochodzą ze źródeł wewnętrznych (związanych z otoczeniem wewnętrznym organizacji) i zewnętrznych (związanych z jej otoczeniem zewnętrznym).

Informacje zbierane w otoczeniu wewnętrznym organizacji, wykorzystywane w procesie planowania zasobów ludzkich, dotyczą w szczególności²³¹:

- misji, strategii i celów i strategii organizacji, w tym strategii personalnej,
- struktury organizacyjnej i ewentualnych planowanych zmian strukturalnych,
- planów biznesowych (produkcji, marketingu, sprzedaży, inwestycji, finansów itd.),
- wysokości budżetu przeznaczanego na zasoby ludzkie,
- wielkości i struktury posiadanych zasobów ludzkich,

²³¹ H. Król, Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 177-178.

- istniejących i planowanych form zatrudnienia i organizacji pracy,
- wydajności i produktywności zasobów ludzkich,
- kompetencji zasobów pracowników (kapitału ludzkiego).

Informacje gromadzone w otoczeniu zewnętrznym organizacji, wykorzystywane w procesie planowania zasobów ludzkich, dotyczą w szczególności:

- sytuacji na rynku pracy i prognozowanych tendencji jej zmian, a szczególnie dostępności kandydatów o poszukiwanych profilach kompetencyjnych,
- poziomu i struktury bezrobocia oraz wolnych miejsc pracy,
- konkurencyjności organizacji pod względem wysokości oferowanych wynagrodzeń, możliwości rozwoju zawodowego, form i warunków zatrudnienia,
- pozycji organizacji na rynku oraz tendencji rozwojowych gospodarki,
- rozwoju szkolnictwa i rynku firm szkoleniowo-konsultingowych, zapewniających wysoką jakość i dostępność zasobów ludzkich,
- obowiązującego prawa w Polsce i Unii Europejskiej.

Przygotowując plan potrzeb personalnych organizacji należy określić zarówno ilościowe, jak i jakościowe potrzeby poszczególnych komórek organizacyjnych.

Przedmiotem ilościowego planowania personelu jest ustalenie niezbędnej liczby pracowników (tym samym ilości pracy) potrzebnej do realizacji przyjętych zadań. Polega ono na określeniu liczby pracowników dla stanowisk pracy w komórkach organizacyjnych w określonych okresach wynikających ze strategii personalnej (korelującej z misją, strategią i celami organizacji). Określone potrzeby personalne muszą stanowić zasób niezbędny do realizacji planów organizacji. Celem planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym jest określenie wymaganych profili²³² kompetencji dla pracowników, których posiadanie gwarantuje skuteczne wykonywanie pracy, pełnienie powierzonych funkcji oraz odgrywanie określonych ról. Profile kompetencji opisane w „kartach opisu stanowiska pracy” dla stanowisk (grup stanowisk), ról organizacyjnych, a także przyszłych potrzeb personalnych, będą stanowić wzorzec do oceny rzeczywistych kompetencji u kandydatów do pracy (w procesach rekrutacji, selekcji i adaptacji).

Potrzeba zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej we współczesnym, burzliwym otoczeniu organizacji powoduje, że planowanie personelu stało się niezbędnym procesem zarządzania zasobami ludzkimi. Powinno być ukierunkowane na obecne, a także przyszłe okresy działania organizacji.

4.2.2. Rekrutacja, selekcja i adaptacja pracowników z wykorzystaniem kompetencji

Pozyskanie pracowników (rekrutacja i selekcja) jest kolejnym ważnym krokiem kształtowania ilościowego i jakościowego zasobu ludzkiego organizacji. Perfekcyjne jego przygotowanie i przeprowadzenie ma kapitalne znaczenie dla jakości zasobów ludzkich organizacji, a tym samym, dla skutecznej realizacji celów i strategii.

Znaczenie procesu pozyskiwania pracowników ewoluowało wraz z rozwojem funkcji personalnej. Uznanie pracowników za jeden z najważniejszych zasobów organizacji, zapoczątkowało systematyzację podejścia do zatrudniania ludzi w organizacjach.

W latach osiemdziesiątych XX. w., E. Keep określił kompletny cel pozyskiwania pracowników, jako „... uzyskanie odpowiedniego podstawowego czynnika w postaci pracowników mających odpowiednie cechy, umiejętności, wiedzę oraz potencjał konieczny do dalszego przeszkolenia. Dobór i rekrutacja pracowników, którzy są najlepiej predysponowani do zaspokojenia potrzeb organizacji powinny stanowić kluczowy obszar działalności, na którym należy budować pozostałe aspekty polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi doty-

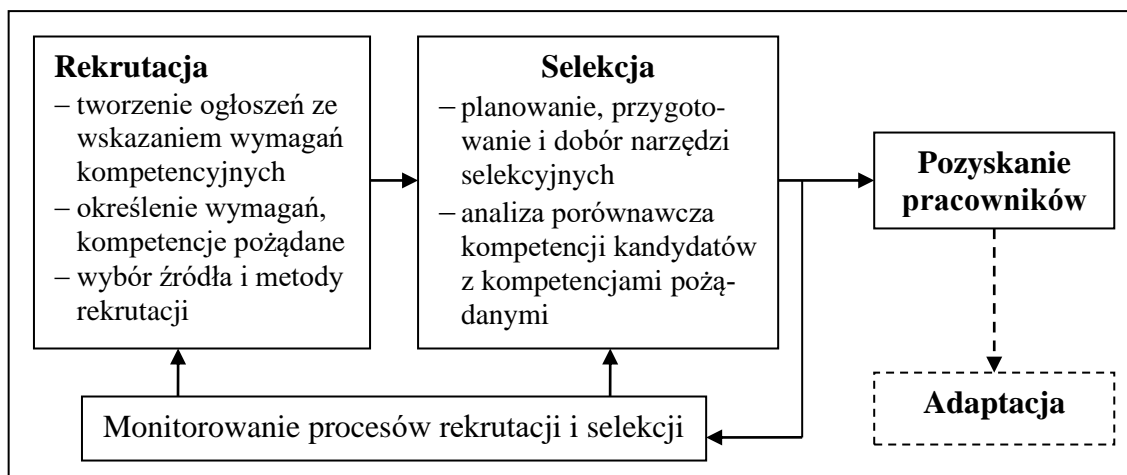
²³² Można też przyjąć nazewnictwo – zestawy, modele czy listy kompetencji.

czące rozwoju i motywacji”²³³. Odnosząc to do współczesnego podejścia do procesu pozyskiwania pracowników, zauważalne jest eksponowanie przez E. Keep’a kompetencji pracowników, ich rozwoju i motywowania, a także znaczenia zasobów ludzkich i powiązania ich z innymi zasobami organizacji.

W procesie formowania kadr, jednym z istotniejszych przedsięwzięć powinno być wybranie ludzi, których osobowość jest zgodna z kulturą organizacji, i którzy potrafiliby z sobą współpracować. Decyzja o rozpoczęciu procesów rekrutacji i selekcji kandydatów powinna być poprzedzona szczegółową analizą planu zatrudnienia. To właśnie wyniki działalności planistycznej zasobów ludzkich organizacji determinują dobór personelu na poszczególne stanowiska pracy. W przygotowaniu rekrutacji i selekcji, w oparciu o plan zatrudnienia należy usystematyzować i doprecyzować:

- liczbę stanowisk pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych,
- grupowanie stanowisk pracy,
- określenie funkcji i ról organizacyjnych dla stanowisk i grup stanowisk,
- profile kompetencyjne dla stanowisk i grup stanowisk oraz opisanie ich w „kartach opisu stanowiska pracy” jako wymagane kompetencje, których posiadanie gwarantuje skuteczne wykonywanie pracy, pełnienie powierzonych funkcji oraz odgrywanie określonych ról na stanowisku pracy,
- przyszłe potrzeby personalne organizacji.

Rysunek 25. Rekrutacja i selekcja z wykorzystaniem kompetencji



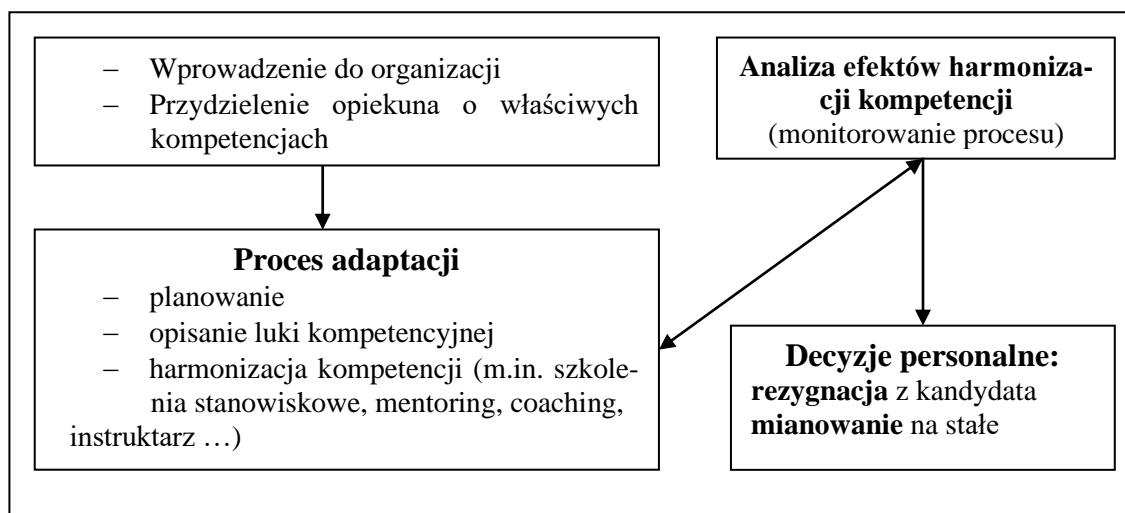
Źródło: opracowanie własne

Dobór pracowników na poszczególne stanowiska pracy nie może zakończyć się na procesie selekcji i w efekcie przyjęciem do organizacji. Z punktu widzenia najbliższej „ideałowi” przydatności człowieka na zajmowanym stanowisku, równie istotnym procesem dla właściwego funkcjonowania organizacji, jest adaptacja nowoprzyjętych pracowników. Ogólnie rzecz biorąc jest ona procesem przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy.

Kapitalne znaczenie ma tu nie tylko najdalej idące dopasowanie kompetencji rzeczywistych (posiadanych przez pracownika) do kompetencji pożądanych (opisanych dla stanowisk i ról organizacyjnych), ale także obserwacja i kompleksowa ocena efektywności pracy. Należy brać pod uwagę zarówno poziom skuteczności nowoprzyjętego pracownika na określonym stanowisku oraz sposób realizacji powierzonych mu zadań. W wyniku procesu adaptacji może nastąpić pozostawienie pracownika w organizacji, albo rezygnacja z dalszego zatrudnienia.

²³³ E. Keep, *Corporate training strategies: the vital component?*, w: J. Storey, (red.), *New perspectives on Human Resource Management*, Blackwell, Oxford 1989, s. 122.

Rysunek 26. Adaptacja z wykorzystaniem kompetencji



Źródło: opracowanie własne

Rekrutacja pracowników

Rekrutacja jako jeden z komponentów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jest sformalizowanym procesem wyszukiwania i przyciągania osób zainteresowanych pracą w organizacji i posiadających pożądany profil kompetencyjny, w liczbie umożliwiającej przeprowadzenie w późniejszym etapie racjonalnej selekcji.

Według M. Armstronga celem procesu rekrutacji i selekcji powinno być zapewnienie, przy jak najniższych kosztach, odpowiedniej liczby pracowników zaspokajających potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich²³⁴.

Właściwie przeprowadzone pozyskiwanie pracowników powinno opierać się na następujących zasadach²³⁵:

- planowości, oznaczającej dokonywanie pozyskiwania pracowników na podstawie planów zatrudnienia, uwzględniających planowane zmiany personalne, także w przyszłości,
- systemowości, w myśl której pozyskiwanie personelu powinno być powiązane z pozostałymi podsystemami polityki personalnej realizowanej w organizacji, w tym przede wszystkim z rezerwą kadrową, ocenianiem, motywowaniem oraz szkoleniem i rozwojem pracowników,
- otwartości i konkurencyjności, polegającej na wyszukiwaniu przynajmniej kilku kandydatów na jedno obsadzone stanowisko pracy,
- obiektywizmu, wyrażającego się w standaryzacji kryteriów stosowanych przy doborze pracowników na konkretne stanowiska,
- metodyczności i jednolitości, oznaczającej stosowanie zasad, kryteriów, metod i procedur gwarantujących porównywalność sylwetek zawodowych poszczególnych kandydatów na obsadzone stanowisko pracy,
- rzetelności i bezstronności, rozumianej jako zgodność oceny przydatności poszczególnych kandydatów z faktycznymi ich kompetencjami,
- wszechstronności, polegającej na wykorzystywaniu, w miarę możliwości, wszystkich dostępnych metod rekrutacji oraz technik badania przydatności zawodowej kandydatów,

²³⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 311.

²³⁵ H. Król, Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 197-198.

- fachowości, oznaczającej szerokie wykorzystywanie własnych specjalistów zajmujących się doborem pracowników oraz korzystanie, w uzasadnionych przypadkach, z pomocy wyspecjalizowanych firm zajmujących się poszukiwaniem kandydatów i badaniem ich przydatności zawodowej.

Przed przystąpieniem do dalszych działań rekrutacyjnych konieczne jest rozstrzygnięcie, czy poszukiwanie kandydatów będzie się odbywać²³⁶:

- wewnątrz organizacji – wykorzystując wyniki audytów personalnych, skład rezerwy kadrowej, albo opinie szefów poszczególnych jednostek organizacyjnych (rekrutacja wewnętrzna),
- poza organizacją – wykorzystując różne metody docierania do potencjalnych kandydatów (rekrutacja zewnętrzna)?

Przyjęcie takiego podziału warunkuje jednocześnie wybór rodzaju rynku pracy. W przypadku rekrutacji wewnętrznej (spośród pracowników organizacji), która odbywa się na zasadzie przemieszczeń wewnętrznych, może dochodzić często do przekwalifikowania zawodowego pracowników na skutek zmiany zadań (funkcji, lub ról) na nowym stanowisku pracy. Można też wyróżnić jej dwa rodzaje. W zależności od jawności zasad i kryteriów wyboru kandydatów może być ona otwarta i zamknięta.

W zastosowaniu rekrutacji wewnętrznej, zasadne jest podejmowanie działań zmierzających do stworzenia, a później wcielenia w życie trafnie sformułowanego systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego²³⁷. System ten, wraz z innymi czynnościami, powinien doprowadzić do wykształcenia sprzyjającego klimatu do rozwoju zawodowego pracownika, w tym podnoszenia przez niego kompetencji oraz opłacalności tych przedsięwzięć dla pracowników. Działanie takie sprzyja stworzeniu wiarygodnego systemu zatrzymywania najlepszych pracowników w organizacji.

Rekrutacja zewnętrzna, to rozpoznanie i przyciąganie kandydatów z otoczenia organizacji, czyli zewnętrznego rynku pracy. Przed przystąpieniem do rekrutacji w oparciu o zewnętrzny rynek pracy należy wcześniej dokonać jego analizy. Zakres takiej analizy uzależniony będzie głównie od skali potrzeb, charakteru, wielkości organizacji, a przede wszystkim celu i założeń rekrutacji. Wziąwszy to pod uwagę, analiza rynku odbywać się będzie w wymiarze lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym.

²³⁶ M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 33.

²³⁷ M. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2006, s. 66-67.

Tabela 11. Porównanie wad i zalet rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – niskie koszty – pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną i atmosferę – pozytywny wpływ motywacyjny na pracowników firmy – kandydaci są znani, byli poddani uprzednio weryfikacji i obserwacji – duża przewidywalność sukcesów 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość dotarcia do bardzo dobrych fachowców – możliwość skorzystania z doświadczenia kandydatów nabytego w innych organizacjach – kandydaci są weryfikowani przez ewentualne sukcesy odniesione w innych organizacjach
Wady	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona liczba ewentualnych kandydatów – kandydaci nie wnoszą w pełnione funkcje nowych doświadczeń poszerzających perspektywy i zwiększających kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> – wyższe koszty – wyższy czas trwania – może wpływać demobilizująco na postawę kandydatów wewnętrznych poprzez pozabawienie ich możliwości awansu – kandydat z zewnątrz wymaga okresu adaptacji

Źródło: M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 34.

Przyjmując jako wyróżnik wielkość populacji do której kierowane są oferty zatrudnienia oraz rodzaj podejmowanych działań rekrutacyjnych, można wyróżnić²³⁸:

- rekrutację szeroką – stosuje się zazwyczaj poszukując kandydatów na szeregowie stanowiska pracy, oraz stanowiska wymagające stosunkowo niewielkich umiejętności. Wynika z tego, że potencjalnych kandydatów na takie stanowiska można znaleźć wśród szerokiej rzeszy ludności, na przykład mieszkańców danej miejscowości, województwa czy kraju. Oferta pracy jest przekazywana różnymi dostępnymi środkami, począwszy od anonsów w prasie lokalnej, ogólnokrajowej, mediach elektronicznych, poprzez biura pośrednictwa pracy, a nawet ogłoszenia w miejscach pracy,
- rekrutację segmentową – w takim przypadku oferta kierowana jest do określonego segmentu rynku pracy. Jej celem jest pozyskanie kandydatów posiadających określone kompetencje. W tym przypadku konieczne jest dotarcie z ofertą pracy do odpowiedniej grupy osób. Z tego powodu należy zamieścić ją w takich środkach przekazu, które znajdują się w obszarze zainteresowania potrzebnych specjalistów. Informacja organizacji nie jest więc bezosobowa i ogólna, a ma wyraźnie określonego adresata. W ofercie trzeba też zawrzeć więcej szczegółów, zwłaszcza w odniesieniu do charakteru pracy i wymagań. W tym przypadku ogłoszenia powinny być publikowane w czasopiśmie fachowych, w miejscach spotkań danych specjalistów, a także kierowane do stowarzyszeń i organizacji skupiających ludzi o pożądanym przez organizację kompetencjach.

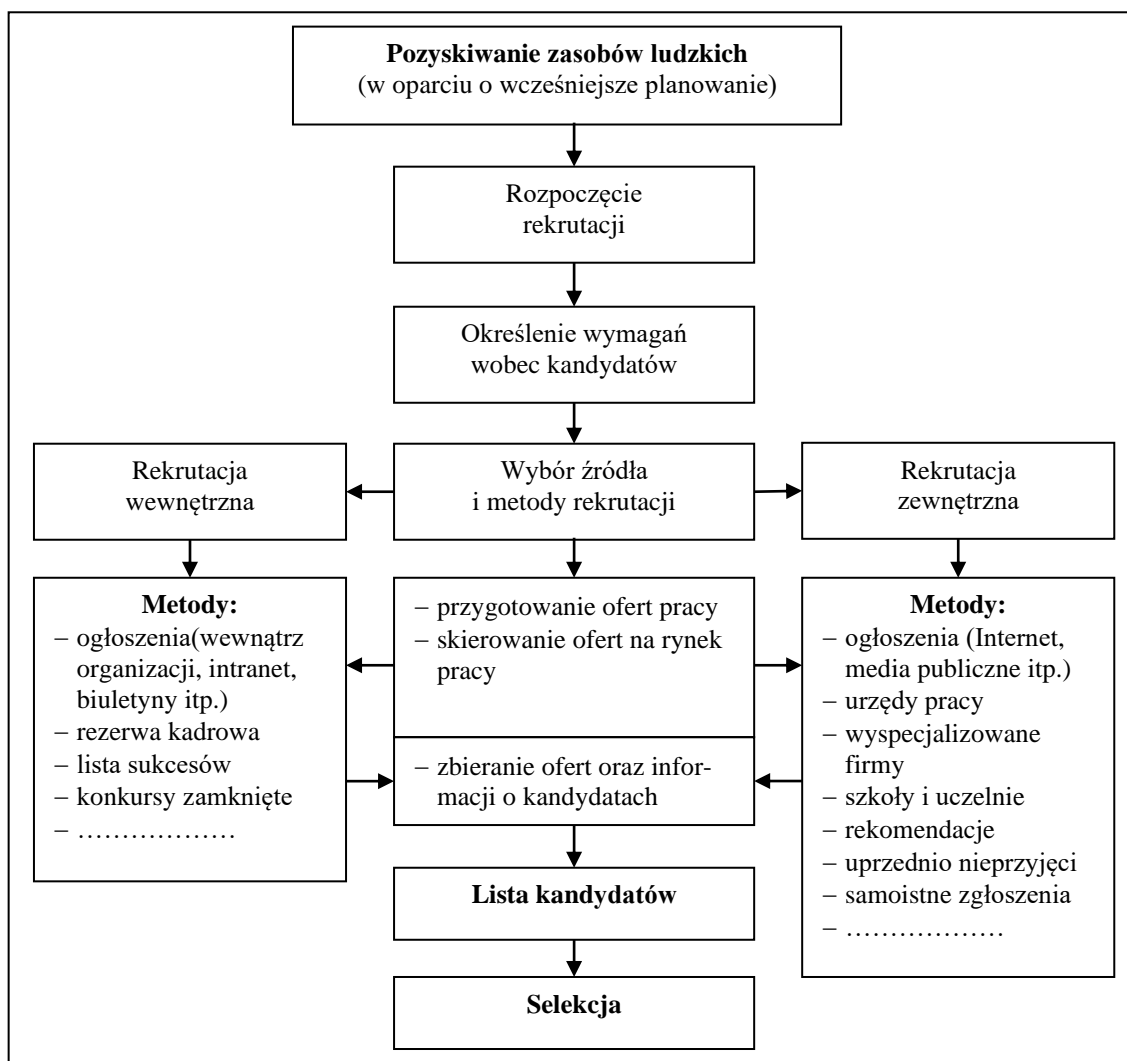
Coraz powszechniej organizacje korzystają także z usług firm pośrednictwa pracy, banków pracy, specjalistycznych portali internetowych, mediów, a nawet kierują imienną ofertę dla wybranych osób. Istotną rolę w przypadku tego rodzaju rekrutacji, mogą odgrywać także dni otwarte, targi pracy, współpraca z uczelniami, rekomendacje, polecenia itp.

Badania wskazują, że najczęściej wykorzystywanym narzędziem przekazywania informacji o wolnych miejscach pracy są ogłoszenia udostępniane w Internecie²³⁹.

²³⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 60-61.

²³⁹ W. Jarecki, M. Kunasz, *Determinanty wykorzystania narzędzi e-rekrutacji w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*, PRZEGLĄD ORGANIZACJI 10/2019, s. 44

Rysunek 27. Typowa struktura procesu rekrutacji



Źródło: Opracowanie własne.

Proces rekrutacji powinien zakończyć się sporządzeniem listy kandydatów, których doświadczenie, potencjał i kwalifikacje są zgodne lub zbieżne z opracowanym profilem kompetencyjnym idealnego kandydata, oraz wymogami zawartymi w anonsie o pracę.

Z chwilą opracowania listy kandydatów, należy przystąpić do realizacji czynności związanych z selekcją.

Selekcja pracowników

Proces selekcji kandydatów do pracy polega na ocenie ich przydatności i wyborze najbardziej odpowiednich do wykonywania zadań na przydzielonym stanowisku i odgrywania określonych ról organizacyjnych. Pozyskane w wyniku rekrutacji grono kandydatów powinno posiadać odpowiedni zestaw kompetencji, takich, aby przez zatrudnienie tych osób możliwe było osiągnięcie celów nakreślonych przez organizację. W procesie obsadzania stanowisk nowymi pracownikami chodzi o maksymalne dopasowanie człowieka do pracy (w tym jego potencjału kompetencyjnego) którą ma wykonywać, przy jednoczesnym zapewnieniu zadowolenia z nowo powierzonej mu roli w organizacji. Pozyskiwanie pracowników jest procesem dwustronnym i polega na świadomym podejmowaniu decyzji przez kierownictwo organizacji oraz przyszłego pracownika. Kandydat ocenia, czy oferta zatrudnienia odpowiada jego oczekiwaniom, a organizacja przesądza, czy kandydat odpowiada jej potrzebom i celom.

Aby selekcja została przeprowadzona prawidłowo, trzeba zapewnić w niej udział osób o wysokich kompetencjach, którzy oceniać kandydatów, a także zastosować odpowiednie kryteria i właściwe metody oceny.

Selekcja może być prowadzona w dwóch etapach: preselekcji i selekcji (właściwej, końcowej). Polega to na odrzuceniu najgorszych kandydatów nie spełniających podstawowych wymagań, albo typowaniu najlepszych kandydatów do dalszego badania przydatności w procesie selekcji. W ten sposób ogranicza się liczbę kandydatów poddawanych dalszej skomplikowanej procedurze selekcyjnej²⁴⁰.

Najbardziej typowymi w procesie selekcji wydają się być etapy:

1. Zapoznanie z pisemnymi ofertami kandydatów. Analiza ofert, wstępna selekcja i odrzucenie części kandydatów. Zaproszenie na rozmowę pozostałych.
2. Wstępna rozmowa z kandydatem. Wstępne ustalenie kompetencji, przekonań, stopnia zaangażowania, motywacji kandydata.
3. Testy psychometryczne (na inteligencję, osobowości, osiągnięć, uzdolnień i in. uznane za niezbędne). Ustalenie rzeczywistych kompetencji, dominujących cech osobowości, uzdolnień, zainteresowań, przekonań i in.
4. Weryfikacja informacji podanych przez kandydata. Sprawdzenie prawdziwości informacji podanych przez kandydata we wstępnej rozmowie w CV i innych dokumentach, sprawdzenie ew. opinii i referencji z poprzedniego miejsca zatrudnienia itp.
5. Ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem. Prowadzona po dokładnej analizie wyników testów. Powinna być prowadzona z najlepszymi kandydatami, najlepiej z działem osób, którym po przyjęciu do pracy kandydaci będą podlegać.
6. Podjęcie decyzji dotyczącej kandydata. Poza wynikami rozmów, badań dokumentów i testów określającymi rzeczywiste kompetencje kandydatów, należy brać też pod uwagę strategię organizacji (w tym personalną), kulturę organizacyjną, znaczenie i rolę stanowiska w strukturze organizacyjnej.
7. Badania lekarskie. Ustalenie, czy nie występują przeciwwskazania do zatrudnienia kandydata na proponowanym stanowisku pracy²⁴¹.
8. Zatrudnienie kandydata. Dane o odrzuconych w wyniku selekcji kandydatach spełniających kryteria doboru, umieszcza się w „banku danych” o potencjalnych kandydatach przydatnych w przyszłości do pracy w organizacji.

Oceniając przydatność kandydatów do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy czy do odgrywania specyficznych ról organizacyjnych, wykorzystuje się m.in. następujące narzędzia lub techniki badawcze²⁴²:

- analiza dokumentów,
- analiza danych biograficznych,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- praktyczny sprawdzian kompetencji kandydata,
- testy psychometryczne (osobowości, osiągnięć, uzdolnień, na inteligencję itp.),
- ekspertyzy grafologiczne,
- assessment centre²⁴³ (ocena zintegrowana).

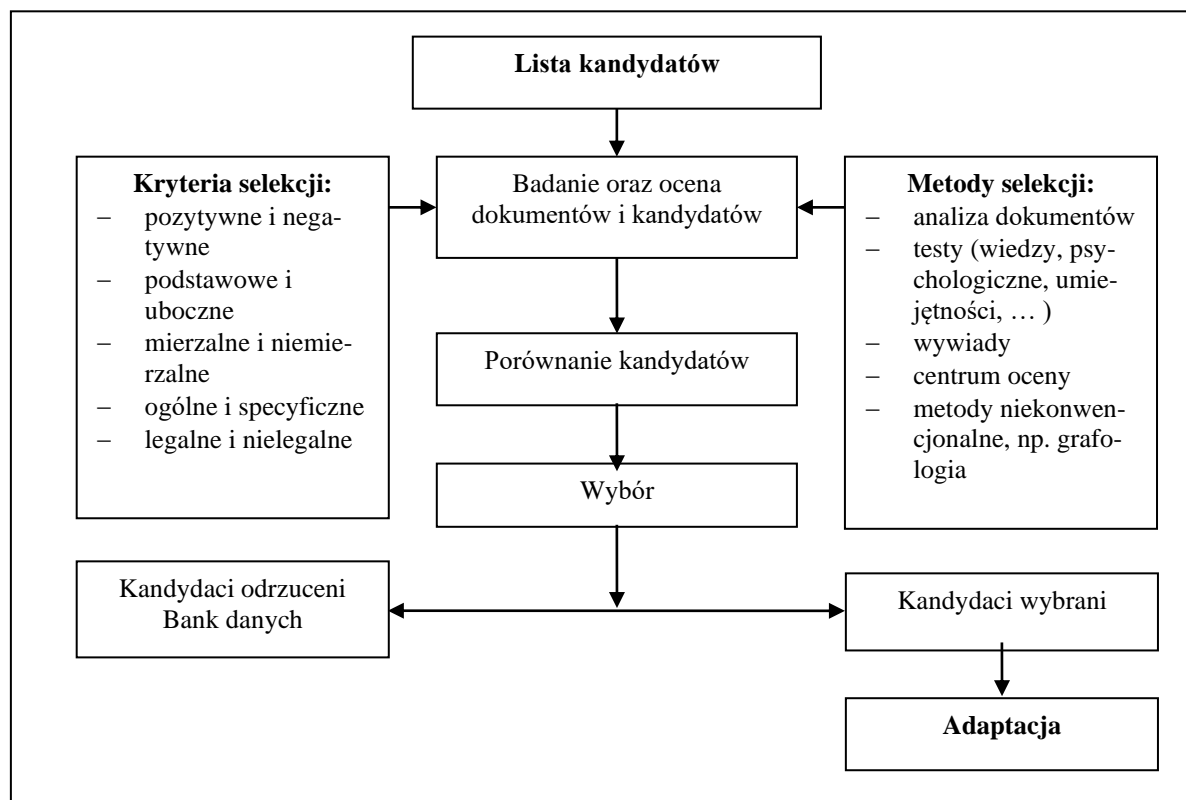
²⁴⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 123-124.

²⁴¹ Badania lekarskie nie mogą mieć na celu selekcji negatywnej, np. ustalenie orientacji seksualnej kandydata, czy kandydatka jest w ciąży itp.

²⁴² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 141-142.

²⁴³ Więcej w: tamże, s. 245.

Rysunek 28. Typowa struktura procesu selekcji



Źródło: Opracowanie własne.

Takie sposoby badania przydatności kandydatów do pracy jak analiza dokumentów, badania lekarskie czy rozmowa kwalifikacyjna, są stosowane powszechnie, a np. testy psychologiczne czy ekspertyzy grafologiczne, znacznie rzadziej. Dobór zestawu odpowiednich narzędzi i technik zależy od rodzaju stanowiska pracy, na które dokonuje się doboru oraz wynikającej stąd potrzeby diagnozowania określonych elementów kompetencji, takich jak wykształcenie (wiedza), umiejętności, cechy osobowości czy doświadczenie.

Warto dodać, że w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi stosuje się wiele różnych procedur selekcyjnych, które składają się z mniejszej lub większej liczby etapów i elementów. Najczęściej stosowanymi elementami procedur selekcyjnych są: rozmowa wstępna, testy, sesje ćwiczeniowe, weryfikacja danych czy rozmowa kwalifikacyjna. Te i inne stosowane w praktyce elementy procedur selekcyjnych są wszechstronnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, dlatego szczegółowe ich prezentowanie w tym opracowaniu, nie wydaje się konieczne.

W procesie selekcji wykorzystuje się wiele metod. Dobierając metody trzeba pamiętać, że są one mniej lub bardziej skuteczne, zatem różnią się stopniem wiarygodności końcowych wyników badań kandydatów.

W literaturze przedmiotu opisanych jest bogaty zbiór metod selekcji. Wiele z nich to metody unikalne, specyficzne, wykorzystywane rzadko w szczególnych przypadkach selekcji. Biorąc pod uwagę doświadczenia i wiedzę osób prowadzących procesy selekcji, w praktyce zarządzania, najczęściej stosowane są metody²⁴⁴:

- kolejnych przeszkód – metoda sprowadza się do tego, że w kolejnych etapach selekcji nie są brani pod uwagę kandydaci, którzy nie spełniają określonych kryteriów,

²⁴⁴ W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2006, s. 69.

- kompensacyjna – w tej metodzie kandydat bierze udział we wszystkich etapach selekcji, a niedostatki w jednym z obszarów oceniania mogą być kompensowane przez wyniki z innego obszaru. Opracowuje się przy tym jedną końcową ocenę syntetyczną,
- krytyczno-kompensacyjna – polega ona na wyodrębnieniu spośród zestawu cech oczekiwanych od kandydata takich, które są absolutnie niezbędne. Pozostałe cechy mają charakter substytucyjny lub kompensacyjny.

Wybór odpowiednich metod selekcji kandydatów na konkretne stanowiska pracy, wymaga analizy wielu uwarunkowań, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych²⁴⁵. Na uwagę zasługują przede wszystkim:

- rodzaj obsadzanego stanowiska – na przykład selekcja na stanowiska wykonawcze jest wykonywana za pomocą metod mniej skomplikowanych, mniej kosztownych i czasochłonnych, w porównaniu do stanowisk kierowniczych lub specjalistycznych. Z reguły więcej czasu i wysiłku poświęca się również obsadzie stanowisk nowopowstałych,
- rodzaj rynku pracy – rynek wewnętrzny albo zewnętrzny,
- rodzaj kryteriów selekcyjnych uznanych za istotne przy obsadzie danego stanowiska,
- nakłady finansowe przeznaczone na przeprowadzenie selekcji kandydatów,
- czas, w jakim ma być dokonany wybór kandydata i obsadzone wolne stanowisko pracy.

Kandydaci wyłonieni w procesie selekcji poddawani są ocenie za pomocą odpowiednio dobranych kryteriów selekcyjnych. Kryteria selekcji to szczególne wymagania wobec kandydatów objęcia wolnego stanowiska pracy²⁴⁶. Obecnie najczęściej stosuje się o wymagania kompetencyjne, które mogą ulegać zmianie wraz z przeobrażeniami zachodzącymi w organizacji i jej otoczeniu. Kryteria selekcji można uporządkować według kilku podstawowych kategorii, dzieląc je na następujące przeciwstawne grupy:

- pozytywne i negatywne,
- podstawowe i uboczne,
- mierzalne i niemierzalne,
- ogólne i specyficzne,
- legalne i nielegalne.

Kryteria pozytywne to cechy (kompetencje) kandydata, których posiadanie jest konieczne, lub pożądane do objęcia danego stanowiska pracy. Kryteria negatywne to cechy, których posiadanie eliminuje kandydata, albo jest niepożądane. Najważniejsze kryteria uważane są za podstawowe, mniej ważne za uboczne. Kryteria mierzalne można przedstawić w postaci wartości liczbowych, dając w ten sposób możliwość stosowania skali i porównań kandydatów. Kryteria niemierzalne pozwalają tylko na stwierdzenie, czy kandydat posiada daną kompetencję czy nie. Kryteria ogólne dotyczą kompetencji powszechnie uznanych za pożądane na stanowiskach pracy, drugie zaś wynikają ze szczególnych wymagań stanowiska pracy. Kryteria legalne to takie, które można stosować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, natomiast stosowanie kryteriów nielegalnych zagrożone jest sankcjami prawnymi.

Warto na koniec podkreślić, że proces selekcji powinien umożliwić jak najdalej idące dopasowanie kompetencji kandydatów do wymogów stanowisk pracy i ról organizacyjnych, jakie osoby te mają odgrywać. Proces selekcji oparty na kompetencjach koncentruje się w większym stopniu na efektach niż na samym przedmiocie pracy.

Kandydaci wyłonieni w procesie selekcji zostają zatrudnieni na przypisanych im stanowiskach. Wdrażany jest proces adaptacji pracowników.

²⁴⁵ H. Król, Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 210.

²⁴⁶ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 150-151.

Adaptacja pracowników

W literaturze przedmiotu adaptacja jest rzadziej i bardziej ogólnikowo opisywana niż inne procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Nie mniej jednak jej znaczenie dla zarządzania ludźmi w organizacji jest nie do przecenienia. Źle przeprowadzona może spowodować brak asymilacji nowoprzyjętego pracownika z organizacją (otoczeniem społecznym) i w konsekwencji jego odejście lub zwolnienie po okresie próbnym. W skrajnym przypadku może nawet wystąpić konieczność opracowania nowego, albo modernizacji istniejącego, całego programu pozyskiwania pracowników.

Adaptacja, często określana jako wprowadzenie do pracy, jest procesem przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy. Dotyczy ona pracowników nowoprzyjętych, ale może też dotyczyć pracowników przeniesionych na inne stanowisko pracy w organizacji. Proces adaptacji powinien zapewnić „nowicjuszowi” (także przeniesionemu) zaaklimatyzowanie do środowiska społecznego organizacji oraz dostosowanie do zadań i warunków pracy na przydzielonym stanowisku. Z powodzeniem przeprowadzona adaptacja, ma bardzo istotny wpływ na wnoszenie przez pracowników wartości dodanej, a tym samym na rozwój organizacji.

Najczęściej wyróżnia się dwa rodzaje adaptacji: spontaniczną (nieprogramowaną) i kierowaną (programowaną). W przypadku pierwszej, pracownik jest pozostawiony samemu sobie i do nowych warunków „adaptuje się sam”. Działania organizacji wobec „nowicjusza” są spontaniczne i nieregularne. Ten rodzaj adaptacji trwa długo, organizacja nie ponosi kosztów, ale ryzyko niepowodzenia jest wysokie. Z kolei adaptacja kierowana charakteryzuje się podejmowaniem przez organizację ściśle określonych działań skierowanych na pracownika. Prowadzona jest regularnie według programu określającego typowe działania adaptacyjne (te same dla każdego pracownika – adaptacja instytucjonalna), ale także działania dobierane wobec konkretnych pracowników (dostosowane do pracownika – adaptacja indywidualna). W trakcie adaptacji organizacja ponosi koszty określone w programie, czas jej trwania jest krótki, a ryzyko niepowodzenia niewielkie.

Według M.E. Egemana²⁴⁷ adaptacja zawodowa pracowników ma duże znaczenie strategiczne zarówno dla pracodawców, jak i samych pracowników. Od pracodawców wymaga antycypacyjnego postępowania uprzedzającego przyszłe warunki funkcjonowania organizacji, zmiany tradycyjnych metod kierowania ludźmi i uwzględnienia wymiaru społecznego w procesach restrukturyzacji. Doświadczenia zachodnioeuropejskie wskazują, że może być ona traktowana nie tylko jako konsekwencja koniecznych przekształceń organizacji, ale jako aktywna metoda przekształceń w sferze zatrudnienia i kształtowania nowych kompetencji pracowników.

Z kolei A. Ludwicyński²⁴⁸ uważa, że w procesie adaptacji chodzi o to, aby pracownik z jednej strony przystosował się do treści i warunków pracy na przydzielonym mu stanowisku, poznał jego miejsce w strukturze organizacyjnej, podział i organizację pracy w organizacji, z drugiej zaś poznał i zaakceptował normy, wartości i zasady obowiązujące w całej organizacji oraz jego zespole pracowniczym.

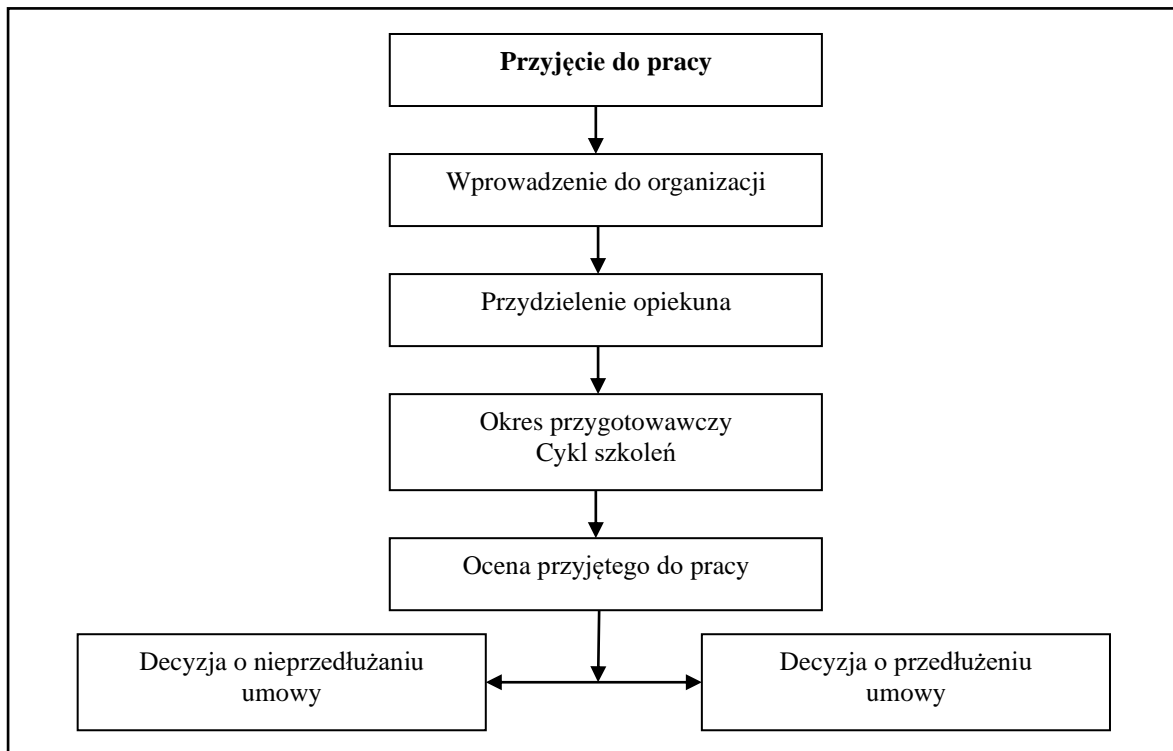
Adaptację pracowników należy zawsze rozważać w wymiarze zawodowym i społecznym. Pracownik może dobrze przystosować się do nowych zadań oraz warunków technicznych i organizacyjnych ich wykonywania, ale nie następuje jego przystosowanie się do warunków społecznych przekładające się na jakość relacji interpersonalnych ze współpracownikami, przełożonymi czy klientami. Możliwa jest też sytuacja odwrotna, w której pracownik

²⁴⁷ I. K. Hejduk, (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości-fikcja i rzeczywistość*, z Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo przyszłości-nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, IOiZwP „OR-GMASZ”, Warszawa 2004, s. 132.

²⁴⁸ H. Król, Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 216.

nie radzi sobie z wykonywaniem powierzonych mu zadań, pomimo pełnej adaptacji w warunkach społecznych.

Rysunek 29. Typowa struktura procesu adaptacji



Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wspomniano, niewłaściwie przeprowadzona adaptacja lub rezygnacja z tego procesu prowadzi do wielu szkodliwych dla organizacji zjawisk, m.in. do braku motywacji do pracy, niskiej efektywności, poczucia alienacji pracownika, które w konsekwencji mogą doprowadzić odejścia pracownika z organizacji. Występowanie trudności w adaptacji pracowników zarówno w wymiarze zawodowym jak i społecznym, wskazuje najczęściej na popełnienie błędów w procesach rekrutacji i selekcji, głównie podczas oceny kandydata na pracownika. Konsekwencją takiej sytuacji jest najczęściej problem płynności kadr oraz obniżona efektywność pracy w organizacji. W skrajnych sytuacjach, nieplanowane i zaskakujące zmiany personalne i organizacyjne wynikające z błędnie prowadzonego naboru, mogą mieć na tyle złożony i kompleksowy charakter, że trudno przewidzieć wszystkie problemy związane z zatrudnieniem nowych pracowników.

Najlepsze efekty w procesie dostosowania pracownika do nowych warunków działania daje adaptacja kierowana. Pomimo kosztów, które organizacja ponosi na przygotowanie i wdrożenie programu adaptacji, przygotowanie narzędzi wspomagających czy też kosztów zlecenia adaptacji firmie zewnętrznej, trwa ona krótko (w porównaniu z adaptacją spontaniczną) i daje niemal pewność powodzenia.

Organizacje często opracowują własne programy adaptacyjne dostosowane do ich potrzeb. Najczęściej określają one zestaw metod i narzędzi wspomagających, przebieg poszczególnych etapów adaptacji, wykaz (opiekunów, mentorów, trenerów), osoby odpowiedzialne za cały proces i poszczególne jego etapy, czas trwania procesu i jego etapów, koszty ponoszone przez organizację, a także inne elementy, które organizacja uzna za konieczne. Projektując program adaptacji zawodowej warto pamiętać, aby były one dostosowane do specyfiki organizacji, obsadzanych stanowisk, a także (jeśli to możliwe) umożliwiały dostosowanie tempa, stosowanych metod i narzędzi do możliwości adaptacyjnych nowoprzyjętych pracowników.

Dla bardziej szczegółowego zobrazowania dobrze przygotowanej i przeprowadzonej adaptacji kierowanej, warto wyszczególnić następujące²⁴⁹ jej etapy:

1. Przygotowanie metod i narzędzi wspomagających proces adaptacji. Powinny być przygotowane przed wprowadzeniem pracownika do organizacji. Przykładowo są to:
 - a. zestaw szkoleń – wstępne, bhp i p.poż., zapoznanie z regulaminem, szkolenia, prowadzone przez pracowników innych działów i.in.,
 - b. mentoring – wsparcie doświadczonego pracownika, pomoc w rozwiązywaniu problemów, udzielanie rad itp.,
 - c. coaching – wsparcie pracownika w rozwoju, pomoc w działaniach mających zwiększyć efektywność pracy i wykorzystać w pełni potencjał pracownika itp. Stosowany głównie w adaptacji indywidualnej,
 - d. przewodnik dla opiekuna,
 - e. przewodnik o organizacji (employee handbook) – bogata informacja dla nowicjusza o organizacji, jej możliwościach, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, strukturze organizacyjnej, kierownictwie i.in. Może być wydana w formie broszury, albo elektronicznej. Jako dodatkowe źródło wiedzy o organizacji – prezentowanie jej w Internecie,
 - f. wyjazdy integracyjne.
2. Zaproszenie nowych pracowników na spotkanie inauguracyjne w organizacji, przedstawienie ich wszystkim obecnym (kierownictwo, kierownicy działów, przełożeni). Zapoznanie z historią firmy, misją, celami i strategią działania, ogólnymi zasadami pracy i.in.
3. Zorganizowanie serii formalnych spotkań i szkoleń – zapoznanie pracowników z kulturą organizacyjną, strukturą organizacyjną, sposobem komunikowania się wewnątrz i z otoczeniem, przekazanie informacji o kontaktach z przełożonymi, ew. wręczenie drobnego prezentu, przeprowadzenie wcześniej przygotowanych szkoleń.
4. Zapoznanie nowoprzyjętych z układem pomieszczeń organizacji, przedstawienie kierownikom średniego i niższego szczebla oraz współpracownikom (jeśli nie spotkali się wcześniej).
5. Przekazanie pracowników pod opiekę opiekunów (mentorów, trenerów) oraz bezpośrednich przełożonych (jeśli nie są oni opiekunem, mentorem czy trenerem). I tu:
 - a. ulokować „nowicjuszy” w strukturze organizacyjnej (przydzielić stanowiska pracy),
 - b. określić zakres zadań, odpowiedzialności i kompetencji na stanowisku pracy oraz udostępnić środki potrzebne do ich realizacji,
 - c. zapoznać z metodami pracy stosowanymi w celu jak najbardziej efektywnej realizacji zadań oraz ustalić zakres współpracy ze współpracownikami,
 - d. poinformować o: stawce płacy i innych dodatkach płacowych, okresach wypłat wynagrodzenia i sposobie jego wypłaty, czasie pracy (godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, przerwa na posiłek, praca w godzinach nadliczbowych, praca zmianowa itp.),
 - e. opracować i zapoznać pracowników ze ścieżką kariery zawodowej, rozwoju i wymagań kompetencyjnych, możliwościami awansu itp.,
 - f. zapoznać z możliwościami korzystania z dodatkowych świadczeń (świadczenia socjalne, dodatkowe ubezpieczenia itp.),
 - g. na bieżąco informować nowoprzyjętych o efektach ich pracy, błędach i sukcesach, stanie ich kompetencji i możliwościach ich rozwijania itp.
6. W przypadku adaptacji indywidualnej dla pracowników przyjętych na stanowiska kierownicze średniego i wyższego szczebla, bardzo istotne jest gruntowne zapoznanie ich

²⁴⁹ Są to przykładowe etapy procesu adaptacji pracowników, których liczba w organizacjach może być inna (najczęściej od dwóch do sześciu etapów). Wskazują jednak na najważniejsze aspekty adaptacji pracowników.

z działalnością wszystkich działów organizacji (np. kilkudniowa praca w każdym dziale).

Korzyści płynące z dobrze przygotowanej i przeprowadzonej adaptacji nowoprzyjętych pracowników to bez wątpienia:

- zredukowanie liczby odejść nowych pracowników w pierwszych miesiącach pracy,
- możliwość określenia czy nowoprzyjęci akceptują wartości i kulturę organizacyjną, a także możliwość dokładniejszego określenia potencjału kompetencyjnego i aspiracji zawodowych nowozatrudnionych,
- szybka aklimatyzacja i mniejszy stres spowodowany zatrudnieniem w nowej organizacji,
- osiągnięcie w krótkim czasie samodzielności w wykonywaniu obowiązków, zwiększenie efektywności i jakości pracy, a także podniesienie poziomu motywacji nowych pracowników.

Pod koniec procesu adaptacji czy też po jego zakończeniu, istotne jest aby przełożony przeprowadził z pracownikiem rozmowę podsumowującą. Powinien on ocenić poziom kompetencji pracownika, postępy w procesie adaptacji, trudności i stopień ich przezwyciężenia, poziom integracji społecznej oraz ocenić elementy kompetencji których poziom pracownik powinien uzupełnić. Dobrze byłoby też zadbać o przeprowadzanie rozmów z nowo zatrudnionymi pracownikami po zakończeniu poszczególnych etapów adaptacji, które miałyby na celu zapoznanie się z problemami „nowicjuszy” oraz bieżącą ocenę tempa nauki i przekazywanie wskazówek dotyczących dalszego doskonalenia kompetencji.

Warto dodać, że we współczesnej organizacji adaptację zawodową pracowników powinna cechować zdolność do szybkiego odnawiania kompetencji. Organizacje muszą umieć odpowiedzieć na nowe wymagania w dziedzinie poszukiwania innowacji, organizacji produkcji (zmiennosc i elastycznosc) oraz zasad funkcjonowania (dywersyfikacja produktów i rynków, antycypacja nieuchronnych przekształceń).

Po dokonaniu oceny pracownika (jego kompetencji, stopnia akceptacji kultury organizacyjnej, adaptacji społecznej i.in.) pozostaje podjęcie decyzji o dalszym zatrudnieniu pracownika, albo zakończeniu współpracy.

Przedstawione w tym rozdziale procesy planowania i pozyskiwania pracowników mogłyby stanowić uniwersalną procedurę, możliwą do zastosowania w każdej organizacji. Zawsze jednak należy mieć na uwadze specyfikę poszczególnych organizacji, ich strukturę, możliwości, miejsce i siłę w strukturze rynku, a przede wszystkim cele pozyskiwania. Stąd też w konkretnych przypadkach metody i formy planowania, rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników, mogą się różnić.

Rozdział 5. Prawne aspekty zatrudnienia

5.1. Strony stosunku pracy

Pracownik

Zgodnie z art. 2 Kodeksu Pracy pracownikiem może być osoba pozostająca w stosunku pracy, czyli zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania, spółdzielczej umowy o pracę, która ukończyła 18 lat (art. 22 § 2 k.p.). Na warunkach określonych w dziale 9 – art. 190 § 2 k.p.- zabronione jest zatrudnianie osoby, która nie ukończyła 16 lat i art. 191 § 1 k.p. – zgodnie z którym wolno zatrudniać tylko tych młodocianych, którzy: ukończyli co najmniej ośmioletnią szkołę podstawową, przedstawią świadectwo lekarskie, że praca danego rodzaju nie zagraża ich zdrowiu. Młodociany nie posiadający kwalifikacji zawodowych może być zatrudniony tylko w celu przygotowania zawodowego – mają oni specjalną pracowniczą zdolność prawną, która umożliwia im zatrudnianie „na stałe” tylko na podstawie umów o pracę w celu przygotowania zawodowego, natomiast w celu zarobkowym tylko przy lekkich pracach i w wymiarze czasu pracy umożliwiającym im realizowanie obowiązku szkolnego.

Zdolność do czynności prawnych w zakresie stosunku pracy

Wyznacznikiem zdolności prawnej po stronie pracowniczej jest wiek – może samodzielnie nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności dotyczących tego stosunku osoba z pełną zdolnością do czynności prawnych (ukończone 18 lat i nie jest ubezwłasnowolniona) oraz osoba posiadająca tylko ograniczoną zdolność do czynności prawnych (częściowo ubezwłasnowolniona), jeśli ukończyła 16 rok życia (art. 22 § 2 k.p.). Pracowniczą zdolność do czynności prawnych reguluje art. 22 § 3 k.p. – samodzielnie bez zgody przedstawiciela ustawowego może nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności dotyczących tego stosunku nie tylko osoba, która ma pełną zdolność do czynności prawnych (ukończone 18 lat i nie jest nawet częściowo ubezwłasnowolniona), ale także osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może bez zgody przedstawiciela ustawowego nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności prawnych, które dotyczą tego stosunku. Jednakże, gdy stosunek pracy sprzeciwia się dobru tej osoby, przedstawiciel ustawy za zezwoleniem sądu opiekuńczego może taki stosunek pracy rozwiązać (nie może jednak nawiązać stosunku pracy w jej imieniu). Osoba całkowicie ubezwłasnowolniona, jako nieposiadająca zdolności do czynności prawnych może nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności prawnych dotyczących tego stosunku wyłącznie przez przedstawiciela ustawowego (art. 300 k.p. w zw. z art. 95 § 1 k.c.) Nie powinno to jednak nastąpić bez jej osobistego udziału i wyrażenia faktycznego oświadczenia woli. Zawarcie umowy o pracę przez przedstawiciela wymaga zgody sądu opiekuńczego.

Skutki prawne naruszenia przepisów o zdolnościach pracowniczych

Kodeks pracy nie określił skutków naruszenia i braku pracowniczej zdolności do czynności prawnych. Skutki te należy oceniać z mocy art. 300 k.p. w sprawach nie unormowanych przepisami prawa pracy do stosunku pracy stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu Cywilnego, jeżeli nie są one sprzeczne z zasadami prawa pracy. Należy więc tu stosować art. 14 § 1 k.c. ustanawia on sankcję nieważności dla czynności prawnej dokonanej przez osobę mniemającą zdolności do czynności prawnych. Gdy osoba taka faktycznie świadczyła pracę,

mimo nieważności umowy o pracę wówczas przyznaje się jej prawo do świadczeń które przysługują pracownikowi jest to sytuacja tzw. faktycznego stosunku pracy. Drugi pogląd wskazuje, że w przypadku naruszenia przepisów o zdolności prawnej i zdolnościach pracowniczych z art. 22 § 2 k.p. i 22 § 3 k.p. nie stosuje się art. 14 k.c. i zawarte stosunki pracy, mimo naruszenia przepisów prawnych, są ważne ale powinny być niezwłocznie rozwiązane, a nieletni pracownik odsunięty od pracy.

Pracodawca

Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. Jednostka organizacyjna może być pracodawcą, jeśli: jest dopuszczona przez prawo – przepisy prawne przewidują możliwość tworzenia danego rodzaju organizacji, jednostek organizacyjnych i regulują sposób ich powstawania, np. przez akt założycielski, umowę, itp. i ma uregulowany sposób kierowania swoimi sprawami i reprezentacji w stosunkach zewnętrznych, ma majątek wyodrębniony od majątku założycieli lub członków – jednostka będąca pracodawcą jest upoważniona do nabywania praw i zaciągania zobowiązań majątkowych we własnym imieniu, a nie w imieniu, np. członków lub założycieli. Aby daną jednostkę uznać za pracodawcę nie jest konieczne pełne wyodrębnienie majątkowe, np. prawo własności, wystarczy prawo dysponowania niezbędnymi środkami do zatrudniania pracowników.

Pracodawcami są wszystkie osoby prawne, z wyjątkiem Skarbu Państwa, który nie jest realnie istniejącą jednostką organizacyjną ale bytem czysto normatywnym. Pracodawcą jest także osoba fizyczna – wtedy, gdy osoba taka zatrudnia pracowników, a nie stanowi sama lub wspólnie z innymi osobami jednostki organizacyjnej wyodrębnionej ze sfery podmiotowości własnej lub innych osób. Jeżeli osoba fizyczna prowadzi działalność pod szyldem spółki handlowej, to spółka ta jako jednostka organizacyjna jest pracodawcą, nawet jeśli wszystkie udziały bądź akcje należą do tej jednej osoby fizycznej.

Zdolność pracodawcy do czynności i działań prawnych

Zgodnie z art. 3¹ k.p. za pracodawcę będącego jednostką organizacyjną czynności w sprawach z zakresu prawa pracy dokonuje: osoba lub organ zarządzający tą jednostką, który reprezentuje daną jednostkę organizacyjną (organ może być: jednoosobowy lub kolegialny). Osoba reprezentująca pracodawcę nie musi być jej pracownikiem, może np. pozostawać z nim w stosunku zlecenia, zawrzeć kontrakt menadżerski, być syndykiem lub likwidatorem ustanowionym przez właściwy organ państwowy. Osobą zarządzającą może być także osoba prawna (np. w wyniku umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem) lub inna wyznaczona do tego osoba. Przepis stosuje się także do pracodawcy, który jest osobą fizyczną, jeżeli dokonuje on osobiście czynności, o których mowa w tym przepisie. Każda jednostka organizacyjna będąca pracodawcą w rozumieniu art. 3 k.p. ma zdolność sądową w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych (art. 460 § 1 k.p.c.).

Zdolność prawna pracodawcy jako osoby fizycznej. Pracodawcą może być każda osoba fizyczna, także całkowicie niezdolna do czynności prawnych – (wtedy w imieniu tej osoby będzie dokonywał wszelkich czynności jej przedstawiciel ustawowy). Pracodawcą jest osoba o ograniczonej zdolności do czynności prawnych – jej czynności w zakresie stosunku pracy będą wymagały dla swej skuteczności zgody (uprzedniej lub następczej) przedstawiciela ustawowego. Osoba ta może samodzielnie, bez udziału przedstawiciela ustawowego, dokonywać czynności prawnych dotyczących stosunku pracy. Przedstawiciel ustawowy może, za zezwoleniem sądu opiekuńczego rozwiązać nawiązany przez takiego pracodawcę stosunek pracy, jeżeli sprzeciwia się on jego dobru.

Pracodawca będący osobą fizyczną działa w sprawach z zakresu prawa pracy osobiście lub przez osobę zarządzającą należącym do niego zakładem pracy, ewentualnie przez inną

wyznaczoną osobę. Wyznaczyć określoną osobę do reprezentowania pracodawcy może: przepis prawa, właściwy organ państwowy, sam pracodawca, ustanawiając swego pełnomocnika.

Przekształcenia organizacyjne po stronie pracodawcy

Stały się powszechne w warunkach restrukturyzacji gospodarki oraz reformowania państwa po 1990 roku. Art. 23¹ k.p. ma charakter ściśle, bezwzględnie obowiązujący (*ius cogens*) – wstąpienie w stosunek pracy podmiotu (pracodawcy) przejmującego w całości lub w części zakład pracy następuje niezależnie od woli obu pracodawców, także wtedy, gdy zawarli oni porozumienie odmiennej treści oraz niezależnie od woli pracowników. Zgodnie z art. 23¹ k.p. nowy pracodawca przejmuje wszystkie prawa i obowiązki swojego poprzednika ze stosunku pracy, pracownik zaś zachowuje swoje dotychczasowe prawa i obowiązki pracownicze. Zgodnie z art. 26¹ ustawy o związkach zawodowych oraz art. 23¹ § 3 k.p. dotychczasowy i nowy pracodawca są obowiązani do poinformowania na piśmie każdej z działających u nich zakładowych organizacji związkowych o: terminie przejścia zakładu pracy na nowego pracodawcę, jego przyczynach, prawnych, ekonomicznych i socjalnych skutkach dla swoich pracowników, działaniach dotyczących warunków zatrudnienia tych pracowników, warunkach pracy, płacy i przekwalifikowania. Informacje te powinny być przekazane przez nowego pracodawcę co najmniej na 30 dni przed przewidywanym terminem przejścia.

Jeżeli dotychczasowy lub nowy pracodawca zamierza podjąć działania dotyczące warunków zatrudnienia pracowników, jest obowiązany do podjęcia negocjacji z zakładowymi organizacjami związkowymi w celu zawarcia porozumienia w tym zakresie, w terminie nie dłuższym niż 30 dni od dnia przekazania informacji o tych działaniach. Jeżeli u pracodawców, których dotyczy przejście zakładu, nie działają zakładowe organizacje związkowe – dotychczasowy i nowy pracodawca informują na piśmie – każdy swoich pracowników o przewidywanym terminie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę.

Z mocy art. 23¹ § 1-3 k.p. podmiot przejmujący zakład staje się pracodawcą wszystkich pracowników. W terminie 2 miesięcy od daty powiadomienia o przejęciu zakładu każdy pracownik przejmowanego zakładu może rozwiązać stosunek pracy bez wypowiedzenia za 7-dniowym uprzedzeniem (dotyczy to każdego pracownika także zatrudnionego na podstawie umowy o pracę na czas określony lub na czas wykonywania określonej pracy). Przejście zakładu pracy lub jego części nie może być przyczyną wypowiedzenia przez pracodawcę stosunku pracy (dotyczy to zarówno dotychczasowego jak i nowego pracodawcy). Może natomiast pracodawca jednym i drugim pracownikom wypowiedzieć stosunek pracy na ogólnych zasadach, np. z przyczyn dotyczących pracownika bądź pracodawcy. Za zobowiązania wynikające ze stosunku pracy powstałe przed przejściem części zakładu na innego pracodawcę dotychczasowy i nowy pracodawca odpowiadają solidarnie (art. 23¹ § 2 k.p.). Kodeks nie określa odpowiedzialności dotychczasowego i nowego pracodawcy w razie przejęcia całego zakładu pracy. W przypadku przejęcia przedsiębiorstwa lub gospodarstwa rolnego – art. 526 Kodeksu Cywilnego – nabywca jest odpowiedzialny solidarnie ze zbywcy za jego zobowiązania związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa lub tego gospodarstwa rolnego, chyba, że w chwili nabycia nie wiedziało tych zobowiązaniach, mimo zachowania należytej staranności.

5.2. Rodzaje stosunków pracy i ich powstanie.

Kodeks pracy w art. 2 przewiduje 5 podstaw prawnych zatrudnienia: umowa o pracę, powołanie, wybór, mianowanie, spółdzielcza umowa o pracę.

Stosunek pracy

Zgodnie z art. 22 k.p., stosunek pracy to więź prawna o charakterze dobrowolnym i trwałym, łącząca pracownika i pracodawcę, której treścią jest obowiązek osobistego wyko-

nywania pracy określonego rodzaju przez pracownika pod kierownictwem, na rzecz i na ryzyko pracodawcy oraz obowiązek pracodawcy zatrudniania pracownika przy umówionej pracy i wypłacania mu wynagrodzenia za pracę.

Właściwości stosunku pracy

Przedmiotem zobowiązania pracownika jest osobiste świadczenie pracy żywej, a nie określony rezultat pracy. Pracownik jest podporządkowany podmiotowi zatrudniającemu co do zadań, które ma wykonać w ramach umówionego stosunku pracy oraz miejsca, czasu i sposobu jej wykonywania. Pracownik wykonuje pracę przy użyciu narzędzi i materiałów należących do podmiotu zatrudniającego, będącego organizatorem pracy, rezultat pracy zwłaszcza podmiot zatrudniający. Pracodawca ponosi gospodarcze i produkcyjne (techniczne i osobowe) ryzyko pracy.

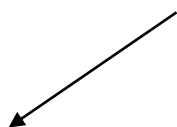
Charakter prawny stosunku pracy

Stosunek pracy o stosunek zobowiązaniowy (wywodzi się z prawa cywilnego z prawa zobowiązań): stosunek o charakterze majątkowym (przedmiotem są dobra o charakterze majątkowym), jest stosunkiem wzajemnym, dwustronnym i prawa stron mają charakter względny. Świadczą o tym także następujące cechy specyficzne stosunku pracy: dotyczy on dóbr i usług o charakterze majątkowym, stosunek pracy tak silnie angażuje osobę pracownika, że wyznacza ona jego status społeczny, wzajemność pracy i wynagrodzenia, ale istnieją także takie stosunki między pracownikiem a pracodawcą, które nie mają charakteru wzajemnego, np. pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikami odpowiednie warunki higieniczne pracy, pracodawca ma władzę porządkową nad pracownikiem (kary porządkowe). Stosunek pracy musi zawierać regulacje, które mają na celu organizowanie pracy większych zespołów ludzkich, nierównomierność ryzyka, nierówność podmiotów prawa.

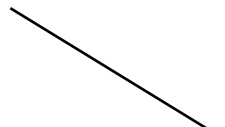
Umowny stosunek pracy

Sposób i forma zawarcia umowy o pracę /art. 29 k.p./

Umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie (art. 29 § 2 k.p.)



Jest to uregulowane w Kodeksie Pracy
Jeżeli umowa o pracę została zawarta bez zachowania formy pisemnej – pracodawca powinien potwierdzić pracownikowi na piśmie ustalenia stron umowy, rodzaju umowy oraz jej warunków najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy przez pracownika (art. 29 § 2 k.p.)



Nie jest uregulowane w Kodeksie Pracy – wówczas trzeba stosować przepisy Kodeksu Cywilnego
1) ad probationem,
2) ad solemnitatem,
3) ad eventum.

W przypadku, gdy pracodawca nie zachowa formy pisemnej przy zawieraniu umowy o pracę, grożą mu sankcje porządkowe z art. 281 §2 k.p. w postaci grzywny. Pracodawca może też nałożyć pewne sankcje porządkowe na pracowników odpowiedzialnych za takie potwierdzenie.

Treść umowy o pracę

Prawidłowo sformułowana umowa o pracę powinna określać: strony umowy, rodzaj umowy- ze względu na zamierzony czas trwania stosunku pracy, w zależności od uznania stron, umowa o pracę może być zawarta: a) na czas nieokreślony, b) na czas określony, w tym na czas zastępstwa nieobecnego pracownika – „umowa na zastępstwo”, c) na czas wykonywania określonej pracy, d) na okres próbny.

Datę zawarcia umowy, warunki pracy i płacy, a w szczególności:

- a) rodzaj pracy – to określenie konkretnych obowiązków pracownika poprzez wręczenie mu tzw. zakresu czynności(zakresu obowiązków). Zakres czynności wchodzi w całości do treści umowy o pracę, jeżeli został pracownikowi wręczony przed jej zawarciem lub w trakcie zawierania. Natomiast, gdy został doręczony po zawarciu umowy może zawierać tylko konkretyzację obowiązków mieszczących się w ramach umówionego rodzaju pracy i nie może być podstawą obarczania pracownika czynnościami nieprzewidzianymi w tej umowie.
- b) miejsce wykonywania pracy – bądź stały punkt w znaczeniu geograficznym, bądź pewien obszar oznaczony, strefę określoną granicami jednostki geograficznej kraju lub inny dostatecznie wyraźny sposób, w którym ma nastąpić świadczenie pracy. Miejsce pracy nie musi być wyposażone w zaplecze techniczne, kadrowe, socjalne. Wyposażone jest tak w konkretnych przypadkach, gdy jest nim zakład pracy. Miejsce pracy nie jest tożsame z siedzibą pracodawcy. Jeżeli jednak strony nie określiły w umowie miejsca wykonywania pracy, wówczas miejscem pracy jest siedziba pracodawcy (art. 454 k.c. w zw. z art. 300 k.p.).
- c) wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia – oznacza wskazanie wszystkich elementów decydujących o uprawnieniach płacowych pracownika, a w szczególności: metody płac (czasowa, akordowa itp.), stawki płac, składniki wynagrodzenia.
- d) wymiar czasu pracy wskazanie, czy pracownik ma być zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy obowiązującym przy pracy danego rodzaju, czy w niepełnym wymiarze. Jeżeli pracownik ma być zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy, wówczas trzeba określić, jaki to ma być wymiar. Zawarcie z pracownikiem umowy o pracę przewidującej zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy nie może powodować ustalenia jego warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu pracy (art. 29 § 1 k.p.).
- e) termin rozpoczęcia pracy – stosunek pracy nawiązuje się w terminie określonym w umowie jako dzień rozpoczęcia pracy, a jeżeli terminu tego nie określono – w dniu zawarcia umowy (art. 26 k.p.). Termin może być określony przez wskazanie daty kalendarzowej lub innego zdarzenia, którego nadejście jest pewne, np. w dniu odejścia na urlop macierzyński pracownicy. Z dniem rozpoczęcia pracy stają się wymagalne podstawowe roszczenia stron stosunku pracy, czyli o świadczenie pracy i o dopuszczenie do jej wykonywania.

Rodzaje umowy o pracę

Ze względu na czas trwania stosunku pracy Kodeks Pracy w art. 25 wyróżnia następujące umowy o pracę: 1) na czas nieokreślony, 2) na czas określony, w tym na czas zastępstwa nieobecnego pracownika – „umowa na zastępstwo”, 3) na czas wykonywania określonej pracy, 4) na okres próbny.

- a) Umowa na czas nieokreślony – strony nie określają z góry terminu, do którego ma trwać stosunek pracy, przez co wyrażają zamiar trwałego związania się z sobą. Z umową taką mamy do czynienia, gdy: strony w treści umowy wyraźnie zaznaczyły nieogra-

niczony czas trwania umowy, umowa na temat czasu swojego obowiązywania nic nie stanowi, z okoliczności nie wynika zamiar stron zawarcia umowy innego rodzaju.

- b) Umowa na czas określony – wyróżnia się ustalonym czasem trwania tej umowy (z góry jest już ustalony termin zakończenia stosunku pracy) poprzez: wskazanie daty kalendarzowej np. do 30.05.2021 roku, itp. wskazanie okresu jej trwania, np. rok, sześć miesięcy; (wyłączona jest możliwość wskazania czasu trwania umowy o pracę na czas określony wskazując na rodzaj pracy, która ma być wykonana, ponieważ jest to zastrzeżone dla umowy na czas wykonywania określonej pracy). Zdarzenie wskazane w umowie jako termin zakończenia stosunku pracy powinno być pewne, więc nie może zależeć od woli stron lub osób trzecich. Umowy na czas określony powinny być zawierane wyjątkowo, z standardem jest umowa na czas nieokreślony, która prowadzi do stabilizacji sytuacji pracownika.
- c) Umowa o pracę w celu zastępstwa pracownika (art. 25 k.p.) – umowa zawierana w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy. Umowa na czas trwania tej nieobecności, która jest szczególną postacią umowy na czas określony. Istotnymi cechami tej umowy są: 1) czas nieobecności pracownika- jeżeli jakiś pracownik jest nieobecny w pracy z powodów usprawiedliwionych, 2) umowa na czas określony, 3) czas trwania umowy jest równoznaczny z nieobecnością danego zastępowanego pracownika w pracy.
- d) Umowa na czas wykonywania określonej pracy – umowa na czas określony, wyznacza się go czasem wykonywania określonej pracy. Nawiązuje się ją przez wskazanie pracy (zadań, programu), do której realizacji zatrudnia się pracownika i której ukończenie powoduje ustanie stosunku pracy, np. zatrudnienie pracownika naukowego do realizacji określonego programu badawczego. Do umów na czas wykonywania określonej pracy należą w szczególności umowy o pracę sezonowe i kampanijne, np. na czas kampanii cukrowniczej.
- e) Umowa na okres próbny – celem tej umowy jest sprawdzenie pracownika, jego umiejętności, cech osobowych, które pozwolą, bądź nie włączyć go do zespołu pracowników na stałe(na czas nieokreślony). Zawarcie umowy na czas nieokreślony lub na czas oznaczony, po upływie okresu próby, zależy od pracodawcy. Czas trwania próby nie może być dłuższy niż 3 m-ce. Umowę taką można zawrzeć tylko jednorazowo (można jednak ją powtórzyć przy różnych rodzajach pracy, jeżeli ta praca jest całkowicie odrębna od pracy, w której dany pracownik był poprzednio sprawdzany).

Stosunek pracy z wyboru

Zgodnie z art. 73 § 1 k.p. nawiązanie stosunku pracy następuje z wyboru, jeżeli z wyboru wynika obowiązek wykonywania pracy w charakterze pracownika. Akt wyboru jako sposób nawiązania stosunku pracy odnosi się do: 1) niektórych organach i urzędach samorządu terytorialnego:

- 1) w urzędzie marszałkowskim: marszałka województwa, wiceprzewodniczącego zarządu oraz pozostałych członków zarządu, jeżeli statut województwa tak stanowi;
- 2) w starostwie powiatowym: starosty, wicestarosty oraz pozostałych członków zarządu powiatu, jeśli statut powiatu tak stanowi;
- 3) w urzędzie gminy: wójta, burmistrza, prezydenta miasta,
- 4) w związkach samorządu terytorialnego: przewodniczącego zarządu związku, pozostałych członków zarządu, jeśli statut związku tak stanowi;
- 5) kierowniczych funkcji w organizacjach związkowych, społecznych i politycznych, jeżeli z ich sprawowaniem wiąże się obowiązek wykonywania pracy w charakterze pracownika, o czym przesądza wewnętrzne prawo tych organizacji (statuty głównie).

Wybór na stanowisko rodzi stosunek pracy o charakterze zbliżonym do umownego stosunku pracy.

Ustanie stosunku pracy z wyboru następuje wraz z wygaśnięciem mandatu (art. 73⁴ § 2 k.p.). Wygaśnięcie mandatu następuje w przypadkach wskazanych w ustawie, regulaminie lub statucie i z reguły przyczynami są: upływ kadencji, odwołanie przez organ, który dokonał wyboru, zrzeczenie się przez wybranego pracownika pełnionej funkcji, śmierć pracownika. Przy poszczególnych mandatach (wójta, burmistrza, prezydenta miasta, marszałka województwa) katalog przyczyn wygaśnięcia ich mandatów jest zróżnicowany, np. odmowa złożenia ślubowania, zrzeczenie się na piśmie mandatu, odwołanie w drodze referendum, prawomocne skazanie za przestępstwo umyślne, itp. (przy wójcie, burmistrzu i prezydencie miasta).

Zgodnie z art. 74 k.p. – pracownik pozostający w związku z wyborem na urlopie bezpłatnym ma prawo powrotu do pracodawcy, który zatrudniał go w chwili wyboru, na stanowisko równorzędne pod względem wynagrodzenia z poprzednio zajmowanym, jeżeli zgłosi swój powrót w ciągu 7 dni od ustania stosunku pracy z wyboru. Niespełnienie tego wymagania powoduje wygaśnięcie stosunku pracy, chyba, że nastąpiło z przyczyn niezależnych od pracownika. Pracownikowi, który nie pozostawał w związku z wyborem na urlopie bezpłatnym, po ustaniu stosunku pracy z wyboru przysługuje odprawa w wysokości jednomiesięcznego wynagrodzenia (art. 75 k.p.).

Stosunek pracy z powołania

Nawiązuje się stosunek pracy na podstawie, powołania w przypadkach określonych w odrębnych przepisach (art. 68 § 1 k.p.). Art. 68 k.p. nie ograniczył stosowania powołania tylko do państwowych jednostek organizacyjnych, więc może ono dotyczyć także stanowisk kierowniczych w niepaństwowych, w tym prywatnych, jednostkach.

Istotne warunki powstania stosunku pracy na podstawie powołania:

- 1) zgoda powołanego, wyrażona przed podjęciem aktu powołania, np. w podaniu o przyjęcie do pracy na dane stanowisko, albo po powołaniu. Kodeks pracy nie wymaga formy szczególnej dla wyrażenia tej zgody- może być ona wyrażona zarówno na piśmie, jak i ustnie. Akt powołania zastępuje umowę o pracę i powinien zawierać określenie istotnych składników stosunku pracy, a w szczególności: stanowiska, na które powołuje się daną osobę, termin przystąpienia do pracy, wysokość wynagrodzenia. Dopełnieniem stosunku pracy może być określenie obowiązków i uprawnień obu stron stosunku pracy;
- 2) powołanie powinno być dokonane na piśmie – skutki niezachowania pisemnej formy aktu powołania są przedmiotem kontrowersji:
 - a) powołanie dokonane bez zachowania formy pisemnej jest ważne, a właściwy organ powinien niezwłocznie potwierdzić jego treść na piśmie;
 - b) powołanie dokonane bez zachowania formy pisemnej jest bezskuteczne (nieważne), gdyż ustnego oświadczenia nie można doręczyć.
- 3) termin określony w powołaniu jest dniem przystąpienia do pracy (rozpoczęcia stosunku pracy), a jeżeli nie został określony- w dniu doręczenia powołania, chyba, że przepisy szczególne stanowią inaczej
- 4) stosunek pracy na podstawie powołania nawiązuje się na czas nieokreślony, natomiast, jeżeli na podst. Przepisów szczególnych pracownik został powołany na czas określony – na czas objęty powołaniem;
- 5) stosunek pracy z powołania jest zbliżony do umownych stosunków pracy – wynika to z art. 69 k.p., który stanowi, iż do stosunku pracy na podstawie powołania stosuje się przepisy dotyczące umowy o pracę na czas nieokreślony, z wyłączeniem przepisów regulujących: tryb postępowania przy rozwiązywaniu umów o pracę, rozpatrywanie sporów ze stosunku pracy w części dotyczącej orzekania: o bezskuteczności wypowiedzeń, o przywracaniu do pracy.
- 6) powołanie może być poprzedzone konkursem, choćby przepisy szczególne nie przewidywały takiego wymogu.

Pracownik zatrudniony na podstawie powołania może być w każdym czasie – niezwłocznie lub w określonym terminie – odwołany ze stanowiska przez organ, który go powołał. Dotyczy to także pracownika, który został powołany na stanowisko na czas określony (art.70 § 1 k.p.) Odwołanie jest:

- 1) aktem jednostronnym o dwojakich skutkach: a) pociąga za sobą zazwyczaj natychmiastowe pozbawienie uprawnień kierowniczych (statusu organu), b) w sferze stosunku pracy jest równoznaczne z wypowiedzeniem umowy o pracę (w okresie wypowiedzenia pracownik ma prawo do wynagrodzenia w wysokości przysługującej przed odwołaniem)- (art. 70 § 2 k.p.), zaś odwołanie jest równoznaczne z rozwiązaniem umowy o pracę bez wypowiedzenia, jeżeli nastąpiło z przyczyn o których mowa w art. 52 lub 53 (art. 70 § 3 k.p.),
- 2) pracownik odwołany nie może żądać uznania odwołania za bezskuteczne ani przywrócenia go do pracy, może dochodzić odszkodowania – w razie sprzecznego z prawem lub bezzasadnego odwołania. Odwołanie ze stanowiska może nastąpić w czasie urlopu lub usprawiedliwionej nieobecności w pracy – bieg wypowiedzenia biegnie po upływie tego okresu – art. 72 § 1 k.p. Jeżeli jednak usprawiedliwiona nieobecność trwa dłużej niż okres przewidziany w art. 53 § 1 i 2 k.p. organ, który powołał pracownika, może rozwiązać stosunek pracy bez wypowiedzenia.

Art. 72 § 2 k.p. stanowi o odwołaniu pracownicy w okresie ciąży – wówczas organ odwołujący jest zobowiązany zapewnić jej inną pracę, odpowiednią ze względu na jej kwalifikacje zawodowe. Ponadto przez okres równy okresowi wypowiedzenia pracownica ma prawo do wynagrodzenia w wysokości przysługującej przed odwołaniem. Jeżeli pracownica nie wyrazi zgody na podjęcie innej pracy, stosunek pracy ulega rozwiązaniu z upływem okresu równego okresowi wypowiedzenia, którego bieg rozpoczyna się od dnia zaproponowania na piśmie innej pracy. Takie same zasady stosuje się w razie odwołania pracownika, któremu brakuje nie więcej niż 2 lata do nabycia prawa do emerytury z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (art. 70 §3 k.p.).

Stosunek pracy oparty na powołaniu nie korzysta z powszechnej ochrony trwałości, co powoduje, że jest najmniej stabilnym rodzajem stosunku pracy. Odwołanie ze stanowiska może nastąpić na wniosek pracownika. On sam także może wypowiedzieć stosunek pracy oparty na powołaniu według zasad dotyczących wypowiedzania umów o pracę na czas nieokreślony albo rozwiązać go bez wypowiedzenia. Stosunek pracy może być także rozwiązany przez porozumienie stron. Zmiana treści stosunku pracy opartego na powołaniu wymaga porozumienia stron.

Stosunek pracy z mianowania

Nawiązuje się na podstawie mianowania w przypadkach określonych w odrębnych przepisach (art. 76 k.p.) Stosunek pracy nawiązuje się w terminie określonym w nominacji, a jeśli terminu nie określono – z dniem doręczenia osobie mianowanej tego aktu. Jeżeli mianowany bez usprawiedliwienia nie przystąpi do pracy we wskazanym terminie albo odmówi złożenia ślubowania – nominacja traci ważność. Mianuje się na czas nieokreślony, a gdy przepis tak stanowi – na czas określony, nie ma mianowania na okres próbny. Mianuje się pracowników zatrudnionych w pełnym ustawowym wymiarze czasu pracy. Praca z mianowania ma zazwyczaj szczególny charakter (stanowiska służbowe są obsadzone z mianowania), więc z tego powodu są stawiane kandydatom liczne wymagania np. nieskazitelny charakter, pełnia praw publicznych, stan zdrowia itp.

Mianowanie to akt administracyjny, który powierza pewnej osobie pełnienie pewnych funkcji, a przez to nawiązuje stosunek pracy. Pracownicy mianowani pozostają w daleko idącej dyspozycyjności pracodawcy, podlegają odpowiedzialności dyscyplinarnej, mogą być zwolnieni z pracy tylko w drodze dyscyplinarnej, o czym orzeka komisja dyscyplinarna lub sądy dyscyplinarne. Stosunek pracy z nominacji charakteryzuje się dużą stabilnością – pra-

cownik mianowany ma prawo do wypowiedzenia, ale organ mianujący pozostaje w tym zakresie ograniczony tylko do określonych w ustawie przyczyn, np. likwidacji lub reorganizacji urzędu, niewywiązywania się pracownika z obowiązków służbowych, osiągnięcia odpowiedniego wieku lub nabycia uprawnień emerytalnych lub rentownych. Stosunek pracy z nominacji wygasa z mocy prawa we wskazanych przez ustawę okolicznościach: prawomocne ukaranie w trybie dyscyplinarnym karą wydalenia z pracy, prawomocne skazanie wyrokiem sądowym na karę dodatkową utraty praw publicznych. Zmian w treści stosunku pracy z mianowania dokonuje podmiot zatrudniający (organ) w formie jednostronnych decyzji. Pracownik mianowany może dochodzić swych roszczeń wobec pracodawcy w trybie administracyjnoprawnym, łącznie ze skargą do Naczelnego Sądu Administracyjnego tylko przy dochodzeniu roszczeń związanych z powstaniem, ustaniem, zmianą i zawieszeniem stosunku pracy, w pozostałych kwestiach właściwe są sądy pracy.

Spółdzielczy stosunek pracy

Zgodnie z art. 77 k.p., stosunek pracy między spółdzielnią pracy a jej członkiem nawiązuje się przez spółdzielczą umowę o pracę. Stosunek pracy na podstawie spółdzielczej umowy o pracę reguluje ustawa – Prawo spółdzielcze z 16.09.1982 r. a w zakresie nie uregulowanym odmiennie tą ustawą stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu pracy”.

Spółdzielczy stosunek pracy jest stosunkiem pracy występującym tylko w spółdzielniach pracy, prowadzących działalność gospodarczą w oparciu o osobistą pracę członków. Środki pracy stanowią w nich przedmiot grupowej własności prywatnej samych pracowników jako członków spółdzielni. Jest to stosunek niesamodzielny, ściśle związany ze stosunkiem członkostwa w spółdzielni pracy, gdyż: może powstać dopiero po nawiązaniu stosunku członkostwa, dla spółdzielni i jej członka wynika ze stosunku członkostwa obowiązek nawiązania i pozostawania w stosunku pracy, wygaśnięcie stosunku członkostwa pociąga zawsze za sobą wygaśnięcie spółdzielczego stosunku pracy, członek spółdzielni nie może rozwiązać spółdzielczego stosunku pracy bez zakończenia stosunku członkostwa, spółdzielnia może ale tylko w przypadkach wskazanych w ustawie.

Prawo spółdzielcze nakłada na spółdzielnię pracy i jej członka obowiązek pozostawania ze sobą w stosunku pracy. Członek spółdzielni pracy zatrudniony w ramach spółdzielczego stosunku pracy uczestniczy w znacznym stopniu w ponoszeniu ryzyka prowadzenia przedsiębiorstwa spółdzielczego, co jest uzasadnione jego pozycją jako współwłaściciela środków produkcji oraz współzarządzającego zakładem pracy w ramach samorządu spółdzielczego. Wynagrodzenie pracownika- członka spółdzielni pracy składa się z: wynagrodzenia bieżącego (rodzaj zaliczki na poczet rocznego rozliczenia spółdzielni), udziału w części czystej nadwyżki bilansowej spółdzielni przeznaczonej do podziału między członków (jeśli taka nadwyżka zostanie wypracowana). W razie gospodarczej konieczności walne zgromadzenie, w celu zapewnienia pracy wszystkim członkom może skrócić równomiernie czas pracy i zmniejszyć odpowiednio wynagrodzenie członków bez wypowiedzenia spółdzielczej umowy o pracę lub jej warunków. Spółdzielczy stosunek pracy jest zawsze stosunkiem umownym – powstaje tylko przez zawarcie spółdzielczej umowy o pracę.

5.3. Ustanie i zmiana treści stosunku pracy

Klasyfikacja zdarzeń powodujących ustanie stosunku pracy

Stosunek pracy może ustać przez: rozwiązanie (czyli z woli stron bądź jednej strony w następstwie dokonania przez nie odpowiedniej czynności prawnej), wygaśnięcie (z mocy samego prawa, niezależnie od woli stron).

Rozwiązanie umownego stosunku pracy może nastąpić przez jedną z następujących czynności prawnych: porozumienie stron (porozumienie rozwiązujące), wypowiedzenie, roz-

wiązanie bez wypowiedzenia, umowa terminowa (tj. umowa zawarta na czas określony, na czas wykonania określonej pracy lub na okres próbny) ulega rozwiązaniu z upływem czasu, na jaki została zawarta, wypowiedzenie warunków pracy lub płacy.

Wygaśnięcie umownego stosunku pracy może nastąpić w razie zaistnienia jednego ze zdarzeń, niebędących czynnościami prawnymi: w razie śmierci pracownika, w razie śmierci pracodawcy będącego osobą fizyczną, po upływie 3 miesięcy nieobecności pracownika w pracy spowodowanej jego tymczasowym aresztowaniem, w razie niezgłoszenia się w ustawowym terminie do pracy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej, w razie zakończenia stosunku pracy z wyboru.

Rozwiązanie umowy o pracę w trybie porozumienia stron

To umowa pracodawcy i pracownika o rozwiązaniu łączącego ich stosunku pracy w oznaczonym czasie. Powinna być ona zawarta na piśmie. Konieczne są zgodne oświadczenia woli pracodawcy i pracownika, co do tego, że rozwiązują oni łączący ich stosunek pracy. Rozwiązanie stosunku pracy może nastąpić albo natychmiast (z chwilą jego zawarcia), albo po upływie pewnego czasu, wskazanego w porozumieniu. Niedopuszczalne jest zamieszczenie w nim takich postanowień, które prowadziłyby do pokrzywdzenia pracownika. Strona, która otrzymała ofertę rozwiązania stosunku pracy, powinna niezwłocznie na nią odpowiedzieć. Porozumienie stron wywiera jednakowe skutki prawne, niezależnie od tego, który podmiot wystąpił z propozycją jego zawarcia.

Wypowiedzenie umowy o pracę

Pojęcie, forma i treść wypowiedzenia

Wypowiedzenie jest oświadczeniem woli jednej ze stron stosunku pracy, które ma na celu rozwiązanie stosunku pracy po upływie pewnego czasu, zwanego okresem wypowiedzenia. Jest czynnością prawną jednostronną. Przez wypowiedzenie zarówno pracownik, jak i pracodawca może rozwiązać umowę o pracę zawartą na czas nieokreślony i na okres próbny. Umowa zawarta na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy podlega wypowiedzeniu tylko w przypadkach wskazanych w ustawie. Można wypowiedzieć umowę o pracę zawartą na czas określony, dłuższy niż 6 miesięcy, jeżeli przy zawarciu tej umowy przewidziano dopuszczalność jej wypowiedzenia. Można ją rozwiązać za wypowiedzeniem także przed upływem 6 miesięcy jej trwania.

Oświadczenie o wypowiedzeniu stosunku pracy powinno mieć formę pisemną. Może to być pismo z podpisem elektronicznym. Niezachowanie formy pisemnej przez pracodawcę może być podstawą do uznania wypowiedzenia za bezskuteczne lub do przywrócenia pracownika do pracy albo zasądzenia na jego rzecz odszkodowania. W odniesieniu do wypowiedzenia dokonanego przez pracownika przepis o formie pisemnej ma charakter instrukcyjny (brak sankcji).

Pouczenie o przysługujących pracownikowi środkach prawnych, czyli o możliwości odwołania się od wypowiedzenia do sądu pracy. W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie

Okresy i terminy wypowiedzenia

Umowa zawarta na próbę: 3 dni robocze – jeśli okres próbny nie przekracza 2 tygodni, 1 tydzień – jeśli okres próbny jest dłuższy niż 2 tygodnie, lecz krótszy niż 3 miesiące, 2 tygodnie – jeśli okres próbny wynosi 3 miesiące. Umowa zawarta na czas określony- 2 tygodnie. Umowa zawarta na czas wykonania określonej pracy – 2 tygodnie. Umowa o pracę na zastęp-

stwo – 3 dni robocze. Umowa zawarta na czas nieokreślony: 2 tygodnie – jeśli pracownik był zatrudniony przez czas krótszy niż 6 miesięcy, 1 miesiąc – jeśli pracownik był zatrudniony co najmniej 6 miesięcy, lecz krócej niż 3 lata, 3 miesiące – jeśli pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata. Strony w umowie mogą ustalić inne okresy wypowiedzenia, ale nie mniej korzystne dla pracownika od okresów ustawowych. W przypadku wypowiedzenia umowy o pracę przez pracownika, obowiązują te same okresy i terminy wypowiedzenia, jak w przypadku wypowiedzenia umowy przez pracodawcę.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracodawcę z przyczyn zawinionych przez pracownika

Przyczyny zawinione przez pracownika: 1. Ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych. O ciężkości naruszenia obowiązków decyduje: stopień winy pracownika (umyślność, rażące niedbalstwo) oraz rozmiar szkody wyrządzonej lub grożącej pracodawcy. Pracownik może działać sprzecznie ze swoimi obowiązkami np. podejmując czynności prowadzące do przedłużenia nieobecności w pracy w czasie zwolnienia lekarskiego. 2. Popętnienie w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa oczywistego lub stwierdzonego prawomocnym wyrokiem, które uniemożliwia dalsze zatrudnienie pracownika na zajmowanym stanowisku. Chodzi tylko o przestępstwa (w tym przestępstwa skarbowe), a nie o wykroczenia. 3. Zawiniona utrata uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku. Chodzi tu np. o pozbawienie kierowcy prawa prowadzenia pojazdów mechanicznych przez sąd w trybie tzw. środka karnego.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracodawcę z przyczyn niezawinionych przez pracownika

Niezawinione przyczyny zwolnienia pracownika bez zachowania okresu wypowiedzenia to przypadki usprawiedliwionej nieobecności w pracy przekraczającej granice czasowe określone w art. 53 k.p. Przyczyny niezawinione przez pracownika: 1. Jeżeli niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa: dłużej niż 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u pracodawcy krócej niż 6 miesięcy, dłużej niż łączny okres pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku oraz pobierania świadczenia rehabilitacyjnego przez pierwsze 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u pracodawcy co najmniej 6 miesięcy lub jeżeli niezdolność do pracy została spowodowana wypadkiem przy pracy albo chorobą zawodową. Usprawiedliwiona nieobecność pracownika w pracy z innych przyczyn, trwająca dłużej niż 1 miesiąc

Rozwiązanie umowy o pracę nie jest możliwe w razie nieobecności pracownika w pracy z powodu sprawowania opieki nad dzieckiem – w okresie pobierania z tego tytułu zasiłku, a w przypadku odosobnienia pracownika ze względu na chorobę zakaźną – w okresie pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku, po stawieniu się pracownika do pracy w związku z ustaniem przyczyny nieobecności. Kobieta w całym okresie ciąży i urlopu macierzyńskiego – nie można rozwiązać z nią umowy o pracę bez wypowiedzenia z przyczyn przez nią niezawinionych. Rozwiązanie z jej winy wymaga uprzedniej zgody zakładowej organizacji związkowej. Wymaganie to nie obowiązuje w odniesieniu do pracownicy w okresie próbnym nieprzekraczającym 1 miesiąca. W okresie urlopu i usprawiedliwionej nieobecności w pracy rozwiązanie umowy o pracę w tym trybie (z przyczyn niezawinionych przez pracownika) jest niemożliwe. A rozwiązanie z winy pracownika może nastąpić na ogólnych zasadach.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracownika

Następuje gdy zostanie wydane orzeczenie lekarskie stwierdzające szkodliwy wpływ wykonywanej pracy na zdrowie pracownika, a pracodawca nie przeniesie go w terminie wskazanym w orzeczeniu lekarskim do innej, odpowiedniej ze względu na stan zdrowia i kwalifikacje zawodowe, pracy lub gdy pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków wobec pracownika. Naruszenie obowiązków jest ciężkie, gdy jest przez pracodawcę zawinione w postaci winy umyślnej lub rażącego niedbalstwa. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy powinno nastąpić w formie pisemnej, z podaniem konkretnej przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy, nie później niż w ciągu miesiąca od uzyskania przez niego wiadomości o okoliczności uzasadniającej rozwiązanie. Pracownikowi, który zasadnie rozwiązał umowę przysługuje od pracodawcy odszkodowanie za okres wypowiedzenia. Jeśli została rozwiązana umowa o pracę na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy – w wysokości wynagrodzenia za okres 2 tygodni. W razie niezasadnego rozwiązania umowy przez pracownika, roszczenie o odszkodowanie przysługuje pracodawcy.

Zdarzenia powodujące wygaśnięcie stosunku pracy

Kodeks pracy przewiduje następujące zdarzenia powodujące wygaśnięcie stosunku pracy: śmierć pracownika; śmierć pracodawcy, chyba że prowadził on zakład, który przejmie i będzie prowadził inny pracodawca; trwająca ponad 3 miesiące nieobecność pracownika spowodowana tymczasowym aresztowaniem; niezgłoszenie się przez pracownika urlopowanego w związku z pełnieniem funkcji z wyboru do macierzystego pracodawcy w ciągu 7 dni od rozwiązania stosunku pracy z wyboru; stawienie się do zawodowej służby wojskowej; wygaśnięcie spółdzielczego stosunku pracy – następstwo ustania stosunku członkostwa spółdzielni.

5.4. Świadcstwo pracy – treść, zasady wydawania i prostowania

Zgodnie z art. 97 k.p., każdy pracodawca ma obowiązek sporządzić i dostarczyć pracownikowi świadectwo pracy w sytuacji, gdy ustanie między nimi stosunek pracy. Jest ono ważnym narzędziem racjonalnej polityki zatrudnienia. Stanowi dla kolejnego pracodawcy oficjalne źródło wiadomości o faktach mających znaczenie dla oceny przydatności pracownika oraz dla ukształtowania niektórych uprawnień. Jest też ważnym dowodem w postępowaniu przed organem ZUS o ustalenie prawa do świadczeń z ubezpieczenia społecznego.

Treść świadectwa pracy dotyczy wyłącznie informacji dotyczące stosunku pracy danego pracownika, nie można zamieszczać w nim żadnych ocen. Podaje się w nim dane o: okresie zatrudnienia, rodzaju wykonywanej pracy i zajmowanym stanowisku, dane dotyczące trybu rozwiązania albo okoliczności wygaśnięcia stosunku pracy. Inne niezbędne informacje do ustalenia uprawnień pracowniczych lub uprawnień z ubezpieczenia społecznego (wymiar czasu pracy, liczba wykorzystanych w danym roku dni urlopu, zwolnienia od pracy na podstawie art. 188 k.p., okres wykonywania pracy w szczególnym charakterze/warunkach, liczba dni nieobecności z powodu choroby itp.). Przez tryb rozwiązania stosunku pracy rozumie się: porozumienie stron, wypowiedzenie dokonane przez pracownika, wypowiedzenie umowy przez pracodawcę, rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia przez pracodawcę z winy pracownika i bez winy pracownika itd. Przyczynę rozwiązania stosunku pracy podaje się w świadectwie pracy tylko wtedy gdy ma ona znaczenie dla ustalenia nabycia lub rozmiaru uprawnień pracownika. Na żądanie pracownika podaje się także informacje o wysokości i składnikach wynagrodzenia za pracę oraz o uzyskanych w czasie zatrudnienia kwalifikacjach.

Świadectwo pracy powinno być wydane z urzędu, bezpośrednio do rąk pracownika lub upoważnionej przez niego osoby, w dniu, w którym ustaje stosunek pracy. Jeżeli wydanie

świadczenia w tym dniu nie jest możliwe, pracodawca nie później niż w ciągu 7 dni od ustania stosunku pracy, powinien przesłać je pocztą na właściwy adres lub też doręczyć w inny sposób. Jeżeli doręczenie takie nie jest możliwe, świadectwo należy złożyć w aktach osobowych byłego pracownika. Kopię świadectwa pracy przechowuje się w aktach osobowych pracownika. W uzasadnionych przypadkach pracodawca powinien, na żądanie pracownika, wydać na podstawie tej kopii odpis świadectwa pracy. W razie wygaśnięcia stosunku pracy z powodu śmierci pracownika pracodawca sporządza świadectwo pracy i włącza je do akt osobowych zmarłego.

Pracownik, który uważa, że doręczone mu świadectwo jest niezgodne z obowiązującym prawem lub stanem faktycznym, może w ciągu 14 dni od jego otrzymania wystąpić do pracodawcy o sprostowanie. Pracodawca powinien po otrzymaniu takiego wniosku ustosunkować się do niego i wydać nowe świadectwo lub odmówić sprostowania. W razie nieuwzględnienia wniosku o sprostowanie świadectwa pracownik może w ciągu 14 dni od zawiadomienia go o odmowie wystąpić z żądaniem sprostowania do rejonowego sądu pracy.

Rozdział 6. Znaczenie motywacji i systemu motywacyjnego w organizacji

Współcześnie pracownicy organizacji odgrywają ogromną rolę. Przedsiębiorstwa zmuszone są do odnalezienia się w coraz to nowszych sytuacjach, a co za tym idzie, potrzebują wysoce wykwalifikowanych pracowników, którzy pomogą im zmierzyć się z tymi wyzwaniami. Od tego na ile chętni będą pracownicy, do podjęcia się tego zależy od poziomu ich motywacji, ponieważ to ona wpływa na efektywność pracy.

W pracy podjęto próbę opisanie typów motywacji oraz wybranych teorii motywacji. Przedstawiono również system motywacyjny oraz środki go tworzące.

6.1. Motywacja – definicje, typy

W ostatnim czasie zaszły duże zmiany w kwestii zarządzania pracownikami. Firmy stale wystawiane są na różne próby i aby im sprostać potrzebują dobrze wyszkolonych specjalistów. Jak zaznacza J. Snopko: „Głównym celem każdej organizacji jest zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku, a to, czy odniesie ona sukces, zależy przede wszystkim od umiejętności i postaw zatrudnionych w niej ludzi. To oni decydują o wykorzystaniu pozostałych zasobów organizacji – rzeczowych, pieniężnych i informacyjnych”²⁵⁰.

Jednym z czynników, który pozwoli pracownikom na osiągnięcie oraz utrzymanie przewagi na rynku jest ich motywacja do pracy. Motywacja jest terminem, który występuje w wielu dziedzinach nauki jak np. psychologia, filozofia, czy ekonomia. W samej Encyklopedii Popularnej PWN można znaleźć dwie definicje tego pojęcia:

1. „podanie powodów, wyjaśnienie pobudek, uzasadnienie określonego działania, postępowanie; umotywowanie”²⁵¹,
2. „psychol. Mechanizm uruchamiający zachowanie jednostki, nadający mu energię i ukierunkowujący je; stan wewn. napięcia pobudzający jednostkę do działania, w wyniku którego dochodzi do redukcji tego napięcia; także względnie trwała dyspozycja do działania w określonym kierunku; ma charakter świadomy lub nieświadomy”²⁵².

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi definicjami tego pojęcia. W tabeli 1 znajduje się przegląd wybranych definicji tego terminu.

Każda z tych definicji, ujmuje motywację w różny sposób, jednakże wszystkie kładą nacisk na znaczenie jakie ma motywacja w życiu człowieka lub grupy ludzi.

Motywacja ukazuje gotowość do podjęcia wysiłków, które pozwolą osiągnąć zaplanowane cele. Wyróżnia się trzy elementy motywacji. Są to: kierunek, starania oraz wytrwałość²⁵³. Osoby, które są dobrze zmotywowane wykonują swoją pracę w sposób niewymuszony. Dodatkowo mają możliwość samodzielnej motywacji. Kiedy w sposób samodzielny zmierzają w wyznaczonym kierunku, by móc osiągnąć wyznaczony cel. Warto jednak pamiętać o dodatkowych elementach, czyli wykonywanej pracy, jakości przywództwa, nagrody i uznania za zrealizowaną pracę, które wpływają na samodzielną motywację. To umożliwi pracują-

²⁵⁰ J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, w: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias z. 8, Wydawnictwo im. Stanisława Podońskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014, s. 308.

²⁵¹ *Encyklopedia Popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994, s. 531.

²⁵² *Encyklopedia Popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994, s. 531.

²⁵³ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 216.

cym jeszcze lepsze zaprezentowanie swoich umiejętności, które wpływają na to, że pracują oni jeszcze efektywniej²⁵⁴.

Tabela 12. Przegląd wybranych definicji motywacji

Wyszczególnienie	Definicja
M. Armstrong, S. Taylor	„Siła i kierunek zachowań oraz czynników, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób”.
W. Kozłowski	„Siłą napędową każdego człowieka jest motywacja. Jest to „to coś”, co skłania nas do działania, a czasem odbiera nam wszelką chęć ku temu”.
A. Pocztowski	„Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy”.
S. Borkowska	„Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań; jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy”.
C. Björklund	„Potrzeba lub popęd, który skłania osobę do jakiegoś działania lub zachowania”.
S.P. Robbins	„Chęć dokonania czegoś, uwarunkowana możliwością zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, S. Taylor (2016, s. 213), W. Kozłowski (2020, s. 11), A. Pocztowski (2018, s. 227-228), C. Björklund (2001, s. 4), S.P. Robbins (2001, s. 57)

Motywowanie w firmie zalicza się do jednych z najważniejszych czynników w zarządzaniu obok np. planowania lub organizowania. Istotne jest, aby elementy te do siebie pasowały, ponieważ to one wpływają na to, aby zarządzanie było skuteczne²⁵⁵. „Motywowanie jest więc procesem, który ma charakter dwustronny. Zachodzi między kierującymi a podwładnymi i interakcje są wzajemne. Motywowani mogą na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływać na decyzje motywującego. Motywowanie do pracy jest więc procesem”²⁵⁶.

W literaturze można spotkać się dwoma typami motywacji: wewnętrzną oraz zewnętrzną²⁵⁷. Pierwszy z nich dotyczy sytuacji, kiedy to wykonywana praca jest interesująca, bogata w nowe wyzwania, występują możliwości wykorzystywania swoich kompetencji, oraz możliwy jest awans na wyższe stanowiska. Ten typ motywacji posiada swoje korzenie w pracy samej w sobie. Motywacja zewnętrzna z kolei występuje wtedy, gdy należy podjąć pewne kroki w celu zmotywowania pracowników. Przykładem może być: awans, premia, pochwała lub też kara, krytyka. Stosując ten typ motywacji można osiągnąć zaplanowane cele w szybki sposób, jednak niekoniecznie efekt musi być trwały²⁵⁸.

6.2. Wybrane teorie potrzeb

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi teoriami motywacji. Wśród nich wyodrębnia się te, w których czynnikami motywującymi do działania są potrzeby osób. „Potrzeba to odczucie, że czegoś brak. Wywołuje ona dążenie do zaspokojenia tego braku. Dążenie do skłaniania do działania ukierunkowanego na konkretny cel oznaczający zaspokojenie potrzeby. Jeżeli cel został osiągnięty, następuje zaspokojenie i osłabienie dążenia. Brak zaspokojenia będzie powodował napięcia i frustracje”²⁵⁹.

²⁵⁴ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 216.

²⁵⁵ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1985, s. 11.

²⁵⁶ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 15.

²⁵⁷ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 217.

²⁵⁸ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 217.

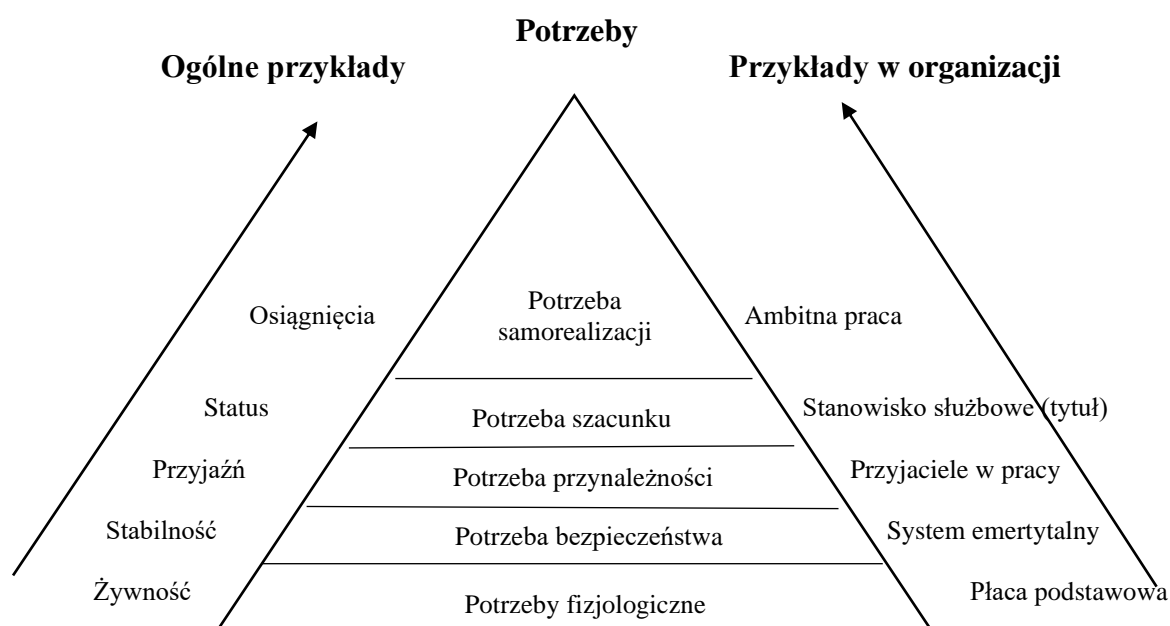
²⁵⁹ A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010, s. 171-172.

6.2.1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Maslowa

Abraham Maslow (1954) stworzył klasyfikację potrzeb, w której zaznaczył, że potrzeby wszystkich osób dzielą się na pięć kategorii. Autor starał się wyjaśnić zachowania człowieka poprzez koncepcje potencjału ludzkiego. Opierał to na przeświadczeniu, że ludzie ze swojej natury są dobrzy tylko w znacznej mierze mają niewykorzystane zdolności i możliwości, a nadto, że nieustannie każda jednostka dąży do osiągnięcia doskonałości. Maslow twierdził, że działania człowieka nie są bezrefleksyjną odpowiedzią na siły zewnętrzne takie jak wymagania czy zasady, ale kierują nim raczej wewnętrzne przesłanki oraz wartości społeczne. Twierdził on, że potrzeby ludzi są różnorodne. Pomimo to, według niego dla rozwoju nauki istotnym jest, aby potrzeby te określić, połączyć w grupy oraz usystematyzować pod względem ważności²⁶⁰.

Rysunek 30 przedstawia hierarchię potrzeb zaprezentowaną przez A. Maslowa.

Rysunek 30. Piramida potrzeb według A. Maslowa



Źródło: Griffin, R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 522.

U podstaw jej znajdują się potrzeby fizjologiczne, następnie bezpieczeństwo, potrzeby przynależności oraz szacunku, a na samym końcu potrzeby samorealizacji. W momencie zaspokojenia potrzeby niższego rzędu, kolejna potrzeba w hierarchii zajmuje miejsce najważniejszej i celem osobnika jest zaspokojenie tej potrzeby. Wykluczone jest natomiast zaspokojenie potrzeby ostatniej w hierarchii tzn. samorealizacji²⁶¹. „Tylko niezaspokojona potrzeba może skłaniać do określonego zachowania, a potrzeba dominująca w danym momencie jest głównym czynnikiem motywującym do działania. Z rozwojem psychologicznym mamy do czynienia wówczas, gdy ludzie przemieszczają się w górę w hierarchii potrzeb, przy czym niekoniecznie jest to postęp linearny. Potrzeby niższego poziomu nadal istnieją, nawet jeżeli zostały tymczasowo uspięte jako czynniki motywujące, a jednostki wciąż powracają do uprzednio zaspokojonych potrzeb”²⁶². Hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa wniosła zna-

²⁶⁰ S. Stoyanov, *An Analysis of Abraham H. Maslow's A Theory of Human Motivation*, Macat Library, 2017, s. 11-13.

²⁶¹ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 218.

²⁶² M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 218-219.

czący wkład w naukę i dziś jest on uważany za założyciela humanizmu, czyli nurtu badań psychologicznych początku XX wieku²⁶³.

6.2.2. Teoria potrzeb Claytona P. Alderfera (teoria ERG)

W tej teorii wyszczególnia się trzy przeplatające się potrzeby. Są to potrzeby²⁶⁴:

- egzystencji,
- kontaktów społecznych,
- wzrostu (rozwoju).

Pierwsze z nich dotyczą materialnych, a także fizjologicznych potrzeb życiowych. Odnoszą się one między innymi do nasycenia potrzeby głodu, pragnienia, a także np. posiadania pracy. Druga grupa odnosi się do posiadania oraz podtrzymywania kontaktów międzyludzkich. W aspekcie pracy obejmują one między innymi pragnienie awansów oraz nagród etc. Z kolei ostatnia dotyczy rozwoju osobowości jednostki. Angażują ją do podejmowania wysiłku, aby nieprzerwanie się doskonalić i doskonalić²⁶⁵.

W tej teorii podobnie jak w hierarchii potrzeb A. Masłowa jednostkę zmusza do podjęcia aktywności niezaspokojona potrzeba. Dodatkowo autor założył, że jeśli pracownikom nie uda się wypełnić potrzeb z wyższego rzędu to będą oni energiczniejsi, ażeby zaspokoić potrzeby występujące na niższym poziomie. Powodem tego stanu może być niezadowolenie wynikające z braku możliwości zaspokojenia potrzeb na wyższych szczeblach hierarchii. Teoria ta przyjmuje, że występowanie potrzeb u jednostki ma charakter nieprzerwany a także, że osoby mogą w tym samym czasie odczuwać różne potrzeby²⁶⁶.

„Należy zaznaczyć, że zasadniczą różnicą, jaka występuje pomiędzy teorią ERG a tak na pozór jej bliską, teorią potrzeb Masłowa, jest fakt, że teoria ERG przewiduje powracanie zaspokajania potrzeb niższego rzędu, choć już wcześniej były zaspokojone. Natomiast Masłow zakładał, że zaspokajanie potrzeb będzie posiadało wyłącznie kierunek z dołu w górę, a zaspokojone potrzeby nie będą już więcej motywować oraz że jednostka będzie pozostawała na danym poziomie potrzeb tak długo aż nie zostaną one zaspokojone”²⁶⁷.

Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) opiera się na założeniu, że wiele potrzeb ma charakter odnawialny i ich zaspokojenie nie oznacza, że nie powstaną w przyszłości. Odczuwanie niektórych potrzeb takich jak np. z pierwszej grupy, potrzeba jedzenia, czy schronienia, ma charakter ciągły i nieustannie motywuje do ich zaspokojenia²⁶⁸.

²⁶³ S. Stoyanov, *An Analysis of Abraham H. Maslow's A Theory of Human Motivation*, Macat Library, 2017, s. 13.

²⁶⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 523.

²⁶⁵ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, nr 4, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa, 2012, s. 110.

²⁶⁶ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, nr 4, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa, 2012, s. 110-111.

²⁶⁷ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, nr 4, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa, 2012, s. 111.

²⁶⁸ D. Thiagaraj, A. Thangaswamy, *Theoretical concept of job satisfaction- a study*, *International Journal of Research – Granthaalayah*, Vol.: 5(6), June, 2017, s. 466.

6.2.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga

Kolejną teorią motywacji jest teoria F. Herzberga, która powstała w połowie lat pięćdziesiątych minionego wieku. Autor zauważył, że satysfakcja oraz jej brak z wykonywanej pracy może być spowodowane przez różne elementy, które znajdują się w środowisku pracy. Czynniki, które odnoszą się do zadowolenia określone są jako motywatory, natomiast te powodujące niezadowolenie nazywane są jako czynniki higieny²⁶⁹. Te pierwsze odnoszą się bezpośrednio do pracy. Należą do nich np. obowiązki, odpowiedzialność, nagrody za poniesiony trud. To one mobilizują do pracy. Druga grupa związana jest ze środowiskiem pracy. Zalicza się do nich np. politykę organizacji lub też wysokość wynagrodzenia. W sytuacji kiedy nie spełniają one oczekiwań, to mogą spowodować demotywację²⁷⁰.

Autor tej teorii zauważa, że proces motywowania pracowników dzieli się na dwie części. W pierwszym etapie pracownicy wyższego szczebla powinni zaoferować odpowiednie działanie elementów higieny psychicznej. Oferując to mogą spowodować wyeliminowanie frustracji u swoich pracowników. Dopiero w dalszej kolejności szefostwo powinno skupić się na czynnikach motywujących. Dzięki nim można wpływać na poziom satysfakcji oraz motywacji do wykonywanej pracy²⁷¹. Teoria ta skupia się na wewnętrznych aspektach pracy, które występują jako czynniki motywujące. Z tego powodu opowiada się za takim ukształtowaniem pracy, w którym jednostka będzie miała udział w różnych etapach własnej pracy, w tym także w jej ocenie²⁷².

Teoria dwuczynnikowa ma wiele wspólnego z hierarchią potrzeb Masłowa, jednakże opiera się na zmodyfikowanej liczbie czynników do oceny sposobu zmotywowania jednostki w miejscu pracy. Według niej zaspokojenie potrzeb niższego rzędu nie jest równoznaczne ze skłonieniem jednostki do większego wysiłku w celu osiągnięcia lepszych wyników, a jedynie wywoła jej zadowolenie. W celu nakłonienia osoby do większego wysiłku konieczne jest odwołanie się do czynników wewnętrznych czyli tzw. motywatorów, ponieważ to one wpływają na poczucie sensowności pracy i osiągnięcia wewnętrznej satysfakcji z jej wyników²⁷³.

„Menedżerowie powinni pamiętać, że hierarchia potrzeb Masłowa, teoria ERG, teoria dwuczynnikowa oraz potrzeby osiągnięć, afiliacji i władzy wnikają w sprawę czynników sprawczych motywowania, w niewielkim jednak stopniu wyjaśniają sam jego proces. Nie wyjaśniają, dlaczego ludzi motywuje ten a nie inny czynnik, albo w jaki sposób próbują zaspokajać swoje różne potrzeby. Pytania, jakie należy zadać, dotyczą zachowań lub działań, celów, a także poczucia zadowolenia, czyli pojęć, które są przedmiotem zainteresowania różnych podejść do motywowania od strony procesu”²⁷⁴.

²⁶⁹ L. Koziół, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, za: M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013, s. 164.

²⁷⁰ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, za: M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013, s. 164-165.

²⁷¹ L. Koziół, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, za: M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013, s. 165.

²⁷² W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, za: M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013, s. 165.

²⁷³ W. Fauziah Wan Yusoff, T. Shen Kian, M. Talha Mohamed Idris, *Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment?*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 2(5), Global Istitute for Research & Education, 2013, s. 19.

²⁷⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 526.

6.2.4. Teoria Davida C. McClellanda

Kolejną teorią potrzeb jest teoria opracowana przez Davida C. McClellanda (1961), która bazowała na obserwacji poczynań kierowników. W tej teorii wyodrębniono trzy potrzeby²⁷⁵:

- osiągnięć, która oznacza chęć uzyskania sukcesu wyznaczanego osobistym kanonem perfekcyjności,
- przynależności, która dotyczy serdecznych, przyjacielskich więzi z innymi osobami,
- władzy, która odnosi się do potrzeby sprawdzania bądź oddziaływania na innych ludzi.

Według McClellanda te trzy potrzeby tworzą podstawę ludzkiej motywacji w środowisku pracy. W zależności od tego, która z tych potrzeb jest dominująca to tworzy odpowiedni typ osobowości. Dla przykładu ludzie o wysokiej potrzebie przynależności są bardziej narażeni na samotność niż osoby z niską potrzebą co sugeruje, że ich potrzeba przynależności może być związana z ich poczuciem własnej wartości i pragnieniem zewnętrznej aprobaty²⁷⁶.

McClelland analizując potrzebę osiągnięć zwraca uwagę, że musi istnieć klarowna sytuacja dotycząca możliwości odróżnienia sukcesu od porażki. Dlatego konieczne jest poznanie skutków działań w rozsądnym czasie. Jak podkreślał to perspektywa satysfakcji z osiągnięć jest motywatorem działań przedsiębiorcy²⁷⁷.

„Badania McClellanda i jego zespołu doprowadziły do wyodrębnienia m.in. wąskiej kategorii ludzi o niezwykłych osiągnięciach (*over achievers*), które nigdy nie uznają, że powinni sobie powiedzieć „stop”. Wspólną cechą tych osób są trudne doświadczenia i urazy z dzieciństwa mające wpływ na ich procesy socjalizacji”²⁷⁸.

6.3. Instrumentarium motywacji

System motywacyjny jest częścią procesu motywacyjnego. Każde przedsiębiorstwo posiada swój odrębny system motywacyjny, który uzależniony jest od wielu czynników. „Elementy systemu motywacyjnego mają wpływ na natężenie motywacji, utrwalenie podmiotowości oraz tożsamości pracowników z organizacją. System motywacyjny, stanowi spójny system oddziaływania uczestników organizacji, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości”²⁷⁹.

Wyróżnia się trzy rodzaje środków tworzących system motywacyjny w organizacji. Są to środki²⁸⁰:

- przymusu,
- zachęty,
- perswazji.

„Pierwsza grupa środków – środki przymusu – cechuje się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi”²⁸¹. Narzędzia te oznaczają dopasowanie się pracowników do życzeń strony motywującej, nie zwracając uwagi na pragnienia

²⁷⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 220.

²⁷⁶ S. Doeze Jager, M. Born, H. Van der Molen, *Self-Other Agreement Between Employees on their Need for Achievement, Power, and Affiliation: A Social Relations Study*. *Scandinavian Journal of Work and Organizational*, 2(1), 2017, s. 2.

²⁷⁷ J. B. Miner, *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2005, s. 48.

²⁷⁸ A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010, s. 178.

²⁷⁹ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 29.

²⁸⁰ S. Borkowska, *System motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 336.

²⁸¹ S. Borkowska, *System motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 336.

osób motywowanych. W tej sytuacji z założenia nie stara się skupiać na powiązaniu oczekiwań dwóch stron. Przykładem środków z tej grupy mogą być między innymi: nakazy, zakazy, czy też polecenia²⁸².

Tworząc system motywacyjny powinno się wykorzystywać środki z tej grupy, tak aby ich występowanie nie ograniczyło pracownikom poczucia swobody działania. Ponadto, aby uwzględniały one ich oczekiwania i uzasadnione potrzeby oraz były wobec nich uczciwe i sprawiedliwe. Mają one na celu wywołanie pożądaných zachowań pracowniczych zgodnych z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. W przypadku ich braku musiałyby zostać zastosowane sankcje. Ich gradacja i nasilenie powinno być jednak wyważone, bowiem w przypadku kar zbyt represyjnych mogą one osiągnąć odwrotny skutek i spowodować zanik inicjatywy pracowniczej i podejmowanie się przez pracowników tylko takich zadań, które nie narażają ich na kary²⁸³.

„Podstawowymi formami środków przymusu są nakazy, rozkazy, polecenia oraz zalecenia. Te ostatnie powinny być najczęściej stosowanymi formami w organizacji z punktu widzenia procesu motywacyjnego. Oczywiście warunkiem stosowania zaleceń są również adekwatne do tej formy zachowania pracownice”²⁸⁴.

Kolejną grupą środków jest środki zachęty pokazują pewną odmiennosc względem środków przymusu, oddziałują pozytywnie. Proces nagradzania powinien być zrozumiały oraz czytelny. W tej grupie środków wyróżnia się: motywatory finansowe jak np. wynagrodzenie, premia oraz motywatory niefinansowe jak np. awans, elastyczny czas pracy, czy możliwość pracy zdalnej²⁸⁵. Motywatory finansowe dostarczają korzyści ekonomicznych, pozwalając na zaspokojenie potrzeb niższego rzędu. Motywatory niefinansowe odwołują się do potrzeb wyższego rzędu, dając poczucie szacunku, godności czy samorealizacji²⁸⁶.

Motywatory finansowe silnie wpływają na motywację oraz zachowania pracowników w organizacji. Jak podkreśla M.W. Kopertyńska płaca jest tym elementem stosunku pracy, który wpływa w sposób zasadniczy na życie pracowników jako uczestników stosunku pracy oraz na sam proces pracy. Od niej zależy między innymi ich poziom życia, pozycja społeczna oraz bezpieczeństwo socjalne, ale także motywacja do wykonywania pracy, zaangażowania w procesie pracy²⁸⁷.

Prócz wynagrodzenia wiele firm oferuje również swoim pracownikom świadczenia pozapłacowe. Ich rolą jest urozmaicenie pracy, a także budowanie więzi z organizacją. Mogą one przyjąć formę materialną jak np. telefon lub też samochód firmowy lub też niematerialny jak np. kursy lub też szkolenia dla pracowników. Te ostatnie pełnią ostatnio ważną rolę. Ich celem jest wyszkolenie pracowników, którzy będą w stanie w tym czasie, a także w przyszłości sprostać potrzebom organizacji²⁸⁸.

²⁸² S. Borkowska, *System motywowania pracowników*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 336-337.

²⁸³ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 30.

²⁸⁴ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 30.

²⁸⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* za: J. Żukowska, *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 48 T. 2. Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, 2017, s. 424.

²⁸⁶ J. Żukowska, *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 48 T. 2. Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, 2017, s. 424-425.

²⁸⁷ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2008, s. 103.

²⁸⁸ A. Bagińska, *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie, Z.11, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2008, s. 304.

Istotnymi motywatorami, na które zwracają uwagę pracownicy są ścieżki kariery jakie oferuje im pracodawca to znaczy możliwość awansu, poszerzanie odpowiedzialności na wykonywanym stanowisku, a także możliwość samodzielności²⁸⁹.

Ostatnią grupę stanowią środki perswazji. Środki perswazji określane są w literaturze również jako środki identyfikacyjne i opierają się na dialogu, a także partnerstwie w przedsiębiorstwach występujących między szefostwem oraz pracownikami. Starając się stworzyć dobre relacje w miejscu pracy korzysta się między innymi z: komunikacji, negocjacji, dokładnie sprecyzowanych kryteriów ocen oraz ścieżek rozwoju. Pożądanym efektem zastosowania perswazji jest utożsamianie się motywowanego z postulatami motywującego, a w ślad za tym, poczucie uczestnictwa w procesie decyzyjnym oraz identyfikacja z szeroko rozumianym miejscem pracy. Wyróżnia się perswazję jednostronną, która ingeruje w sferę emocji ludzkich np. odwoływanie się do autorytetu czy też uświadomienie potrzeb (oddziaływanie przez reklamę) oraz dwustronną. W tym przypadku mamy do czynienia z wzajemnym oddziaływaniem i takim przekazywaniem wiadomości, aby motywowany samodzielnie tworzył tryb działania i go spełniał²⁹⁰. Taka forma sprawia, że motywowany mając poczucie współautorstwa stworzonych celów chętniej dąży do ich realizacji odczuwając przy tym większą satysfakcję.

„Perswazja ingeruje w sferę emocjonalną lub racjonalną (umysłową) człowieka, czyli stwarza sytuację, w której motywujący wspólnie z pracownikiem określa i podejmuje zachowania (zadania) pożądane dla obu stron. Tak więc środki perswazji sprzyjają, w większym stopniu niż inne, identyfikacji celów motywującego i motywowanego, odwołując się do motywacji wewnętrznej”²⁹¹.

To jakie środki będą występowały w konkretnych firmach zależy od wielu aspektów jak np. poziomu wiedzy motywujących, czy też potrzeb i możliwości w przedsiębiorstwie. Zadaniem korzystania z środków jest sprawność systemu motywacyjnego. Ważne jest, aby system motywacyjny był elastyczny, ponieważ musi on dopasowywać się do zmieniającego się środowiska zewnętrznego oraz wewnętrznego w przedsiębiorstwach. Niedobrze jest, aby system motywacyjny składał się jedynie z środków przymusu- kary. Decydując się na konkretne środki motywacyjne powinno zwracać się uwagę na sprawiedliwość, uczciwość oraz przewodnictwo. To kto będzie motywował innych pracowników do działania, ma istotne znaczenie w całości procesu systemu motywacyjnego²⁹².

Motywowanie pracowników nie jest prostym zadaniem. Organizacje powinny robić to regularnie i starać się zapewniać swoim pracownikom coraz to nowe wyzwania, które pozwolą im się nieprzerwanie rozwijać. Poczucie spełnienia, docenienia, możliwość samorealizacji, szkolenia i warsztaty są elementami, które znacząco wpływają na satysfakcję pracowników.

Przełożeni powinni regularnie komunikować się ze swoimi pracownikami i rozmawiać z nimi o ich potrzebach. Sposób, w jaki zostają zlecane kolejne obowiązki i zadania do wykonania również jest istotny, ponieważ muszą one być dopasowane do możliwości pracowników, ponieważ to także jest znaczący aspekt wpływający na poziom motywacji.

Od menadżerów wymaga się także wiedzy oraz stałego kontaktu ze swoimi pracownikami, sprawności w ocenie ich potrzeb. Ma to bowiem znaczenie w wykształcaniu się motywacji pracowników w dłuższym okresie.

„Skuteczne kształtowanie motywacji i budowanie zaangażowania pracowników wymaga od samych menadżerów wysokiego poziomu motywacji oraz zaangażowania w realizację zadań, celów i nowych wyzwań na rzecz swojej firmy. Menadżerowie, którzy chcą naprawdę skutecznie motywować podwładnych muszą umieć analizować, rozpoznawać i stosować takie

²⁸⁹ J. Żukowska, *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 48 T. 2. Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, 2017, s. 425-426.

²⁹⁰ M. Izdebska, *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Zeszyty Naukowe WSP, nr 3/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2018, s. 71-72.

²⁹¹ S. Borkowska, *System motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 336.

²⁹² W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 32.

rozwiązania, które mają pozytywny wpływ na postawy, zachowania oraz motywację i zaangażowanie podwładnych”²⁹³.

Dodatkowo system motywacyjny jest częścią procesu motywacyjnego. Tworząc go należy pamiętać, aby był on spójny z innymi procesami występującymi w firmie. Wybierając motywującego należy zwrócić uwagę, aby był on osobą sprawiedliwą i rzetelną, ponieważ motywowanie reszty zespołu jest odpowiedzialnym zadaniem. Pracownicy muszą mieć do niego zaufanie.

„System motywacyjny stanowi system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia organizacji. Wbrew powszechnym opiniom system motywacyjny nie opiera się wyłącznie na premiowaniu pracownika, lecz jest osadzony w określonej kulturze organizacyjnej i ma sprzyjać realizacji celów firmy”²⁹⁴. Tworząc system motywacyjny należy zwrócić uwagę, jakie środki będzie on w sobie zawierał. Nie istnieje jeden uniwersalny system motywacyjny dla wszystkich przedsiębiorstw. Każda organizacja musi go dopasować indywidualnie do swoich potrzeb. Ważne jest natomiast, aby w systemie motywacyjnym dominujące nie były środki przymusu np. kary. To może mieć wpływ na obniżenie poczucia związku z miejscem, w którym się pracuje.

System motywacyjny może składać się zarówno z środków finansowych jak i środków pozapłacowych jak np. telefon, czy szkolenia i warsztaty. Te elementy są istotne dla pracowników, ponieważ pozwalają im na zdobycie dodatkowych umiejętności. Jednocześnie pomagają one na w budowaniu więzi między organizacją i jej pracownikami.

²⁹³ A. Knap-Stefaniuk, W.J Karna, E. Ambrozová, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, nr 2(56), Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa, 2018, s. 198.

²⁹⁴ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020, s. 32.

Rozdział 7. Wynagradzanie pracowników

7.1 Charakterystyka procesu wynagradzania pracowników

System wynagradzania, przygotowany i wdrożony z uwzględnieniem specyfiki organizacji, powinien uwzględniać efektywność, innowacyjność, kreatywność czy produktywność pracownika – których poziom ustalany jest procedurami ocen pracowniczych.

Wynagradzanie pracowników jest, i niewątpliwie długo jeszcze będzie, najważniejszym czynnikiem motywującym mimo, iż jego udział w całościowo widzianym procesie motywacji maleje wraz ze wzrostem wynagrodzenia. Dążenie do poprawy sytuacji materialnej, niwelowania uciążliwości inflacji czy zdobycia różnych dóbr trwałego użytku, w tym także dóbr luksusowych, z pewnością jest ważnym bodźcem skłaniającym pracownika do zwiększania efektywności pracy oraz doskonalenia kompetencji zawodowych. Od strony formalnoprawnej praca jest świadczeniem dwustronnym. Pracownik daje pracodawcy swoją pracę, pracodawca zaś daje za nią wynagrodzenie. Jest ono obowiązkowym, wypłacanym okresowo świadczeniem, wynikającym ze stosunku pracy, należnym pracownikowi za wykonaną pracę odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości.

W polskim prawie nie zdefiniowano pojęcia wynagrodzenie (oficjalną definicję podaje jedynie GUS²⁹⁵), ale w literaturze przedmiotu termin ten doczekał się wielu definicji. Nie wdając się w ich analizę, warto przytoczyć jedną z najkrótszych „Wynagrodzenie stanowi zapłatę za pracę podporządkowaną, świadczoną na rzecz pracodawcy”²⁹⁶.

Tematyka wynagradzania stanowi sedno motywowania materialnego. Dla organizacji ma charakter strategiczny, ponieważ to, jak wynagradzani są pracownicy przekłada się na sukces biznesowy. Występuje również zależność odwrotna, tzn. wyniki ekonomiczne określają w dużej mierze poziom wynagrodzeń pracowników. Wynagrodzenia skupiają w sobie wiele emocji zarówno wśród pracowników jak i kadry zarządzającej, która widzi w nich narzędzie efektywnego motywowania do osiągania ponadprzeciętnych wyników. Są one zasadniczym elementem systemu wynagradzania i silnym bodźcem motywującym.

7.2. Wynagradzanie, teoria oczekiwań i potrzeby pracowników

Jak twierdzą O. Lundy i A. Cowling wszyscy pracownicy są w jakiś sposób motywowani. Tego faktu psychologicznego często nie dostrzegają menedżerowie, którzy mówią o potrzebie motywacji pracowników. Według J. Robertsona, M. Smitha i D. Coopera, „motywacja jest pojęciem powiązaniem z siłą i kierunkiem ludzkiego zachowania”²⁹⁷. Zadaniem kierownictwa organizacji powinno być powiązanie motywacji pracowników z potrzebami organizacji. Zarządzanie motywacją jest procesem rozpoznawania potrzeb pracowników i uwzględniania ich w taki sposób, by osiągać efekty na wysokim poziomie. To z kolei w środowisku zawodowym oznacza uwzględnianie potrzeb, które ludzie wnoszą ze sobą do organizacji. Decyzje i działania motywacyjne (głównie wynagradzanie) dają znacznie większe szansę sukcesu, gdy są oparte na sensownym modelu ludzkiego zachowania. Jedną ze współczesnych teorii motywacji mającą duże znaczenia dla zarządzania wynagrodzeniami, jest „teoria

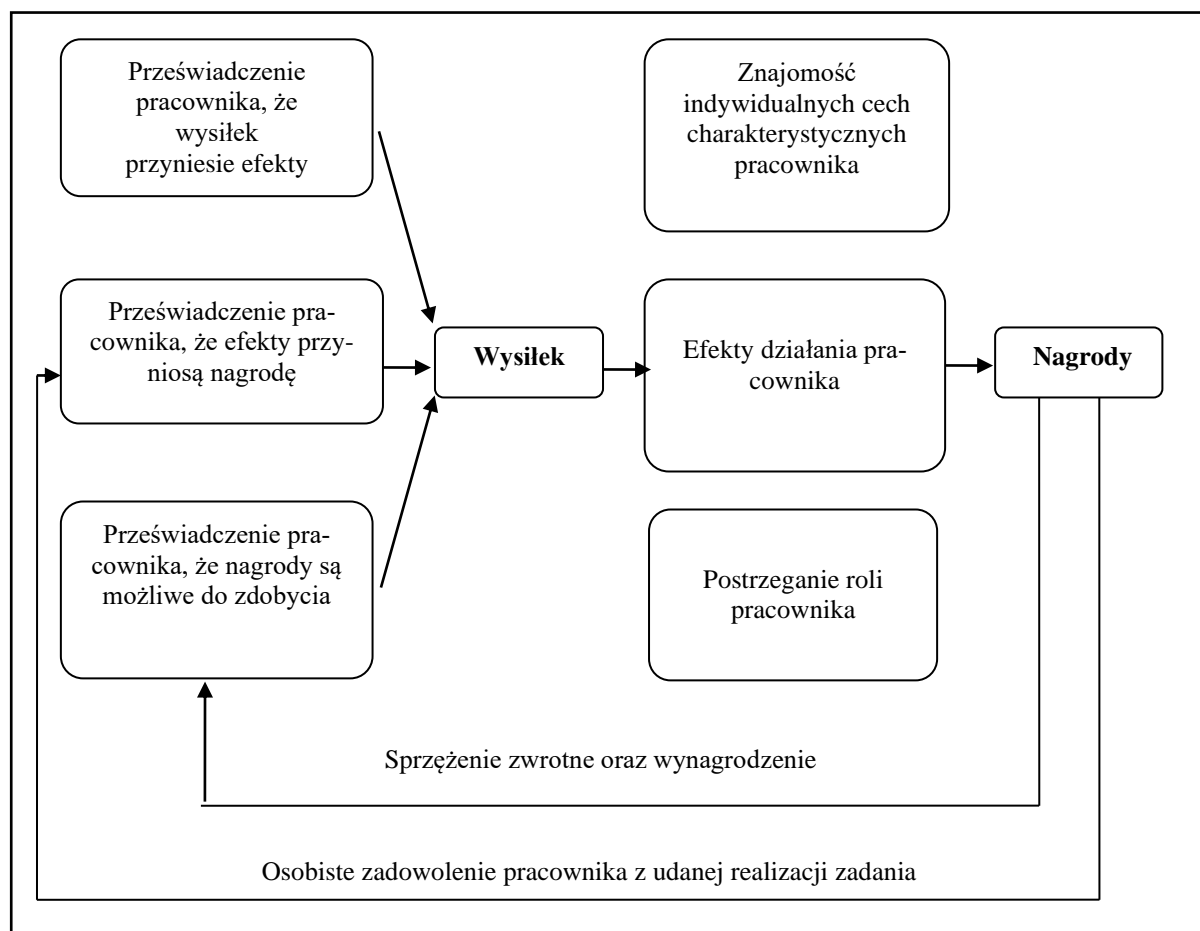
²⁹⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Zeszyt metodologiczny Wynagrodzenia w gospodarce narodowej*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/607,pojecie.html>-dostęp 29-04-2021.

²⁹⁶ S. Borkowska, *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 354.

²⁹⁷ O. Lundy, Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 300-301.

oczekiwań". Jak wskazuje sama nazwa, kładzie się w niej znaczny nacisk na oczekiwania pracowników.

Rysunek 31. Model teorii oczekiwań



Źródło: Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 301.

Zgodnie z teorią oczekiwań pracownicy wkładają duży wysiłek w pracę, jeśli oczekują, że wyniki zostaną osiągnięte i co bardzo ważne, wysoko ocenione²⁹⁸. Uznaje się przy tym, że różni pracownicy mają różnego rodzaju potrzeby i cele oraz że ich zachowanie zależy od tego, w jakim stopniu postrzegają swe potrzeby jako możliwe do zaspokojenia, a cele jako możliwe do osiągnięcia.

Model teorii oczekiwań wyraźnie wskazuje, że dobre efekty pracy są możliwe do osiągnięcia tylko wtedy, gdy pracownicy rozumieją swoje zadania i mają do nich pozytywny stosunek (postrzeganie roli pracownika). Ponadto powinni posiadać niezbędne kompetencje. Jeśli takie warunki zostaną spełnione, to pracownicy będą przeświadczeni, że ich wysiłki przyniosą dobre efekty pracy, dobre efekty pracy przyniosą im nagrodę oraz, że dostępne nagrody są właśnie tym, czego oczekują. Ostatecznie pojawi się sprzężenie zwrotne czyli faktyczne uzyskanie pożądaných nagród.

Znaczenie przeświadczenia podkreśla fakt, że liczy się to co postrzegają pracownicy, a nie to co postrzega kierownictwo organizacji. Z teorii oczekiwań płynie także wniosek, że przy opracowywaniu planów biznesowych należy uwzględniać oczekiwania i przeświadczenia pracowników. Teorię tą wykorzystuje się również jako podstawę do opracowania szczegółowej polityki wynagradzania pracowników.

²⁹⁸ Tamże, s. 302.

Choćby najlepiej opracowany i wdrożony w organizacji system wynagradzania nie stanie się skuteczny, jeśli nie będzie dobrze znany, rozumiany i akceptowany przez pracowników. Zdaniem M. Armstronga należy w sposób zrozumiały przekazywać pracownikom organizacji informacje dotyczące wynagradzania. Nie bez znaczenia jest też sposób ich przekazywania²⁹⁹:

1. Informacje przekazywane zbiorowo.

Pracownicy powinni rozumieć:

- sposoby wynagradzania obowiązujące w danej organizacji przy ustalaniu poziomów płacowych, zapewnianiu świadczeń i ustalaniu progresji płac,
- strukturę płac – kategorie i przedziały płacowe oraz sposób zarządzania strukturą,
- strukturę świadczeń – zakres oferowanych świadczeń i szczegółowe informacje o programach emerytalnych (jeśli organizacja oferuje) oraz innych głównych świadczeniach,
- metody szeregowania i klasyfikowania stanowisk pracy – schemat wartościowania stanowisk pracy, jego działanie i znaczenie dla wysokości wynagrodzenia,
- progresję (wzrost) płac – w jaki sposób następuje progresja płac w ramach struktury płac oraz jak podejmowane są decyzje płacowe dotyczące wszystkich lub pojedynczych pracowników,
- system płacy za efekty – jak działają systemy indywidualne, zespołowe i obejmujące całą organizację i jakie korzyści można z nich czerpać,
- płaca za kompetencje – jak takie systemy działają, w jakim celu organizacja z nich korzysta i jakie przynosi korzyści,
- zarządzanie przez efekty – jak działają procesy zarządzania przez efekty i jaką rolę odgrywają w nich menedżerowie i pracownicy,
- rozwój wynagrodzeń oraz inicjatywy – szczegóły zmian w systemie wynagrodzeń, powody ich wprowadzania, wpływ zmian na pracowników – nie sposób przecenić ważności dokładnego wyjaśnienia tej kwestii.

2. Informacje przekazywane indywidualnie.

Pracownicy powinni znać i rozumieć:

- kategorię zaszeregowania ich stanowisk pracy oraz sposób jej ustalenia,
- podstawę, na jakiej określono ich obecną stawkę płacy,
- szanse wzrostu płac – jak dużo jest w ich kategorii miejsca na progresję płac, na jakiej podstawie i na ile ich płaca uzależniona będzie od osiągniętych przez nich efektów, nabywanych i wykorzystywanych wraz z rozwojem kariery kompetencji, jakie działania i zachowania przyniosą im progresję płac,
- zarządzanie przez efekty – w jaki sposób dokonywany będzie przegląd osiągniętych przez nich efektów pracy, jaką rolę będą oni odgrywać w uzgadnianiu celów i formułowaniu planów rozwoju osobistego oraz poprawy efektywności,
- wartość otrzymywanych przez nich świadczeń pracowniczych – poziom całkowitego wynagrodzenia zapewnianego pracownikowi przez organizację, w tym wartość takich świadczeń, jak programy emerytalne (jeśli organizacja oferuje), zasiłki chorobowe i inne korzyści materialne,
- odwołania i zażalenia – w jaki sposób mogą odwoływać się od decyzji dotyczących zaszeregowania lub innych decyzji płacowych, jak i do kogo składać zażalenia związane z niesprawiedliwym, ich zdaniem, wynagrodzeniem.

²⁹⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 583.

7.3. Zasady wynagradzania

Dobrze opracowany i dostosowany do specyfiki organizacji system wynagrodzeń³⁰⁰ pozwala na skuteczne prowadzenie procesu motywowania, a tym samym na efektywne zarządzanie ludźmi. Aby uzyskać pożądaną wydajność pracy niezbędne jest przestrzeganie podstawowych zasad wynagradzania³⁰¹:

- wynagradzać pracowników stosownie do osiągniętych wyników pracy,
- minimalizować stałą część wynagrodzenia na rzecz części uzależnionej od efektywności pracy,
- wiązać najlepszych pracowników z organizacją przez stosowanie długoterminowych wynagrodzeń dodatkowych,
- rozszerzać pozamaterialne środki motywowania,
- zapewnić tajność wynagrodzeń uzyskiwanych przez konkretne osoby.

Oryginalne podejście do wynagradzania pracowników prezentuje T. Oleksyn w „zasadach wynagradzania według teorii i dobrej praktyki”³⁰², a mianowicie:

- wynagrodzenie powinno motywować do dobrej pracy, a jednocześnie spełniać postulat płacy godziwej,
- funkcja każdego składnika wynagrodzenia powinna być ściśle określona i znana,
- liczba stosowanych składników wynagrodzenia powinna być liczbą najmniejszą wystarczającą (nie należy mnożyć bytów),
- należy zapewnić równowagę między stałymi a ruchomymi elementami wynagrodzenia (co oczywiście nie oznacza, że powinna to być równowaga 50/50),
- wszystkie parametry związane z wynagrodzeniami powinny być starannie testowane *ex ante*³⁰³ (przed wdrożeniem). Należy unikać zmiany zasad w trakcie danego okresu rozliczeniowego.
- uzgodnienia i zobowiązania powinny być dotrzymywane, wiele ostrych konfliktów zrodziło się i powstaje nadal na tle niedotrzymywania zobowiązań, w tym dotyczących terminów wypłat,
- należy pamiętać, że płaca jest kategorią nie tylko ekonomiczną, ale także społeczną, psychologiczną, kulturową i historyczną³⁰⁴,
- raz wprowadzone przywileje, także najbardziej nonsensowne, są postrzegane przez pracowników jako zdobycz socjalna i bardzo trudno się z nich później wycofać. Należy unikać kupowania popularności poprzez nieprzemysłane, merytorycznie wadliwe rozwiązania wrastające w system,
- zasady wynagradzania powinny być możliwie proste i zrozumiałe, ogólnie znane w organizacji, uważane za sprawiedliwe i przestrzegane.
- „Kto szybko daje, dwa razy daje”. Należy ludziom pieniądze należy wypłacać najszybciej, jak to tylko możliwe.

³⁰⁰ O tym w dalszej części rozdziału.

³⁰¹ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 25.

³⁰² T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 361-362.

³⁰³ Termin oznaczający analizę mającą na celu określenie (ocenę) zapotrzebowania na konkretne działania i co ważne, przeprowadzone przed jego wdrożeniem (*ex ante*, łac. „z góry, przed wydarzeniem się czegoś”).

³⁰⁴ Zaczerpnięte z: M. Juchnowicz, *Polityka płac: dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, SGH, Warszawa 1993, s. 59-65.

Funkcje wynagrodzeń

Wynagrodzenia pełnią (najczęściej wymienia się cztery) ściśle ze sobą powiązane funkcje. Skutecznie zarządzany system wynagradzania musi uwzględniać i realizować wszystkie wymienione funkcje. Według S. Borkowskiej klasyfikacja funkcji wynagrodzeń wygląda następująco³⁰⁵:

1. Funkcja społeczna, której realizacja zapewnia m.in. kształtowanie dobrego klimatu pracy, zapobieganie konfliktom na tle wynagrodzeń, utrzymanie realnej wartości wynagrodzenia oraz wypłacanie wynagrodzenia w wysokości nie mniejszej niż stanowi prawo. Ważnym wymiarem tej funkcji jest także zapobieganie głębokim nierównościami wynagrodzeń.
2. Funkcja kosztowa i dochodowa – można omówić je łącznie. Chociaż dla stron zatrudnienia pracodawca-pracownik mają one różne znaczenie, to jednak ich związek jest oczywisty. Pracodawca traktuje wynagrodzenia pracowników jako koszty (zasobowe podejście do ZZL), których redukcja jest ważnym czynnikiem konkurencyjności organizacji. Z drugiej strony dla pracownika wynagrodzenie jest dochodem pozwalającym na utrzymanie jego i jego rodziny. W odróżnieniu od pracodawcy, jest on zainteresowany maksymalizacją wynagrodzenia. Ta swoista sprzeczność kosztowej i dochodowej funkcji wynagrodzeń wymaga wyjaśnienia. W gruncie rzeczy chodzi o maksymalizację zwrotu z jednostki kosztu pracy, a nie o minimalizację kosztu pracy jednego pracownika³⁰⁶.
3. Funkcja motywacyjna, której zadaniami są: przyciąganie ludzi do podjęcia pracy w organizacji; skłanianie pracowników do jak najdłuższego pozostawania w swojej organizacji; pobudzanie pracowników do uzyskiwania coraz wyższej efektywności pracy; stymulowanie pracowników do rozwoju osobistego, w tym do podnoszenia kompetencji zawodowych.

Formy wynagrodzenia

W literaturze przedmiotu opisywanie form wynagrodzeń doczekało się bogatego i różnorodnego dorobku, opartego w dużej mierze na doświadczeniach praktycznych oraz rozwiązaniach prawnych. Klasyfikacja form płac w większości opiera się na kombinacji zapłaty za czas pracy, uwzględniając przy tym na przykład efektywność, różnorodność wykonywanych zadań czy w końcu kompetencje.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi bardzo istotny jest umiejętny dobór konkretnej formy wynagrodzenia (nawet kombinacji dwóch lub więcej form), dopasowanej do wykonywanych zadań czy odgrywanych ról organizacyjnych przez konkretnego pracownika (np. menedżera), zespoły czy też grupy pracownicze. Dobór odpowiedniej formy (form) wynagrodzeń w organizacji powinien uwzględniać realizację funkcji wynagrodzeń.

Nie wdając się w szczegółowe rozważania nad wszystkimi stosowanymi formami wynagradzania, warto przytoczyć krótko te powszechnie stosowane. Oryginalne podejście do klasyfikacji form wynagradzania prezentuje T. Oleksyn. Wyróżnia od siedem form wynagradzania pracowników, a mianowicie³⁰⁷:

1. Forma czasowa – wynagrodzenie (zasadnicze) zależy od przepracowanego czasu i od wysokości stawki zaszeregowania osobistego pracownika. Występuje w dwóch odmianach: płacy miesięcznej i godzinowej. W przypadku płacy miesięcznej, pracownik otrzymuje stałe wynagrodzenie miesięczne, wypłacane raz w miesiącu. Wynagrodzenie

³⁰⁵ S. Borkowska, *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 357-358.

³⁰⁶ Więcej tamże, s. 358.

³⁰⁷ Więcej w: T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 365-372.

określone jest w umowie o pracę. Przy płacy godzinowej, pracownik otrzymuje wynagrodzenie raz w miesiącu, ale jego wysokość zależy od liczby przepracowanych godzin.

2. Forma czasowo-premiowa – wynagrodzenie zależy od czasu pracy i od dodatkowej premii. Ta forma w odróżnieniu od formy czasowej premiuje wyniki pracy (np. wydajność pracy, jakość, efektywność i.in.).
3. Forma dniówki zadaniowej (kontrolowanej, normowanej) – wynagrodzenie zależy od kategorii zaszeregowania osobistego pracownika lub wykonywanych robót oraz (najczęściej) od premii, której wysokość jest powiązana ze stopniem wykonania zadań. W tej formie wyznaczane są zadania za które przysługuje wynagrodzenie jako tzw. pracochłonność technologiczna (zadana) lub w postaci rzeczowej. Stosuje się dwa warianty dniówki zadaniowej:
 - wariant dominujący – płaca zasadnicza jest naliczana jak w formie czasowej. Dodatkowa premia jest powiązana z zadaniami. Wyznaczone zadania, które są podstawą do naliczania premii są precyzyjnie wymiarowane. Występuje ścisła zależność między wysokością premii a stopniem wykonania postawionych zadań,
 - wariant właściwy (normatywny) – wynagrodzenie wyliczane na podstawie czasu przepracowanego i stawek odniesionych do kategorii zaszeregowania wykonywanych prac (według stawek zaszeregowania osobistego pracownika). Jak w przypadku wariantu dominującego, premia jest uzależniona od stopnia wykonania zadań.

Dniówka zadaniowa może występować w dwóch odmianach: indywidualnej i zespołowej.

4. Forma akordowa – wynagrodzenie zależy od liczby wyłącznie dobrze wykonanych sztuk produktów jednostkowych, zespołów lub operacji. Forma popularna w przeszłości, dzisiaj stosowana rzadziej i do prac prostych, niewymagających wielkiej precyzji i wysokiej jakości (niskie koszty) oraz przy operacjach wykonywanych z użyciem niezbyt drogich surowców, maszyn, urządzeń, narzędzi i oprzyrządowania. Występowała w odmianach: akordu indywidualnego i zespołowego, akordu czasowego i pieniężnego oraz akordu prostego, progresywnego i degresywnego.
5. Forma prowizyjna i agencyjno-prowizyjna – występująca głównie w handlu. Wynagrodzenie podstawowe zależy od wartości sprzedanych produktów i przysługującej prowizji. Występuje w dwóch odmianach: autonomicznej i skojarzonej z płacą zasadniczą. W wersji autonomicznej jest ona jedynym elementem wynagrodzenia, które zależy od tego, czy i ile produktów pracownik sprzedaje. W wersji skojarzonej pracownik otrzymuje także płacę zasadniczą, która choć jest niewielka to jednak stała i niezależna od sprzedaży. Dodatkiem jest tu prowizja od sprzedaży.
6. Forma bonusowa – wynagrodzenie (bonus, często jako dodatek do płacy stałej) zależy od osiągniętego wyniku (konkretnego np. w wymiarze finansowym). Wynik korygowany jest współczynnikiem, który wyraża udział pracownika w uzyskanych rezultatach pracy.
7. Forma zryczałtowana – pracownik otrzymuje wynagrodzenie uśrednione. Jest mało motywująca. Stosowana np. w odniesieniu do pracowników delegowanych czy też niektórych kierowników.

Dla organizacji współcześnie działających w szybkozmiennym otoczeniu bardzo istotne jest budowanie takiej polityki wynagradzania pracowników, która skutecznie sprosta zasadom sprawiedliwego i co ważne, skutecznego wynagradzania. Tym samym organizacje muszą poszukiwać form wynagradzania dostosowanych do współczesnych wymagań rynku. Rozwój nauki o zarządzaniu pozwala już na stosowanie bardziej wyrafinowanych form wynagradzania, choćby takich jak wynagradzanie za kompetencje (w różnych odmianach), grupowe formy wynagradzania, wynagrodzenia kafeteryjne czy wynagrodzenia zadaniowe (MBO). Wdrożenie właśnie tych form wynagradzania może sprawiać trudności mniej „rozwinętym” organizacjom. Warto dodać, że problemy z doбором odpowiedniej, dopasowanej do współ-

czesnych warunków działania, motywującej do coraz skuteczniejszego działania formy płac, dotyczą w zasadzie kierownictw organizacji lub menedżerów.

Składniki wynagrodzeń

Dokonując analizy składników wynagrodzeń, należałoby zaprezentować interesujące podejście do ich klasyfikacji, które przedstawia S. Borkowska³⁰⁸. Autorka ujmując w zasadzie wszystkie składniki wynagrodzenia, w tym także niefinansowe, pokazuje rozbudowany zestaw wynagrodzeń jako „składniki pakietu wynagrodzeń całkowitych”, określając:

1. „Płace stałe” (płaca zasadnicza; względnie stałe dodatki; płaca za czas nieprzepracowany; ryczałty) oraz „Bodźce krótkoterminowe” (nagrody; premie; inne płace ruchome) – jako „Całkowite wynagrodzenie gotówkowe”.
2. „Całkowite wynagrodzenie gotówkowe” oraz „Bodźce długoterminowe (odroczone)” (własnościowe – opcje na akcje i akcje; własnościowe – powiązane z efektami organizacji i/lub pracownika; finansowe, w tym efektywnościowe; oszczędnościowe; ubezpieczeniowe, np. fundusz emerytalny) – jako „Całkowite wynagrodzenie efektywnościowe”.
3. Wymienione w punktach 1 i 2 oraz „Świadczenia dodatkowe” (transportowe – samochód do dyspozycji, ryczałt na samochód, przeloty samolotem w klasie business, itp.; mieszkaniowe – zakup lub wynajem mieszkania, opłaty mieszkaniowe i in; rekreacyjne – basen, siłownia i.in; opłacanie wypoczynku pracownika z rodziną; wyjazdy rekreacyjno-szkoleniowe; zdrowotne – opłata wybranej przychodni prywatnej; wyposażenie w sprzęt – telefon, komputer itp.; socjalne; odprawy specjalne zapisane w kontrakcie i in.) – jako „Wynagrodzenie całkowite”.

Przedstawiona klasyfikacja składników wynagrodzeń ukazuje w zasadzie pełną gamę elementów oraz przykładowy sposób ich grupowania. W zależności od przyjętego w organizacji systemu wynagradzania możliwe jest inne grupowanie składników pakietu, zapewniające realizację funkcji wynagrodzeń dla pracowników wszystkich szczebli, zespołów pracowniczych i grup zawodowych.

Zarządzanie wynagrodzeniami

Wynagradzanie pracowników jest niewątpliwie procesem i tak jak każdym procesem można, a nawet trzeba nim zarządzać. Proces zarządzania wynagrodzeniami powinien uwzględniać planowanie, wdrażanie i utrzymywanie systemu wynagradzania w organizacji, a także jego bieżący kontroling. Zdaniem A. Baron i M. Armstronga głównym celem zarządzania wynagrodzeniami jest zaspokajanie zarówno wymagań kierownictwa organizacji, jak i jej grup interesów. Autorzy ci określają też bardziej szczegółowe cele:³⁰⁹

- wynagradzać pracowników zgodnie z cenionymi przez pracodawcę wartościami i na podstawie osiągnięć, za które chce on płacić,
- wynagradzać pracowników za tworzoną przez nich wartość,
- dojść do sytuacji, w której wynagradza się wszystkich pracowników na równych zasadach (szczególnie w zakresie dostarczania równej płacy za pracę o tej samej wartości),
- wynagradzać pracowników za osiągnięcia, w ten sposób sygnalizować pracownikom jakie wyniki i zachowania są ważne dla pracodawcy,
- stworzyć kulturę efektywności pracy,
- motywować pracowników i sprawiać, by angażowali się w pracę i przywiązywali do organizacji,

³⁰⁸ Tamże, s. 355.

³⁰⁹ A. Baron, Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 139.

- ułatwiać przyciąganie i zatrzymywanie osób o wysokich kompetencjach organizacji.

Realizacja celów zarządzania wynagrodzeniami będzie możliwa tylko w przypadku dobrze przygotowanego i z powodzeniem wdrożonego systemu wynagradzania, precyzyjnie dopasowanego do polityki wynagradzania zasobami ludzkimi w organizacji.

System wynagradzania

Najogólniej rzecz ujmując, system wynagradzania to procesy, praktyki i procedury wynagradzania pracowników w organizacji, zgodnie z ich wkładem, kompetencjami oraz ich wartością rynkową. Można więc uznać, że jest on podporą procesu motywowania pracowników.

Realizacja polityki wynagradzania zasobów ludzkich ma na celu takie ukształtowanie poszczególnych składników systemu wynagradzania, by stymulował on zachowania pożądane w organizacji, zwiększał jej konkurencyjność pod względem kosztów pracy oraz gwarantował pracownikom godziwy dochód za ich pracę. Wymaga to odpowiedniej wyceny wkładu pracy, jaki pracownicy wnoszą do zatrudniającej ich organizacji, jak również oceny osiągniętych przez nich wyników pracy.

M. Armstrong uważa, że aby wynagradzanie było skutecznym elementem motywowania, w organizacji powinien być stworzony spójny system zarządzania wynagrodzeniami. Powinien on obejmować założenia, strategie, działania, plany i procesy stosowane przez organizację w rozwijaniu i utrzymywaniu systemów wynagrodzeń, a w szczególności³¹⁰:

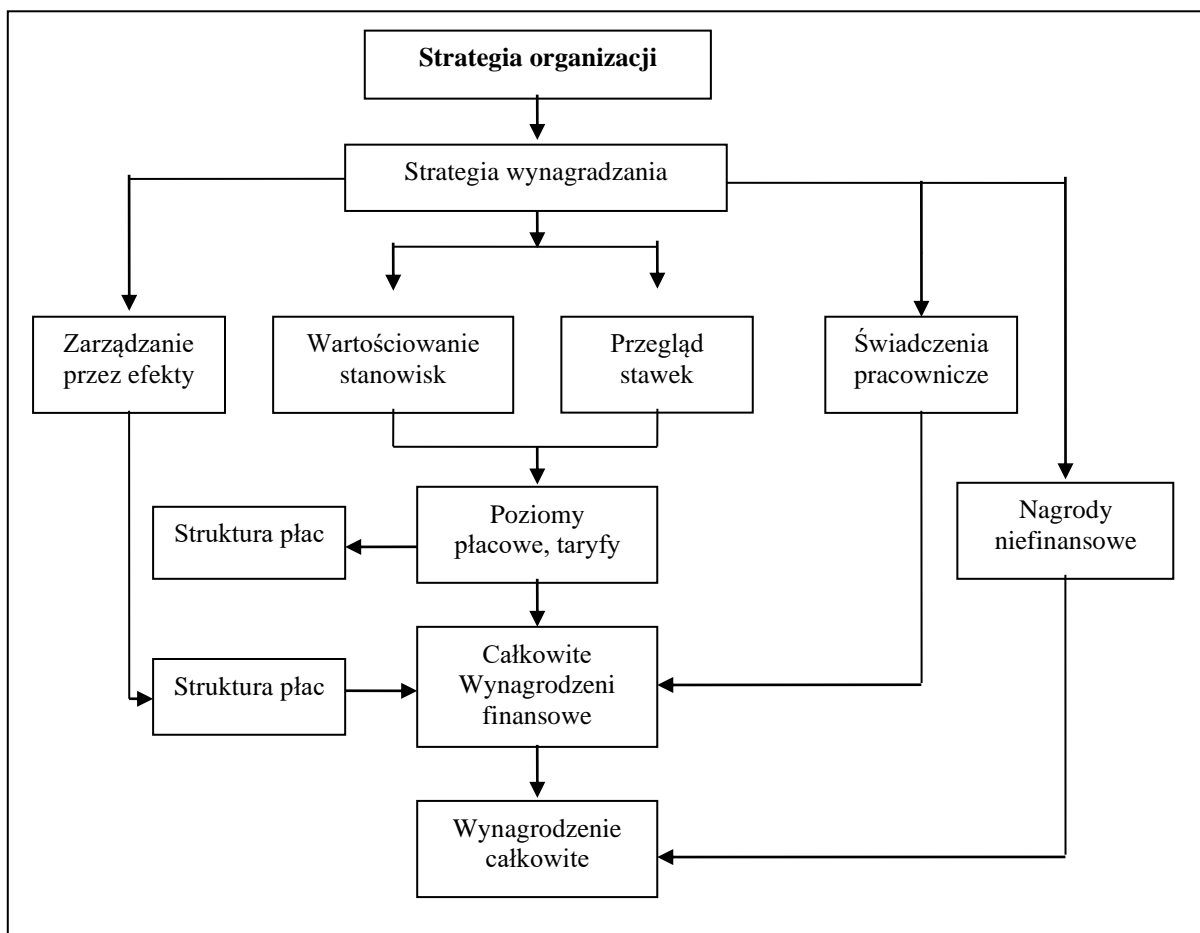
- wartościowanie stanowisk pracy, to jest ocenianie zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy,
- opracowanie i administrowanie strukturami i systemami płac,
- łączenie wynagrodzeń z wysiłkiem, wynikami i kompetencjami,
- zapewnienie pracownikom gratyfikacji niefinansowych,
- zapewnienie świadczeń dodatkowych, mających związek z poczuciem bezpieczeństwa i osobistymi potrzebami pracowników.

Wdrożony w organizacji system wynagradzania powinien być następnie rozwijany w ramach filozofii, strategii i działań dotyczących wynagrodzeń. Teoria i praktyka zarządzania wskazują, że system wynagrodzeń stanowi jeden z najistotniejszych, a jednocześnie najbardziej drażliwych i wzbudzających najwięcej emocji elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Jego założenia, kształt i struktura mogą decydować o sukcesie organizacji, lub być najważniejszą przyczyną jej porażki. Muszą być więc jasno sprecyzowane funkcje wynagrodzeń w organizacji, a obowiązujące zasady muszą dotyczyć wszystkich jej członków.

Systemy wynagradzania mogą być bardziej lub mniej rozbudowane. Liczba komponentów zależy w dużej mierze od wielkości organizacji, jej wewnętrznej struktury, liczbą kierunków działania czy też wielkością i ilością rynków na których działa. Typowe systemy wynagradzania zawierają od kilku (niewielkie organizacje) do nawet kilkunastu komponentów (korporacje).

³¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

Rysunek 32. Przykład systemu wynagradzania

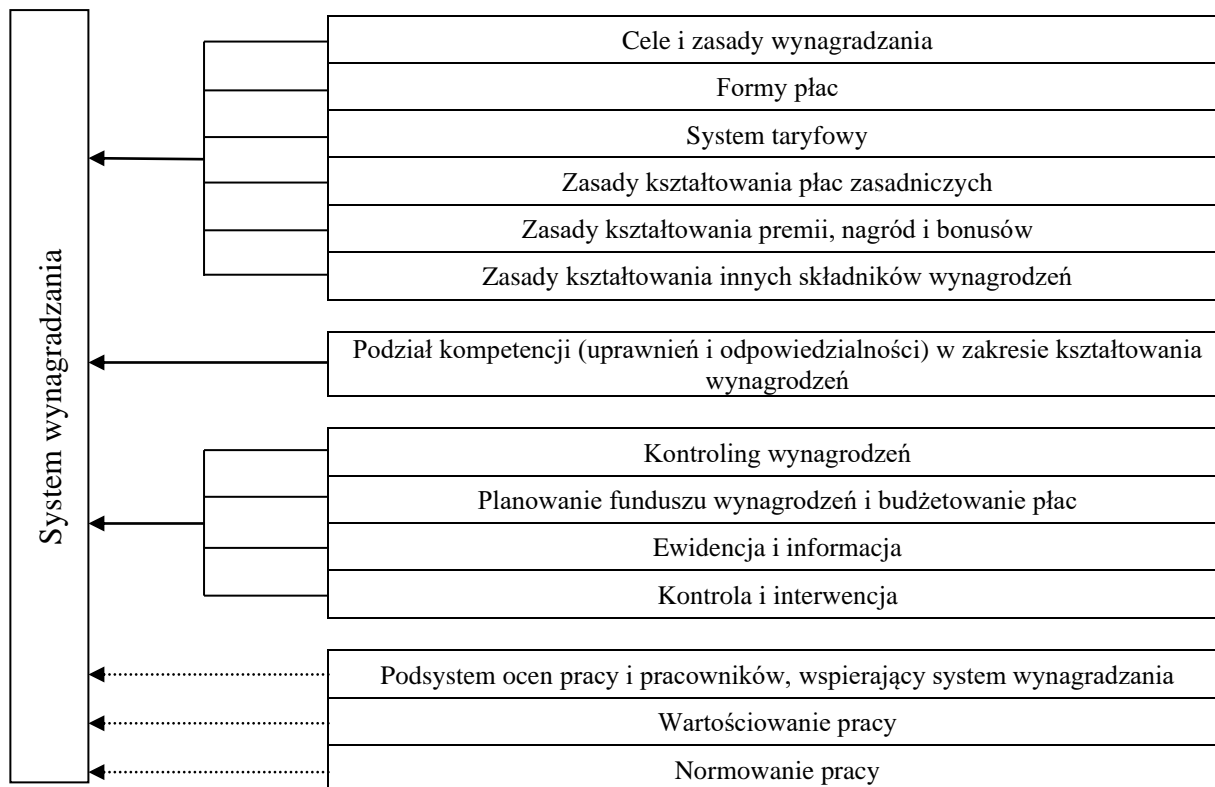


Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 501.

Przedstawiono tu typowy system wynagradzania. W każdej organizacji opisane są zasady normujące składniki wynagrodzenia, zasady kształtowania ich wysokości, terminy wypłat wynagrodzeń i.in. W Polsce, organizacje zatrudniające ponad 20 pracowników tworzą regulaminy pracy lub układy zbiorowe pracy. W organizacjach mniejszych dokumenty takie nie są wymagane prawem pracy.

Jak wspomniano liczba komponentów systemu wynagradzania w dużej mierze zależy od wielkości organizacji. Dla zobrazowania różnic w „zawartości” systemów wynagradzania, warto pokazać system wynagradzania dużej organizacji (np. korporacyjnej).

Rysunek 33. System wynagradzania dużej organizacji



Źródło: T. Oleksym, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 363.

Tak rozbudowany system występuje wyłącznie w dużych organizacjach. W organizacjach mniejszych wielu spośród tych elementów nie ma, na przykład systemów taryfowych czy budżetowania płac. Rozwinięty system wynagradzania w dużej organizacji obejmuje³¹¹:

1. Zasady wynagradzania, na które składają się:
 - określenie form płac i zasad ich stosowania,
 - system taryfowy określający: zaszeregowanie stanowisk pracy, a w wypadku form normowanych także zaszeregowania robót, do poszczególnych kategorii zaszeregowania; tabele lub siatki płac; kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach,
 - zasady kształtowania płac zasadniczych, zasady zaszeregowania pracowników,
 - zasady kształtowania innych, poza płacą zasadniczą, składników wynagrodzenia (premi, nagród, bonusów, dodatków i in.).
2. Podział kompetencji w zakresie kształtowania wynagrodzeń.
3. Kontroling wynagrodzeń, obejmujący:
 - planowanie funduszu wynagrodzeń w skali organizacji i jego budżetowanie dla poszczególnych obszarów lub jednostek organizacyjnych,
 - podsystem ewidencji i informacji dotyczący wynagrodzeń (statystyka dla potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych, analizy, mapy płac, raporty itd.),
 - nadzór nad wynagradzaniem (kontrola i interwencja).
4. Techniczne naliczanie płac i przygotowywanie zestawów danych (tabulogramów).
System wynagrodzeń wspierają i z nim współpracują:

³¹¹ T. Oleksym, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 364.

- organizacja i normowanie pracy,
- wartościowanie pracy,
- ocena pracy i pracowników.

Według T. Oleksyna, powyższych procesów nie można traktować jako części systemu wynagradzania.

Właściwe zarządzanie systemem wynagrodzeń powodujące, że pracownicy są silnie zmotywowani, jest jednym z ważniejszych źródeł prawidłowego funkcjonowania organizacji w szybko zmieniających się warunkach, dając tym samym możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych działania usprawniające systemy motywacyjne podejmowano już od dawna. W podejściu tradycyjnym we wcześniejszym okresie w pozostałych krajach europejskich, w tym także w Polsce, płace odzwierciedlały głównie czynniki nakładów, a nie wyników. Liczącym się elementem był status, pozycja stanowiska w hierarchii organizacji. Istotą nowoczesnych systemów jest stworzenie i powiązanie strategii wynagradzania z efektami, co skutkuje wynagradzaniem osobistego wkładu w efekty.

Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że koszty płac sięgają dzisiaj nawet siedemdziesięciu procent kosztów całkowitych. Nie można też przeceniać wartości czynników finansowych w systemie motywowania. Dlatego coraz częściej organizacje sięgają do czynników pozafinansowych. Bezpłatny wypoczynek, korzystanie z obiektów sportowych czy dodatkowa bezpłatna opieka lekarska spełniają również istotną funkcję motywacyjną³¹².

Istota systemów motywowania i wynagradzania powoduje potrzebę przyjęcia strategicznego podejścia do wynagradzania, które zapewni otrzymanie wartości dodanej z każdej inwestycji w płace. Strategia ta powinna definiować intencje organizacji dotyczące tworzenia sposobów i procesów wynagradzania tak, aby odpowiadały jej wymaganiom.

7.4. Wynagradzanie pracowników z wykorzystaniem kompetencji

Stosowanie motywacyjnej funkcji wynagradzania w powiązaniu z kompetencjami zapoczątkowano już w latach trzydziestych XX. wieku. Bonusy motywacyjne stosowano między innymi za wiedzę techniczną, odpowiedzialność i umiejętności rozwiązywania problemów³¹³. Wynagradzanie z wykorzystaniem modelu kompetencji wzbudza jednak kontrowersje. Do dziś nie ma zgodności co do koncepcji płacenia za wykazywane kompetencje, a nie za efekty czy stopień zawiłości pracy, chociaż z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że im wyższe pracownik posiada kompetencje tym jest bardziej efektywny. Przeciwną koncepcją jest wynagradzanie za wkład wnoszony do organizacji.

Uzależnienie wynagrodzenia tylko od kompetencji może oznaczać nieuzasadnione pomijanie znaczenia wyników pracy. Jeżeli na przykład pracownik wykazuje dużą sprawność w planowaniu, podejmowaniu decyzji i pracy z ludźmi, ale nie osiąga oczekiwanych wyników sprzedaży, to organizacja może kwestionować jego rzeczywisty wkład w zwiększanie potencjału przedsiębiorstwa³¹⁴. To samo niewłaściwe podejście dotyczy systemów płacowych, w których bierze się pod uwagę jedynie wymierne wyniki pracy. Jeśli pracownik ma dobre wyniki sprzedaży, ale osiąga je dzięki regularnej pracy po godzinach z powodu braku umiejętności planowania, a ponadto denerwuje swoim zachowaniem swoich współpracowników, to organizacja może kwestionować jego zasługi, tym razem w dziedzinie pracy zespołowej i wkładu do kultury organizacji. Jeśli zatem organizacja deklaruje wysoką jakość pracy, to nie ulega wątpliwości, że powinna dać temu wyraz uwzględniając także kompetencje jako czynniki kształtujące politykę placową.

³¹² M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 101.

³¹³ B. E. Becker, Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 186-187.

³¹⁴ S. Whiddett, Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 199-200.

Modele kompetencji znajdują zastosowanie w sytuacjach, gdy poziom wynagrodzenia zależy między innymi od jakości pracy. Posłużenie się strukturą kompetencyjną przy wyznaczaniu przedziałów płacowych powinno okazać się pomocne przede wszystkim w³¹⁵:

- określeniu, w jaki sposób efektywność pracy powinna przełożyć się na sposób wynagradzania,
- odzwierciedlaniu wartości, jaką przedstawia praca na określonym stanowisku dla organizacji,
- uświadamianiu pracownikom, że postępy w rozwoju przekładają się na określone korzyści płacowe.

Pomimo coraz szerszego wykorzystania kompetencji (także zarządzania kompetencjami w ZZL) do wspomaganiania wielu procesów zarządzania zasobami ludzkimi, wciąż jeszcze zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania borykają się z wieloma problemami. Jednym, dość charakterystycznym problemem, jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie stawiane przez T. Oleksyną³¹⁶: „Czy i w jakim stopniu pracodawcy płacą za kompetencje pracowników?”. Zdaniem autora nie ulega wątpliwości, że bezpośrednio tego nie czynią. Pracodawca nie „wycenia” wartości wszystkich kompetencji pracownika i stosownie do tego nie ustala wysokość jego wynagrodzenia. Oceny dokonuje się jedynie pośrednio, oferując pracę i konkretne wymagania (kompetencyjne), jakie ta praca stawia.

Istotą takiego podejścia jest to, że pracodawca powinien płacić jedynie za kompetencje, które pracownik wykorzystuje w pracy lub byłyby wykorzystywane w bliskiej przyszłości. Inne są dla niego bezużyteczne. Niewykorzystywane w praktycznym działaniu kompetencje pracownika, są dla organizacji zbędne.

Należy podkreślić, że kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem organizacji. To one w gruncie rzeczy są głównym źródłem kompetencji organizacji. Wynika z tego, że celem procesów zarządzania zasobami ludzkimi obok pozyskiwania, motywowania czy rozwoju pracowników, powinno być przede wszystkim dostosowanie kompetencji pracowników do potrzeb organizacji wykorzystującej je zgodnie z tymi potrzebami.

W poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi model kompetencji może być wykorzystywany w różnej skali. W badaniach potwierdzono, że im większy zakres stosowania zarządzania kompetencjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tym większy jest stopień realizacji celów stawianych modelowi kompetencji³¹⁷.

Najwyższy stopień oddziaływania kompetencji odnotowano w organizacjach wykorzystujących modele kompetencji na wszystkich szczeblach organizacyjnych i w większości obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, stosujących szczegółowe systemy ocen i monitoringu oraz technologie informatyczne w celu wsparcia zarządzania kompetencjami.

Ponieważ problematyka oceniania i wynagradzania pracowników jest szeroko i precyzyjnie opisywana w literaturze przedmiotu, w tym rozdziale przedstawiono tylko najważniejsze aspekty tych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.

³¹⁵ Tamże, s. 197.

³¹⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 245.

³¹⁷ K. W. Cook, Bernthal R., *Job-Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International, Bridgeville, 1998, s. 2-3.

Rozdział 8. Ocenianie pracowników

8.1 Charakterystyka procesu oceniania pracowników

Systemy ocen okresowych pracowników funkcjonują w organizacjach jako procedury sformalizowane, ujednolicone i w pełni koordynowane. Właściwe ich przygotowanie i stosowanie pozwala na wysoce obiektywną ocenę efektywności pracy i postaw pracowników. Z kolei obiektywna ocena przekłada się na związane z osiąganiem ustalonych celów, odpowiednie wynagradzanie pracownika.

Fundamentem właściwie realizowanej polityki personalnej organizacji jest dokładna wiedza o własnych pracownikach. Aby taki wymóg spełnić, organizacja powinna co najmniej:

- zidentyfikować kompetencje, zainteresowania, dążenia i ambicje pracowników,
- ustalić priorytety, zadania i role,
- wprowadzić system ocen pracowników służący weryfikacji efektywności wykonania powierzonych zadań i ról.

Proces motywowania zasobów ludzkich organizacji zależy w dużej mierze od oceny pracownika. Na podstawie właściwie przeprowadzonej oceny, możliwe jest zastosowanie odpowiednich („dopasowanych” do pracownika) czynników motywacyjnych. Można tym samym podjąć stosowne przedsięwzięcia mające na celu zwiększenie efektywności pracy.

Ocenianie najczęściej powoduje napięcie, irytację czy też stres. Trzeba jednak pamiętać, że przynosi ono korzyści nie tylko organizacji, ale także ocenianemu pracownikowi. Otrzymuje on informacje o efektach pracy, sukcesach i porażkach zawodowych, możliwościach doskonalenia pracy, oczekiwaniach przełożonego, możliwościach dalszego rozwoju i wiele innych. Ocena wpływa na wizerunek pracownika, kreuje jego obraz wśród pracowników i przełożonych. Pozytywna daje możliwości otrzymania awansu, podwyżki uposażenia czy nagrody. Także negatywna, która może spowodować karę, może też motywować do poprawy wyników pracy.

Ocenianie jest w zasadzie stałym, codziennym elementem pracy pracownika. Jednak różnica między oceną okresową, a bieżącym, codziennym ocenianiem pracy pracownika, polega między innymi na tym, że po dokonaniu oceny okresowej można się skoncentrować na wielu aspektach i wnikliwie, z różnych stron dokonać ich oceny.

Ocenianie pracowników (także kandydatów na pracowników) występuje we wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Oceniania dokonuje się w procesach pozyskiwania pracowników, rekrutacji, selekcji, adaptacji i dalej w procesie pracy, zmiany stanowiska, w procesie szkolenia i doskonalenia zawodowego, zastosowania właściwych instrumentów motywowania, w tym wynagradzania czy też zwalniania.

„Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy³¹⁸.” Z tak przyjętego toku rozumowania wynika, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, ale te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, oraz osiągnięte przez pracownika wyniki.

Ocenianie może być postrzegane jako jeden z elementów rozwoju zasobów ludzkich, albo traktowane jako odrębny proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Dążenie organizacji do osiągnięcia zakładanych celów, skłania do porównywania stanu rzeczywistego ze strategią, założeniami oraz planami³¹⁹. Stąd wynika rola oceny funkcyjno-

³¹⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 224.

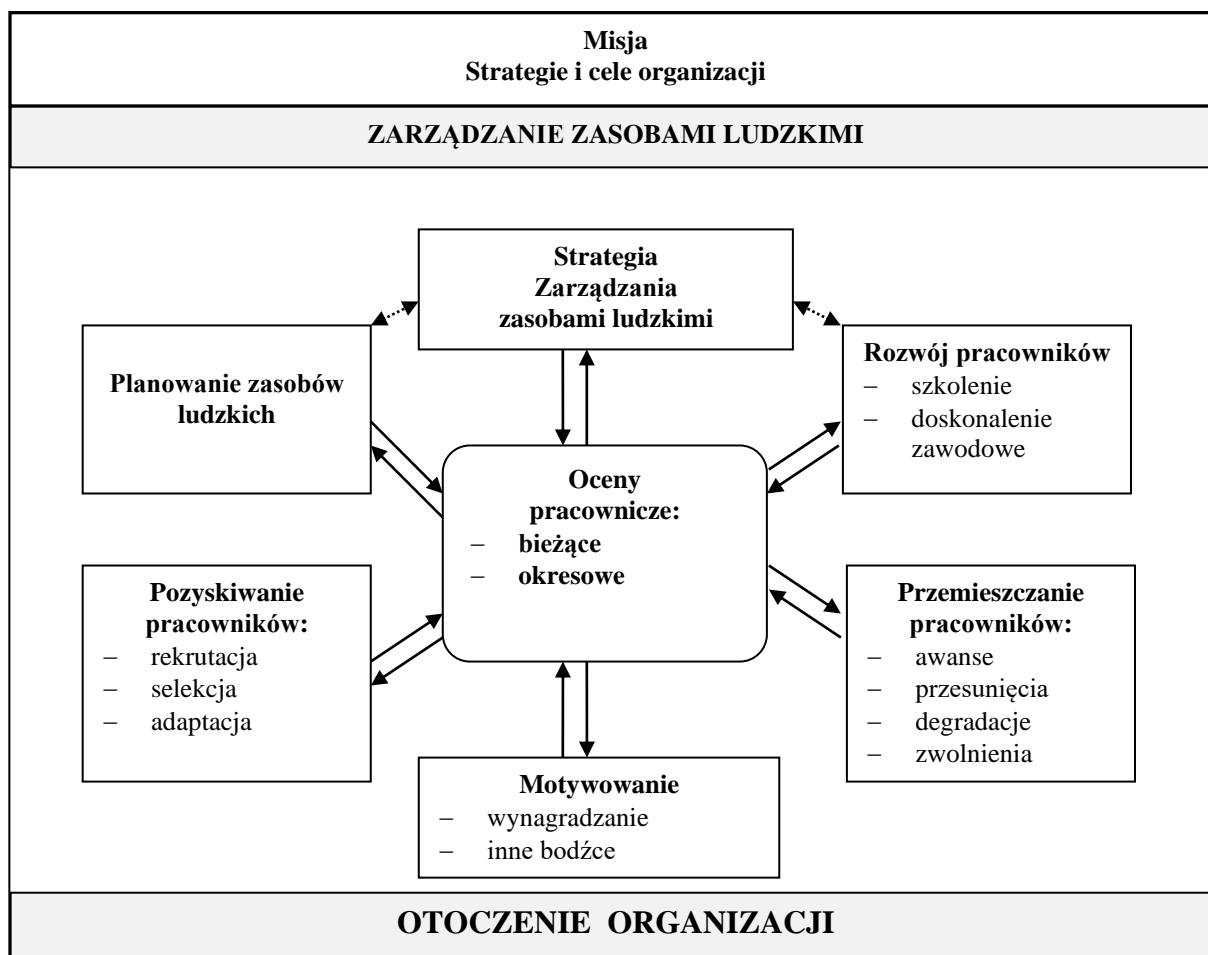
³¹⁹ W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2006, s. 72.

wania całej organizacji, poszczególnych zespołów pracowniczych oraz poszczególnych pracowników. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości. Jej celem może być dążenie do pozyskania informacji nieodzownych do dalszego postrzegania pracownika w organizacji, głównie pod kątem jego dalszego rozwoju.

Ocenianie jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, ale są również oceniani przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo organizacji czy też kolegów z własnego, albo innych zespołów. Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych. Ważne jest, by tak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi.

Ocena pracownika może dotyczyć różnych aspektów jego uczestnictwa w organizacji. Może dotyczyć jego cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy. Jest ona sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań i efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)³²⁰.

Rysunek 34. Ocenianie pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 225.

Biorąc pod uwagę horyzont czasowy, ocenianie może odnosić się do przeszłości, teraźniejszości oraz przyszłości. W pierwszych dwóch przypadkach ocena pracownika dotyczy osiągniętych przez niego rezultatów. Jeśli natomiast odnosi się do przyszłości, pozwala określić potencjał oraz te elementy, które decydują o rozwoju pracownika.

³²⁰ A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, w: Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 275.

Ocenianie pracowników powinno spełniać dwie podstawowe funkcje³²¹:

1. Funkcja ewaluacyjna – polega na tym, że ocenia się przede wszystkim dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość i zaangażowanie pracownika, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, a także stopień przydatności na zajmowanym stanowisku. Wyniki oceny prowadzonej w takim zakresie mogą być wykorzystane w bieżącej działalności organizacji. Można je uwzględnić realizując politykę nagradzania, przeprowadzając zmiany w strukturze zatrudnienia, albo też oceniając system rekrutacji i selekcji. Taki rodzaj oceniania może być bardzo przydatny w czasie podejmowania działań niekorzystnych dla pracownika, jakimi mogą być na przykład konsekwencje różnego rodzaju zmian, degradacje czy też zwolnienia.
2. Funkcja rozwojowa – polega na tym, że ocenia się pracownika przede wszystkim pod kątem jego możliwości rozwoju, umiejętności i chęci współpracy, możliwości rozwoju kompetencji czy też predyspozycji do pracy na stanowiskach kierowniczych. Wyniki takiej oceny powinny spełniać funkcję motywacyjną. Można ją spełnić jeśli oceniany pracownik otrzyma informację zwrotną, zaświadczącą o jego dobrej pracy i na przykład możliwościach awansu. Takie postępowanie pozwala na ukierunkowanie przyszłych zachowań pracownika na cele organizacji. Może też dostarczać danych umożliwiających właściwe planowanie procesu rozwoju pracownika. Pozwala na osiągnięcie poprawy efektywności pracy w przyszłości.

W literaturze przedmiotu opisane są inne funkcje oceniania: informacyjna, decyzyjna i motywacyjna.

Realizacja rzetelnego i obiektywnego oceniania pracowników jest możliwa dzięki wdrożeniu systemu okresowych ocen pracowników. System ten powinien być zaprojektowany dla organizacji w której ma być wdrożony. Powinien też uwzględniać jej specyfikę i naturę zasobu ludzkiego. Właściwie opracowany i „dopasowany” do organizacji system oceniania pozwala na uzyskanie i przetwarzanie informacji o pracownikach, które są niezbędne z punktu widzenia efektywnej realizacji procesu motywowania³²².

System oceniania musi być spójnym zbiorem wzajemnie ze sobą powiązanych elementów. Według A. Pocztowskiego są to³²³: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania oraz procedury oceniania.

Chcąc wprowadzić dostosowany do specyfiki organizacji skuteczny system oceniania pracowników, należy odpowiedzieć na następujące pytania³²⁴:

- dlaczego oceniamy? – pytanie o cele oceniania,
- co oceniamy? (przedmiot oceniania) – pytanie o to, jakie cechy, właściwości czy działania pracownika będą oceniane,
- kogo oceniamy? (podmiot oceniania) – pytanie o to, których pracowników poddamy ocenie,
- kto ocenia? – pytanie o to, kogo wyznaczymy do przeprowadzenia oceny (mogą to być także specjalistyczne organizacje zewnętrzne, osoba oceniana – samoocena, klienci itp.),
- jak oceniamy? – pytanie o metody i techniki oceniania,
- kiedy oceniamy? – pytanie o częstotliwość oceniania (oceny ustawiczne, oceny okresowe).

³²¹ Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2004, s. 67.

³²² Także innych przedsięwzięć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

³²³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 227.

³²⁴ M. Juchnowicz (red.), *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji*, Poltext, Warszawa 2001, s. 227-228.

Cele oceniania

Ocenianie pracowników powinno być procesem ciągłym i gwarantować osiągnięcie założonych celów. Udzielenie odpowiedzi na pytanie „dlaczego oceniamy” daje w istocie możliwość ustalenia celów oceniania.

Główne cele oceniania można podzielić na cele organizacyjne i psychospołeczne³²⁵:

- cele organizacyjne – ich osiągnięcie pozwala uzyskać informacje o pracowniku niezbędne do podejmowania decyzji personalnych dotyczących zatrudniania, ustalania potrzeb szkoleniowych, motywowania, ustalania płac, planowania karier, przeniesień wewnątrz organizacji czy też zwalniania pracowników,
- cele psychospołeczne – ich istota polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników, dzięki regularnemu dostarczeniu im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach ich rozwoju zawodowego. Osiągnięcie tych celów pozwala także na zaspokajanie jednej z ważniejszych potrzeb człowieka, mianowicie potrzeby uznania.

Można też, w zależności od specyfiki i potrzeb organizacji formułować cele szczegółowe. Jedną z najczęściej podawanych typologii jest wyodrębnienie następujących kategorii celów oceniania pracowników³²⁶:

- cele administracyjne – wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie pozyskiwania pracowników, alokacji i wynagradzania,
- cele informacyjne – dostarczanie kierownikom danych o tym jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach,
- cele motywacyjne – dostarczanie pracownikom informacji w celu ich motywowania do rozwoju osobistego.

Precyzując cele oceniania, można wyodrębnić najważniejsze z nich:

- identyfikacja poziomu wydajności pracy, także przewidywanego,
- kreowanie odpowiednich postaw i motywacji do pracy,
- opracowanie obiektywnego systemu wynagrodzeń,
- trafna alokacja zasobów ludzkich,
- ukierunkowany rozwój pracowników, sprecyzowanie ścieżki kariery zawodowej,
- precyzyjne (dostosowane do jednostki, zespołu) określenie potrzeb szkoleniowych,
- zaspokojenie potrzeby uznania pracy pracownika (pochwały, uznanie osiągnięć, nagrody, awanse),
- zapewnienie obiektywnych kryteriów oceny.

Zasady oceniania

Podczas tworzenia właściwego dla konkretnej organizacji, skutecznego i co ważne etycznego systemu oceniania, istotne jest ustalenie zbioru właściwych zasad, których ścisłe przestrzeganie powinno stać się normą oceniania w praktyce.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejścia do definiowania i ilości (od kilku do kilkunastu) zasad oceniania. Na przykład szczegółowe podejście prezentuje A. Ludwiczynski prezentując 15 zasad oceniania: celowości, użyteczności, powszechności, jednolitości, kompleksowości, adekwatności, stałości i okresowości, ciągłości, systemowości, metodyczności, fachowości, etapowości, formalizacji, poufności i odwołań³²⁷.

³²⁵ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Poltext, Warszawa 2000, s. 130-131.

³²⁶ G. C. Anderson, *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford 1993, s. 13-14.

³²⁷ Więcej w: A. Ludwiczynski, *Ocenianie pracowników*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 283-284.

Według A. Poczowskiego spośród wielu występujących w literaturze przedmiotu zasad, warto krótko wskazać na kilka podstawowych o uniwersalnym znaczeniu³²⁸:

- zasada systemowości – poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi,
- zasada systematyczności – ocenianie powinno mieć stały charakter,
- zasada powszechności – ocenie podlegają wszystkie osoby zatrudnione,
- zasada elastyczności – dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania,
- zasada konkretności – należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania,
- zasada jawności – oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania,
- zasada prostoty – stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich uczestników (oceniający, oceniani) procesu oceniania.

Kryteria oceniania

O wyborze kryteriów oceny pracownika decydują między innymi cele oceniania. Kryteria oceniania określa się na podstawie przyjętego obszaru i zakresu oceny. Należy też precyzyjnie określić, które kryteria są priorytetowe dla wyników oceny oraz przyjąć odpowiednie mierniki. Według M. Juchnowicz najczęściej stosuje się następujące grupy kryteriów³²⁹:

- kryteria osobowościowe,
- kryteria kwalifikacyjne,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne.

Rozwój teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem kompetencji pozwala na węższe, co nie oznacza ograniczone, podejście do definiowania grup kryteriów. Właśnie podejście z wykorzystywaniem modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwala na zastąpienie kryteriów osobowościowych i kwalifikacyjnych kryteriami kompetencyjnymi. Warto więc krótko omówić trzy grupy kryteriów oceniania³³⁰:

- kryteria kompetencyjne – obejmują ocenę wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowości oraz postaw i zachowań. Istotna jest także ocena skuteczności wykonywania powierzonych zadań,
- kryteria efektywnościowe – oceniane są wyniki pracy w wymiarze rzeczowym i wartościowym. Najczęściej stosowane kryteria efektywnościowe to: ilość wykonanej pracy w ujęciu rzeczowym lub wartościowym, a także jej jakość i terminowość wykonania,
- kryteria behawioralne – oceniane są zachowania pracowników (także zespołów pracowniczych). Stosowane głównie w przypadkach trudności z oceną efektów pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym. W przypadku, gdy możliwe jest wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria behawioralne powinny od-

³²⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 227.

³²⁹ M. Juchnowicz, (red.), *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji*, Poltext, Warszawa 2001, s. 115.

³³⁰ Więcej na temat kryteriów oceniania, np. w: Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, Król H., Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

grywać rolę uzupełniającą. Najczęściej stosowane kryteria behawioralne to takie cechy jak: systematyczność w działaniu, staranność wykonywania zadań, uczciwość, lojalność, gotowość do rozwijania się, stosunek do klientów, współpracowników i przełożonych. Mogą być porównywane ze wzorcami zachowań z modeli kompetencyjnych.

Podmioty, przedmiot i częstotliwość oceniania

Bliższa charakterystyka podmiotów i przedmiotu oceniania nie wymaga głębszego wyjaśnienia. Znaczenie tych określeń wynika bezpośrednio przytoczonych wyżej pytań, a także z opisu kryteriów oceniania.

Nie ma też potrzeby zagłębiać się bliżej w rozważania na temat częstotliwości oceniania, która zależy od wielu czynników i może być rozpatrywana w różnych kontekstach. Jest ona różnie określana w zasadzie w każdej organizacji. Uwzględnia jej specyfikę działalności oraz rozwiązania przyjęte w ramach systemu oceniania. W niektórych organizacjach ocenianie przeprowadza się nawet co dwa lata. Najczęściej jednak organizacje przeprowadzają ocenę roczną, biorąc przy tym pod uwagę zarówno koszty, jak i niezbędny czas trwania ocen. Zdarza się także przeprowadzanie ocen co kwartał, czy nawet w okresach comiesięcznych.

Techniki (metody) oceniania

Jednym z elementów systemu ocen są właśnie „techniki oceniania”, jednak w tytule tej części tekstu znalazł się także termin „metody”. Powodem tego jest fakt, że w różnych opracowaniach dotyczących systemów oceniania pracowników, jako element systemu pojawia się zarówno pojęcie „techniki” jak i „metody”, a nawet oba te pojęcia przytaczane są zamiennie.

W kontekście powyższego wydaje się, że niezbędnym wypełnieniem krótkiej charakterystyki komponentów systemu oceniania pracowników, powinna być przynajmniej hasłowa prezentacja podstawowych metod i technik oceniania.

Zarówno w teorii i praktyce zarządzania, jak i w zapisach słownikowych i encyklopedycznych, nie ma jednakowych i jednoznacznych definicji pojęć: metody oraz techniki. Także przyjęta w zarządzaniu typologia dotycząca metod i technik oceniania pracowników nie jest jednoznaczna. Często autorzy traktują te pojęcia jednakowo, stosują je zamiennie. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że przy założeniu właściwego ich stosowania nie ma to większego znaczenia z praktycznego punktu widzenia.

Odmienne zdanie w tym względzie prezentuje A. Pocztowski, który wyraźnie rozgranicza znaczenie pojęć metody oraz techniki oceniania³³¹. Twierdzi mianowicie, że pojęcia te mają różne znaczenia. Metodą oceniania zdaniem tego autora jest opierające się na określonych zasadach teoretyczno-metodologicznych podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy, natomiast technika oceniania jest pojęciem węższym i oznacza sposób zbierania, rejestrowania oraz analizowania informacji będących podstawą oceny.

Warto dodać, że na przykład A. Ludwicyński, dokonując podziału, wymienione techniki nazywa zamiennie metodami i technikami³³².

I w innym kontekście biorąc pod uwagę punkt odniesienia oceny, M. Kostera dzieli techniki na grupy³³³:

- techniki o charakterze absolutnym – odnoszą ocenę pracowników do wcześniej przyjętych standardów,
- techniki o charakterze relatywnym – ich istotą jest porównywanie pracowników między sobą.

³³¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007 s. 233.

³³² Więcej w: A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, w: Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 290-302.

³³³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 72-73.

Nie wdając się w dalsze rozważania na temat definiowania pojęć „metody” i „techniki”, w dalszej części tekstu użyte będzie określenie „techniki”. Według G. C. Andersona można wyodrębnić dwie grupy technik oceniania, które zawierają w zasadzie wszystkie do dzisiaj stosowane techniki oceniania pracowników³³⁴:

1. Subiektywne – charakteryzują się tym, że ocenianie opiera się na poglądach i osądach wartościujących podmiotów oceniających, należą do nich:
 - skale liczbowe,
 - skale z wymuszonym wyborem,
 - skale cech osobowości,
 - skale graficzne,
 - technika wymuszonego rozkładu,
 - ranking,
 - porównywanie parami.
2. Obiektywne – tu podstawę oceniania stanowią w przeważającej mierze kryteria mierzalne, należą do nich:
 - swobodny opis,
 - opis ustrukturyzowany,
 - technika wydarzeń krytycznych,
 - technika oceniania przez cele bądź obszary kluczowe,
 - samoocena,
 - skale zachowań.

Bez szczegółowej analizy technik oceniania (są szczegółowo i „obficie” opisywane w literaturze przedmiotu³³⁵), warto zasygnalizować inne podejście do typologii technik oceniania. W dość charakterystyczny sposób przedstawia podział technik oceniania pracowników T. Oleksyn³³⁶:

- oceny punktowe,
 - oceny punktowe z kluczami analitycznymi,
 - oceny wagowo-punktowe (z kluczami analitycznymi lub bez nich),
 - oceny szkolne lub podobne,
 - graficzne skale ocen,
 - technika rozkładu normalnego (krzywa Gaussa),
 - technika opisów swobodnych,
- a uwzględniając kryterium sposobu dokonywania ocen:
- oceny tradycyjne,
 - oceny dualne,
 - oceny potrójne (triadowe, 270 stopni),
 - ocena 360 stopni.

Procedury, etapy oceniania

Ocenianie wszystkich pracowników organizacji według identycznych kryteriów i tej samej procedury nie jest możliwe. Właściwie zaprojektowany i wdrożony system okresowych ocen pracowników powinien uwzględniać różnorodność zasobu ludzkiego organizacji w kontekście wykonywanych zadań i odgrywanych ról organizacyjnych, a także hierarchię pracowników czy grup zawodowych w organizacji. Przewiduje on kilka etapów (najczęściej do 10.)

³³⁴ Tamże, s. 233.

³³⁵ A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion S.A. (One Press), Gliwice 2003, s. 139-142; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 467-469; H. Król, Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 289-302 i in.

³³⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 467.

procedury oceniania, ale z uwzględnieniem różnorodności: celów, zasad oceniania, kryteriów, technik, podmiotów i przedmiotów, czy w końcu częstotliwości oceniania. Niezależnie od ocenianego pracownika czy grupy zawodowej, liczba etapów oceniania jest w zasadzie taka sama. Dokonując oceny należy przejść następujące etapy³³⁷:

1. Identyfikacja celów oceny – z reguły są to trzy grupy celów: administracyjne (alokacja pracowników, wykorzystanie w systemie wynagradzania), motywacyjne (przekazanie ocenianemu informacji o wynikach oceny w celu motywowania do szeroko rozumianego rozwoju osobistego, zwiększenia efektywności pracy), informacyjne (dostarczenie przełożonemu informacji o podwładnym, jego słabych i mocnych stronach).
2. Wyznaczenie podmiotu oceniającego – dostatecznie kompetentnego, wcześniej odpowiednio przygotowanego (przeszkolonego), dobranego do oceny pracy (odgrywanych ról organizacyjnych) konkretnego pracownika (zespołu pracowniczego czy grupy zawodowej).
3. Identyfikacja przedmiotu oceny – konkretni pracownicy, zespoły pracownicze, grupy zawodowe i.in.
4. Identyfikacja kryteriów oceny – najczęściej występują trzy grupy kryteriów: kompetencyjne (niezbędne jest przyjęcie układu odniesienia, np. profilu kompetencji wymaganych dla stanowiska pracy do którego będą odnoszone kompetencje rzeczywiste pracownika i skuteczność wykonywania powierzonych zadań lub odgrywania ról organizacyjnych), efektywnościowe (najczęściej ocenie podlegają jakość i terminowość wykonania pracy oraz efekty pracy w wymiarze rzeczowym i/lub wartościowym), behawioralne (najczęściej oceniane są zachowania pracowników: np. stosunek do klientów, współpracowników i przełożonych, systematyczność w działaniu, uczciwość, lojalność, staranność wykonywania zadań i.in. Stosowane są w przypadkach trudności z oceną kryteriów efektywnościowych).
5. Wybór technik i narzędzi oceny – techniki i narzędzia oceny (arkusze oceny, testy i.in) winny być odpowiednio dobrane do celów, kryteriów oceny oraz do konkretnych pracowników, zespołów czy grup zawodowych. Ważne jest też przygotowanie innych dokumentów: regulamin oceniania, informacje dla ocenianych, w tym tryb odwoławczy od oceny, itp.
6. Dokonanie oceny pracownika, zespołu pracowniczego czy grupy zawodowej, zgodnie z wcześniej przyjętymi celami, kryteriami i technikami z wykorzystaniem przyjętych narzędzi oceny.
7. Gromadzenie i opracowanie wyników oceny pracowników, zespołów pracowniczych czy grup zawodowych.
8. Zgodnie z wcześniej ustaloną procedurą, przekazanie pracownikom, zespołom pracowniczym czy grupom zawodowych wyników oceny. Dyskusja wyników ocen z ocenianymi. Omówienie możliwości wykorzystania wyników oceny (plany rozwoju pracowników, ustalanie ścieżek kariery zawodowej, podniesienie wynagrodzenia, nagrody, awanse/degradacje, odejścia pracowników).
9. Ewaluacja procesu oceniania – ważna z punktu widzenia kontroli procesu oceniania, wykazuje ewentualne błędy i powoduje jego doskonalenie.

³³⁷ Opracowano na podstawie: J. S. Kardas, *Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji*, w: Domańska-Szaruga B., Bombiak E., (red.), *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2019, H. Król, A. Ludwiczynski, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, T. Oleksym, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017. Z. Ciekankowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza Nr 3, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2012, Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, L. Kozioł, Kopeć J., Piechnik-Kurdziel A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000 i in.

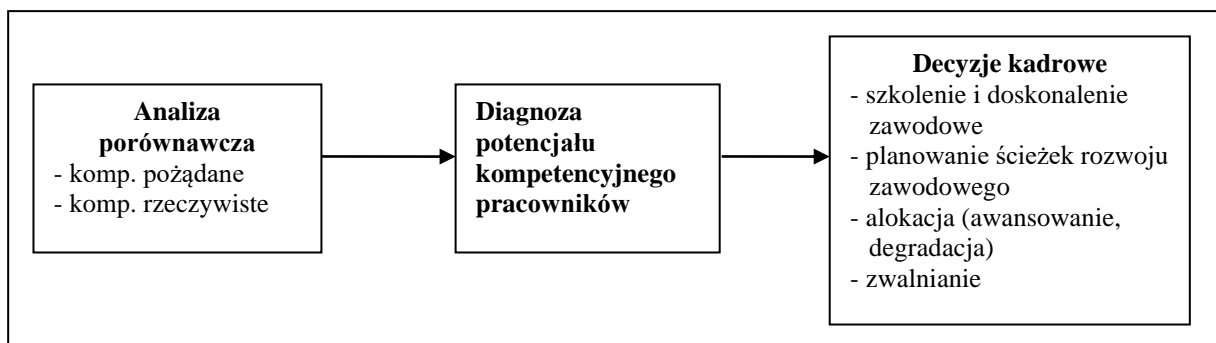
Podane etapy procesu oceniania pracowników nie są „dopasowane” do konkretnej organizacji, są dość uniwersalne. Ich charakterystyka miała na celu przybliżenie procedur oceniania, i w pewnym stopniu wskazanie na kolejność etapów oceny i ich wzajemne powiązania.

Właściwie przeprowadzane ocenianie pracowników niewątpliwie przyczynia się do rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Stanowi bardzo ważny element procesu podejmowania decyzji personalnych. Pomimo napięć z nim związanych, podobnie jak wynagradzanie, może być bardzo silnym bodźcem do zwiększenia efektywności pracy oraz rozwoju zawodowego i osobistego pracowników.

8.2. Ocenianie pracowników z wykorzystaniem kompetencji

Jak już wspomniano ocenianie wymaga wprowadzenia formalnego systemu oceny okresowej pracowników. W sytuacji, gdy w procesie oceniania miałyby być wykorzystane kompetencje pracowników, system oceniania powinien zawierać kryteria ocen którymi są kompetencje. Dla stanowisk pracy zdefiniowane są modele (zestawy, profile) kompetencji. Określają one wymagania efektywnościowe i kompetencyjne, które powinny zostać spełnione i będą oceniane w procesie pracy. Warunkiem oddziaływania systemu na intensyfikację pożądaných zachowań pracowników jest wykorzystanie wyników oceny do podejmowania istotnych dla pracownika decyzji kadrowych³³⁸. Na podstawie oceny kompetencji możliwe jest motywowanie pracowników poprzez podejmowanie decyzji o awansie, premii, nagrodzie czy innych pozapłacowych środkach motywacyjnych, albo też podejmowanie decyzji kadrowych dotyczących degradacji i zwalniania.

Rysunek 35. Ocenianie pracowników z wykorzystaniem kompetencji



Źródło: Opracowanie własne.

Ocenianie pracowników polegające tylko na porównaniu kompetencji pracownika z wymaganymi na stanowisku pracy, nie miałoby większego sensu w kontekście oceny przydatności pracownika w tworzeniu wartości dodanej. Jest istotne i przydatne w podejmowaniu określonych na ilustracji decyzji kadrowych.

Pracownik zatrudniony na konkretnym stanowisku stoi przed koniecznością wykonania stawianych przed nim zadań lub osiągnięcia wyznaczonych celów. Ich definicje (określone w sposób prosty, zrozumiały) powinny zawierać określenie konkretnych i możliwych do zmierzenia efektów. Uzyskany wynik jest jednym z kryteriów pomiaru efektywności pracy – wymiernym wskaźnikiem zbliżania się pracownika do celu, jaki został mu postawiony³³⁹.

Z punktu widzenia organizacji ważne jest także, aby efekt końcowy oceny dał odpowiedź na pytanie: na ile posiadane przez pracownika kompetencje przyczyniają się do wysokiej efektywności jego pracy?

³³⁸ M. Juchnowicz, Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 255.

³³⁹ S. Whiddett, Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 118.

Wykorzystanie kompetencji w ocenie efektywności pracy powinno pomóc w³⁴⁰:

- ustanowieniu standardów jakości i efektywności pracy,
- lokalizacji obszarów, w których efektywność powinna się zwiększyć,
- określeniu potencjału organizacji w zakresie wewnętrznej alokacji pracowników,
- uzgadnianiu z pracownikami planów ich rozwoju zawodowego oraz ustalaniu ścieżek kariery.

Badanie jakości i efektów pracy przebiega zwykle zgodnie z następującą procedurą:

1. Zdefiniowanie czynników poddawanych ocenie, które mają bezpośredni związek z efektywnością pracy na danym stanowisku,
2. Zgromadzenie danych o przebiegu pracy pracowników i jej efektach,
3. Uporządkowanie i opracowanie tych danych,
4. Omówienie z pracownikiem wyników przeprowadzonego przeglądu. Możliwa też samoocena.
5. Wspólne opracowanie wniosków, uzgodnienie propozycji decyzji kadrowych.

Współczesne wyzwania dla organizacji (postęp technologiczny, szybki przepływ informacji, globalizacja gospodarki, wzrost konkurencyjności i.in.) powodują, że największym atutem organizacji jest jej zasób ludzki, jego kompetencje. Między innymi właśnie z tego powodu organizacje zmuszone są do doskonalenia kompetencji swoich pracowników. To z kolei wymusza doskonalenie systemu oceniania poprzez rozszerzanie liczby czynników poddawanych ocenie. W praktyce zarządzania utrwała się pogląd, że cena wyników pracy na podstawie tylko efektów mierzalnych nie jest wystarczająca. Konieczna okazuje się być analiza nie tylko ostatecznego efektu pracy, ale też sposobu jego uzyskania (jakość działania w celu osiągnięcia efektu końcowego).

Ocenianie pracowników z wykorzystaniem kompetencji jest jednym z ważniejszych elementów systemu zarządzania kompetencjami³⁴¹. W ramach systemu zarządzania kompetencjami należy oceniać³⁴²:

- kompetencje pracowników, menedżerów i liderów (brakujące, nadwyżkowe, poprawność wykorzystania, kierunki rozwoju),
- plany, programy, harmonogramy, kosztorysy i efektywność rozwoju zawodowego,
- podmioty realizujące rozwój zawodowy w ramach i na rzecz danej organizacji,
- efektywność poszczególnych procedur, programów i projektów oraz całego systemu zarządzania kompetencjami.

Ocenianie jest procesem powszechnie występującym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Krótko scharakteryzowane w tym rozdziale z wykorzystaniem kompetencji, doczekało się już wielu opracowań teoretycznych i co najważniejsze, także wdrożeń praktycznych.

8.3. Ocenianie i wynagradzanie w procesie motywowania pracowników **Suplement do rozdziału XX i XX**

Ocenianie i wynagradzanie pracowników, podobnie jak proces ich rozwoju w organizacji, mają decydujący wpływ na funkcję motywowania. Tym samym ocenianie i wynagradzanie pracowników nie da się oddzielić od procesów funkcji personalnej, mającej silny wpływ na tradycyjnie rozumiane procesy zarządzania organizacją:

- planowanie (związane z planowaniem i pozyskiwaniem pracowników),
- organizowanie (organizowanie: stanowisk, ról organizacyjnych, zespołów pracowniczych, adaptacji itp.),

³⁴⁰ Tamże, s. 117.

³⁴¹ O zarządzaniu kompetencjami w organizacji, więcej w: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, rozdział 5, s. 187.

³⁴² Tamże, s. 232-233.

- przewodzenie³⁴³, kierowanie, motywowanie (motywowanie, ocena, wynagradzanie, rozwój pracowników),
- kontrolowanie (np. kontroling personalny).

Wyjaśnienia wymaga jeszcze jedna ważna kwestia, a mianowicie znaczenie słów „motywacja” i „motywowanie”. Niektórzy autorzy uznają je za tożsame używając ich zamiennie. Analiza definicji motywacji i motywowania pozwala na stwierdzenie, iż pogląd uznający te słowa za tożsame wydaje się być nieuzasadniony.

Pojęcie motywacji najczęściej tłumaczone jest jako proces inicjowania działań (ew. ukierunkowanych) człowieka. Motywacja wobec działań pełni funkcję regulacyjną, określa ich kierunek i stabilność. W takim ujęciu ważna jest siła motywacji, rozumiana jako stopień, w jakim oddziałuje ona na wybory i dążenia człowieka³⁴⁴. W innym podejściu uważa się, że motywacja jest stanem umysłu, wpływa na widoczne zachowania w związku z czym nie może być obserwowana bezpośrednio. Ocena siły motywacji na podstawie obserwowanych zachowań lub mierzalnych rezultatów jest problematyczna, gdyż motywacja nie jest jedynym czynnikiem kształtującym indywidualne wyniki działań³⁴⁵.

Motywowanie definiowane jest jako złożony proces docierania do motywacji zatrudnionych pracowników i wywoływanie gotowości do określonych postaw i zachowań. Jest procesem, za który odpowiada podmiot oddziałujący, system celowego oddziaływania, uruchamiania i podtrzymywania motywów danego człowieka. Reguluje postawy i stymuluje wyniki pracy ludzi³⁴⁶.

Podsumowaniem rozważań na temat pojęć motywacji i motywowania może być definicja motywowania S. Borkowskiej: „Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu”.)³⁴⁷.

Przed scharakteryzowaniem działań dotyczących ocenienia i wynagradzania pracowników, warto ustalić odpowiedź na pytanie: co motywuje ludzi do pracy? Prowadzone w ostatnich latach badania, niezależnie od przyjętej próby badawczej czy metodyki badań wykazywały dość zbliżone wyniki. Oczywiście jest, że ze względu na różnice w indywidualnych potrzebach, menedżerowie będą wykazywać inne i w innej kolejności ważne dla nich motywatory, a pracownicy szczebla wykonawczego zaprezentują inne i w innej kolejności. Jednak jak się okazuje różnice wynikające z różnej hierarchii stanowisk, są niewielkie. Nie wdając się w dokładną analizę metodyki i wyników badań (motywowanie nie jest głównym tematem niniejszego rozdziału), warto przytoczyć rezultaty dwóch badań dotyczących czynników motywujących do pracy.

W badaniu 148 pracowników, z różnym stażem pracy, na stanowiskach menedżerów i wykonawczych ustalono listę najważniejszych czynników motywujących³⁴⁸:

1. Nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń.
2. Dobra atmosfera w pracy.
3. Satysfakcja z pracy.
4. Dobre relacje z bezpośrednim przełożonym.

³⁴³ Przewodzenie jako jeden z procesów zarządzania, w literaturze przedmiotu często występuje pod nazwą „motywowanie” lub „kierowanie”.

³⁴⁴ T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 89.

³⁴⁵ A. Dolot, *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, w: *Zeszyty naukowe politechniki śląskiej*, seria: Organizacja i zarządzanie z. 71, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice styczeń 2014, s. 64.

³⁴⁶ Tamże, s. 65.

³⁴⁷ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 333.

³⁴⁸ Na podstawie: A. Dolot, *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, w: *Zeszyty naukowe politechniki śląskiej*, seria: Organizacja i zarządzanie z. 71, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice styczeń 2014.

5. Awans.
6. Premia za dobre wyniki w pracy.
7. Wysokie i pewne wynagrodzenie.
8. Możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań.
9. Elastyczny czas pracy.
10. Bezpieczeństwo zatrudnienia.

W innych badaniach przeprowadzonych na licznej grupie 1.572 pracowników z 61 organizacji, ustalono następującą listę motywatorów³⁴⁹:

1. Docenianie zaangażowania i sukcesów.
2. Dobra atmosfera w miejscu pracy.
3. Jasno i konkretnie określone cele i zadania.
4. Pewność zatrudnienia.
5. Delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę.
6. Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia.
7. Rozszerzenie kompetencji (decyzyjności).
8. Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów.
9. Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich).
10. Jasno wytyczona ścieżka kariery.

W przedstawionych wynikach obu badań, niektóre zapisy w gruncie rzeczy oznaczają takie same lub bardzo podobne czynniki motywujące. Wydaje się też, że sens zapisu motywatorów może świadczyć o podobnym rozumieniu czynników motywujących przez respondentów tych badań.

Z przedstawionego porównania czynników motywujących z obu badań wynika, że pomimo różnic w zapisie treści, ich znaczenie dla respondentów wydaje się być co najmniej bliskie. Zaprezentowane wyniki badań pozwalają tylko na bardzo ogólną, ale dla niniejszych rozważań zupełnie wystarczającą analizę. Przede wszystkim zwraca uwagę fakt, że w obu badaniach pracownicy w pierwszej kolejności wskazują na czynniki motywacji pozafinansowej. Czynniki sensu stricto finansowe znalazły się w pierwszym badaniu dopiero na pozycjach 6 i 7, a w badaniu drugim nie znalazły się w 10. pierwszych motywatorach. Jednak nie ma wątpliwości, że czynnik finansowy dla każdego pracownika jest również bardzo istotny. Pomimo kilkakrotnego wskazywania przez badanych aspektów związanych z rozwojem zawodowym (nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń, realizacja odpowiedzialnych zadań, udział w szkoleniach), to jest jasne, że w konsekwencji wiąże się on z możliwością awansu i tym samym z korzyściami finansowymi.

³⁴⁹ Na podstawie: A. Niemczyk, Niemczyk A., Mądry J., *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Tabela 13. Porównanie podobieństw czynników motywujących

Badanie 1	Badanie 2
Nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń	Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia
Dobra atmosfera w pracy	Dobra atmosfera w miejscu pracy
Satysfakcja z pracy	Docenianie zaangażowania i sukcesów
Dobre relacje z bezpośrednim przełożonym	Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich)
Awans	Jasno wytyczona ścieżka kariery
Premia za dobre wyniki w pracy	Docenianie zaangażowania i sukcesów Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów
Wysokie i pewne wynagrodzenie	Docenianie zaangażowania i sukcesów
Możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań	Delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę Rozszerzenie kompetencji (decyzyjności) Jasno i konkretnie określone cele i zadania
Elastyczny czas pracy	
Bezpieczeństwo zatrudnienia	Pewność zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne

W obu badaniach widać także inne czynniki motywujące, które w sposób pośredni odnoszą się do motywacji finansowej oraz mające związek z ocenianiem pracowników. I tak w przedstawionych wynikach badania pierwszego:

- nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń (możliwy awans i wyższe wynagrodzenie),
- satysfakcja z pracy (może wynikać z wysokiej oceny rezultatów pracy i wysokości wynagrodzenia),
- awans (możliwy w wyniku dobrej oceny rezultatów pracy i powoduje wyższe wynagrodzenie),
- premia za dobre wyniki w pracy (następuje najczęściej w wyniku dobrej oceny rezultatów pracy),
- wysokie i pewne wynagrodzenie (wynik stałej dobrej oceny rezultatów pracy),
- możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań (możliwy awans, wyższe wynagrodzenie, następuje zwykle w wyniku ciągłej dobrej oceny rezultatów pracy),
- bezpieczeństwo zatrudnienia (związane również, choć nie tylko, z dobrą oceną wyników pracy).

W przedstawionych wynikach badania drugiego:

- docenianie zaangażowania i sukcesów (możliwość premii finansowych i awansu),
- pewność zatrudnienia (związane również, choć nie tylko, z dobrą oceną wyników pracy),
- delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę (możliwy awans, wyższe wynagrodzenie, następuje zwykle w wyniku ciągłej, dobrej oceny rezultatów pracy),
- podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, studia (możliwy awans i wyższe wynagrodzenie),
- rozszerzenie kompetencji (decyzyjności) (możliwe w związku z dobrą oceną pracy, możliwy awans i wyższe wynagrodzenie),
- rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów (może powodować lepszą ocenę pracy i np. premie finansowe).

W przypadku pierwszego przytoczonego badania na dziesięć wskazanych przez respondentów czynników motywujących znalazło się siedem, które odnoszą się do motywacji finansowej oraz mających związek z ocenianiem pracowników. W przypadku drugiego badania wśród dziesięciu motywatorów znalazło się sześć odnoszących się do motywacji finansowej i związanych z ocenianiem pracowników.

Powyższa, prosta interpretacja wyników dwóch badań czynników motywujących, skierowana była na pokazanie związków motywacji do pracy z procesami oceniania i wynagradzania pracowników. Zaskakującym wydaje się niewielka liczba motywatorów ściśle finansowych. Pomimo to większość czynników motywujących wskazuje na związek z motywacją finansową. Ma też związek z ocenianiem, które jest ważnym elementem w rozwoju osobistym i zawodowym pracowników, wpływa na poprawę efektywności pracy, czy po prostu pozwala na obserwację rozwoju pracownika.

Przedstawione rozważania ewidentnie wskazują na silny związek procesów oceniania i wynagradzania pracowników z ich motywacją do pracy. Odpowiednio zaplanowane i przygotowane systemy ocen i wynagradzania pracowników mają duży wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach. Niewątpliwie odgrywają ważną rolę w realizacji funkcji motywowania, której realizacja nakierowana jest na kształtowanie ukierunkowanej motywacji u pracowników organizacji.

Rozdział 9. Szkolenie i doskonalenie pracowników

9.1. Szkolenie a doskonalenie zawodowe

Nieustanne zmiany zachodzące w szeroko rozumianym otoczeniu, w tym zwłaszcza rozwój konkurencji globalnej, rosnące wymagania ze strony konsumentów wobec wysokiej jakości i nowoczesności oferowanych produktów i usług oraz szybkie zmiany technologiczne powodują, że pierwszoplanowym zadaniem współczesnej organizacji jest stałe reagowanie, śledzenie i dostosowanie do otoczenia. W sprostaniu tym wyzwaniom może pomóc ciągłe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych pracowników. Według S. Borkowskiej inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne, ponieważ nie tylko spełnia on funkcję motywacyjną (zaspokajanie potrzeby samorealizacji), ale powoduje pożądaną wzrost efektywności ekonomicznej organizacji³⁵⁰.

Nogalski i Niewiadomski do głównych czynników obniżających „doskonałość” przedsiębiorstwa zaliczają słaby system zarządzania zasobami ludzkimi oraz słaby system szkoleń pracowniczych³⁵¹.

Według A. Pocztońskiego szkolenie zawodowe jest to ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji³⁵².

Tadeusz Listwan twierdzi, że rozwój kadry oznacza działania mające na celu przygotowanie pracowników – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W przypadku rozwoju mamy do czynienia z dłuższym przedziałem czasu. Doskonalenie ma charakter bardziej bezpośredni, jest nastawione na zdobycie konkretnych kwalifikacji³⁵³.

Rozwój zawodowy i intelektualny powinien być celem wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników, bez względu na pełnione przez nich funkcje. Należy przyjąć do wiadomości fakt, że poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników jest nieuchronną konsekwencją wzrastającej konkurencji na rynku. Nie ma ucieczki od zmian, a zatem nie ma ucieczki od rozwoju pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych przez doskonalenie i zdobywanie nowych umiejętności – a więc od kształcenia.

Każdy pracownik, aby mógł efektywnie wykonywać określoną pracę musi posiadać w tym celu odpowiednie kwalifikacje zawodowe. Kwalifikacje zawodowe można zdefiniować jako osiągnięty przez pracownika poziom wykształcenia, potwierdzony dyplomami lub doświadczeniem zawodowym umiejętności wykonywania danego zawodu lub określonego rodzaju pracy. Jednym ze sposobów uzyskania tych umiejętności jest m.in. szkolenie i doskonalenie zawodowe. Zarówno szkolenie, jak i doskonalenie zawodowe w organizacjach oparte powinno być o planowanie na różnych szczeblach zarządzania. Podstawą do opracowania programów szkoleń powinny być długofalowe potrzeby organizacji, jak również preferencje samych pracowników zainteresowanych w podnoszeniu własnych kwalifikacji. W literaturze można spotkać rozróżnienie pomiędzy szkoleniem, a doskonaleniem zawodowym. Programy szkolenia mają bowiem na celu utrzymanie oraz poprawę efektywności aktualnie wykonywa-

³⁵⁰ S. Borkowska, *Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 29.

³⁵¹ B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1 (47) 2018, s. 154.

³⁵² Por. A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2007.

³⁵³ Por. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995.

nej pracy, natomiast programy doskonalenia zmierzają do rozwinięcia umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy³⁵⁴.

Programy szkolenia opracowywane są na podstawie wyników oceny efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach, w związku z utworzeniem nowych stanowisk pracy, a także na podstawie przeglądu kadrowego określającego odpowiednie potrzeby szkoleniowe. Mają one z reguły na celu opanowanie konkretnych umiejętności. Natomiast programy doskonalenia związane są z długofalowymi potrzebami, a także zamierzeniami organizacji. Najczęściej korzystają one z usług specjalistycznych organizacji edukacyjnych takich jak szkoły wyższe czy stowarzyszenia naukowe.

Poprzez pojęcie szkolenia należy rozumieć proces wyraźnie sprecyzowanych potrzeb udoskonalenia jakiegoś elementu kwalifikacji fachowych. Mogą one wypływać z różnych źródeł począwszy od nadrzędnego celu strategicznego, a skończywszy na indywidualnym celu doskonalenia osobistego. Potrzeba taka może mieć charakter bieżący – wymóg natychmiastowej zmiany, tu i teraz, bądź, odroczonej – związany z działalnością organizacji i mieć duże znaczenie, ale korzyści przynosić w odległym czasie. Szkolenie podejmowane jest w celu przyuczenia do pracy pracowników niewykwalifikowanych, nauczenie pracowników wykwalifikowanych posługiwania się nową technologią, a także umożliwienie w ramach zespołu roboczego rotację zadań. Aby to osiągnąć członkowie tego zespołu powinni mieć więcej niż jeden zawód.

Szkolenie jest inwestycją w pracowników, która ma wpłynąć na podniesienie jakości i standardów pracy dzięki efektywnemu wykorzystaniu ich potencjału, a także pomóc w znalezieniu rozwiązania istniejących w firmie problemów³⁵⁵. Zatem jeśli szkolenie jest traktowane jako inwestycja, winno być oceniane pod kątem jego efektywności³⁵⁶.

Szkolenie można podzielić na szkolenie stymulacyjne i zintegrowane. Szkolenie stymulacyjne to szkolenie pracowników, którego głównym celem jest wywoływanie innowacji organizacyjnych i technologicznych lub rozwiązanie określonego problemu występującego w danym przedsiębiorstwie, a na rozwiązanie, którego mają właśnie wpływ uczestnicy danego szkolenia, (np. szkolenie w dziedzinie oszczędności materiałów i surowców może działać pobudzająco na konstruktorów, technologów, jak też na wykonawców wyrobu oraz ich przełożonych). Natomiast szkolenie dotyczące strategii rozwoju firmy wpływa na kierownictwo danej organizacji. Szkolenie zintegrowane polega na połączeniu treści zajęć teoretycznych z praktyką poprzez natychmiastowe wykorzystywanie wiedzy i umiejętności nabytych przez pracowników uczestniczących w szkoleniu na stanowiskach pracy. W tego rodzaju szkoleniach biorą zwykle udział specjaliści z różnych dziedzin, co ułatwia zarówno ich wzajemne porozumienie się, jak i dalsze współdziałanie w organizacji pracy w przedsiębiorstwie.

W zależności od konkretnych celów wyodrębnia się także inną klasyfikację szkoleń, według której wyróżnia się:

- szkolenia przygotowawcze i wprowadzające, których celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy potencjału pracy, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji. Ten rodzaj szkolenia obejmuje również przyzakładowe szkoły zawodowe, o ile przedsiębiorstwo takowe posiada,
- szkolenia dostosowawcze, polegające na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy lub w celu objęcia przez niego innego stanowiska pracy. Ten rodzaj szkolenia występuje często w kombinacji z innym instrumentem rozwoju po-

³⁵⁴ A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 2002.

³⁵⁵ J. Olszowy, *Wpływ efektywności form szkoleń pracowników na konkurencyjność firmy*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura | Numer 1(22)/2017, s. 14.

³⁵⁶ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Nr 1, 2006, s. 29.

tencjału pracy, tj. przemieszczeniami pracowniczymi wewnątrz przedsiębiorstwa, stanowiąc nierzadko jeden z warunków pionowego lub poziomego przemieszczenia,

- szkolenia zmieniające profil potencjału pracy-przekwalifikowania zawodowego, ich różnica z dwoma wymienionymi uprzednio rodzajami szkolenia polega na uzyskaniu nowego zawodu lub nowej specjalizacji zawodowej. Ten rodzaj stosowany może być w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, pociągających za sobą likwidację określonych stanowisk pracy i powstawanie w ich miejsce nowych o zasadniczo zmienionych profilach wymaganego potencjału pracy. Przekwalifikowania zawodowe mogą być stosowane także w przypadku procesu wtórnej aktywizacji zawodowej, np. w stosunku do kobiet podejmujących pracę po dłuższej przerwie zawodowej.

Doskonalenie zawodowe, dotyczy systematycznego podnoszenia przez pracowników wykwalifikowanych poziomu wiadomości i umiejętności potrzebnych do wykonywania zadań w zmieniających się warunkach zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Doskonalenie ma charakter bardziej bezpośredni i jest nastawione raczej na zdobycie konkretnych kwalifikacji. Może być ono prowadzone w następujących formach:

- kursy zawodowe organizowane przez ośrodki doskonalenia kadr,
- staże zawodowe organizowane przez przedsiębiorstwa,
- studia podyplomowe prowadzone przez szkoły wyższe,
- samokształcenie kierowane mające na celu zdobycie wysokich kwalifikacji w danym zawodzie, a prowadzone przez stowarzyszenia naukowe, oświatowe czy zawodowe.

Warto zaznaczyć, iż doskonalenie zawodowe nie powoduje zmian pracownika, ale daje mu możliwość ciągłego aktualizowania wiadomości fachowych, co powoduje wykonywanie obowiązków służbowych w sposób bardziej kompetentny oraz nowoczesny. Następnym pojęciem dotyczącym podnoszenia kwalifikacji zawodowych jest kształcenie. Kształcenie ma na celu uzupełnienie wiedzy oraz umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy. Oznacza proces prowadzony w systemie szkolnym, w którym pracownik dąży do uzyskania określonej wiedzy i umiejętności. Wspomniane już wcześniej wymagania konkurencyjne oraz modernizacja technologiczna przedsiębiorstw zwiększa bowiem wymagania kwalifikacyjne stawiane pracownikom.

Taka sytuacja powoduje również zmiany w strukturze zawodowej zatrudnionych oraz podwyższenie poziomu ich kwalifikacji. Wyraźniejsze stają się tendencje do zmniejszania się liczby nisko wykwalifikowanych pracowników, a także zwiększania ilości pracowników mogących pracować w kilku zawodach. Ma na to wpływ zarówno zmieniające się warunki gospodarcze, występujący na rynku nadmiar pracowników oraz związane z tym bezrobocie. Przedsiębiorstwo ułatwia swoim pracownikom uzupełnianie wykształcenia oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych, organizując czy też prowadząc kształcenie, doksztalcenia lub doskonalenie zawodowe pracowników. Kształcenie jest podstawowym narzędziem adaptacji zawodowej pracowników w stosunku do zmieniających się warunków. Może być ono wykorzystywane do uprzedzania przewidywanych zmian technologicznych, organizacyjnych, a także do zmian sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa stąd też każdy rodzaj szkolenia z punktu widzenia organizacji można podzielić na dwa rodzaje:

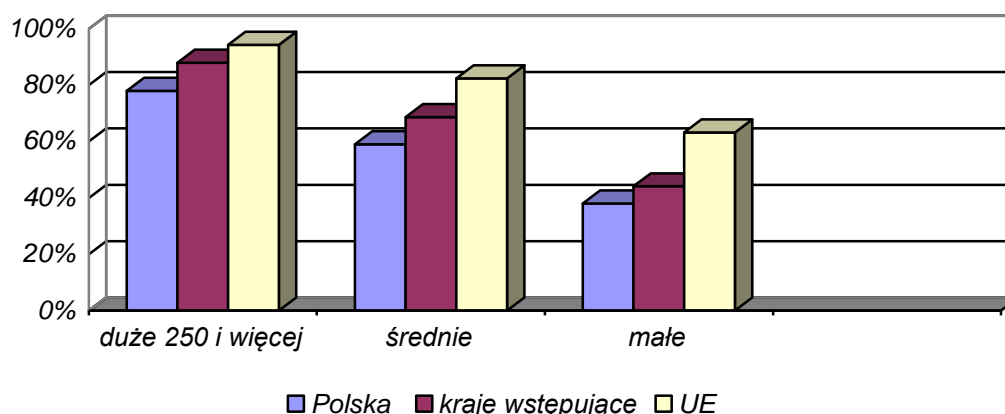
- szkolenie o charakterze bezpośrednio produkcyjnym, polegające na podtrzymywaniu, rozwijaniu kwalifikacji pracowników poprzez umożliwienie im zdobycia nowej wiedzy i umiejętności. Szkolenia te mają szczególne znaczenie w przypadku rzadko występujących zawodów lub szybkich zmian w niektórych zawodach i specjalnościach. Nieodpowiednie kierowanie nimi może doprowadzić do sytuacji, w której w przypadku odejścia lub choroby jednej osoby nie ma nikogo kto by potrafił ją zastąpić,
- szkolenie o charakterze kulturalnym i społecznym, którego celem jest zmiana zachowań oraz postaw pracowników. Mogą to być np. nowe sposoby porozumiewania się, współdziałania, uczenia zespołów pracowników tworzenia nowego języka oraz

podzielanych przez wszystkich wartości. Działania takie mogą również wspierać wewnętrzne przekształcenia w organizacji lub zmiany w sposobie reprezentowania swoich interesów oraz zespołowego podejścia do przekształceń firmy³⁵⁷.

9.2. Analiza potrzeb szkoleniowych

Szkolenia, to bez wątpienia spory wydatek w stosunku do całego budżetu przewidzianego na zasoby ludzkie. Oszczędzanie jednak w tym przypadku może przynieść niepożądane przez firmę skutki, np. spadek satysfakcji klientów, spadek przychodów przy wzroście kosztów. Na rys. 36 przedstawiono udział firm prowadzących szkolenia pracowników w Polsce i innych krajach³⁵⁸.

Rysunek 36. Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od wielkości przedsiębiorstwa



Źródło: wyniki badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003, Materiały z konferencji „Nowoczesna firma – inwestowanie w kapitał ludzki”, Instytut Zarządzania, 2004

Jak można zauważyć, w Polsce to zagadnienie nie jest wystarczająco doceniane. Szkolenia mogą być bardzo różne i dotyczyć wielu zagadnień, np.:

- szkolenia wstępne, mające zaznajomienie nowych pracowników z produktami i firmą,
- szkolenia służące podnoszeniu jakości obsługi, rozwijające unikalne techniki kontaktu z klientami, umiejętności współpracy z trudnymi klientami,
- szkolenia odświeżające umiejętności,
- szkolenia służące wzrostowi efektywności pracy personelu i ekipy zarządzającej itp.

Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych to początkowe etapy cyklu szkoleniowego, prowadzące do wyznaczenia zadań szkoleniowych.

Służą one potrzebom firmy, zespołu, zawodu i poszczególnych pracowników w zakresie nowych umiejętności, wiedzy i kompetencji. Analiza powinna dotyczyć zarówno bieżących, jak i przyszłych potrzeb³⁵⁹.

Na wstępie należy zdefiniować pojęcia „rozpoznanie potrzeb szkoleniowych” i „analiza potrzeb szkoleniowych”. Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych to ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników firmy oraz firmy jako całości. Analiza potrzeb szkoleniowych następuje po rozpoznaniu i polega na określeniu najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokojenia potrzeb. Może ona, prowadzić do wniosku,

³⁵⁷ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa 1998.

³⁵⁸ M. Łaguna, A. Radzewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku*, Olsztyn 2004.

³⁵⁹ A. Wołoszyn, *Szkolenie pracowników jako forma inwestycji w rozwój współczesnego przedsiębiorstwa*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, Numer 1(22)/2017, s. 20.

że szkolenie nie jest konieczne, np.: z powodu niewielkich potrzeb, dużych kosztów szkolenia czy przewidywanego przyszłego rozwoju firmy.

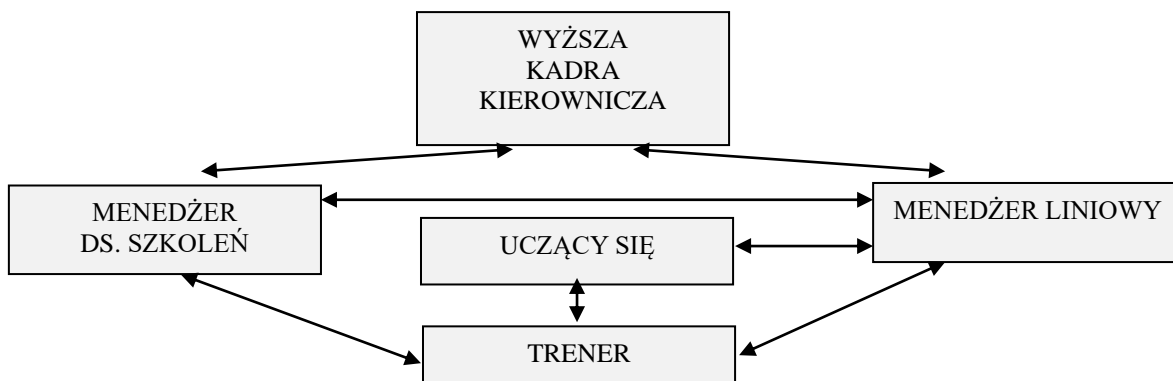
Nie bez znaczenia jest ustalenie osoby odpowiedzialnej za rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych w firmie. Bardzo często zdarza się, że pewne etapy organizowania szkoleń są pomijane, ponieważ żaden dział firmy nie czuje się za nie odpowiedzialny. Dotyczy to również RAPS (Rozpoznanie i Analiza Potrzeb Szkoleniowych). Wynika to z tego, że menedżer liniowy uważa, że RAPS należy do obowiązku działu szkoleń, ponieważ jest to element szkolenia (nawet wówczas jeśli okaże się, że do rozwiązania problemu nie jest potrzebne szkolenie). Trenerzy bardzo często twierdzą, że chcieliby poświęcić trochę czasu na RAPS, ale niestety mają go zbyt mało. Natomiast wyższa kadra kierownicza, w momencie podejmowania decyzji o szkoleniu, nie uważa za konieczne przeprowadzenia RAPS.

W praktyce analiza potrzeb szkoleniowych jest prowadzona przez wszystkie przedsiębiorstwa. Jednak ją wykazują badania istnieje zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a częstotliwością prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych. Im większe przedsiębiorstwo tym częstotliwość analiz jest większa³⁶⁰.

Najczęściej odpowiedzialność za szkolenie rozkłada się na kilka grup, które w literaturze nazwano, kwintetem szkoleniowym³⁶¹, który został przedstawiony na rys. 37. Kwintet szkoleniowy składa się z wyższej kadry kierowniczej, menedżerów liniowych, menedżerów ds. szkoleń, trenerów i uczących się, czyli uczestników szkolenia. Wszyscy oni muszą brać czynny udział w szkoleniu, obejmującym również rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych. Każda z wyżej wymienionych grup ma do odegrania swoje role, które można ująć następująco:

- *wyższa kadra kierownicza*: zarządza przeprowadzeniem RAPS, przydziela środki, interesuje się wynikami,
- *menedżer ds. szkoleń*: stały kontakt z wyższą kadra kierowniczą, koordynowanie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych, gwarantowanie zaangażowania wykwalifikowanych trenerów, przedstawienie wyników RAPS zwierzchnikom,
- *menedżer liniowy*: wstępne określenie potrzeb szkoleniowych, przeprowadzenie lub udział w projektowaniu RAPS, udział w wielu etapach RAPS, pomoc w rozwiązywaniu problemów nie wymagających szkolenia,
- *trener*: rozpoczęcie i udział w RAPS, pomoc menedżerom liniowym w RAPS, przedstawienie menedżerom liniowym dostępnych programów szkolenia i rozwoju, opracowanie programów szkoleniowych.

Rysunek 37. „Kwintet szkoleniowy”



Źródło: L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, III

³⁶⁰ I. Żuchowski, Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw, Przegląd Organizacji, 7-8/2009, s. 39-41.

Pomoc menedżerom liniowym w rozwiązywaniu problemów niewymagających szkolenia, przygotowanie raportów dotyczących RAPS. Zadania uczącego się: zdobywanie wiedzy na temat procesu oceny oraz pomoc na wszystkich jej etapach, poznanie celu, dla którego przeprowadzane są poszczególne etapy, oraz sposobu wykorzystania udzielonych informacji.

Zasady współpracy grup odpowiedzialnych za szkolenie nie powstaną z dnia na dzień, wymaga to dużego zaangażowania zarówno ze strony trenerów jak i zwierzchników. Program szkoleniowy powinien być rozpoczęty równoległe na wielu płaszczyznach, aby zapewnić pełną harmonię i zaangażowanie osób biorących w nim udział. Przygotowując plan identyfikacji i potrzeb szkoleniowych warto wziąć pod uwagę trzy poziomy potrzeb szkoleniowych oraz opracować narzędzia pozwalające na określenie każdego z nich.

Poziom organizacyjny

Analiza potrzeb na poziomie organizacyjnym powinna uwzględniać ocenę stanu obecnego firmy, jej rozwoju oraz planowanych przedsięwzięć, wspierając je na takich czynnikach jak: restrukturyzacja, zmiana rynków zbytu, działania konkurencji. Analizie należy podać działania kadry kierowniczej, oceny dotyczące jakości produktów oraz oceny pochodzące od klientów.

Potrzebnych informacji mogą udzielić kierownicy wyższego szczebla zarządzania. Możemy wykorzystać także inne źródła informacji, takie jak:

- wywiad dotyczący celów i sposobów działania firmy, oceny jej kondycji i projektów na przyszłość,
- analiza dokumentów firmy pod kątem oceny środowiska firmy, misji, strategii, celów i zadań,
- schematy organizacyjne, plany sukcesji stanowisk, dane na temat rotacji kadr,
- oraz takie dokumenty, jak informatory o polityce firmy, rewizje ksiąg, raporty budżetowe, raporty dotyczące skarg i zażaleń lub miesięczne raporty z wykonania zadań.

Poziom zawodowy

Uwzględniając w analizach poziom zawodowy, bierzemy pod uwagę analizę celów pracy, stanowiska pracy, wymagania kompetencyjne niezbędne do wykonywania danej pracy, analizę błędów, dane wynikające z kontroli jakości, nowe procesy i strategie oraz wszelkie inicjatywy. Informacji dotyczące tego poziomu dostarczają:

- dokumenty firmy,
- rozmowy z kierownictwem i pracownikami firmy,
- obserwacje zachowań personelu w miejscu pracy.

Użyteczne na tym poziomie wydają się trzy metody ukierunkowujące zbieranie informacji:

1. *całościowa analiza pracy*. Metoda szczegółowo ukazująca aspekty pracy w danej firmie. Wymiernym jej efektem jest precyzyjne opracowanie programów szkoleniowych dla całej organizacji lub dla dużej grupy osób wykonujących daną pracę. Jednak ze względu na wysokie koszty i dużą pracochłonność metodę tę wykorzystuje się tylko wówczas, gdy praca obejmuje zadania nowe, trudne i stałe,
2. *analiza zadań kluczowych*. Wykorzystywana jest wówczas, gdy praca jest różnorodna, w związku z czym nie wszystkie zadania mają istotne znaczenie dla końcowego rezultatu. Użyteczna jest także wówczas, gdy szkolącymi się będą pracownicy o zbliżonym zakresie obowiązków. Wymiernym efektem takiej analizy jest ustalenie listy priorytetów szkoleniowych danych grup pracowniczych,
3. *analiza skoncentrowana na problemie*. Wykorzystywana jest wówczas, gdy problem pojawiający się w firmie jest już dobrze zidentyfikowany, pracownicy są świadomi, że

on istnieje i chcą jak najszybciej sobie z nimi poradzić. Szkolenie ma być sposobem na jego rozwiązanie. Dzięki tej technice zyskujemy precyzyjny opis sytuacji problemowych, przyczyny zaistnienia takiej sytuacji i metody radzenia sobie z nią.

Poziom indywidualny

Potrzeby indywidualne badamy analizując między innymi wyniki rozmów kwalifikacyjnych przy ubieganiu się o pracę, oceny i weryfikacje, ścieżki karier pracowników, informacje zwrotne ze szkoleń. Na tym poziomie ważne są również potrzeby zgłaszane przez samych pracowników. Metodę tę stosujemy, gdy osoby, które będą brały udział w szkoleniu, wykonują różne zadania, ale wymagające podobnych umiejętności (np. grupa kierowników). Efektem tej analizy jest precyzyjne zdefiniowanie umiejętności istotnych dla wykonywania pewnych ogólnych zadań³⁶¹.

Pełne zastosowanie zebranych w trakcie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych informacji możliwe jest jednak dopiero po przeformułowaniu ich na konkretne zamierzenia i cele szkoleniowe. Prawidłowo sformułowane cele pozwalają na opracowanie kryteriów oceny całego szkolenia i pracy trenerów. Nie bez znaczenia jest również fakt, że dzięki znajomości celów szkolenia sami uczestnicy mogą w sposób świadomy wpływać na poziom ich realizacji. Cele szkoleniowe mają jak najdokładniej i najbardziej jednoznacznie określić, co poprzez program mamy osiągnąć, czego uczestnicy mają się dowiedzieć lub co powinni umieć wykonać po zakończeniu szkolenia.

Cel szkolenia powinien określać:

- co uczący powinni wiedzieć lub co powinni umieć wykonać na końcu programu, czyli jaka powinna zajść zmiana i jaka powinna być różnica pomiędzy stanem początkowym i końcowym, (mówimy tu o rezultatach szkolenia),
- w jaki sposób uczestniczący mogą się wykazać nabytą wiedzą, chodzi więc o warunki,
- normy, jakie będą musieli spełnić, aby potwierdzić swoje nowe kompetencje – a więc pewne standardy,
- czas konieczny do osiągnięcia tych celów³⁶².

Warto więc poznać kilka ważnych zasad rządzących tym procesem. Jedną z nich jest zasada Smart, która zakłada, że cel musi być:

- specyficzny – czyli dobrze określony,
- mierzalny – czyli skonstruowany w ten sposób, by w trakcie szkolenia można było precyzyjnie określić przyrost wiedzy, umiejętności i kompetencji,
- akceptowalny – czyli zaplanowany tak, by warunki i standardy stawiane przed realizującymi ten cel były przez nich możliwe do przyjęcia,
- realistyczny – tzn. uznany za możliwy do realizacji w danych warunkach,
- terminowy – czyli z określonymi konkretnymi terminami jego osiągnięcia³⁶³.

Wyznaczanie celów ma swoje zalety i wady, ważną rzeczą podczas tego procesu jest zachowanie umiaru. Należy unikać nadmiernej szczegółowości, która nie dość, że jest czasochłonna to także uniemożliwia satysfakcjonującą realizację takich celów. Należy stwierdzić, że tylko określenie ich zgodnie z zasadą SMART pozwala w pełni wykorzystać niezaprzeczalne walory ich ustalenia, co przełoży się bez wątpienia na pozytywną końcową ocenę całego procesu szkoleniowego.

³⁶¹ M. Kossakowska, J. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 22 – 23.

³⁶² L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, III

³⁶³ M. Kossowska, J. Zgud, *Celne uwagi – Planowanie i przygotowywanie szkoleń* (5). *Szkolenia Pracownicze*, 1999, nr 11.

Po zebraniu informacji dotyczących potrzeb edukacyjnych na różnych poziomach organizacji, konstruuje się plan kształcenia i rozwoju, którego wdrożenie wymaga odpowiedzi na niżej postawione pytania:

- 1) Kto będzie uczestniczył w szkoleniu?
- 2) Czy kształcenie pracowników będzie realizowane przez firmę, czy zostanie powierzone innym instytucjom?
- 3) Kto będzie nauczycielem?
- 4) Jaki powinien być poziom kształcenia?

Od odpowiedzi na te pytania zależy wybór metody kształcenia.

9.3. Metody i formy szkoleń

Szkolenia pracowników są najistotniejszym czynnikiem rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw³⁶⁴.

Dobrze zaprojektowane szkolenie to takie, które uwzględnia różnice w stylach lub preferencjach uczenia się jego uczestników i do nich dopasowuje wykorzystywane metody szkoleniowe. Można powołać się na dwa najbardziej popularne modele stylów uczenia się, wyjaśniające różnice w przyswajaniu wiedzy przez dorosłych:

1. model Kolba, który zakłada że ludzie uczą się przez doświadczenie, obserwację, analizowanie i eksperymentowanie. Każdy z nas preferuje jeden z tych stylów i najskuteczniej przyswaja informacje podane w określony sposób,
2. alternatywny model Honey i Mumford, który jest zmodyfikowaną wersją modelu Kolba. Opiera się na tym samym założeniu, że ludzie uczą się poprzez myślenie, działanie, doświadczanie i odczuwanie (także emocjonalne). Zakłada jednak, że efektywne uczenie się wymaga przejścia przez wszystkie stadia czyli każdy powinien coś zaplanować, coś zrobić, czegoś doświadczyć, coś odczuć, aby w pełni to sobie przyswoić.

Wiedza o preferowanych stylach uczenia się uczestników grupy umożliwi odpowiednie dobranie metod szkoleniowych.³⁶⁵ O wyborze metod szkoleniowych oraz osób prowadzących zajęcia decydują także cele kształcenia. W trakcie dokonywania wyboru prowadzącego zajęcia należy omówić z nim program szkolenia zawierający: cele, treść, czas trwania oraz metody ich realizacji. Wybór tych ostatnich zależeć będzie głównie od zakresu i znaczenia treści kształcenia. Gdy celem planowanego szkolenia mają być zagadnienia techniczne i metodologiczne, należy wybierać tych prowadzących, którzy będą koncentrować się na treści, a także na metodach jej przekazywania. Jeżeli natomiast celem jest zmiana postaw należy wybrać prowadzącego nastawionego na pełnienie roli animatora zajęć np. poprzez analizę przypadków, dyskusje zespołowe czy też gry ról.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istnieją dwie główne formy realizacji kształcenia i rozwoju:

- kształcenie internistyczne, czyli wewnątrz przedsiębiorstwa (np. przyuczenie do wykonywania pracy na danym stanowisku, kursy prowadzone przez własny personel bądź organizowane przez własny instytut kształcenia, obsługa klienta, znajomość procedur i zasad obowiązujących w firmie)³⁶⁶,
- kształcenie eksternistyczne, czyli na zewnątrz przedsiębiorstwa (korzystanie z usług instytucji specjalistycznych, takich jak uniwersytety, szkoły lub ośrodki kształcenia).

Kształcenie eksternistyczne ze względu na możliwość kontrolowania kosztów, możliwości koordynowania programu szkolenia, kształcenia czy rozwoju z planami i potrzebami

³⁶⁴ W. Załoga, *Rozwój zawodowy pracowników w ujęciu literaturowym – wybrane aspekty*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 14, nr 2 (kwiecień-czerwiec), 2019, s. 36.

³⁶⁵ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

³⁶⁶ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, [w:] red. T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

organizacji częściej bywa preferowane przez duże przedsiębiorstwa. Umożliwia uczestnikom lepsze poznanie się, charakteryzuje się łatwością uczestnictwa w sesjach kształcenia. Sposób ten ma jednak również pewne wady: obecność przełożonych może być dla niektórych uczestników czynnikiem hamującym, może też wystąpić ryzyko utrwalania pewnych nawyków oraz zwyczajów, które powinny być zmienione; niektórzy uczestnicy mogą obawiać się negatywnej oceny lub krytyki, co ich zdaniem może mieć negatywne skutki na przebieg ich kariery zawodowej.

Zaletą kształcenia eksternistycznego jest możliwość korzystania z usług wybitnych specjalistów, renomowanych uczelni i wykładowców. Powstaje również okazja do dzielenia się i porównywania różnych doświadczeń, uczestnicy czują się bardziej odprężeni, a także w mniejszym stopniu kontrolowani. Jest to również bardzo dobre rozwiązanie w sytuacji, gdy tylko niewielka grupa pracowników jest zainteresowana tematem szkolenia, np. dotyczące specyficznych dziedzin czy też specjalistycznych technik³⁶⁷.

W tabeli (nr 14): zostały przedstawione metody doskonalenia związane z miejscem pracy, a także wady i zalety każdej z nich. Jednak, aby przyniosły one oczekiwane rezultaty należy je umiejętnie łączyć³⁶⁸. Wady kształcenia eksternistycznego to przede wszystkim wysokie koszty, brak możliwości kontrolowania, proponowane programy często zaś są niedostosowane do potrzeb firm, mała innowacyjność bądź zbytne nastawienie się na modne zagadnienia.

Tabela 14. Metody doskonalenia kadr związane z miejscem pracy(on-the-job)

Metody doskonalenia	Zastosowanie	Zalety	Wady
Przyuczenie	Dokładnie zdefiniowana (prosta) działalność	Powiązanie z praktyką	Ścisłe powiązanie ze stanowiskiem pracy
Instrukcje	Skomplikowane wielostopniowe prace	Powiązanie z praktyką, daleko idące, samodzielne prace	Kosztowne: konieczne uważne, krytyczne studiowanie
Asystentura	Przygotowanie do objęcia stanowiska kierowniczego	Stopniowe wprowadzanie	Przenoszenie także zadań peryferyjnych
Zastępstw	Zadania nadające się do delegowania	Całkowite (próbne) przejęcie zadań	Niebezpieczeństwo przeniesienia nie w pełni reprezentatywnych zadań
Następca	Zob. asystentura	Zob. asystentura	„Książęca korona”
Wielostronne kierowanie	Przygotowanie do praktyki kierowania	Praktycyzm, brak rutyny	Treść zależna od przypadku, wąski krąg osób
Koła jakości	Polepszenie właściwego przebiegu pracy, procesy pracy	Innowacyjność, zaangażowanie	Potrzeba motywacji, ścisły związek z pracą
Ośrodek uczenia się	Definiowanie problemów i ich rozwiązywanie	Obejmuje miejsce pracy	Wymaga silnej pielęgnacji

Źródło: T. Listwan, *Kształtowanie...*, op.cit., s.85

³⁶⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.

³⁶⁸ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menadżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1999, s. 84-86.

Do najczęściej stosowanych metod szkolenia wymienianych przez M. Kosterę należą:

- przyuczanie w działaniu (On-the-job-training), jest to metoda prosta i mało kosztowna; pracownik wdraża się do pracy na swoim stanowisku i jest on instruowany przez starszego stażem pracownika; może ona być przydatna zarówno w przypadku szeregowanego pracownika jak i menedżerów,
- wykłady i ćwiczenia na temat nowych procedur i technologii, może ona być,
- stosowana w odniesieniu do pracowników wszystkich szczebli; jest ona,
- wskazana szczególnie przy wprowadzaniu zmian, na przykład w strukturze organizacyjnej lub technologii.

Planując kształcenie pracowników z myślą o ich awansie należy skorzystać z poniższych metod:

- wykłady i ćwiczenia,
- gry i symulacje,
- rotacja pracowników,
- konferencje,
- samokształcenie,
- udział w szkoleniach,
- kontynuowanie nauki w różnego typu szkołach,
- przyuczenie prowadzone przez zwierzchnika,
- zlecenie pracownikowi zadań o charakterze rozwojowym,
- doradztwo, oraz grupowe formy doskonalenia kierowników takie jak:
 - trening wrażliwości,
 - siatka kierownicza,
 - zespoły efektywności,
 - zespoły rozwojowe.

Najbardziej trafnego doboru form doskonalenia pod względem zasadności i skuteczności ich stosowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku dokonał S. Kownacki, według którego do najważniejszych form doskonalenia pracowników należy zaliczyć wiele różnych metod (Tab. 14).

Metody szkolenia zawodowego kwalifikowane są według różnych kryteriów: wyróżnia się np.: szkolenie przeznaczone dla personelu zarządzającego, dla specjalistów, dla pracowników administracyjnych itp. Inny podział to: szkolenia wprowadzające, dostosowawcze, przekwalifikowania zawodowe. Ja w swym opracowaniu chciałbym za kryterium podziału przyjąć miejsce i organizatora szkoleń, wyróżnić w tym momencie można: szkolenia wewnętrzne, prowadzone w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu specjalistów z własnej firmy oraz szkolenia zewnętrzne, odbywające się poza miejscem pracy.

Metody szkolenia wewnętrznego

Podstawową zaletą szkolenia wewnętrznego jest fakt, że szkolenie odbywa się w tym samym otoczeniu, w którym szkoleni będą pracowali po zakończeniu szkolenia.

Tabela 15. Metody doskonalenia kadr w oderwaniu od miejsca pracy (off-the-job)

<i>Metody doskonalenia</i>	<i>Zastosowanie</i>	<i>Zalety</i>	<i>Wady</i>
<i>Wykład</i>	Przekazanie informacji, demonstracja	Skoncentrowane, systematyczne przekazywanie wiedzy	Pasywność, ewentualne trudności z zapamiętywaniem
Rozmowa pouczająca	Opracowanie materiału w postaci dialogu	Aktywizacja dostosowania do szkolenia	Czasochłonność, ewentualna aktywność małej liczby uczestników
Studia przypadków	Analiza problemu i jego rozwiązanie na praktycznym przykładzie, teoria	Aktywizuje związki z praktyką	Kosztowność(przygotowanie), brak przejrzystości
<i>Gry planistyczne</i>	Dyspozycyjne sytuacje problemowe z sekwencyjnym rozwiązywaniem	Związek z praktyką, aktywizujące, natychmiastowe sprzężenia zwrotne w kwestii wyników	Kosztowność(przygotowanie), sytuacje, gry według skonstruowanych modeli
Odgrywanie ról	Obszar ról społecznych, umiejętności społeczne	Aktywizujące powiązanie z zachowaniem postawami	Wysokie wymagania wobec trenerów, czasochłonność
Nauczanie programowane	Zabezpieczenie wiedzy faktograficznej	Szybkie uczenie się, łatwość zapamiętywania, łatwość powtarzania, aktywność	Brak dialogu, kosztowne wyprodukowanie materiałów (starzenie się)
Trening dynamiki grupy	Jak w przypadku odgrywania ról i diagnostyki zachowań (własnych)	Możliwy rozwój osobowości	Niebezpieczeństwo wyrządzenia szkód w osobowości, wysokie wymagania w stosunku do trenerów
Action learning	Rozwiązywanie problemów(źle ustrukturalizowane problemy)	Rozwiązywanie nowych sytuacji praktycznych, także przez dośw. kierowników	Duże przedsiębiorstwa, powracające problemy

Źródło: T. Listwan, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 86.

Głównym ograniczeniem tej grupy technik szkoleniowych jest występujący czasem brak motywacji lub umiejętności do przekazania szkolonym wiedzy i doświadczeń, który może wystąpić wśród trenerów i bardziej doświadczonych pracowników.

Trening orientacji i adaptacja nowych pracowników to metoda polegająca na powierzchniowym przedstawieniu filozofii firmy lub wręczeniu nowemu pracownikowi poradnika pracowniczego.

Są dwa sposoby poznania zwyczajów panujących w firmie: przedstawiona przez wytypowanego pracownika opanowywane metodą prób i błędów. Dowiedziono, że lepsze efekty daje pierwszy sposób. Planując trening orientacji należy pamiętać o tym, że w pierwszych tygodniach pracownik jest najbardziej podatny na wskazówki ze strony organizacji. Szkolenie w postaci treningu orientacji powinno przynieść maksimum korzyści zarówno firmie, gdyż zdobędzie ona wykwalifikowanego pracownika, jak i samemu pracownikowi, gdyż szybciej zintegruje się on z firmą, jej misją i zadaniami.

Szkolenie bez odrywania od pracy jest jedną z najstarszych metod szkolenia wewnętrznego, polega na przypisaniu szkolonego do bardziej doświadczonego pracownika, aby umożliwić nowemu pracownikowi przyjrzenie się pracy doświadczonego kolegi i uczenie się poprzez obserwację. Metoda ta jest ekonomiczna, ponieważ pracownicy uczą się w trakcie pracy. W praktyce można tę metodę stosować w połączeniu z innymi metodami szkolenia, takimi jak instrukcje, ćwiczenia manualne, lektury itp.

Szkolenie w zawodzie. Dotyczy firm zatrudniających fachowców. Program szkolenia ustalany jest przez reprezentantów zarządu i samych pracowników. Ten rodzaj szkolenia

przyjmuje często postać stażu na stanowisku- polegającego na obserwacji, praktycznym ćwiczeniu i wykonywaniu zadań w warunkach pracy. Szkolonemu przydziela się doświadczonego pracownika bądź instruktora w celu wdrożenia nowicjusza do pracy w danym zawodzie.

Patronat, oznacza takie podejście do rozwoju i motywowania pracowników, które polega na stworzeniu specjalnych stosunków między przełożonym a podwładnym. Wyrażają się one m.in. we wspólnym ustalaniu celów i sposobów wykonywania pracy. Inicjatywa powinna wychodzić od pracownika, a przełożony ma być doradcą. Metodę tę stosuje się przy rozwiązywaniu ogólnych problemów międzyludzkich w firmie. Patronat pozwala poznać pracownikom opinie przełożonych na ich temat, stwarza możliwość wspólnej pracy nad poprawą wydajności pracy, pomaga wypracować zgodny z interesami pracownika model jego kariery w przedsiębiorstwie. Cechą ujemną patronatu jest to, że niekiedy dostrzega się wśród kierowników tendencję do odgrywania roli, „wszystkowiedzących”.

Rotacja na stanowiskach pracy, obejmuje planowe zmiany określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracownicze. Aby rotacja była efektywna, należy precyzyjnie określić stanowiska, na których ma się odbywać oraz należy ustalić czas pozostawania na tym stanowisku. Metoda ta przydatna jest podczas szkolenia specjalistów, ponieważ mają oni możliwość zapoznania się z pracą w różnych komórkach organizacyjnych firmy. Zaletą tej metody jest to, że pracownicy są bardziej elastyczni, wadą natomiast jest możliwość wywołania zakłóceń w planowym wykonywaniu zadań przez pracowników stale zatrudnionych na danym stanowisku pracy.

Konsultacje, mogą być uznane za technikę szkolenia wówczas, gdy odbywają się systematycznie i mają wcześniej ustalony cel. Zaletą są niskie koszty, ale skuteczność zależy od doświadczenia i kwalifikacji przełożonego.

Mentoring, jest odmianą konsultacji. Polega na kształtowaniu pożądaných zachowań pracownika. Następuje poprzez identyfikowanie się pracownika z przełożonym.

Specjalistyczny instruktaż, jest stosowany głównie przy wprowadzaniu pracownika na stanowisko pracy.

Powierzenie zadań zleconych polega na zleceniu pracownikowi zadań wykraczających poza jego rutynowe czynności. Dla przełożonego jest to możliwość poznania potencjalnych możliwości pracownika, dla tego ostatniego zaś jest szansą sprawdzenia się w innej sytuacji.

Zastępstwo na stanowisku pracy, może być spowodowane różnymi przyczynami, np. urlop, choroba albo świadome powierzenie innych czynności w celu sprawdzenia pracownika. Zastępstwo powinno być poprzedzone udzieleniem odpowiednich wskazówek.

Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych, jest odmianą zastępstwa na stanowisku pracy. Szkolony ma możliwość uczenia się przez rozwiązywanie określonych problemów. Ćwiczy się także umiejętności komunikacyjne z innymi pracownikami.

Gra ról. Może być zastosowana do kształcenia określonych zachowań przez symulację. Przykładem mogą być ćwiczenia umiejętności negocjowania, w trakcie których uczestnicy przyjmują kolejno role przełożonych, podwładnych i klientów, ucząc się w ten sposób określonych zachowań.

Delegowanie uprawnień indywidualnych należy do grupy metod szkolenia, a jednocześnie jest techniką przygotowania kadr, która ma zapewnić firmie możliwość niezakłóconego obsadzenia stanowisk strategicznych zwalnianych z powodów awansów bądź przesunięć. Metoda ta polega na sukcesywnym uczeniu się przy pracy coraz to nowych obowiązków.

Dublowanie funkcji, polega na powołaniu zespołu doradczego, który przygotowuje propozycje we wszystkich ważniejszych sprawach firmy. Członkowie zespołu oceniają się nawzajem w trakcie kadencji, po której tylko najbardziej efektywni uzyskują nominację na następny okres. Zalety tej metody to m.in. zaangażowanie relatywnie wielu kandydatów do zajęcia stanowisk kierowniczych i poznanie ich przydatności, zdobycie doświadczeń praktycznych w pracy, poszerzenie zakresu wiedzy poza specjalizację stanowiskową.

Przedstawiony przegląd metod szkolenia wewnętrznego w przedsiębiorstwie wskazuje na różnorodność możliwych do zastosowania rozwiązań, a należy pamiętać, że stale pojawiają

się nowe metody. Wzrasta także zainteresowanie pracowników podnoszeniem kwalifikacji na koszt firmy. Niektórzy wręcz uzależniają przyjęcie propozycji pracy od zagwarantowania im perspektywy rozwoju zawodowego³⁶⁹.

Metody szkolenia zewnętrznego

Na szkolenie zewnętrzne składa się grupa przedsięwzięć szkoleniowych prowadzonych poza miejscem pracy. Podstawową zaletą szkoleń zewnętrznych jest stworzenie szkolonym pracownikom możliwości uniknięcia presji codziennych obowiązków, a także możliwość korzystania z wykwalifikowanych szkoleniowców. Do ograniczeń tej grupy metod szkoleniowych zaliczyć można pojawiające się niekiedy problemy z przeniesieniem wiedzy uzyskanej w trakcie szkolenia do praktycznej pracy.

Wykład pozwala w usystematyzowany sposób przekazać wymagane informacje. Zaletą jest łatwość zorganizowania, a także możliwość przekazania informacji szerokiemu gronu słuchaczy. Nie bez znaczenia jest także niski koszt zorganizowania wykładu w przeliczeniu na jednego szkolonego w porównaniu do innych metod.

Techniki audiowizualne, do których zaliczamy: filmy, telewizję wewnętrzną, taśmy magnetofonowe, wideokasety. Przed użyciem metod audiowizualnych należy m.in. ustalić: kolejność postępowania w zakresie danego szkolenia, sposób demonstrowania trudnych zagadnień, zakres szkolenia w ramach całej organizacji, łączenie metod audiowizualnych z innymi metodami szkolenia np. wykładem.

Nauczanie programowane składa się z serii zestawów zadań do samodzielnego przerebienia (teksty, instrukcje, polecenia). Poszczególne zestawy kończą się zadaniami kontrolnymi, których zaliczenie warunkuje przejście do kolejnych partii materiału. Zalety tej metody są następujące: szkolony sam reguluje tempo nauczania, może kontrolować wyniki częściowe i korygować błędy, zapewnia się jego aktywne uczestnictwo. Wadą natomiast są wysokie koszty opracowania materiałów do nauki i trudności podczas kontroli merytorycznych umiejętności zdobytych w trakcie kształcenia.

Instrukcje przy pomocy komputera jest udoskonaloną wersją nauczania programowego. Jej istotą jest zastosowanie komputera do nauki. Szkolony mając na ekranie wyświetlone pytania szuka na nie właściwej odpowiedzi.

Szkolenia wykorzystujące urządzenia symulacyjne jest stosowana w przypadku, gdy szkolenie pracownika przy wykorzystaniu rzeczywistego sprzętu byłoby zbyt kosztowne lub niebezpieczne np. w przypadku szkoleń pilotów samolotów. W przypadku symulatora najważniejsze jest maksymalne przeniesienie doświadczeń z nauki przy symulatorze do wykonywanej pracy w przyszłości.

Analiza przypadków. To metoda która może być stosowana w różnych formach, często w postaci pisemnego lub ustnego opisu rzeczywistości lub hipotetycznej sytuacji czy problemu. Szkoleni mają za zadanie zidentyfikować problem i wypracować propozycję jego rozwiązania. Metoda ta umożliwia aktywny udział szkolonych i zmusza do integrowania posiadanej wiedzy oraz kształtowania myślenia ukierunkowanego na rozwiązanie problemu. Do najbardziej znanych wariantów tej metody zaliczamy: metoda analizy problemów, studium przypadków, technika analizy wydarzeń, analiza rzeczywistych przypadków.

Treningi wrażliwości zwany także treningiem interpersonalnym, polega na doskonaleniu osobowości pracowników przez kształcenie umiejętności interpersonalnych, w tym uczenie zrozumienia siebie i innych ludzi dzięki dociekliwości, autentyczności w stosunkach z innymi, życzliwej współpracy, które pomagają w rozwiązywaniu problemów zamiast tworzenia konfliktów³⁷⁰.

³⁶⁹ Por. A. Kuryłowicz – Rodzoch, *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkoleniowych*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7-8/1999, s. 6-12.

³⁷⁰ A. Kuryłowicz-Rodzoch, op. cit., s. 9-11.

Jak wynika z powyższych rozważań wybór metod szkolenia jest duży a co za tym idzie decyzja o zastosowaniu konkretnej metody która musi być poprzedzona analizą potrzeb oraz zakładowym celem jest stosowany do osiągnięcia wybór metody nie zależy tylko od możliwości finansowych firmy i chęci pracownika. Planując szkolenia należy patrzeć na organizację jako całość, pamiętać o jej strukturze i kulturze organizacyjnej, a także w jakim kierunku ona zmierza (ekspansja, fuzja, zmiana metod produkcji).

9.4. Procedury oceny efektywności szkoleń

W organizacjach ukierunkowanych na rozwój i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego pracowników szkolenie i doskonalenie zawodowe zyskuje rangę strategicznego obszaru funkcjonalnego.³⁷¹

Ocena efektywności szkolenia jest koniecznym składnikiem systematycznego modelu szkolenia. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia czy zostały osiągnięte przyjęte cele szkolenia³⁷². Pojęcie to można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników³⁷³.

Konieczność prowadzenia oceny efektywności szkoleń wynika z kilku zasadniczych powodów:

1. Ocena efektywności szkolenia to uzasadnienie poniesionych kosztów. Szkolenia są związane z wydatkami nie tylko materialnymi, ale przede wszystkim czasowymi. Przeprowadzona analiza może dostarczyć dowodów, które w postaci odniesionych korzyści „usprawiedliwią” poniesione nakłady.
2. Wyniki badania efektywności szkolenia pozwalają sformułować przyszłe plany szkoleniowe. Przeprowadzona analiza pozwala sformułować odpowiedź na pytanie, czy bieżący plan umożliwia realizację celów firmy i niepotrzebne są korekty, czy też plan ten należy zweryfikować w obszarach, w których wykazano jego mankamenty?
3. Badanie efektywności szkolenia powinno dostarczać sprzężenia zwrotnego przedsiębiorstwu – w postaci wyników uczestników szkolenia i pracownikom, którzy otrzymują informację o własnych postępach. Uzyskane informacje pozwalają ustalić rzeczywistą wartość szkolenia, odgrywają także istotną rolę w procesie podejmowania decyzji personalnych (przesunięcia pionowe: awans, degradacja, i poziome: zmiana stanowiska pracy na tym samym poziomie organizacyjnym) i organizacyjnych.
4. Badanie efektywności szkolenia pokazuje pracownikom, że każda zmiana zbioru ich kwalifikacji jest efektem szkolenia, a nie oddziaływania innych czynników, co zwiększa motywację pracowników do adaptacji nowych rozwiązań i planowania dalszego rozwoju.
5. Badanie efektywności szkolenia dostarcza informacji zwrotnej także innym podmiotom, nie zawsze bezpośrednio uczestniczącym w szkoleniu (trenerzy, sponsorzy, projektanci szkolenia). Także oni zakładają możliwość osiągnięcia w tym procesie określonych celów w postaci wymiernych korzyści. Zadaniem analizy efektywności w tym wypadku jest weryfikacja, czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte te cele³⁷⁴.

³⁷¹ M. Kunasz, *Wielkość przedsiębiorstwa a zakres implementacji instrumentów realizacji i oceny efektywności szkolenia. Wyniki badań*, Economics and Management – 1/2015, s. 61.

³⁷² P. Gajewska, K. Piskrzyńska, *Efektywność szkoleń pracowniczych na przykładzie przedsiębiorstwa branży Motoryzacyjnej*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 18 (4), 2016, s. 11.

³⁷³ M. Kunasz, *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008, nr 3, s. 29.

³⁷⁴ M. Kunasz, *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008, nr 3, s. 31-32.

W praktyce gospodarczej występuje jednakże wiele problemów związanych z właściwie przeprowadzoną diagnozą skuteczności szkolenia. Do najpoważniejszych obszarów problemowych można zaliczyć³⁷⁵:

1. Przyjmowanie perspektywy czasowej w ocenie. Przedsiębiorcy, pracownicy działów HR czy sami szkoleniowcy najczęściej dokonują oceny efektywności szkolenia dopiero po jego zakończeniu i ograniczają się do zbadania opinii uczestników lub weryfikacji zdobytej przez nich wiedzy.
2. Brak obiektywizacji oceny. Każda ze stron zainteresowana programem szkoleniowym reprezentuje odrębne cele, a więc może odmiennie postrzegać problematykę jego efektywności.
3. Szczegółowość oceny. Modele Kirkpatricka, Phillipsa czy CIPP to modele wieloetapowej oceny programów szkolenia. Szczegółowość analizy powoduje, że ocena wymaga zarówno poświęcenia określonej ilości czasu, jak i nabycia umiejętności posługiwania się schematem oceny.
4. Trudność określenia rzeczywistych efektów szkolenia. Trzeba pamiętać, że przy szkoleniach jednoznaczne określenie ROI jest dość problematyczne, gdyż w każdym przypadku wymaga odniesienia do wskaźników twardych, p. liczby wytworzonych czy sprzedanych produktów, wytworzonego dochodu, fluktuacji kadr i innych.

Kompleksowa ocena to ostatni etap procesu szkoleniowego. Celem oceny powinno być ustalenie efektywności korzyści i opłacalności szkolenia w kontekście wykorzystania przez pracowników zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy.

Istotną kwestią jest systematyczne ocenianie, w jakim stopniu w wyniku szkolenia zostały osiągnięte założone cele. Ocena taka pozwala ustalić wskaźniki powodzenia szkolenia i efekty powstałe w dziedzinie pracy dzięki szkoleniu³⁷⁶.

Wybrane narzędzia oceny efektywności szkoleń przedstawiono w tabeli 16.

³⁷⁵ A. Wieczorek-Szymańska, *Problematyka oceny efektywności programów rozwoju kompetencji pracowników*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 24, 2011, s. 213-214.

³⁷⁶ B. Belina, *Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji*, Polish Journal of Continuing Education, 4/2017 s. 134.

Tabela 16. Narzędzia prowadzenia oceny efektywności szkoleń

Model D.L. Kirkpatricka	Opiera się na założeniu, że cele szkoleniowe powinny być formułowane i zarazem oceniane na czterech poziomach: Poziom 1: Ocena reakcji na trening. Poziom 2: Ocena uczenia się. Poziom 3: Ocena zmian w zachowaniu. Poziom 4: Ocena wyników.
Model Hamblina	Koncepcja Anthony'ego Hamblina jest podobna do modelu Kirkpatricka, jednak autor proponuje poszerzyć model o poziom piąty, nazywając go poziomem celów ostatecznych. Model Hamblina bada efektywność szkolenia na następujących poziomach: • Poziom I – ocena reakcji uczestników szkolenia, • Poziom II – ocena zmian w zakresie nabytej wiedzy, umiejętności lub postaw, • Poziom III – ocena zmian w zakresie zachowań, • Poziom IV – ocena wpływu zmiany zachowań na organizację, • Poziom V – ocena wartości ostatecznej.
Model Phillipsa	Model ten może być szczególnie przydatny wówczas, gdy oceniane są duże projekty rozwojowe, w których udział brali kluczowi pracownicy bądź większa liczba osób, np. cały dział. Model sprawdza się także w odniesieniu do szkoleń, w których budżet szkoleniowy można uznać za wysoki z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Obliczanie zwrotu z inwestycji (ROI) jest procesem złożonym, czasochłonnym oraz wymagającym nie tylko wiedzy o sposobie obliczania wskaźników, ale przede wszystkim świadomości biznesowej.
Model Brinkerhoffa (SCM)	Model Success Case Method (SCM), zakłada sześć poziomów przeprowadzenia oceny. Poziomy i pytania pomocnicze: • Ustalanie celów – Jakie są potrzeby? Czy to są rzeczywiste potrzeby? • Struktura szkolenia – Czego wymaga zaspokojenie tych potrzeb? Czy ta struktura pozwoli zaspokoić potrzeby? • Realizacja programu – Jak oceniacie program w praktyce? • Doraźne efekty – Czy uczestnicy nauczyli się czegoś? Czego? • Efekty lub wykorzystanie efektów na etapie pośrednim – Czy uczestnicy wykorzystują to, czego nauczyli się podczas szkolenia? • Wpływ (efekty długofalowe) i wartość – Czy szkolenie doprowadziło do istotnych lub trwałszych zmian w organizacjach uczestników i wpłynęło w widoczny sposób na ich rozwój indywidualny?
Model C-I-P-O	C oznacza kontekst i bazuje na gromadzeniu i przetwarzaniu danych o sytuacji organizacji, jej potrzebach, trudnościach, problemach, ze szczególnym zaakcentowaniem obszarów braku efektywności. I – nakłady, to moment zbierania informacji, która ma posłużyć wyborowi optymalnych technik i metod szkoleniowych. P, czyli proces, opiera się na agregowaniu opinii uczestników w zakresie samego szkolenia i jego przebiegu. Ostatni etap to O – rezultaty, na którym to poszukuje się rezultatów szkolenia. Rezultaty przyjmują trzy wymiary efektów – bezpośrednie, pośrednie i długofalowe.
Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej	zasadniczym celem tej metody jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z jego mierzalnymi efektami. Analiza może być prowadzona jedynie na grupie pracowników poddanych szkoleniu. Istnieje także możliwość wprowadzenia grupy kontrolnej pracowników, którzy nie uczestniczyli w szkoleniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Woźniak, M. Kozioł, *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 21, nr 2, grudzień 2012, s. 185-186, M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW, 1/2006, s. 32, P. Głowicki, *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 386, 2015, s. 71-74, J. Żukowska, *Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 322, 2013, s. 62

Ocena efektywności szkoleń może być realizowana w oparciu o różne kryteria. Wielość modeli oceny efektywności szkoleń powoduje że trudno wskazać ten idealny. Każdy z nich ma swoje wady i zalety³⁷⁷. Dobierając model efektywności szkolenia i kryteria oceny należy kierować się specyfiką danej organizacji i uwzględniać cele jakie chce organizacja osiągnąć dzięki szkoleniu pracowników.

³⁷⁷ G. B. Choudhury, V. Sharma, *Review and comparison of various training effectiveness evaluation models for R & D Organization performance*, PM World Journal Vol. VIII, Issue II – February 2019, s. 2

CZEŚĆ 3.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

Rozdział 10. Etyka w procesie kadrowym

10.1. Etyka – zakres pojęciowy

Nawet na najwcześniejszych etapach filozofii moralnej Sokrates, Platon i Arystoteles zauważyli, że ludzie nie zawsze działają na podstawie posiadanego racjonalnego zrozumienia. Użyli terminu „akrasia”, aby opisać zjawisko, w którym człowiek wie, co jest słuszne, ale nie działa zgodnie z tą wiedzą³⁷⁸.

Etyka, a w szczególności problemy w nią wpisujące się, to materia niezwykle delikatna i subtelna, a jednocześnie istotna zarówno z epistemologicznego, jak i społecznego punktu widzenia, co z kolei wskazuje na jej ważkość nie tylko dla teorii, ale w szczególności praktyki³⁷⁹.

Słowo *etyka* posiada różne odmiany i formy znaczeniowe. Pojawia się jako ogół oceni norm moralnych przyjętych w danej zbiorowości społecznej (społeczeństwie, klasie lub grupie społecznej, środowisku) w określonej epoce historycznej. A także jest to: nauka o moralności, według tradycji filozoficznej dyscyplina naukowa rozpatrywana w aspekcie normatywnym i opisowo-wyjaśniającym³⁸⁰.

Etyka w aspekcie normatywnym zajmuje się ustalaniem, co jest moralnie dobre, a co złe, oraz – na podstawie przyjętych ocen i związanych z nimi powinności – wytyczaniem dyrektyw, tj. norm moralnie pozytywnego postępowania i wskazywaniem sposobów takiego przekształcania obiegowej moralności, by dostosować ją do przyjętego ideału moralnego.

Zakres badań etyki pojętej normatywnie dzieli się na: aksjologię – teorię wartości i deontologię – naukę o powinnościach.

Etyka w aspekcie opisowym zajmuje się analizą, opisem i wyjaśnianiem moralności rzeczywiście przyjmowanej (obiegowej) w różnych epokach i środowiskach społecznych, wskazywaniem źródeł, struktury, funkcji moralności jako formy świadomości społecznej i wykrywaniem prawidłowości jej rozwoju. W tym rozumieniu etyka obejmuje socjologię moralności, psychologię moralności oraz metaetykę³⁸¹.

Z pojęciem etyka spotkamy się współcześnie również w ramach zarządzania organizacją. Etyką w organizacji możemy nazwać normy i wartości, których przestrzeganie organizacja zaleca (etyka normatywna) lub których rzeczywiście przestrzega (etyka pozytywna). Można ją także rozumieć jako normy lub wartości przestrzegane bądź jako takie deklarowane przez pracowników organizacji. Wreszcie etykę w organizacji można rozumieć jako element regulatywy dla menedżerów (etyka zarządzania) lub podmiot zarządzania (zarządzanie etyką).³⁸²

Za podstawowe normy etyczne uważa się prawa człowieka. Prawa pracownicze wywodzą się z ogólniejszych praw, jakimi są prawa człowieka. Każdy człowiek ma swoją godności może żądać, aby była ona szanowana i respektowana. W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej prawa obywatela określone zostały w rozdziale II – Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela. Zaliczane są one do „tzw. praw podstawowych, które dzielą się na prawa

³⁷⁸ K. Bell DeTienne1, C. F. Ellertson, M.Ch. Ingerson, W. R. Dudley, *Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique*, Journal of Business Ethics 170, 2021, s. 444

³⁷⁹ D. Zajac, *Etyka zawodowa nauczycieli – między uniwersalizmem a pluralizmem*, STUDIA EDUKACYJNE NR 54/2019, s. 297.

³⁸⁰ E. Podrez, *Współczesne kontrowersje wokół etyki*. Wprowadzenie do dyskusji, [w:] red. Z. Sareło, *Episteme, Meandry etyki*, Olecko 2001.

³⁸¹ P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Warszawa 1998.

³⁸² J. Kucharski, *Zarządzanie etyką- próba definicji* [w:] red. Ł. Burkiewicz, J. Kucharski, *Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka*, Kraków 2016.

naturalne, niewymagające nowego formułowania, oraz prawa elementarne, zwane też obywatelskimi, których zasięg określony jest przez ustawodawcę. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w art. 38 – 56 reguluje wolności i prawa osobiste, oraz w art. 64-68 wolności i prawa ekonomiczne, socjalne i kulturalne. Z zapisów tych wynikają prawa pracownicze tj.:

- wolność wyboru i wykonywania zawodu,
- wolność wyboru miejsca pracy,
- minimalna wysokość wynagrodzenia,
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- dni wolne od pracy i coroczne płatne urlopy,
- maksymalne normy czasu pracy.

Wiele z tych praw określonych jest szczegółowo w odpowiednich ustawach, jako aktach prawnych niższego rzędu, a uchwalanych na podstawie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Na arenie międzynarodowej prawami człowieka zajęła się Organizacja Narodów Zjednoczonych. W 1948 roku Zgromadzenie Ogólne uchwaliło Powszechną Deklarację Praw Człowieka. Jest to dokument mający charakter zaleceń, nieposiadający mechanizmów gwarantujących ich funkcjonowanie.

Cechą charakterystyczną praw człowieka są ich przymioty. Są one: wrodzone, nienaruszalne, niezbywalne i trwałe, powszechne, dynamiczne, obiektywne i integralne.

Prawa człowieka mają charakter wrodzony, wypływający z faktu bycia człowiekiem i wynikające z natury człowieka. Nienaruszalność praw człowieka polega na tym, że żadna władza nie może tych praw odebrać, chociaż zdarza się, że czasowo może zawiesić ich wykonywanie. Człowiek nie może zrezygnować ze swoich praw, lub je odstąpić. Trwałość praw człowieka polega na tym, że niezależnie od pozycji w społeczeństwie, płci, koloru skóry, miejsca i czasu, w jakim żyje, są one niezmiennie. Powszechność tych praw polega na tym, że przysługują one wszystkim ludziom. Rozwój (dynamiczność) praw człowieka polega na coraz lepszym ich rozpoznawaniu i odkrywaniu. Fundamentem praw człowieka jest prawo naturalne. Są one zatem obiektywne czyli niezależne od subiektywnych poglądów poszczególnych jednostek. Integralność praw człowieka oznacza, że są one niepodzielne i wszystkie tak samo ważne³⁸³.

10.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a etyka

Mówiąc o zarządzaniu zasobami ludzkimi trzeba mieć świadomość, że zakres znaczeniowy tego pojęcia nie jest jasno zdefiniowany w literaturze przedmiotu, różni autorzy podają różne zakresy i różne interpretacje. Nie wchodząc w szczegółowe rozróżnienia poszczególnych definicji przyjmijmy, że zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do tych decyzji i działań kierownictwa, które są niezbędne, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować z innymi w pozyskiwaniu rynku. Działania kierownictwa koncentrują się przede wszystkim na takich sferach jak selekcja, szkolenie i rozwój pracowników oraz tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego sprzyjającego realizacji celów przedsiębiorstwa.

W tym kontekście skuteczne zarządzanie musi być powiązane z generalną strategią organizacji, w której przyjmuje się założenie, że trwałą i silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki ludziom – są oni jej kapitałem oraz, że wydajność organizacyjną można znacznie podnieść jeśli kieruje się ona w swych strategicznych działaniach silnym, spójnym systemem wartości akceptowanych przez wszystkich zaangażowanych – zarówno podwładnych jak i przełożonych. Mówiąc o etycznym zarządzaniu należy uwzględnić różne typy perspektyw łączących te dwa pojęcia³⁸⁴.

³⁸³ T. Oleksyn, *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, Kraków 2005.

³⁸⁴ J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, [w:] *Przegląd organizacji*, Warszawa 10/2010.

Zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla wagę inicjatywy kierownictwa wyższego szczebla albowiem to w ich rękach spoczywa odpowiedzialność za strategię ekonomiczną firmy, która wyznacza kierunek, w którym ona zmierza uwzględniając wszystkie aspekty otoczenia; jej celem jest osiągnięcie trwałej przewagi nad firmami konkurencyjnymi. A zatem, podstawowym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest m.in. umożliwić osiąganie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu, spajać i integrować zasady polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy, umacniać odpowiednią kulturę organizacyjną, w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi menadżer często spotyka się dylematami etycznymi dotyczącymi wartości ekonomicznych. Dylematy te wynikają z faktu, że racjonalność etyczna może być niezależna od racjonalności ekonomicznej. A zatem kompromis pomiędzy nimi często jest niemożliwy. Niezwykle trudno jest podjąć właściwą decyzję np. w sytuacji bezrobocia, zadając pytanie kogo zwolnić, a kto powinien pracować. W biznesie zawsze przewagę będzie miał zysk. Wartości etyczne nie są priorytetem w funkcjonowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej.³⁸⁵

Praca jest towarem szczególnym, ze względu na podmiot, czyli człowieka – pracownika, który ma niezbywalne prawa do godności. Z praw tych wynikają normy etyczne w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Etyka nabiera szczególnego znaczenia w działalności gospodarczej łączącej różne zbiorowości. Gdy poszczególne grupy mają krańcowo odmienne wzorce zachowań, wówczas łatwo dochodzi do konfliktów, pojawiają się trudności w komunikacji, ustalaniu i realizacji zadań³⁸⁶.

Etyka zajmuje się określeniem „co powinno się zrobić”, „jak powinien postąpić przełożony w danej sytuacji”. Często określenie właściwego sposobu postępowania jest bardzo trudne. Trzeba także pamiętać, że działanie etyczne i jego instytucjonalizacja są raczej procesem niż aktem jednorazowym, czymś stałym czego nie można jednoznacznie zakończyć. Dlatego wymaga profesjonalistów wykazujących długoterminową aktywność i zamiłowanie do innowacji³⁸⁷.

W sferze zarządzania zasobami ludzkimi występuje różne wymiary etyczne. Szerokie konsekwencje – decyzje etyczne często mają wpływ nie tylko na pracowników, ale i na ich rodziny. Możliwość wyboru różnych rozwiązań – większość problemów można rozwiązać na wiele sposobów, co może prowadzić do łamania zasad. Rozwiązania mieszane – decyzje etyczne wymagają rozważenia skutków korzystnych i negatywnych. Nieznane konsekwencje – często skutki decyzji związanych z problemem etycznym są niemożliwe do przewidzenia. Skutki osobiste – decyzje o charakterze etycznym mogą mieć wpływ na sytuację osobistą i rodzinną pracowników.

W zarządzaniu w organizacji należy także brać pod uwagę różne podejścia do rozumienia zachowania etycznego: podejście utylitarne, zgodnie z którym zachowania etyczne mają być korzystne dla jak największej liczby pracowników, podejście indywidualne, kiedy zachowania etyczne mają być korzystne dla pojedynczej osoby, podejście moralne, które oznacza, iż zachowania etyczne muszą być odzwierciedleniem podstawowych praw i wartości oraz podejście proceduralne i dystrybutywnej sprawiedliwości, zgodnie z którym zachowania etyczne muszą przejawiać się w bezstronnym i sprawiedliwym traktowaniu pracowników³⁸⁸.

Aby zminimalizować negatywne skutki podejmowania decyzji i mieć pewność, że są one etyczne, należałoby przeanalizować, czy są one zgodne z prawem, obowiązującymi zasadami, standardami i wartościami organizacyjnymi.

Zanim zaczniemy skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi należy najpierw zapoznać się z prawami i obowiązkami pracowników i pracodawców. Wśród podstawowych praw

³⁸⁵ A. Szejniuk, *Managerial Ethics in Human Resource Management*, Journal of Modern Science 2016 1/28

³⁸⁶ A. Buszko, *Etyka w przedsiębiorstwach budowlanych*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Warszawa 7/2006.

³⁸⁷ P. Fobel, D. Fobelova, *Etyka i kultura w organizacji*, Tychy 2007.

³⁸⁸ J. Zawisza, *Ethics in organization management*, Journal of Modern Science, 2018. 02/37

i obowiązków pracowników należy wspomnieć o następujących: do pracy, sprawiedliwego wypowiedzenia, wolnego zrzeszania się i strajku, prywatności i normalnego życia rodzinnego, wolności sumienia i wolności wypowiedzi, należytego procesu, zdrowych i bezpiecznych warunków pracy, satysfakcji z pracy a także obowiązek dostosowania się do warunków kontraktu, lojalność wobec firmy oraz przestrzeganie obowiązujących norm prawa i norm etycznych. Do podstawowych praw i obowiązków pracodawców natomiast należą: nie dyskryminowanie w procesie przyjmowania i zwalniania pracowników, obowiązek godziwego wynagrodzenia, respektowanie obecności i działalności związkowej, zorientowany na pracę kodeks kierowania, przyjmowanie uwag krytycznych bez stosowania represji, akceptacja zasad i wyroków wydawanych przez sądy pracy w sytuacjach konfliktowych, obowiązek informowania i konsultowania pracowników, obowiązek jakiejś gwarancji, obowiązek poprawy jakości pracy, prawo żądania od pracowników minimalnej wydajności, prawo do lojalnej kooperacji ze strony pracowników, prawo do wymagania prawidłowego zachowania się pracowników w miejscu pracy³⁸⁹.

Prawa pracownicze przedstawione są często w kontekście obowiązków pracodawców i odwrotnie – prawa pracodawców występują w zestawieniu z obowiązkami pracowników.

W procesie przyjmowania do pracy pracodawca powinien posługiwać się kryterium obiektywności, a więc oceną zdolności kandydata do wykonywania określonej pracy.

Praktyka często dostarcza przykładów łamania prawa do równego traktowania kandydatów do pracy. Nierzadko kryteria pozamerytoryczne decydują o przyjęciu do pracy. Są to np.: pokrewieństwo, znajomości, wiek, płeć czy kolor skóry.

W okresie zatrudnienia pracownikowi przysługuje prawo do pisemnej umowy, co nie zawsze jest realizowane, szczególnie w firmach prywatnych, gdzie bez umowy zatrudniani są członkowie rodziny, przyjaciele czy znajomi.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich pracowników, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, przy czym oczekuje się, że organizacja stworzy swoim ludziom warunki pracy gwarantujące maksymalny rozwój ich zdolności i umiejętności. Jednym z ważnych kryteriów, którymi posługuje się doradca personalny w ocenie kandydata jest system wartości jaki on reprezentuje. Wartości odnoszą się do tego, co uważamy za ważne i istotne. Przejawiają się w stwierdzeniach sugerujących, co jest „dobre” lub „najlepsze” dla firmy, oraz determinują pożądane zachowania i postawy. Im bardziej wartości są osadzone, tym bardziej warunkują zachowanie. Problem właściwego doboru pracownika w tym kontekście to ustalenie na ile wartości i normy etyczne, które reprezentuje kandydat odpowiadają kulturze realizowanej przez firmę. Dla przedsiębiorcy jest to często dylemat między efektywnym działaniem pracownika a sposobem, w jaki realizuje on cele przedsiębiorstwa. Mamy tu do czynienia ze swoistą relatywizacją pojmowania etyki biznesu spowodowaną koniecznością generowania zysku a wymaganiami czy sytuacją na rynku. Im bardziej działania ekonomiczne są zdominowane zachowaniami korupcyjnymi tym mniejsza szansa na to, że przyszły pracownik będzie miał okazję kierować się w swoich zachowaniach wyznawanym przez siebie systemem wartości³⁹⁰. Kiedy analizujemy czynniki jakie ludzie biorą pod uwagę zatrudniając się w jakiejś firmie to okazuje się, że spośród 20 różnych (takich jak: wysokość zarobków, dobre relacje z przełożonymi, realizacja własnych zainteresowań, przynoszenie zysków firmie, itp.) przestrzeganie etyki biznesu przez firmę z reguły jest brane pod uwagę na ostatnim miejscu. Wynika z tego, że albo kandydaci akceptują łamanie norm moralnych czy etycznych w sytuacjach biznesowych – albo też z góry zakładają, że stawianie tego na pierwszym miejscu wyeliminuje ich z dalszych starań o pracę. Świadczyć to może o specyficznej wizji tego jak funkcjonuje rynek i jakiego rodzaju zachowań wymaga od jego uczestników.

Prawo do właściwego wynagrodzenia jest podstawą bezpieczeństwa ekonomicznego. Płaca jest wyrazem prawa pracownika do efektów swojej pracy. Powinna też stanowić zachę-

³⁸⁹ A. Zwoliński, *Etyka bogacenia*, Kraków 2002.

³⁹⁰ K. Kiciński, *Korupcja a struktura społeczna*, [w:] red. A. Pawełczyńska, *Praca i uczciwość*, Warszawa 1992.

tę do pracy. W praktyce dla ustalenia płacy sprawiedliwej stosowane są określone kryteria tj. ustawowo regulowana płaca minimalna, średnia płaca w danej branży, możliwości finansowe firmy, porozumienia lub układy zbiorowe pracy, zasada równej płacy za taką samą pracę. Prawo do należytych warunków pracy obejmuje czas pracy, wypoczynek, minimalizowanie szkodliwych czynników w procesie pracy, bezpieczeństwo pracy. Podstawy w tym zakresie są określone przez akty prawne rangi ustawowej czy rozporządzeń. Szczegółowo kwestie te są regulowane w regulaminach pracy i innych wewnętrznych aktach obowiązujących w danej firmie. Te wewnętrzne przepisy ustalane są przy dużym udziale związków zawodowych, które na zasadzie dobrowolności mogą być tworzone przez pracowników praktycznie w każdej firmie. Ważnym elementem w procesie pracy jest ochrona danych osobowych, a więc danych personalnych osób pozostających w zatrudnieniu. Dane te mogą być gromadzone i przetwarzane zgodnie z prawem w ściśle sprecyzowanym celu i w żadnym razie nie mogą być wykorzystywane w innym celu.

Powszechnym i często stosowanym regulatorem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest kodeks etyki dla danej grupy zawodowej, czy pracowników firmy lub urzędu. Przykładem są:

- kodeks etyki służby cywilnej,
- kodeks etyki lekarskiej,
- kodeks etyki pracownika samorządowego.

Kodeksy etyczne mogą być także aktywnym narzędziem porządkowania relacji z otoczeniem. Według Edwarda Freemana, twórcy *teorii interesariuszy*, w badaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego społecznym otoczeniem należy uwzględnić trzy aspekty: komunikacyjny, regulacyjny i integracyjny³⁹¹.

Programy etyczne, które określają nadrzędny cel firmy i sposób jego osiągnięcia zgodnie z wartościami firmy określają zarazem wizję oraz misję firmy. Powinno się w tym zawierać to, do czego dąży, czyli nadrzędny cel firmy, oraz sposób w jaki zamierza go osiągnąć, czyli wartości, jakimi na dłuższą metę kieruje się w działaniu. Zazwyczaj przybiera to postać kodeksu firmy obejmującego zespół wartości podstawowych i opartych na nich standardów postępowania. Zbiory reguł etycznych opierają się na wartościach, którym adresaci tych zbiorów pragną podporządkować się samorzutnie, bez udziału państwa narzucającego rozwiązania normatywne. Kryteria etyczne są tu wystarczającym argumentem potrzebnym, w miarę potrzeby, do rozstrzygnięcia sporu³⁹². Rolą zarządzania zasobami ludzkimi jest zatem dbałość o to, aby kodeks etyczny lub wyznawany przez przedsiębiorcę system wartości był postrzegany przez pracowników jako prawdziwie wdrożony i zagnieżdżony w kulturze organizacji oraz dbałość o to, aby otoczenie zewnętrzne spostrzegało firmę jako organizację przestrzegającą określone w nim wartości i zasady. W największym stopniu odnosi się to do kreowania kultury w firmie – do procesu, który musi wspomagać realizację założonych przez nie celów.

10.3. Etyka zawodowa

Pojęcie etyki zawodowej odnosi się przede wszystkim do norm postępowania danej grupy zawodowej (np.: lekarzy, nauczycieli, pracowników samorządowych). W tym sensie etyka zawodowa, opisana w kodeksie etyki zawodowej, jest etyką normatywną, starającą się opisać wzór osobowy pracownika, cele etyczne zawodu, normy postępowania i typowe konflikty etyczne mogące pojawiać się w praktyce zawodowej.

³⁹¹ J. Szczupaczyński, *Kodeks etyczny przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania-perspektywa strategiczna*, [w:] Przegląd organizacji, Warszawa 10/2009.

³⁹² K. Zacharzewski, *Etyczne uwarunkowania pośrednictwa giełdowego*, [w:] Przegląd organizacji, Warszawa 7-8/2008.

W literaturze znajdziemy argumenty zarówno za jak i przeciw potrzebie tworzenia etycznych kodeksów zawodowych a jednym z najczęściej powtarzanych argumentów przeciw jest to iż prawdziwa moralność nie potrzebuje pisanych kodeksów³⁹³.

Etyka działalności człowieka, a więc także etyka danego zawodu składa się z tzw. kodeksu moralnego dotyczącego kwestii działań wewnętrznych oraz kodeksu moralnego dotyczącego społecznej odpowiedzialności w związku z wykonywaną pracą. Przez kodeks moralny rozumie się katalog norm etycznych, jakich należy przestrzegać wykonując dany zawód czy działalność. Szeroko stosowane są systematyczne szkolenia z zakresu etyki biznesu. Postępowanie etyczne nie może być obce biznesmenom i menedżerom. W interesie firm i ich własnym powinna leżeć świadomość potrzeby działania w sposób, który społeczeństwo i pracownicy firmy czy urzędu uznają za odpowiedzialny.

Ludzie – pracownicy reagują na pojęcie dobra lub zła wtedy, gdy te pojęcia wiążą się z osobistymi konsekwencjami takimi jak kara, nagroda, degradacja czy utrata pracy. W centrum każdej decyzji kierowniczej powinien być człowiek i traktowanie pracownika nie instrumentalnie, jako narzędzie do pomnażania zysków, lecz partnerskie traktowanie, uznanie jego interesów za pełnoprawne, a jego oczekiwań za ważne³⁹⁴.

Pojęcie strategia zarządzania dotyczy przede wszystkim dużych firm. Mówić o zarządzaniu zasobami ludzkimi to przede wszystkim dysponować owymi zasobami. To w jakiejś mierze kwestia skali przedsięwzięcia. Jednak problemy, które tu poruszamy w jakiejś mierze dotyczą również indywidualnego przedsiębiorcy. Dla niego także najważniejszy jest zysk, minimalizacja kosztów, właściwy dobór współpracowników – ich odpowiednie przygotowanie oraz opinia o jego firmie i sposobach osiągnięcia zamierzonych celów.

Dla jednych i drugich kluczowym pojęciem jest zysk. To różnica między przychodem ze sprzedaży usług czy wyrobów a kosztami, które się ponosi, aby móc je wyprodukować i sprzedawać. I cała filozofia biznesu (w pewnym uproszczeniu) polega na tym, żeby mieć największe zyski przy minimalnych kosztach. Ta najprostsza zasada w gruncie rzeczy jest czymś naturalnym i cechuje nie tylko ludzkie interesy. W tym kontekście łatwy i szybki zysk dla przedsiębiorcy staje się pokusą nie do odparcia. Zjawisko korupcji jest przejawem takiego sposobu uproszczonego, "ekonomicznego" myślenia. Jego konsekwencje są oczywiste i znane. Pewne jest, że korupcja jest największym zagrożeniem dla demokratycznego państwa i gospodarki wolnorynkowej.

Zmiany w dziedzinie zarządzania spowodowały zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wobec nowych wyzwań spowodowanych potrzebą innowacji etyka stała się parametrem kreującym nowe metody organizacji pracy. Etykę często porównuje się do życiodajnego wodospadu, bez etyki żadna organizacja produkcyjna lub usługowa, funkcjonująca legalnie nie będzie miała racji bytu. Szczególnie teraz w okresie coraz większego znaczenia etyki w osiągnięciu sukcesów rynkowych³⁹⁵. Funkcjonowanie firmy może być znakomicie „napędzane” etyką, tak jak dawniej „napędzane” było dyscypliną.

Sukces gospodarczy w znakomitej mierze opiera się na traktowaniu ludzi jako głównego atutu w zarządzaniu firmą. Sposoby zarządzania oparte na poszanowaniu i dowartościowaniu człowieka, podziale odpowiedzialności, udziale w rezultatach, możliwościach doskonalenia się, dają wymierne, efektywne korzyści dla właścicieli firm, kadry zarządzającej, otoczenia firmy, a także samych pracowników. Zasady uczciwego i etycznego postępowania wobec pracowników służą tworzeniu pozytywnego publicznego wizerunku firmy i budowania jej dobrej reputacji. Może to wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy, co przełoży się na zwiększenie konkurencyjności, większe zyski, zadowolenie klientów, tworzenie nowych miejsc pracy.

³⁹³ L. Bartkowiak, T. Maksymiuk, *O potrzebie kodeksu etyki zawodowej i argumentach przeciwnych – część druga*, Medyczna Wokanda, 13/2019, s. 18.

³⁹⁴ A. Szostek, *Pogadanki z etyki*, Częstochowa 1998.

³⁹⁵ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007.

Coraz prężniej rozwijający się sektor prywatny nie zawsze stwarza warunki do przestrzegania norm etycznych zarówno tych opisanych jak i ogólnie przyjętych w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Normy te często nie są realizowane w takich sprawach jak:

- stwarzanie równych warunków dostępu do pracy – często osoby niemające znajomości pozostają bez szans na zatrudnienie. Niemożliwe w praktyce jest znalezienie pracy przez osoby po 40 lub 50 roku życia, a szczególnie kobiety w tym wieku,
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy i płacy – pracodawcy często łamią przepisy dotyczące czasu pracy. Najczęściej w firmach brak jest systemów świadczeń socjalnych dla pracowników i ich rodzin, realizacja przepisów BHP w wielu firmach pozostawia wiele do życzenia.

Opisane wyżej zagadnienia pozostają niewątpliwie w zasadniczej sprzeczności etycznymi zasadami, które powinny obowiązywać w stosunkach pracy.

Zasady te to m.in.:

- możliwość zrzeszania się pracowników w organizacjach związkowych. W wielu prywatnych firmach, pracownicy z różnych powodów nie mają możliwości tworzenia związków zawodowych. Brak tych organizacji, jako istotnych partnerów społecznych w kontaktach między pracodawcami a pracownikami w zasadniczym stopniu obniża pozycję tych drugich,
- prawo do stabilnego zatrudnienia, a w przypadku zwolnienia prawo do regulaminowego okresu wypowiedzenia oraz odpraw wypłacanych zwalnianym pracownikom.

Pracodawcy wybierając te formy zatrudnienia, przy których nie występuje ochrona stosunku pracy, pozbawiają pracowników pewności zatrudnienia (pracownik może być zwolniony z dnia na dzień). Pracownicy często stawiani są w sytuacji nagłej utraty pracy bez jakiegokolwiek zabezpieczenia finansowego.

Wiele różnych czynników decyduje o zachowaniu ludzi zaangażowanych w działalność gospodarczą w szczególności w sytuacji wyboru między działaniem etycznym a opłacalnym.

W związku z tym rola etyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi powinna polegać na kształtowaniu hierarchii wartości, budzeniu wrażliwości etycznej, wskazywaniu na pewne wartości takie jak uczciwość, dobro, wolność jako wartości zasadnicze, a nie jako środki prowadzące do celu, którym jest maksymalizacja zysku.

Zestawienie etyki z biznesem, również w relacjach pracownik-pracodawca może pozornie wydawać się zjawiskiem nie do końca możliwym. Wielu uważa, że tam gdzie pojawiają się pieniądze niemożliwe jest uczciwe postępowanie. Dzisiaj jednak coraz częściej zauważamy również tendencje obalającą tę niewłaściwą tezę. Wiele przedsiębiorstw chcąc uchodzić za nowoczesne, zaznacza że prowadzi swoją działalność zgodnie z zasadami etyki. Połączenie etyki z biznesem jest dziś wielkim wyzwaniem stojącym przed osobami i przedsiębiorstwami podejmującymi działalność gospodarczą³⁹⁶.

³⁹⁶ M. Niepokulczycka, *Etyka biznesu a konsumenci*, [w:] red. W. Gacparski, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2003.

Rozdział 11. Zaufanie jako fundament przywództwa w organizacji

Celem rozdziału jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich organizacji (pracownicy i kierownictwo).

Struktura pracy przybrała następującą postać. W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na przedstawienie istoty zaufania w organizacji. Jego wpływu na atmosferę pracy, jak i efekty ekonomiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaufanie lub jego brak ma wpływ na zachowania ludzi i odczuwane przez nich emocje, co niewątpliwie wpływa na sprawność firmy. Następnie, po odkryciu roli i znaczenia zaufania w organizacji skupiono się na czynnikach wzmacniających kulturę zaufania i etyki biznesowej. Opisane zostały oczekiwane zachowania kierownicze i cechy menadżera, które budują jego autorytet jako przywódcy i zaufanie do całej organizacji. W kolejnym etapie przedstawiono działania określane mianem wrogów zaufania. Są to nieetyczne praktyki, które nie są rzadkością w praktyce gospodarczej, a których jako błędne należy wystrzegać się za wszelką cenę. Na końcu wywodu zaprezentowano narzędzia, które można wykorzystać w pomiarze zaufania organizacyjnego. Zaufanie jako ważny aspekt funkcjonowania organizacji powinno być poddane analizie, a następnie umiejętnie kształtowane w celu osiągnięcia korzyści rynkowych – ekonomicznych i wizerunkowych.

11.1. Istota zaufania w przedsiębiorstwie

Zaufanie jest bardzo istotne w każdym elemencie działalności gospodarczej, zarówno firm małych, jak i podmiotów globalnych. Kwestia zaufania staje się głównym tematem dyskusji nie tylko w korporacjach, ale także w organach rządowych i agencjach międzynarodowych³⁹⁷. Każda organizacja musi dbać o zaufanie klientów, kontrahentów, dostawców, wspólników i pracowników. Zaufanie do organizacji jest związane z wiarą, że organizacja funkcjonuje sprawnie i efektywnie, zapewniając wysoką jakość produktów i usług oraz reguluje bez zwłoki swoje zobowiązania. Zaufanie przyczynia się do uaktywnienia pracowniczej inicjatywy oraz buduje kapitał ludzki. Pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z pracy oraz gotowość do ponoszenia wysiłków na rzecz swojej firmy. Identyfikacja pracownika z firmą wpływa znacząco na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jego relacje z otoczeniem^{398, 399}. Pracownicy są jednym z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów budujących przewagę konkurencyjną podmiotów rynkowych.

Zaufanie organizacyjne w swojej istocie oparte jest na obopólnym wypełnianiu zobowiązań. To znaczy z jednej strony są to zobowiązania organizacji wobec pracowników, ale z drugiej strony również pracowników wobec organizacji⁴⁰⁰. Zaufanie pomiędzy podwładnymi, a przełożonymi jest bardzo ważną relacją, która wpływa na efekty pracy podwładnych oraz atmosferę wewnątrz organizacji. Z punktu widzenia menedżera zaufanie to wiara w siły i możliwości podwładnych, posiadane przez nich uzdolnienia, zamiłowania, systemy warto-

³⁹⁷ J. Pate, Morgan-Thomas A., Beaumont Ph., *Trust restoration: an examination of senior managers' attempt to rebuild employee trust*, w: Human Resource Management Journal, is. 22 (2), 2012, s. 149.

³⁹⁸ I. Szudrowicz, *Identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem*, w: Problemy Jakości, nr 6, 2014, s. 19-24.

³⁹⁹ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, w: Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39 (2), 2015, s. 397.

⁴⁰⁰ E. Kapuścik, *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, w: Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie, nr 2, 2015, s. 141-143.

ści, czy możliwości skutecznego działania. Profesjonalni menadżerowie przedstawiają w sposób zrozumiały swoje wizje, dzielą się z pracownikami zyskiem, inwestują w kapitał intelektualny organizacji⁴⁰¹. Menedżerowie, którzy inspirują i którzy budują zaufanie w odróżnieniu od menedżerów, którzy budowaniu zaufania nie poświęcają należytej uwagi mają lepsze wyniki w pracy, bardziej zaangażowanych pracowników, silniejsze sieci znajomości, stają przed większymi wyzwaniami i są częściej promowani.

Przekazywanie prawa do kontrolowania działań i podejmowania decyzji bezpośrednio pracownikom pobudza ich zaangażowanie i wzmacnia przekonanie, że są wartościowym zasobem organizacji⁴⁰². Zaufanie wzmacnia zachowania etyczne pracowników oraz zapewnia ich wsparcie przy realizacji zadań strategicznych. Wpływa także na lojalność i wydajność pracowników. W momencie, gdy pracownicy ufają, że przełożony nie wykorzysta swojej pozycji do działań niezgodnych z ich interesem i nie nadużyje ich praw, są bardziej skłonni do współpracy, wypełniania poleceń kierownika i kreatywnego zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zaangażowany pracownik chętnie współpracuje z pozostałymi pracownikami, by wspólnie poprawić wyniki ekonomiczne swojej organizacji.

Kiedy przełożeni troszczą się o swoich podwładnych, pomagają im w rozwoju, w karierze i doceniają ich pracę, wysyłają sygnał, że relacje interpersonalne są ważne. Pracownicy czują się wtedy wyróżnieni i dowartościowani, co obliuguje ich do wydajniejszej pracy.

Brak zaufania to trudny aspekt dla ludzi jako pracowników. Pracownicy, którzy nie ufają swoim przełożonym, zwykle nie rozwijają swojego potencjału i osiągają słabe wyniki. Niezadowolenie prowadzi do dużej rotacji kadr. Ta z kolei obniża jakość oferowanych usług, utrudnia budowanie efektywnych zespołów i bezpośrednio oddziałuje na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Człowiek pracujący w organizacji, w której dominuje kultura nieufności i brak poszanowania podstawowych wartości, będzie unikał zwiększonego wysiłku⁴⁰³. Dodatkowo brak zaufania rodzi nastrój podejrzeń, niszczy entuzjazm i pozytywne nastawienie⁴⁰⁴, obniża chęć dzielenia się doświadczeniem i wiedzą⁴⁰⁵. Pracownicy, którzy są nieufni, w mniejszym stopniu przyczyniają się do realizacji założonych celów i działań⁴⁰⁶. Brak zaufania sprawia, że ludzie stają się konserwatywni, nadmiernie ostrożni i mało twórczy⁴⁰⁷. W przypadku braku zaufania relacje interpersonalne są zagrożone, ludzie stają się zamknięci, zdystansowani i nie chcą się angażować. Bez zaufania pracownicy nie interesują się firmą, są mało kreatywni, nie podejmują ryzyka i współpracy⁴⁰⁸.

Postawy i zachowania pracowników w zależności, czy w organizacji panuje kultura wysokiego lub niskiego zaufania zestawiono w Tab. 17.

⁴⁰¹ B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, w: *Zarządzanie i Finanse*, tom 10, nr 4 (1), 2012, s. 313-330.

⁴⁰² R. Zeffane, Al Zarooni M.H., *Empowerment, trust and commitment. The moderating role of work – unit centrality*, w: *International Journal of Management*, is. 29 (1/2), 2012, s. 333.

⁴⁰³ G. Biesok, *Zaufanie jako czynnik satysfakcji pracowników*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 1146 (51), 2013, s. 167-176.

⁴⁰⁴ W. Grudzewski, Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 65.

⁴⁰⁵ J. Paliszkiwicz, *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, 2011, s. 229.

⁴⁰⁶ H. Tan, Lim A., *Trust in coworkers and trust in organizations*, w: *The Journal of Psychology*, is. 143 (1), 2009, s. 981-987.

⁴⁰⁷ G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, w: *Ruch prawniczy, ekonomiczny i społeczny*, nr 2, 2003, s. 225.

⁴⁰⁸ D. Reina, Reina M., *Building sustainable trust*, w: *Od Practitioner*, is. 39 (1), 2007, s. 36.

Tabela 17. Przykłady zachowań w organizacjach o niskim i wysokim poziomie zaufania

Niski poziom zaufania w organizacji	Wysoki poziom zaufania w organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • Wypaczanie faktów (manipulacja nimi) • Ukrywanie informacji • Chęć zasłużenia na uznanie • Opór wobec nowych pomysłów • Tuszowanie błędów • Obwinianie i obgadywanie innych • Zbyt wiele obietnic, zbyt mało faktycznej pracy • Wiele rozczarowań • Udawanie, że niekorzystne wydarzenia nie miały miejsca • Unikanie trudnych tematów • Niski poziom energii • Odczuwanie lęku 	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji w sposób otwarty • Tolerancja błędów (uczenie się na nich) • Klimat innowacji i kreatywności • Lojalność wobec nieobecnych osób • Omawianie rzeczywistych problemów • Współpraca • Chęć do dzielenia się uznaniem • Szczerłość • Wysoka odpowiedzialność • Wysoka energia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Paliszkiewicz, 2013, s. 59.

Zdobywanie i pielęgnowanie zaufania jest bardzo ważną częścią przywództwa i stylu zarządzania. Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu, nawet jeżeli będzie miał jasną i czytelną wizję pracy oraz przemyślaną i profesjonalnie sformułowaną strategię. Gdy zaufanie jest słabe, atmosfera w organizacji wywołuje negatywne uczucia i nieporozumienia. Natomiast klimat zaufania jest w pozytywny sposób stymulujący i orzeźwiający (tab. 18).

Tabela 18. Pozytywne i negatywne emocje towarzyszące zaufaniu w organizacji

Negatywne emocje opisujące pracownika	Pozytywne emocje opisujące pracownika
Sfrustrowany	Pozytywny
Pod presją	Zdeterminowany
Bezsilny	Zaangażowany
Niepewny	Entuzjastyczny
Zestresowany	Optymistyczny
Zdemoralizowany	Komfortowy
Zły	Pewny siebie
Przytłoczony	Chętny
Zatroskany	Kontrolujący
Zmartwiony	Pogodny
Załamany (na krawędzi)	Swobodny
Zmieszany	Spokojny
Niezainteresowany	Podniecony
Beznadziejny	Zrelaksowany
Obojętny	Oczekujący
Spanikowany	
Urażony	
Zrezygnowany	
Podatny	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Saunders, Thornhill, 2003, s. 364–366.

11.2. Czynniki wzmacniające zaufanie

Zaufanie zależy od jakości pracy i autorytetu menedżera, współdecyduje o jakości zarządzania, głównie o jego skuteczności i efektywności⁴⁰⁹. Jeżeli ludzie nie ufają menedżerom, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu. Częścią zadań przywódcy jest współpraca z ludźmi przy wyszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów. Menedżerowie w budowaniu kli-

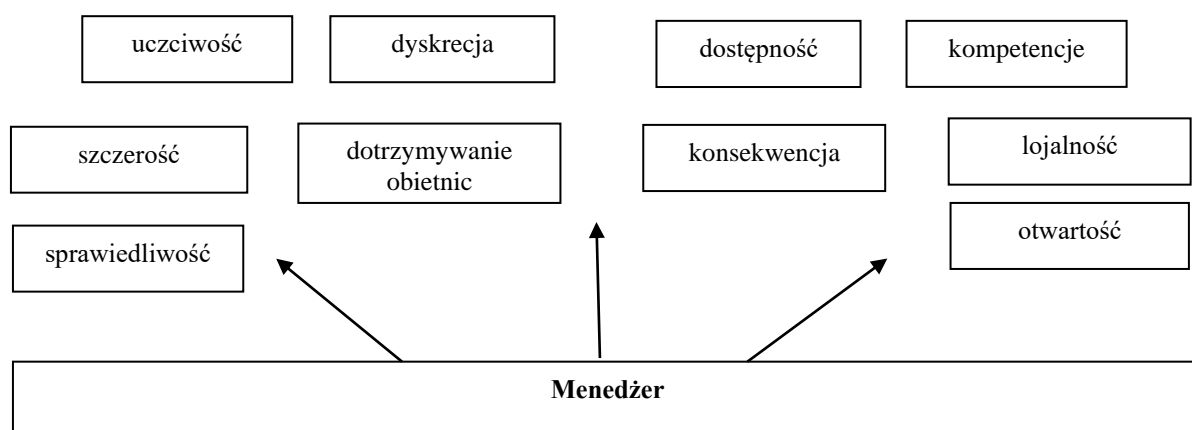
⁴⁰⁹ J.A. Anderson, Trust in managers. *A study of why Swedish subordinates trust their managers*, w: Business Ethics. A European Review, is. 14 (4), 2005, s. 392-404.

matu zaufania powinni skupić się na rozwijaniu osobistych kompetencji menedżerskich, oprzeć relacje na prawdzie i wartościach oraz konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec pracowników⁴¹⁰. Menedżerowie w kreowaniu atmosfery zaufania pomiędzy ludźmi mogą wykorzystać poniższe działania:

- Tworzyć wspólną świadomość, jak działa biznes. Na czym polega jego rola w systemie gospodarczym.
- Stosować odpowiednie zachowania personalne. W głównej mierze są to otwartość i dyskrecja, polegające na aktywnym słuchaniu i zachęcaniu pracowników do wyrażania swoich opinii.
- Jednoczyć ludzi. Zbliżanie pracowników stanowi bodziec do rozmów, które są sygnalizatorem życzliwości, tworzy fizyczną i wirtualną przestrzeń, gdzie ludzie będą mogli ze sobą współpracować i rozmawiać⁴¹¹.

Poszukiwania cech przełożonego, które determinują obdarzenie go zaufaniem przez podwładnych podjął między innymi Butler⁴¹². W wyniku swoich badań zidentyfikował on dziesięć cech menedżera, które w naturalny sposób wspierają proces budowy zaufania (rys. 38).

Rysunek 38. Cechy menedżera w aspekcie kształtowania zaufania w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Butler, 1991, s. 643–663

Zaufanie pojawia się wówczas, gdy przełożeni są szczerzy, uczciwi i dotrzymują słowa⁴¹³, jak również nie wykorzystują oni swojej przewagi i zależności służbowej, szczególnie w sytuacji kryzysowej⁴¹⁴. Jeżeli ktoś w pełni otworzy się przed innymi ludźmi spowoduje to, iż oni potraktują go jak swojego, dobrego znajomego. Elementem niezbędnym do podejmowania skutecznych działań jest także konsekwencja. Budowanie zaufania wymaga bowiem czasu.

Kompetencje to niezbędna wiedza, kwalifikacje, predyspozycje i umiejętności oraz doświadczenie posiadane przez kierownika, które pozwolą mu wywiązywać się z powierzonych zadań i obowiązków. Budowaniu zaufania sprzyjają ustawiczne, bezpośrednie interakcje, po-

⁴¹⁰ S. K. Burton, *Without trust, you have nobody. Effective employee communications for today and tomorrow*, w: The Public Relations Strategist, is. 12 (2), 2006, s. 32-36.

⁴¹¹ D. Z. Levin, Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L., *Trust and knowledge sharing. A critical combination*, IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002, s. 2-7.

⁴¹² J. K. J. Butler, *Toward understanding and measuring conditions of trust*, w: Journal of Management, is. 17 (3), (September), 1991, s. 643-663.

⁴¹³ D. Z. Levin, Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L., *Trust and knowledge sharing. A critical combination*, IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002, s. 6-7.

⁴¹⁴ R. Pucetaite, Lamsa A.M., Novelskaite A., *Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context*, w: Transformation in Business & Economics, is. 9 (2), 2010, s. 320.

lityka otwartych drzwi, spotkania pracowników oraz wewnętrzne media⁴¹⁵. To są elementy, które przekonują pracowników, że przełożeni są otwarci na kontakt z nimi i są dla nich dostępni.

Przy podejmowaniu wszelkich ocen danych sytuacji, należy kierować się obiektywnością i bezstronnością, aby być postrzeganym, jako osoba sprawiedliwa⁴¹⁶. Sprawiedliwość odnosi się również do sposobu nagradzania. Ludzie są traktowani sprawiedliwie, jeżeli uzyskane nagrody odpowiadają ich rzeczywistemu wkładowi pracy. Przy konstruowaniu systemów motywacyjnych, powinno się uwzględniać mechanizmy umożliwiające wzrost przywiązania pracowników do organizacji oraz tworzenie poczucia przynależności do miejsca pracy⁴¹⁷. Jeśli najbardziej twórczy, wydajni i efektywni pracownicy, nie są w odpowiedni sposób wynagradzani i motywowani, to z czasem ich zaangażowanie i zadowolenie będzie malało. Gdy zarobki pracownika o wysokich kwalifikacjach, zapewniającego przedsiębiorstwu ponadprzeciętne korzyści, niewiele odbiegają od zarobków osób o niskich kompetencjach i wydajności pracy, może on odczuwać niesprawiedliwość. Godzi to w relacje międzyludzkie i osłabia więzi między pracownikami a pracodawcami. Sprawiedliwość dotyczy również sposobu podejmowania decyzji przez kierownictwo i zarządzania procedurami personalnymi. W tym aspekcie należy przestrzegać kilku zasad^{418, 419}:

- brać pod uwagę punkt widzenia pracownika,
- eliminować osobiste uprzedzenia i stereotypy,
- stosować identyczne kryteria oceny wszystkich pracowników, precyzyjne i jasno określone,
- wprowadzać czytelny podział obowiązków,
- dostarczać pracownikom szybkiej informacji zwrotnej, dotyczącej skutków danej decyzji,
- udzielać pracownikom wyczerpujących wyjaśnień na temat podejmowanych decyzji.

Pracownicy dzięki tym zasadom uzyskują pewność, że mają równe prawa, dostęp do informacji i czytelną ścieżkę awansu. Wiąże się z tym redukcja kontroli i tolerancja ryzyka. Celem kontroli nie może być poniżenie pracownika, ukaranie go, bądź zwolnienie z pracy, ale pomoc i wsparcie.

Ważne jest, aby pracownik widział w kierowniku osobę prawdomówną, nawet jeśli ta prawda jest niewygodna⁴²⁰. Pracownicy zwracają również uwagę na dyskrecję przełożonego. Budowanie dobrych relacji wewnątrzorganizacyjnych oznacza dotrzymywanie zobowiązań i bycie lojalnym w stosunku do podwładnych. Dopiero wtedy można liczyć na to, że pracownicy obdarzą zaufaniem menedżerów i siebie nawzajem⁴²¹.

W zaufaniu bardzo ważnym elementem jest wzajemne wspieranie się stron, a także przekazywanie sobie niezbędnych informacji. Oznacza to informowanie pracowników o decyzjach istotnych dla firmy, a także inspirowanie wymiany informacji między pracownikami. Swobodny obieg informacji (zarówno dobrej, jak i złej) jest korzystny dla przedsiębiorstwa, gdyż angażuje pracowników w sprawy firmy.

⁴¹⁵ S. K. Burton, *Without trust, you have nobody. Effective employee communications for today and tomorrow*, w: The Public Relations Strategist, is. 12 (2), 2006, s. 32-36.

⁴¹⁶ A. Rudzewicz, Gurziński J., *Zaufanie wewnątrzorganizacyjne*, w: A. Rudzewicz, A. Kowalkowski, (red.), *Współczesny marketing – wybrane obszary*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2009, s. 199-205.

⁴¹⁷ J. Kroik, Malara Z., *Menedżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników w strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1146 (51), 2013, s. 111-112.

⁴¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 274-276.

⁴¹⁹ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 29.

⁴²⁰ S.P. Robbins, Delenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 498.

⁴²¹ J.A. Anderson, *Trust in managers. A study of why Swedish subordinates trust their managers*, w: Business Ethics. A European Review, is. 14 (4), 2005, s. 392-404.

Kierownicy, którzy mają większe zaufanie do swoich pracowników, częściej wysyłają ich na szkolenia i inwestują w nich⁴²². Z kolei wyższy poziom inwestycji w szkolenia, wzmacnia i podtrzymuje zaufanie do organizacji⁴²³. Inwestowanie w rozwój zwiększa motywację, satysfakcję z pracy, zaangażowanie, produktywność, jakość wykonywanej pracy, poprawia wizerunek firmy, zmniejsza konflikty, niweluje luki kompetencji⁴²⁴.

Pracownicy mają zaufanie do osób, na które mogą liczyć i wiadomo, że nie zawiodą w sytuacjach ryzyka lub zagrożenia.

11.3. Czynniki ograniczające zaufanie

Chociaż zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi i osiągnięcia wspólnych celów, łatwo je zaniedbać. Dlatego należy unikać błędów, które zmniejszają zaufanie. Należą do nich^{425, 426}:

- błędy w strategii i niejasna wizja,
- zwolnienia pracowników,
- brak komunikacji i ukrywanie informacji,
- niskie wynagrodzenia.
- obraźliwe zachowania,
- obwinianie za problemy,
- błędna komunikacja – nie słuchanie innych,
- niezaspokojone oczekiwania, niespełnione obietnice,
- naruszenie poufności i przyjętych zasad,
- karanie osób, które na to nie zasłużyły,
- faworyzowanie osób w sposób nie merytoryczny,
- brak chęci do rozwiązywania problemów,
- brak ponoszenia odpowiedzialności za własne błędy, obarczanie winą innych,
- problemy z wydajnością w pracy,
- nie przestrzeganie podstawowych wartości moralnych,
- działania rozbieżne ze słowami,
- niekonsekwentność kierownictwa,
- tolerowanie niekompetencji i złych zachowań,
- zdrada, uprzedzenia, podejrzliwość, stronniczość, strach,
- różne przejawy oszustwa (kłamstwo),
- zastraszanie i mobbing.

Wszystkie powyższe czynniki określa się mianem wrogów zaufania⁴²⁷. Wyrażanie uprzedzeń wobec innych i brak kompetencji interpersonalnych są cechami słabości menedżerów. Za stronniczą uznaje się osobę, która faworyzuje określonych pracowników lub grupy pracownicze w sposób niezrozumiały. Przyczyną upadku zaufania są nieetyczne zachowania przywódców, chociażby takie jak chciwość, czy oszustwo, które burzą ład organizacyjny.

⁴²² S.S. Tzafirir, Eitam–Meilik M., *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis*, w: *Journal of High Technology Management Research*, is. 16, 2005, s. 193-207.

⁴²³ Q. Reade, *Top-level training helps Cola Giant rebuild trust and cut staff turnover*, w: *Personnel Today*, is. 5 (27), 2003, s. 9.

⁴²⁴ E. Jędrych, *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 1146 (51), 2013, s. 90.

⁴²⁵ P.S. Shockley-Zalabak, Morreale S.P., Hackman M.Z., *Building the high-trust organization*, Jossey–Bass, San Francisco 2010, s. 202.

⁴²⁶ R.M. Kramer, Lewicki R.J., *Repairing and enhancing trust. Approaches to reducing organizational. Trust deficits*, w: *The Academy of Management Annals*, is. 4 (1), 2010, s. 251.

⁴²⁷ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 237-239.

Ktoś, kto jest chciwy, poświęca innych dla własnych korzyści, posługuje się kłamstwem lub plotką nie może być traktowany jako podmiot wiarygodny. Ludzie chciwi nie potrafią się dzielić z innymi, a podział ten jest niezbędnym warunkiem współdziałania.

Różnego rodzaju fuzje i przejęcia, restrukturyzacja zatrudnienia, zmiany otoczenia, kontrola informacji w miejscu pracy często ograniczają zaufanie, a nawet je niszczą. Jeśli pracownicy kłamią, to znaczy, że nie mają zaufania do przyjętych w firmie standardów komunikacyjnych. Nie ufają przełożonym i podwładnym.

Znęcanie się i zastraszanie to kolejny problem, który negatywnie wpływa na zaufanie współpracowników do kierownictwa. Znęcanie w miejscu pracy należy rozumieć jako powtarzające się, trwałe negatywne działania wobec jednej lub więcej osób, co tworzy wrogie środowisko. Wpływ tych działań na poszczególne osoby może być dramatyczny (zdrowie psychiczne i emocjonalne). Ponadto problem nękania nie ogranicza się jedynie do głównych ofiar, to znaczy osób bezpośrednio prześladowanych, ale dotyczy także wtórnych ofiar, czyli osób, które są świadkami aktów znęcania się. W sposób naturalny osoby te obawiają się, że mogą być kolejnym obiektem mobbingu. Prześladowanie ma również szkodliwy wpływ na organizację, ponieważ nękanie zwiększa rotację pracowników i wskaźniki absencji⁴²⁸.

Jeśli kierownictwo ma nadmiernie autorytarny styl i nie okazuje szacunku pracownikom, wtedy również nastąpi ograniczenie zaufania. Podobny efekt może wystąpić w przypadku bierności kierownictwa i jego bezczynności w stosunku do ujawnionych niedopuszczalnych zachowań w organizacji. Nie podejmując żadnych działań, organizacja legitymizuje i instytucjonalizuje niegodne zachowanie⁴²⁹.

11.4. Pomiar zaufania w przedsiębiorstwie

Jeżeli zaufanie jest kluczowym aspektem relacji organizacyjnych, to musi być obserwowane w sposób mierzalny i operacyjny. To znaczy, jeśli już wiadomo, że zaufanie jest podstawowym elementem sprawnego funkcjonowania organizacji i wiemy jak je budować oraz jakich zachowań unikać, to kolejnym krokiem powinna być umiejętność jego rzeczywistego pomiaru, bądź weryfikacji.

Diagnoza taka pozwoli wprowadzić ewentualne zmiany w kulturze organizacyjnej, w przyjętych procesach lub procedurach, aby stworzyć przyjazne środowisko pracy i właściwy klimat zaufania. Wydaje się, że jedną z bardziej popularnych metod określania poziomu zaufania w organizacji są wywiady z wykorzystaniem odpowiednich kwestionariuszy. Najczęściej przy tego typu badaniach używa się skali Likerta, głównie pięcio- lub siedmiostopniowej.

Jeden z przykładów kwestionariusza do pomiaru zaufania został przedstawiony w tabeli 3. Kwestionariusz ten opiera się na dziesięciu pytaniach, które dotyczą zachowań i postaw pracowników.

⁴²⁸ J. Pate, Morgan-Thomas A., Beaumont Ph., *Trust restoration: an examination of senior managers' attempt to rebuild employee trust*, w: *Human Resource Management Journal*, is. 22 (2), 2012, s. 151.

⁴²⁹ Tamże, s. 152.

Tabela 19. Pytania z kwestionariusza ankiety opracowanej przez Reina

L.p.	Pytanie badawcze
1.	Czy ludzie w Twojej organizacji dotrzymują zobowiązań albo renegegują je, gdy nie mogą ich dotrzymać?
2.	Czy ludzie w Twojej organizacji mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące mierzalnych rezultatów i celów?
3.	Czy ludzie w Twojej organizacji działają bez ukrytych zamiarów, kierując się chęcią pomagania?
4.	Czy ludzie w Twojej organizacji dzielą się informacjami związanymi z pracą, które są niezbędne do jej wykonania?
5.	Czy ludzie w Twojej organizacji mówią to, co myślą naprawdę, nawet jeśli nie zgadzają się z innymi?
6.	Czy ludzie w Twojej organizacji otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili?
7.	Czy ludzie w Twojej organizacji unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych ludzi?
8.	Czy ludzie w Twojej organizacji są pewni swoich zdolności i dotrzymują kroku zmieniającym się wymaganiom pracy?
9.	Czy ludzie w Twojej organizacji uznają zdolności i umiejętności innych?
10.	Czy ludzie w Twojej organizacji pomagają sobie nawzajem w uczeniu się?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Reina, Reina, 2007, s. 40.

Drugi z przedstawionych przykładów pomiaru zaufania wykorzystuje bardzo szeroki przekrój analityczny (Tab. 20). Jest tam osiem obszarów badawczych i każdy z nich jest dokładnie weryfikowany poprzez bardziej szczegółowe pytania badawcze. W sumie jest ich trzydzieści. To podejście jest znacznie bardziej rozbudowane w stosunku do poprzedniego.

Koncepcja analizy zaufania powinna w jak największym stopniu odzwierciedlać rzeczywistość, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zaprezentowane narzędzia powinny spełnić ten wymóg.

Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach. Menedżerowie odgrywają w organizacji dużą rolę, ale nie może być ona przeceniana. Budowanie zaufania jest procesem zależnym od całej organizacji, czyli od wszystkich jej uczestników. Będzie on tym sprawniejszy, im bardziej personel organizacji charakteryzuje takie cechy charakteru jak szczerść, uczciwość, sprawiedliwość i otwartość.

Brak zaufania w przedsiębiorstwie lub do przedsiębiorstwa to brak odpowiedzialności społecznej. Skutki braku zaufania prowadzą do niskiej jakości produktów i usług, obniżają zadowolenie klienta i pracownika oraz zyski przedsiębiorstwa, ograniczając perspektywy jego rozwoju. Zaś wysoki poziom zaufania skutkuje zjawiskami odwrotnymi.

Zaufanie na linii przełożony – podwładny powinno opierać się nie tylko na słowach i deklaracjach, ale również na działaniach. Należy docenić wkład pracowników w realizację celów, okazywać im szacunek, jak również wspierać ich rozwój osobisty i zawodowy. Nie wolno zrażać do siebie ludzi oraz należy unikać niepotrzebnych konfliktów i sporów. Sprawnie działające organizacje nie akceptują rywalizacji, ale odwrotnie promują współpracę.

Tabela 20. Pytania z kwestionariusza ankiety opracowanej przez Zeffane

Obszar badawczy	Pytania badawcze
Duma i zaangażowanie	1. Jestem dumny, że jestem częścią tej organizacji. 2. Naprawdę interesuję się losem tej organizacji. 3. Ta organizacja inspiruje mnie do najlepszego sposobu wykonania pracy. 4. Jestem bardzo zadowolony, że pracuję w tej organizacji.
Ogólna satysfakcja z pracy	5. Jestem bardzo zadowolony z tej pracy. 6. Czuję, że moja efektywność pracy jest wystarczająca. 7. Czuję, że moja praca jest stabilna. 8. Jestem zadowolony z kierownictwa, które organizuje moją pracę.
Satysfakcja z płacy	9. Jestem zadowolony ze swojego wynagrodzenia. 10. Jestem zadowolony z polityki płacowej. 11. W organizacji panuje polityka równych szans i możliwości
Szkolenia, zasady i procedury szkoleniowe	12. Czuję, że zostałem dobrze przeszkolony do wykonywania tej pracy. 13. Procedury i programy szkoleniowe dla nowych pracowników są wystarczające. 14. Procedury i programy szkoleniowe podnoszące umiejętności są wystarczające. 15. Ocena umiejętności pracowników jest prawidłowa. 16. Organizacja jest zaangażowana w szkolenia.
Struktura organizacyjna i jasność celów	17. Jestem zadowolony z podziału zadań w organizacji. 18. Zadania w tej organizacji są jasno określone. 19. Znam cele i kierunki rozwoju tej organizacji.
Komunikacja	20. Bezpośredni przełożeni komunikują się z pracownikami właściwie. 21. Kierownicy komunikują się ze sobą właściwie. 22. Kierownictwo wyższego szczebla komunikuje się z pracownikami.
Praca zespołowa	23. Kierownicy konsultują się z pracownikami przy podejmowaniu decyzji. 24. Mój przełożony konsultuje się ze mną przy podejmowaniu decyzji. 25. Ta organizacja zachęca pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji. 26. Organizacja zachęca pracowników do pracy zespołowej.
Klimat zaufania	27. Uważam, że większość ludzi w tej organizacji ma dobre intencje. 28. Wierzę w obietnice i deklaracje swoich współpracowników. 29. Wierzę w obietnice i deklaracje swoich przełożonych. 30. Wierzę w obietnice i deklaracje kierownictwa wyższego szczebla.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zeffane, 2009, s. 163-176.

Chociaż zaufanie jest pojęciem abstrakcyjnym, a przez to trudno mierzalnym, nie oznacza to, że w ogóle niemożliwym do oszacowania i kontrolowania. Do weryfikacji poziomu zaufania wewnątrz organizacji można wykorzystać wiele metod, chociażby kwestionariusze ankiety. Pozwalają one zweryfikować poziom zaufania w przedsiębiorstwie na podstawie opinii i osądów pracowników w sposób obiektywny i miarodajny. Wydaje się, że posiadając taką wiedzę, przedsiębiorstwo może kształtować i rozwijać kulturę zaufania, co sprawi, że będzie efektywne i konkurencyjne.

Rozdział 12. Komunikacja wewnętrzna i negocjacje w organizacjach

Zarządzanie w każdej organizacji związane jest w całej rozciągłości z realizacją procesu komunikowania się członków w jej wnętrzu, w tym też zawiera się prowadzenie negocjacji z ich udziałem. Z racji charakteru przedmiotowego monografii uwaga autora w niniejszym artykule zostanie skupiona wyłącznie na aspektach komunikacji wewnętrznej i negocjacjach prowadzonych wewnątrz organizacji. Żadna organizacja nie może funkcjonować prawidłowo bez odpowiednio zorganizowanego systemu komunikacji wewnętrznej. Jest ona bowiem elementem, który trudno przecenić, ale paradoksalnie ciągle bywa jeszcze niedoceniana.

12.1. Komunikowanie wewnątrz organizacji

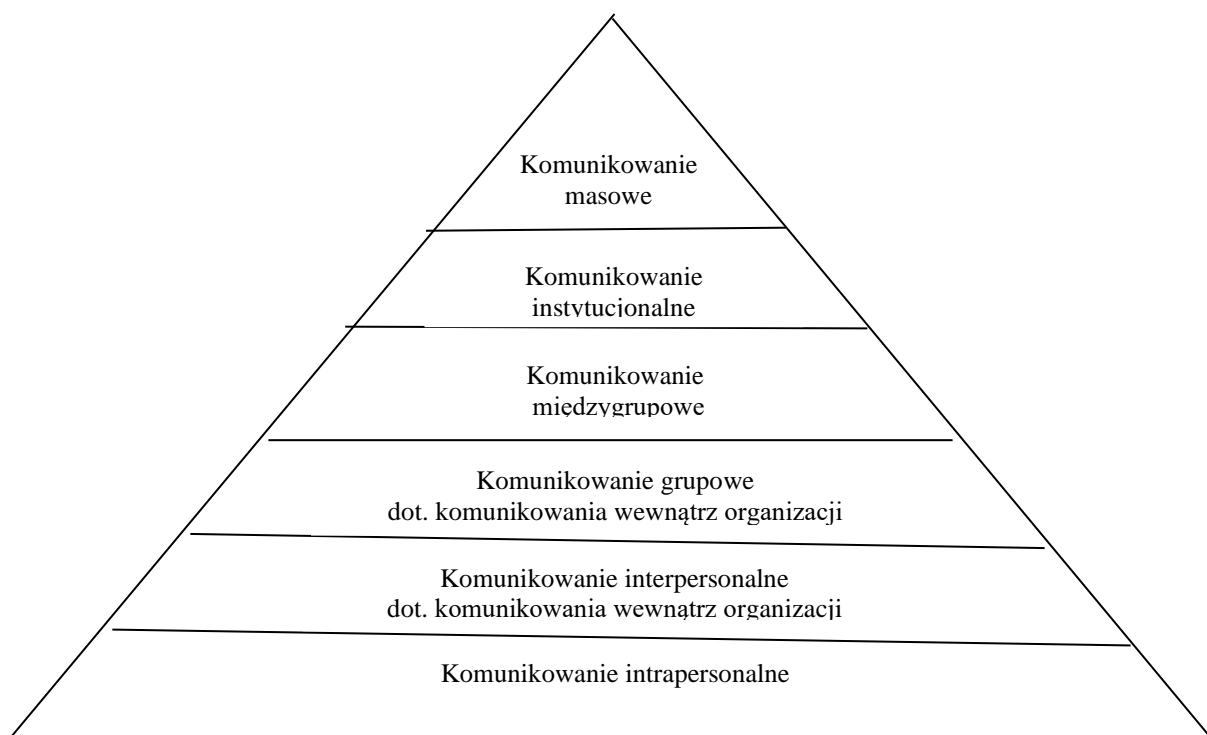
Prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji jest uwarunkowane tym w jakim stopniu realizowane są podstawowe funkcje zarządzania a więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Nieodzownym elementem każdej z tych funkcji pozostaje proces komunikowania. Wszelkie działania podejmowane przez członków danej struktury organizacyjnej np. przedsiębiorstwa, spółdzielni mieszkaniowej, urzędu gminy czy komendy powiatowej Policji wymagają przepływu informacji i porozumiewania się z innymi członkami organizacji. To dzięki właściwie przebiegającym procesom komunikacyjnym możliwe jest sprawne funkcjonowanie organizacji.

Komunikowanie wewnątrz organizacji określane zamiennie też jako „komunikacja wewnętrzna” czy „komunikowanie się w organizacji” można zdefiniować jako wszelkie akty komunikacji formalnej i nieformalnej, mające miejsce we wnętrzu organizacji i zachodzące na wszystkich jej poziomach⁴³⁰.

Opierając się o przedstawiony przez McQuail’a model piramidy komunikowania (Rys. 39) trzeba zaznaczyć, że komunikowanie wewnątrz organizacji przebiega na dwóch poziomach tj. interpersonalnym i grupowym.

⁴³⁰ G. Cheney, Christensen L., *Organizational Identity Linkages Between Internal and External Communication*, w: *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001, s. 231- 269.

Rysunek 39. Poziomy komunikowania w społeczeństwie



Źródło: McQuail D., *Mass Communication Theory*, Sage Publications Ltd, London 2010, s. 18.

Komunikowanie interpersonalne przy takim założeniu opiera się na osobistych relacjach pomiędzy członkami organizacji, natomiast grupowe określane też jako wewnątrzgrupowe jest rezultatem istnienia i działania w jej wnętrzu formalnych i nieformalnych grup. Przykładem grupy formalnej mogą być komórki organizacyjne powołane w drodze wydanych aktów prawnych, obowiązujących regulaminów np. wydział komunikacji w urzędzie miasta. Natomiast jako przykład grupy nieformalnej należy rozumieć grupę interesu lub grupę towarzyską.

Komunikacja wewnątrz organizacji obejmuje przepływ całości informacji w ramach zamkniętej najczęściej hierarchicznej struktury. Proces ten przebiega w czterech kierunkach:

- wertykalnie(pionowo) w dół,
- wertykalnie(pionowo) w górę,
- horyzontalnie(poziomo),
- diagonalnie (ukośnie)⁴³¹.

Komunikowanie pionowe w dół dotyczy przede wszystkim przekazywania różnego rodzaju informacji czy poleceń od przełożonych do podwładnych, jest ono najczęściej wykorzystywanym kierunkiem w komunikowaniu wewnątrz organizacji. Obejmuje ono zasadniczo następujące cele:

- informowanie o celach i zasadach organizacji,
- powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych,
- przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych,
- wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji,
- informowanie pracowników o ich wydajności,
- ocenianie,
- motywowanie,
- doradzanie, pouczanie⁴³².

⁴³¹ A. Potocki, Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 14-15.

⁴³² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 20.

Komunikowanie pionowe w górę utożsamiać trzeba ze sprzężeniem zwrotnym, rozumiany jako reakcja podwładnych na komunikaty płynące od przełożonych. Zawiera ono takie cele jak:

- informowanie o problemach związanych z wykonywaniem pracy,
- wyrażanie oczekiwań i próśb pracowników,
- przekazywanie pomysłów i sugestii,
- dostarczanie informacji na temat relacji między członkami organizacji⁴³³.

Porównując te dwa wyżej przedstawione kierunki komunikowania się w organizacji zasadnym jest też przedstawienie barier czy też czynników ograniczających te procesy (Tab. 21)

Z kolei komunikowanie horyzontalne (poziome) związane jest z przekazywaniem wiadomości pomiędzy członkami organizacji zajmujących równorzędne stanowisk w strukturze np. członkami tej samej komórki organizacyjnej. Komunikowanie diagonalne (ukośne) zachodzi natomiast między przedstawicielami różnych szczebli a także komórek w danej strukturze organizacji. Jeden i drugi z tych kierunków komunikowania obejmują te same cele, którymi są:

- koordynacja działań
- umożliwianie członkom organizacji uzupełniania posiadanych informacji, dzielenie się nimi,
- upowszechnianie informacji, na które jest zapotrzebowanie,
- zaspokajanie potrzeb afiliacji,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- budowanie i wzmacnianie więzi pomiędzy członkami organizacji⁴³⁴.

Tabela 21. Bariery i czynniki ograniczające procesy komunikowania się „w dół” i „w górę” w organizacji.

Bariery i czynniki ograniczające procesy komunikowania się „w dół” w organizacji	Bariery i czynniki ograniczające procesy komunikowania się „w górę” w organizacji
<ul style="list-style-type: none"> -- niejasne, dwuznaczne i niekompletne informacje, -- przeładowanie informacyjne (zbyt duża ilość komunikatów w tej samej jednostce czasu), -- nieprawidłowe terminy dostarczania informacji, -- zniekształcane i niekompletne (filtrowane) komunikaty, -- przekłamania informacyjne towarzyszące drodze przekazu komunikatu (wiele szczebli organizacyjnych), -- brak akceptacji komunikatu przez odbiorców (sprzeczne z ich wartościami), -- celowe zatrzymywanie informacji przez przełożonych, brak woli z ich strony „do dzielenia” się informacjami z podwładnymi, -- niezajomość celów strategicznych, wizji organizacji wśród podwładnych 	<ul style="list-style-type: none"> – - niedostępność, brak kontaktów z przełożonymi, – - niechęć przełożonych do komunikacji z podwładnymi, – - brak woli podwładnych do przekazywania wszystkich informacji przełożonym (selekcja informacji-do przełożonych docierają tylko te komunikaty, które chcą usłyszeć), – - przeciążenie przełożonych zadaniami służbowymi (brak czasu i niechęć do odbioru wszystkich komunikatów), – - fizyczna odległość uniemożliwiająca bezpośrednio przekazanie informacji przełożonemu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 22-25.

Niezależnie od przyjętej systematyki, wszystkie cele komunikowania się w organizacji mogą mieć charakter poznawczy i/lub pragmatyczny⁴³⁵.

Jako cel poznawczy należy rozumieć jednakowe zrozumienie komunikatu przez nadawcę i odbiorcę. Oznacza to zatem sytuacje w której komunikat wysłany jest równoznaczny

⁴³³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 25.

⁴³⁴ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 26.

⁴³⁵ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 148.

z komunikata odebranym. Jednak aby można było mówić o skutecznym komunikowaniu wewnętrznym powinien być zrealizowany cel pragmatyczny, który oznaczać będzie osiągnięcie skutku zamierzonego przez nadawcę (np. skłonienie i wykonanie przez pracownika nałożonego zadania).

Odpowiednio kształtowane cele komunikowania w organizacji pozwalają zarazem spełniać szereg funkcji jak:

- informacyjną,
- wymiany informacji,
- zaspokajania potrzeb,
- rozpoznawania, zawierającą ocenę i rokowania,
- rozstrzygającą⁴³⁶.

Z uwagi na swoją złożoność procesy komunikacji wewnętrznej mogą zachodzić w różnorodnych formach w zależności od przyjętych kryteriów podziału, którymi są:

- sposób przekazywania wiadomości,
- charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę,
- cel przyświecający nadawcy⁴³⁷.

Biorąc pod uwagę sposób przekazywania wiadomości, komunikowanie może przybrać następujące formy:

- werbalną (postać ustna i pisemna) i niewerbalną (np. wygląd fizyczny, pozycja ciała, gestykulacja),
- bezpośrednią (wymagany osobisty kontakt nadawcy i odbiorcy np. rozmowa) i pośrednią (wymiana ustnych bądź pisemnych informacji odbywa się za pośrednictwem przekazańników).

Przyjmując za kryterium czynniki wskazujące na charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę wskazać należy następujące formy:

- jednokierunkowa i dwukierunkowa (zawierające sprzężenie zwrotne),
- symetryczna (osoby komunikujące mają taki sam lub zbliżony status) i niesymetryczna (jedna ze stron ma pozycję uprzywilejowaną, a druga strona akceptuje tę nadrzędność),
- formalna (przekazywanie informacji następuje w drodze ustalonej przez procedury organizacyjne) i nieformalna (obejmuje wszystkie spontaniczne akty porozumiewania się, które zachodzą z pominięciem dróg formalnych).

Uwzględniając kryterium celu przyświecającego nadawcy przekazowi, rozróżnia się komunikowanie informacyjne (akt komunikacyjny podejmowany jest w celu kreowania wzajemnego porozumienia, a nadawca nie ma zamiaru wpływania na postawy odbiorcy) i perswazyjne (ma charakter interaktywny, którego skutkiem jest skłonność odbiorcy do zachowania się z wolą nadawcy).

12.2. Uwarunkowania komunikowania się wewnątrz organizacji

Niewątpliwie całościowy obraz tego jak wygląda czy raczej jak przebiega proces komunikowania w danej organizacji determinuje szereg czynników, które możemy sklasyfikować jako:

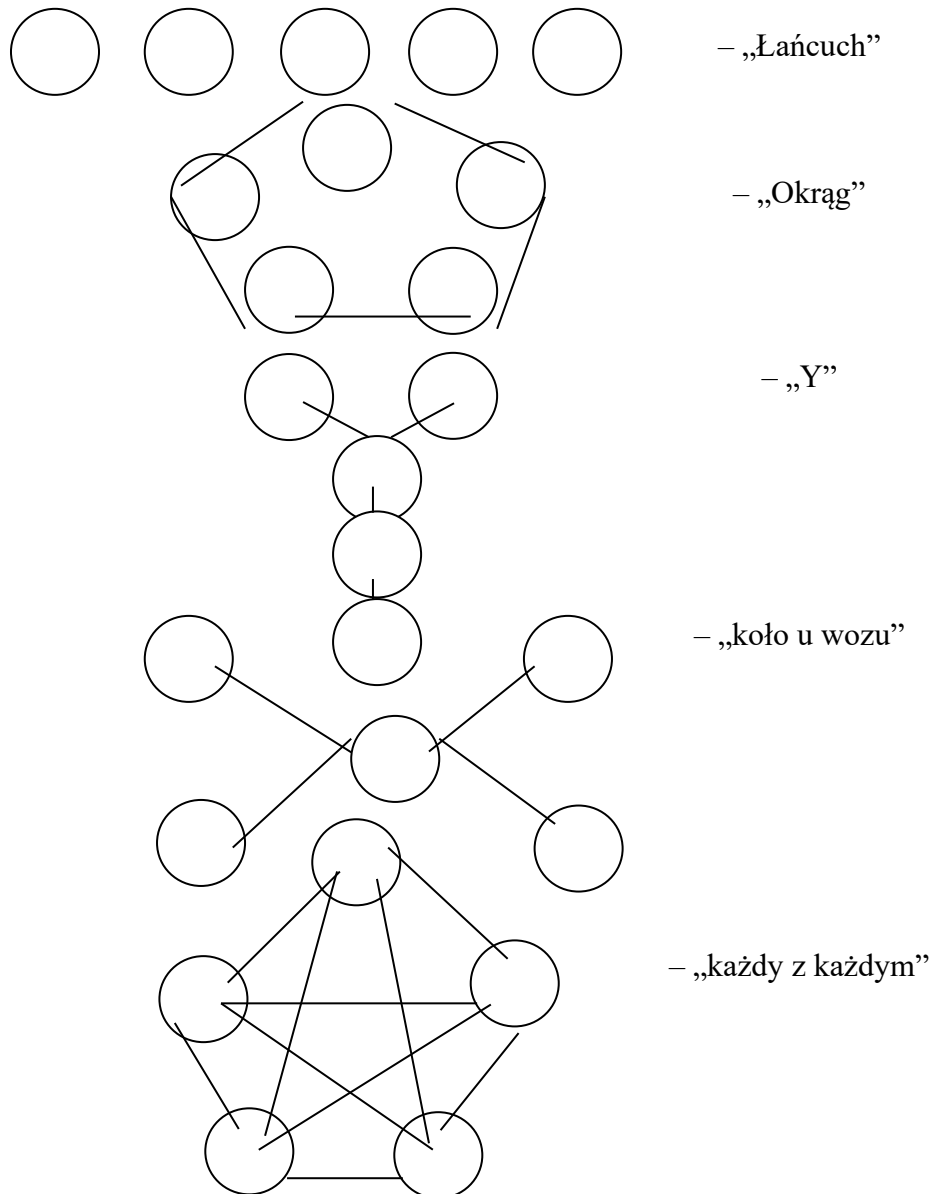
- indywidualne (jednostkowe):
 - o charakterze biologicznym (płeć, wiek, stan zdrowia, wygląd zewnętrzny),
 - o charakterze społeczno-zawodowym (stan rodzinny, status ekonomiczny, wykształcenie, zawód),

⁴³⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 50.

⁴³⁷ B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005, s. 112.

- o charakterze psychologicznym (kompetencje komunikacyjne, doświadczenie, inteligencja, osobowość, system potrzeb, motywacja, wyznawane wartości)
- grupowe:
 - styl kierowania(klasyczny podział): autokratyczny, demokratyczny i bierny,
 - rodzaj i charakter sieci komunikacyjnej, łączącej jednostki w grupie i uwzględniającej typ kanału komunikacji, który może być formalny (Rys. 40) z rodzajami sieci: „łańcuch”, „okrąg”, „Y”, „koło u wozu”, „każdy z każdym” lub nieformalny (Rys. 41) z rodzajami sieci: „plotkarz”, „prawdopodobieństwo”, „kiść”⁴³⁸.

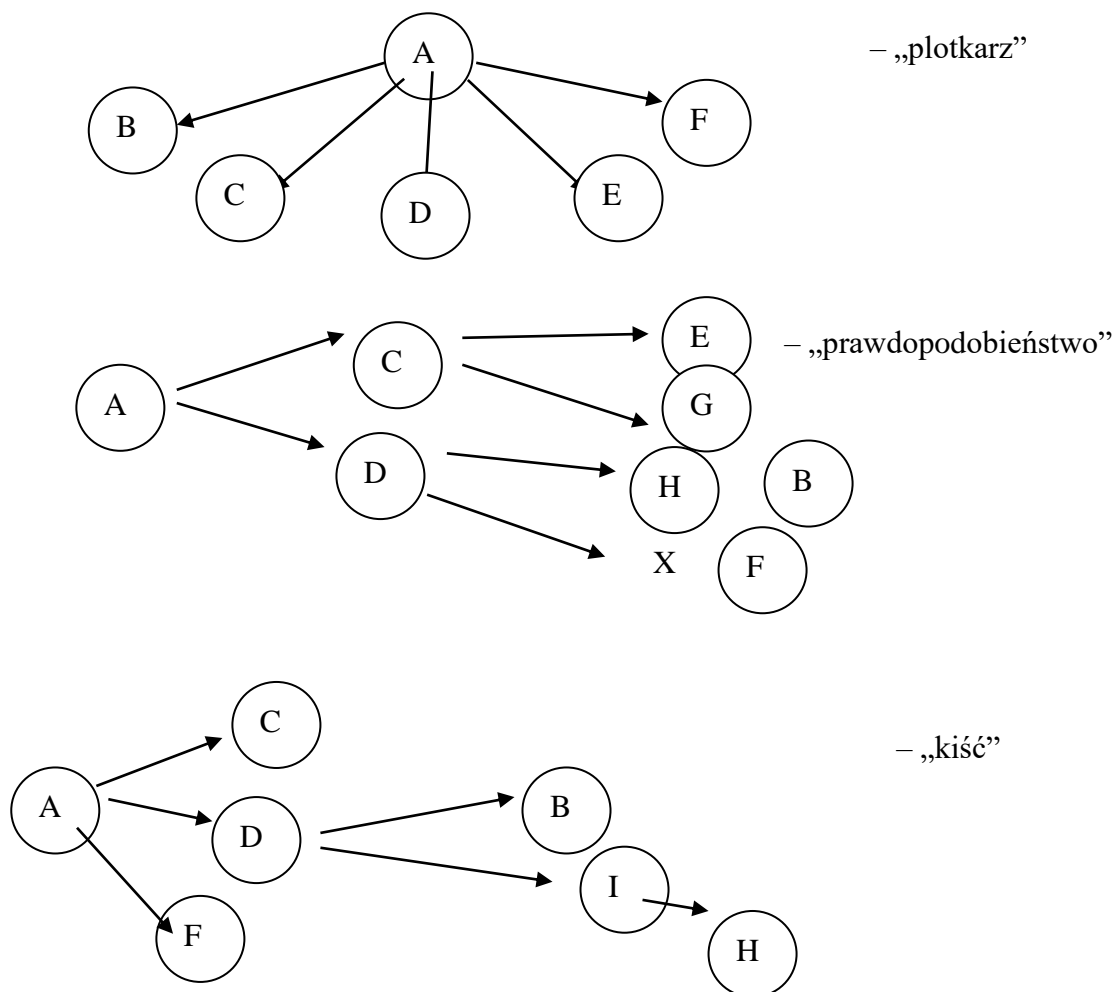
Rysunek 40. Formalny typ sieci komunikowania w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 27-28.

⁴³⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 27-28.

Rysunek 41. Nieformalny typ sieci komunikowania w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006, s. 27-28.

- organizacyjne:
 - wcześniej opisany kierunek komunikowania (pionowo „w górę”, pionowo „w dół”, poziomo, ukośnie),
 - struktura organizacyjna (np. liniowa, funkcjonalna, sztabowo-liniowa),
 - kultura organizacyjna, którą należy rozumieć jako zbiór świadomych i nieświadomych wartości, przekonań oraz wzorców zachowań tworzących tożsamość organizacji i będących podstawą do nadawania znaczeń, a także identyfikacji pracowników z firmą⁴³⁹.

Duże znaczenie w kształtowaniu procesu komunikowania się w organizacji obok wyżej wymienionych czynników odgrywa również wykorzystywane instrumentarium- rozumiane jako narzędzia służące porozumiewaniu się. Do nich możemy zaliczyć rodzajowo:

- związane z przekazywaniem informacji np. sprawozdania, raporty zawierające dane o wynikach organizacji i ich ocenie, broszury informacyjne, tablice informacyjno-ogłoszeniowe,
- związane z komunikacją bezpośrednią np. instrukcje, polecenia w formie pisemnej i ustnej, zebrania i odprawy służbowe, konsultacje, korespondencja e-mail,

⁴³⁹ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

- wpływające na kształtowanie obrazu organizacji w oczach jej członków np. system identyfikacji wizualnej, działalność charytatywna, imprezy okolicznościowe dla pracowników i ich rodzin⁴⁴⁰.

Określając w końcu podstawy sprawnej komunikacji w jednostce organizacyjnej trzeba wskazać na dwa jej filary tj.

- informacje powinny być dobrej jakości (prawdziwe, aktualne, dokładne, sformułowane zrozumiale dla odbiorcy i istotne dla sprawy) a ich forma nie powinna obrażać czy odstręczać adresatów,
- uczestnicy procesu porozumiewania się powinni mieć do siebie zaufanie⁴⁴¹.

12.3. Istota negocjowania w organizacji

Negocjacje stanowią instrument zarządzania organizacją poprzez kształtowanie m.in. wewnętrznych warunków współdziałania. Zasadniczo są one procesem dwukierunkowej komunikacji interpersonalnej, którego podstawą jest wzajemne przekonywanie się, argumentowanie, ujmowanie przedmiotu sporu jako problemu wspólnie rozwiązywanego i dążenie do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia oraz dopasowania działalności stron w sposób możliwie polubowny, polegający na dobrowolnym porozumieniu⁴⁴².

Negocjacje w organizacji dotyczyć mogą występować w relacjach przełożony-zespół (negocjacje zbiorowe), przełożony-podwładny (negocjacje jednostkowe, indywidualne) i dotyczyć przedmiotowo różnych spraw np. zmian organizacyjnych, kryteriów oceniania pracowników, kwestii płacowych czy warunków socjalnych.

Negocjacje są kluczowym elementem komunikacji wewnętrznej w organizacji w momencie wystąpienia sytuacji konfliktowej, a sposób radzenia z nią przez organizację decyduje o tym, czy będzie to kryzys, który wymknął się spod kontroli, czy też zaistnieje sposobność wdrożenia proaktywnego rozwiązania- a więc, czy organizacja wykorzysta sytuację i osiągnie dzięki niej zysk czy poniesie stratę⁴⁴³.

Wystąpienie sytuacji konfliktowej w organizacji nie musi jednak z miejsca oznaczać konieczności prowadzenia negocjacji. Czasami to argumentacja oparta na słusznych dowodach pomaga w uświadomieniu stronie żądającej podjęcia negocjacji brak ku temu jakichkolwiek podstaw np. w przypadku istnienia prawa do przeprowadzenia działań przez kierownictwo w organizacji.

W procesie negocjacji stosuje się techniki negocjacji, które stanowią narzędzia uzyskiwania porozumienia, prezentacji oczekiwań obu stron, pożądanego celu. W ramach technik negocjacji można wyróżnić strategie (sposoby postępowania) i taktyki (środki pozwalające osiągnąć założone cele) negocjacji.

Wyodrębnia się dwa przeciwstawne rodzaje strategii negocjacji tj.:

- strategię rywalizacji
 - forma kompromisu (osiągnięte porozumienie stanowi nienaturalne wypośrodkowanie różnic pomiędzy stanowiskami niż starannie wypracowane w oparciu o argumentację obu stron rozwiązanie),
 - forma dominacji (oparta na dążeniu jednej strony do zaspokojenia swoich potrzeb i interesów kosztem drugiej strony),

⁴⁴⁰ A. Olsztyńska, *Wizerunek także dla pracownika*, w: *Personel* 1999, nr 9, s. 32.

⁴⁴¹ W. Trzcńska, Wiciak I., *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, WSPol. w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 67-68.

⁴⁴² J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 135.

⁴⁴³ J. Korski, Tobór-Osadnik K., Wyganowska M., *Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2011, s. 61.

- forma dostosowania (polega na świadomej rezygnacji z zaspokojenia swoich roszczeń na rzecz realizacji interesów drugiej strony)⁴⁴⁴.
- strategię kooperacji-współpracy, polega na rozwiązaniu sytuacji konfliktowej w sposób satysfakcjonujący dla obu stron, uwagę koncentruje się na poszukiwaniu i osiągnięciu konstruktywnych rozwiązań, satysfakcjonujących obie strony.

Wśród wielu istniejących taktyk negocjacyjnych warto zaznaczyć trzy ich podstawowe kategorie tj.:

- konkurencyjne (zmierające do osiągnięcia przewagi nad drugą stroną za pomocą wszystkich możliwych środków oddziaływania),
- kooperacyjne (celem jest wypracowanie porozumienia przynoszącego korzyść obu stronom),
- kreatywne (polega na tworzeniu rozwiązań, których celem jest zwiększenie zainteresowania stron zawarciem kreatywnego porozumienia)⁴⁴⁵.

Istotne znaczenie dla stron uczestniczących w procesie negocjacji odgrywają kwestie przygotowania merytoryczne i proceduralne.

Przygotowanie merytoryczne stron powinno uwzględniać takie elementy jak:

- listę problemów będących przedmiotem negocjacji i kolejność ich rozpatrywania,
- cele cząstkowe i finalne, które strona chce osiągnąć,
- kryteria, jakie powinno spełniać rozwiązanie ostateczne
- prawdopodobne oczekiwania i pozycję negocjacyjną drugiej strony negocjacji,
- strategię i taktykę negocjacyjną.

Natomiast w przygotowaniu proceduralnym należy zwrócić uwagę na:

- miejsce i czas prowadzenia negocjacji,
- osoby uprawnione do podejmowania decyzji w czasie prowadzenia negocjacji

Bardzo ważne w procesie prowadzenia negocjacji wewnątrz organizacji odgrywa zaufanie ponieważ daje ono poczucie pewności i ułatwia otwarcie się na problem. Osoby uczestniczące w tym procesie powinny robić wszystko, by negocjowanie nie przekształciło się w konfrontację odmiennych poglądów i stanowisk, lecz we wspólne poszukiwanie kompromisowego rozwiązania, satysfakcjonującego obie strony. Satysfakcja ta nie musi być wcale pełna, bo obie strony rezygnują z części swoich potrzeb i aspiracji, podporządkowując je dobru organizacji. W ten sposób uzgodnione stanowisko może być z powodzeniem spożytkowane dla realizacji wspólnego celu i osiągnięcia obopólnych korzyści⁴⁴⁶.

Komunikacja wewnętrzna i negocjacje w żadnej z organizacji nie stanowią wartości samych w sobie. Pozostają one wartościami instrumentalnymi. Takie wyznaczniki funkcjonowania organizacji jak jej misja, wizja, cele czy przyjęte wartości wymagają zawsze uzgodnienia wśród jej członków. Jednocześnie powoduje to w efekcie zapotrzebowanie na komunikację i zdolność wzajemnego ufania sobie, wzbudzania skłonności obu stron uczestniczących w negocjacjach do zachowania elastyczności i zmierności do osiągnięcia kompromisu. Stąd też procesy komunikowania i negocjowania powinny stanowić nieodłączny element kultury organizacyjnej, a zarazem zapewniać dodatkowy atut konkurencyjności każdej organizacji.

⁴⁴⁴ Banasik T., Nowak P., Świeboda-Toborek L., *Negocjacje fazy, strategie, taktyki*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2002, s. 18.

⁴⁴⁵ Szwed Cz., *Podstawy komunikacji w negocjacjach i relacjach interpersonalnych*, Wydawnictwo Jacek Skalmierski, Gliwice 2000, s. 74.

⁴⁴⁶ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 135.

Rozdział 13. Zarządzanie zmianą w organizacji

Spółeczeństwa XXI wieku charakteryzują się rosnącą dynamiką zmian, które będąc otoczeniem zewnętrznym organizacji tworzą silną presję spełniania oczekiwań oraz nadążania za zmianami. Rodzi to nowe wyzwania dla zarządzających zmianami w organizacjach a sprośtanie im wymaga respektowania wskazań teoretyków reprezentujących współczesne kierunki i nurty w zarządzaniu oparte o teorię chaosu, koncepcję organizacji w ruchu, teorię pozytywnego zarządzania oraz koncepcji ambidextrous organization (dwuznaczność organizacyjna).

Wyzwania XXI wieku stawiają przed organizacją nowe bariery, które można sprowadzić do określenia głównych celów działania w postaci przezwyciężenia trudności i poprawy dotychczasowych wyników. Organizacje dla osiągnięcia tych celów wdrażają coraz nowsze strategie zarządzania. W latach 80. prym wiodło zarządzanie jakością, benchmarking, kaizen, TQM, w latach 90. – reengineering i organizacja ucząca się. Działania te związane były ściśle z zarządzaniem zasobami ludzkimi i szkoleniami dla top managementu.

Pierwsza dekada naszego wieku to Metoda BPM (Business Process Management, Zarządzanie Procesami Biznesowymi), zarządzanie projektem, zarządzanie przez cele, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą. Zmiana w modelu tradycyjnym traktowana jest jako przejście z jednego stanu równowagi (przestarzałego) do innego stanu równowagi (pożądanego). Natomiast model nowoczesny (zintegrowany) przedstawia zmianę jako zarządzanie nierównowagą.

13.1. Zmiana w organizacji

Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji.

Zmiana jest procesem zachodzącym nieustannie w otaczającym nas świecie. Żadne z organizacji w dzisiejszym czasie nie istnieje bez zmiany jako wartości materialnej, organizacyjnej czy kulturowej w danych warunkach przestrzennych i czasowych. Pomimo wszechobecności zmiana nie doczekała się jednobrzmiącej definicji

Według Słownika Języka Polskiego PWN, zmiana to fakt, że ktoś staje się inny lub coś staje się inne niż dotychczas, lub zastąpienie czegoś czymś. T. Pszczołowski przyjmuje za zmianę pewne przejście od stanu obecnego do przyszłego, odmiennego od początkowego, które dokonuje się ze względu na konkretną cechę w określonym przedziale czasu⁴⁴⁷, T. Kotarbiński zwraca uwagę, że ze zmianą mamy do czynienia wtedy, gdy taka a taka rzecz na początku takiego a takiego okresu była taka a taka, na końcu zaś tego okresu inna⁴⁴⁸, według L. Krzyżanowskiego zmiana to różnica między dwoma stanami przedmiotu będącymi wynikiem jakichś oddziaływań⁴⁴⁹. Zmiana w koncepcji P. Druckera jest „zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Według Druckera zmianom ulegają tylko realne właściwości tego przedmiotu oraz są one zawsze wynikiem jakichś oddziaływań⁴⁵⁰”.

R. A. Baron i J. Greenberg w swoim dziele *Behavior in Organizations* (Zachowanie w organizacjach) opisują zmiany w organizacji według podziałów (tab. 22).

⁴⁴⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, poz. cyt., s. 289

⁴⁴⁸ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69.

⁴⁴⁹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 119.

⁴⁵⁰ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Warszawa 1994, s. 3.

Tabela 22. Rodzaje zmian

	Zmiany zaplanowane	Zmiany niezaplanowane
Zmiany wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w produktach, usługach • Zmiany w systemie administracyjnym 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w zatrudnieniu • Różnice w oczekiwanych i faktycznych wynikach
Zmiany zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzanie nowych technologii • Postępy w przetwarzaniu danych i w komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulacje rządowe • Zewnętrzna konkurencja

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. A. Baron, J. Greenberg, *Behavior In Organizations*, s. 563.

13.2. Obszary zmian w organizacji

W działalności organizacji wyróżniamy dwa podejścia do zmiany: ekonomiczne i organizacyjne. Celem pierwszego jest szybka poprawa sytuacji ekonomicznej, natomiast drugiego poprawa sprawności organizacji. W pierwszym przypadku najczęstszym motorem zmian bywa kryzys finansowy, natomiast zmiany dotyczą najczęściej redukcji zatrudnienia, wyprzedaży aktywów lub strategicznego przeorganizowania jednostek firmy. Natomiast w przypadku drugim: przemianę hierarchicznego modelu zarządzania w płaski i elastyczny model organizacyjny, który sprzyja indywidualnej inicjatywie, niezależności i podejmowaniu ryzyka⁴⁵¹.

Według R.W. Griffina zmiany mogą dotyczyć wszystkich części organizacji jednak większość zmian dotyczy strategii organizacji, jej struktury i projektu, techniki i operacji lub ludzi.

Tabela 23. Najczęstsze zmiany według R.W. Griffina

Kategoria zmian	Obszary zmian
1. strategia	<ul style="list-style-type: none"> • strategia funkcjonalna, • cele strategiczne, • portfel jednostek strategicznych, • fuzje lub wspólne przedsięwzięcia, • umiędzynarodowienie
2. struktura i projekt organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • projekty stanowisk pracy, • strukturyzacja, • stosunki podległości, • rozkład władzy formalnej, • struktura w przekroju linia-sztab, • zarządzania zasobami ludzkimi, • kultury.
3. technika i operacje	<ul style="list-style-type: none"> • sprzętu, • procesów roboczych, • sekwencji roboczych • systemów informacyjnych, • systemów kontroli
4. ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności/zdolności, • wyniki, • odczucia, • postawy, • wartości.

Źródło: opracowanie własne według Griffin R.W., *Podstawy zarządzania ...*, poz. cyt.,

⁴⁵¹ B. Borja de Mozota, *The four powers of design: a value model in Design Management*, „Design Management Review”, vol. 17, no. 2. 2006.

13.3. Zarządzanie zmianą

Jeśli zmiana jest procesem nieuniknionym, a wręcz pożądanym należałoby tym procesem zarządzać, aby osiągnąć jak najwyższe cele. Nie ma jednej, ściśle określonej definicji zarządzania zmianą. Termin ten możemy przyporządkować każdej sytuacji, w której obecny stan przedsiębiorstwa wymaga wdrożenia nowych rozwiązań.

Zarządzanie zmianą polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu zmiany poprzez usunięcie bądź osłabienie czynników przeciwdziałających oraz wzmocnienie wspomagających czynników procesu. Istnieje bardzo ścisły związek pomiędzy zarządzaniem zmianą i procesem zarządzania organizacją⁴⁵².

Zmiana może dotyczyć różnych aspektów działania organizacji – kadry zarządzającej, pracowników, procedur czy kultury organizacyjnej. Należy podkreślić, że zmiana może być przeprowadzana zarówno pod względem ilościowym (np. zatrudnienie dodatkowego personelu), jak i jakościowym (zmiana założeń działalności, metodyki pracy), może być wywoływana czynnikami (bodźcami) zewnętrznymi lub wewnętrznymi. Zakończony proces tworzy nowy stan o potencjalnie lepszym ładzie i zorganizowaniu.

Zmiany przez wielu ich uczestników są rozumiane i odbierane często jako kryzys, gdyż powodują zakłócenia w sferze stosunków międzyludzkich, komunikacji, przywództwa, całości funkcjonowania organizacji. Dlatego też zdaniem E. Abrahamson'a organizacje powinny dokonywać zmian w procesie nazwanym dynamiczną stabilizacją (ciągłe, lecz niewielkie zmiany)⁴⁵³.

Lata siedemdziesiąte ubiegłego stulecia to dynamiczny rozwój nauki o zarządzaniu zmianami. Do tamtego okresu rozważano problemy zarządzania organizacją w kontekście preparacyjnym tworząc konstrukcje określonych systemów oraz procedury ich tworzenia nie zwracając zbyt dużej uwagi na problemy ich wdrażania. Ten projektowo-planistyczny punkt widzenia nie wystarczał w praktyce do efektywnego zarządzania organizacją. Efektywność struktur organizacji i zachodzących w ich ramach procesów zależy w dużym stopniu od stosunku emocjonalnego do nich członków tej organizacji. Przy każdej zmianie stanu występuje potencjalny opór generujący sytuację konfliktową i stres co z kolei zmniejsza oczekiwane efekty. Rozwiązywanie problemów związanych z przeprowadzaniem zmian stało się jednym z głównych punktów teorii i praktyki zarządzania, urastającą do rangi subdyscypliny naukowej.

W literaturze przedmiotu odnajdujemy opracowania dotyczące podejścia do zarządzania zmianą jak i całą organizacją w podziale na trzy kierunki: systemowe, behawioralne i zintegrowane⁴⁵⁴.

Podejście systemowe w którym zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu nowych rozwiązań i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany. Podejście to nawiązuje do integralności charakteru zmian, zaznaczając, że organizacyjne i techniczne zmiany prowadzą do zmian psychospołecznych skąd bierze się wiele problemów, ponieważ wprowadzanie równoległe zmian w obszarach technicznym i organizacyjnym wpływa istotnie na czynnik społeczny⁴⁵⁵.

⁴⁵² Z. Mikołajczyk, *Procesy zarządzania zmianami. Założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* (materiały konferencyjne) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 7.

⁴⁵³ E. Abrahamson, *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa 2003.

⁴⁵⁴ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 35-44.

⁴⁵⁵ M. Sobka, *Zmiany organizacyjne ...*, poz. cyt., s. 178.

Tabela 24. Podejścia do zmian – przedstawiciele i założenia

Nurt	Przedstawiciele	Założenia
Podejście przedmiotowe (Systemowe)	<ul style="list-style-type: none"> • H.J. Leavitt, • R.H. Waterman Jr., • T.J. Peters, J.R. Philips, • A. Bednarski, 	Zmiana to proces ciągłego wzajemnego doskonalenia, dopasowywania równoważnie traktowanych elementów systemu organizacji w obszarze technologii, struktur, podsystemu społecznego oraz kultury organizacyjnej.
Podejście podmiotowe (Behawioralne)	<ul style="list-style-type: none"> • W.L. French, • C.H. Bell Jr., • E. Masłyk-Musiał, • M. Trocki, W.W. Burke, • G.H. Litwin 	Zarządzanie zmianami z doskonaleniem organizacji wpływem zmian na jednostki i wpływem jednostek na zmiany. Uwaga skoncentrowana na długofalowych działaniach, mających na celu zmianę postaw pracowników i menadżerów, poprawę jakości i kultury organizacyjnej.
Podejście kompleksowe (Zintegrowane)	<ul style="list-style-type: none"> • D.K. Carr, K.J. Hard, • W.J. Trahan, L. Clarke, • B. Grouard, F. Meston, • B. Wawrzyniak, • M. Bratnicki, • J. Lichtarski, 	Suma wszystkich podejść z obszaru zarządzania organizacją z jednoczesnym ukierunkowaniem na orientację strategiczną opartą na potencjale ludzkim. Upodmiotowienie człowieka, nadanie wartości kwalifikacjom, motywacji oraz postaw. Silna orientacja na klienta, kompleksowe podejście do jakości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. poz. cyt., 2014

Zmiany psychospołeczne następują najczęściej w obszarze zwanym kulturą organizacji rozumianej jako zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Od kultury organizacji zależy biorąc jej nieuchwytny charakter, odbiór firmy przez klientów i pracowników⁴⁵⁶ (Griffin, 1996, s. 114).

Współczesny rozwój nauki o zarządzaniu w latach osiemdziesiątych wykreował nurt zwany rozwojem organizacji (doskonaleniem) jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej, nazwany OD (OD – Organization Development). OD stał się popularnym kierunkiem w naukach o zarządzaniu, wykorzystującym nauki behawioralne i action research (badanie w działaniu). W początkowym okresie w ramach OD zajmowano się problemami związanymi z rozwojem organizacji, z czasem zajęto się badaniem wpływu zmian na jednostkę i wpływem jednostek na zmiany⁴⁵⁷.

Obszar zainteresowań zaowocował opracowaniem naukowym wielu koncepcji i modeli zarządzania zmianami. Już pod koniec lat sześćdziesiątych socjopsycholog Kurt Lewin wyszczególnił trzy podstawowe etapy procesu zmian: znany stan obecny, okres przejściowy i pożądaný stan w przyszłości. Jako najtrudniejszy określa się etap przejściowy który, jeśli jest źle przygotowany nie pozwala na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu.

Według R.W. Griffina, każda modyfikacja jakiejś części organizacji – to zmiana organizacyjna. W. Gasparski, uważa, że zmiana organizacyjna oznacza modyfikacje cech struktur i procesów w obiektach będących wyodrębnionymi z otoczenia, i posiadającymi określony cel działania. Prowadzi ona do zmiany poziomu zorganizowania instytucji, umożliwiając jej wartościowanie ze względu na cele, sposób zorganizowania i powiązania z otoczeniem⁴⁵⁸. Przyczyny zmian organizacyjnych tkwią w zmianach bliższego i dalszego otoczenia. Cechą charakterystyczną zmian organizacji w reakcji na zmianę bliższego otoczenia jest fakt, że są one elementem łańcucha ciągłej interakcji pomiędzy organizacją a otoczeniem.

W przypadku zmian innowacyjnych wprowadza się je ze względu na przewidywane zmiany w otoczeniu w ramach tzw. adaptacji czynnej, antycypacyjnej. Wewnętrznym źródłem zmian można natomiast uznać zmiany w strategii przedsiębiorstwa, które wymuszają określone procesy implementacji.

⁴⁵⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, poz. cyt., s. 114

⁴⁵⁷ R. Krupski, *Podstawy Organizacji I Zarządzania* Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004, s. 145.

⁴⁵⁸ W. Gasparski, *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań: Wstęp do metodologii*, PWN, Warszawa 1978, s. 64.

Adaptacja czynna (antycypacyjna) to zmiany planowane, przygotowane i wprowadzane w sposób uporządkowany i terminowy. Zmiany będące reakcją na zaistniałe zdarzenie to zmiany adaptacji biernej. Ten rodzaj zmian nazywamy zmianami planowanymi i zmianami dostosowawczymi.

Adaptacja jako reakcja na zmiany w otoczeniu, w formie zmian konwergencyjnych nie wystarcza w czasie permanentnie wzrastającej turbulencji otoczenia. Ciągłe bowiem narastają rozbieżności pomiędzy strukturami organizacji a strukturami otoczenia. Dlatego też zmiany w organizacji muszą mieć charakter rewolucyjny wymagający zmiany strategii a te z kolei wymagają: określania nowej definicji misji (np. zmiana sektora); przebudowy istniejącego podziału władzy; reorganizacji istniejących struktur; modyfikacji wzajemnych relacji; wymiany kadry kierowniczej. Zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że organizacje, aby przetrwać muszą podejmować działania reorganizacyjne polegające na takiej przebudowie organizacji, która umożliwi wypełnianie dotychczasowej lub skorygowanej misji w nowej rzeczywistości. Najczęściej wymieniane czynniki decydujące o zmianach to: zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym; postęp techniczny; zmiana czynników produkcji i rodzajów działalności.

Innym rodzajem podziału zmian jest wyróżnienie zmian rewolucyjnych i ewolucyjnych (inkrementalnych, konwergencyjnych) które to mają charakter albo usprawniania czegoś, albo stopniowego dostosowywania się do zmian w otoczeniu⁴⁵⁹. Zmiana konwergencyjna polega przede wszystkim na: doskonaleniu stosowanych metod i procedur; tworzeniu wyspecjalizowanych jednostek; rozwijaniu personelu; rozwijaniu zaangażowania jednostek; promowaniu przywiązania do zaakceptowanych norm; klaryfikacji ustalonych ról, władzy, statusu, podległości.

Tradycyjne koncepcje i modele z zakresu nauk o zarządzaniu zawierają kilka najczęściej stosowanych perspektyw postrzegania zjawiska transformacji, które charakteryzują się spójnymi, uporządkowanymi zbiorami założeń i przekonań dotyczących tego, w jaki sposób funkcjonują w organizacji. Najczęstszymi tradycyjnymi perspektywami postrzegania zmian w organizacji były: biologiczna, racjonalna (teleologiczna), instytucjonalna, zasobowa, sytuacyjna, psychologiczno-społeczna, polityczna, kulturowa i systemowa. Najczęstszym modelem zmian, pomimo pojawiających się różnic samej idei zmiany, jest model liniowy⁴⁶⁰.

Należy stwierdzić, iż mimo wielu lat studiów teoretycznych i doświadczeń praktycznych we wdrażaniu zmian, coraz bardziej widoczny staje się fakt, iż jest ono wielopłaszczyznowe i skomplikowane, a jego rozumienie jest nadal niepełne. Zgodnie z systemowym podejściem, gdzie organizację traktujemy jako układ wielu wzajemnie powiązanych elementów, można przyjąć, iż, nawet jeśli sam program zmian dotyczy wybranych sfer funkcjonowania organizacji, to konsekwencje jego wdrożenia będą odczuwalne także we wszystkich pozostałych. Ze względu na zaangażowanie wielu elementów organizacji, których funkcjonowanie jest determinowane działaniem licznych czynników o niezwykle różnorodnym charakterze oraz dodatkowo biorąc pod uwagę fakt ich wzajemnych powiązań, należy uznać, iż jest to jeden z najbardziej skomplikowanych procesów realizowanych przez współczesne organizacje.

Otoczenie współczesnych organizacji będące podstawowym układem odniesienia jest przestrzenią, w której zachodzą różnorodne i złożone zjawiska o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, politycznym i technicznym. Zjawiska te inspirują zmiany wewnętrzne organizacji, wywierając jednocześnie dominujący wpływ na częstotliwość, treść, zakres i szybkość wprowadzanych zmian. Pod wpływem tych zjawisk powstała teoria organizacji służącej otoczeniu będąca podstawą teorii zarządzania strategicznego.

⁴⁵⁹ H. Mintzberg, Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edition, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, New Jersey 1991, s. 779.

⁴⁶⁰ K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian*. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017 s 3.

13.4. Modele rozwoju organizacji jako etapy zmian

W literaturze przedmiotu spotykamy dwa zasadnicze podejścia do modelowania zmian, w organizacji które opracowali i przedstawili P. Hersey i K.H. Blanchard nazywając je zmianami oddolnymi i zmianami odgórnymi.

Zmiany oddolne (cykl partycypacyjny) – wynikające z wiedzy i inicjatywy członków organizacji oraz silnej motywacji do ich przeprowadzenia co w rezultacie wpływa na strategię usprawnień. Zmiany w tym cyklu są efektywne dzięki wewnętrznemu zaangażowaniu pracowników oraz otwartości kierownictwa na oddolną inicjatywę i umożliwianiu pracownikom kształcenia się.

Zmiany odgórne (cykl dyrektywny) – wszystkie inicjatywy zmian pochodzą od kierownictwa. Cykl ten zakłada, że dotychczasowe przyzwyczajenia muszą ulec zmianom, a pracownicy powinni doksztalać się. Zmiany dyrektywne mogą być efektywne w przedsiębiorstwach, w których pracownicy preferują odgórne inicjowanie zmian i są wprowadzane w organizacjach obojętnych na zmiany lub niezdolnych do zmian.

Procesy zmian w organizacjach można opisać dwoma podstawowymi cechami:

- jest to zjawisko ciągłe,
- zjawisko opiera się na wzajemnym uczeniu się teoretyków i praktyków zmiany.

W procesie zmian wyróżniamy kilka cech dla niego charakterystycznych:

- wielowymiarowość przekształceń, jedna zmiana powoduje wiele reakcji,
- niekompletność przekształceń, wiążąca się z ciągłym uzupełnianiem i konieczności wprowadzania zmian komplementarnych,
- niepewność przyszłego kształtu zmian, które mogą wywołać różne efekty uboczne,
- ograniczona przewidywalność szybkości zmian związana z okresem ich wprowadzania.

Projektowanie zmian w organizacji najczęściej dokonywane jest przy wykorzystaniu sposobu zwanego diagnostycznym w którym głównym założeniem jest fakt, że punktem wyjścia dla tworzenia projektu usprawnień jest analiza stanu dotychczasowego, a jej wyniki stanowią podstawę dla opracowania koncepcji zmian. W drugim podejściu, zwany prognostycznym odchodzi się tu od analizy stanu istniejącego, a projekty zmian w organizacji opiera się na pożądanym celach i funkcjach systemu nowopowstającego. Podczas modelowania wykorzystuje się pojęcie systemu idealnego sformułowane przez G. Nadlera. Zgodnie z założeniami tego autora model projektowanego systemu pracy powinien składać się z trzech poziomów:

- teoretyczny system idealny – pozwalający na możliwie szerokie sformułowanie horyzontu badań (jest on nierealny do osiągnięcia),
- perspektywiczny system idealny – możliwy do osiągnięcia w przyszłości,
- technicznie możliwy system idealny – opracowany na bazie dostępnej wiedzy teoretycznej w danej dziedzinie, będący konkretnym wzorcem do naśladowania.

System dotychczasowy – jego rola jest ograniczona w podejściu prognostycznym i stanowi jedynie podstawę do porównania osiągniętych efektów zmian.

Taki model systemu idealnego staje się podstawą do tworzenia projektu zmian w organizacji.

W literaturze odnajdujemy cztery modele opisujące procesy zmian w organizacji i mechanizmy je determinujące.

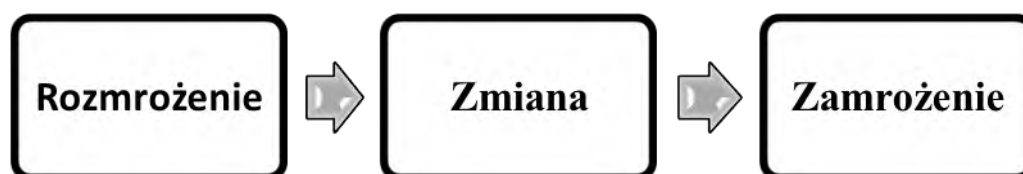
Tabela 25. Modele procesów zmian

Lp.	Model	Założenia
1	oparty na cyklu życia	Zmiany zachodzące w organizacji stanowią naturalną sekwencję kolejnych etapów. Organizacja poprzez następujące w nim zdarzenia przechodzi z danej fazy cyklu życia do następnej, przy czym etapy te muszą nastąpić w określonej kolejności. Każde zdarzenie występujące w organizacji wpływa także na jej stan końcowy.
2	teleologiczny	Modelowanie zmian w organizacji opiera się na konstruowaniu celów, wprowadzaniu ich w życie a następnie wprowadzaniu do niego modyfikacji, w miarę wzrostu poziomu wiedzy w organizacji. W modelu tym nie ma określonej sekwencji zdarzeń. Podstawą modelu są działania prowadzące do określonego celu lub stanu końcowego, przy czym organizacja po jego osiągnięciu nie pozostaje w stanie równowagi, ponieważ następuje tu ponowne sformułowanie celu dla organizacji w oparciu o uzyskaną nową wiedzę.
3	dialektyczny	Podstawą procesu zmian organizacji jest wewnętrzny konflikt pomiędzy jednostkami lub społecznościami. To zderzenie też i antytez reprezentowanych przez strony w organizacji może prowadzić do zakwestionowania obecnej tezy (obecnie wykorzystywanych rozwiązań) w przedsiębiorstwie i doprowadzić do powstania syntezy (nowego rozwiązania). Przy czym zakłada się tu permanentność takiego procesu – synteza może stać się nową tezą powodującą konfrontacje jednostek lub społeczności w organizacji.
4	ewolucyjny	Proces zmian w organizacji jako ciąg następujących po sobie etapów. Występują fazy zróżnicowania, selekcji i zachowania. W pierwszym etapie powstaje wiele nowych form organizacyjnych. To, które z nich przetrwają zależy od etapu selekcji – tutaj bowiem pozostają najlepsze jednostki, które konkurują między sobą o dostęp do rzadkich zasobów. Możemy powiedzieć, iż model ten definiuje zmianę jako wynik konkurencji w dostępie do surowców powodujący występowanie powracającego procesu składającego się z trzech omawianych etapów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian*. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017

Najbardziej znanym używanym modelem procesu zmian jest trójfazowy model K. Lewina⁴⁶¹. Zmiana jest szeregiem następujących po sobie etapów. Model może odnosić się zarówno do poszczególnych osób, grup, jak i całych organizacji. Pierwszy etap to „rozmrózenie”. Polega na wytworzeniu w ludziach potrzeby zmiany i motywacji do jej przeprowadzenia. Założenie, że ludzie lepiej rozumiejąc i akceptując potrzebę zmiany, będą odczuwali mniejszy opór wobec niej. Kolejnym etapem jest zmiana, czyli wprowadzenie planowanych modyfikacji. Wskazana jest tu pomoc wyszkolonego agenta zmiany, który będzie podtrzymywał nowe wartości i postawy poprzez procesy identyfikacji i internalizacji. Dzięki temu pracownicy poznają nowe wartości uznając je za własne, identyfikują się z nimi. Końcowym etapem jest zamrażanie. Polega ono na stabilizacji i utrwalaniu nowych zachowań poprzez mechanizmy wspierające i wzmacniające, tak, aby nowe zachowanie stało się normą.

Rysunek 42. Model zmiany Kurta Lewina



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian*. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017

⁴⁶¹ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 310.

Ogólny model rozwoju organizacji zaprezentował L. E. Greiner, który wskazał, na występowanie etapów wzrostu oraz kryzysów naprzemiennie w określonej kolejności. Cykl Greinera składał się początkowo z 5 etapów następnie autor dołożył etap 6 – wzrost przez powiązania międzyorganizacyjne. Każdy z określonych etapów kończy się kryzysem, którego pokonanie pozwala na przejście do kolejnego wyższego etapu rozwoju.

1 – etap. Dynamika i elastyczność, faza przedsiębiorczości, wzrostu przez kreatywność, podstawowym celem jest przetrwanie i wzrost. Jest to możliwe dzięki kreatywności oraz innowacyjności przedsiębiorcy-właściciela. Niechęć przedsiębiorcy do podejmowania działań menadżerskich, błędy w zarządzaniu oraz zaniedbywanie potrzeby integracji skutkuje kryzysem przywództwa. Chęć zwiększania potencjału produkcyjnego i sprzedażowego zmusza do wprowadzania specjalizacji oraz dodatkowego zastrzyku kapitału.

2 – etap. Rozwój przez kierowanie, Firmy, którym udaje się przetrwać pierwszy kryzys wchodzi w etap rozwoju przez kierowanie, który charakteryzuje się m.in.: zatrudnieniem profesjonalnej kadry menadżerskiej, specjalizacją stanowisk (finanse, sprzedaż, produkcja), opanowaniem chaosu i wprowadzeniem minimum ładu korporacyjnego. Kolejny kryzys ma swoje źródło w zbyt scentralizowanej strukturze władzy.

3 – etap. Rozwój przez delegację, charakteryzuje się między innymi: większymi kompetencjami decyzyjnymi kierowników terenowych, systemami motywacji płacowej i pozapłacowej, ograniczeniem kompetencji decyzyjnych zarządu do spraw strategicznych, zaawansowanymi systemami raportowania dla potrzeb zarządu. W pewnym momencie menedżerowie ośrodków, które przynoszą zyski dochodzą do wniosku, że centrala jest dla nich tylko balastem. Często decydują się oni na założenie własnych firm, które stają się konkurencją dla dotychczasowej organizacji.

4 – etap. Rozwój przez koordynację, elementy charakterystyczne: wprowadzanie grup produktowych, które scalają oddziały i centralę, wprowadzenie procedur szczegółowego planowania i raportowania realizacji planu, zatrudnienie dodatkowego personelu w centrali do kierowania kluczowymi projektami, skupienie w centrali niektórych kluczowych dla funkcjonowania oddziałów funkcji – np. przetwarzanie danych księgowych, sprzedażowych, produkcyjnych. Dzieje się to kosztem utraty elastyczności i swobody działania menedżerów niższego szczebla. Stąd dosyć szybko przychodzi kolejny kryzys, którego objawy widać w zniechęceniu do stosowania rygorystycznych procedur i produkowania „ton” raportów na potrzeby centrali.

5 – etap. Wzrost poprzez współpracę, charakteryzujący się następującymi elementami: wprowadzeniem pracy i odpowiedzialności grupowej, położeniem nacisku na szybkość rozwiązywania problemów przez zespoły, znaczne ograniczenie liczby pracowników centrali oraz przesunięcie ich do roli doradców, a nie kierowników, osłabienie więzi podległościowych wynikających ze standardowej struktury organizacyjnej na rzecz współpracy międzywydziałowej, wsparcie informatyczne procesów technologicznych i biznesowych celem lepszej komunikacji wewnątrz zespołów jak również pomiędzy zespołami, nakierowanie systemów wynagrodzeń na wyniki grupy operacyjnej, a nie indywidualnych jednostek, zintensyfikowanie programów szkoleniowych.

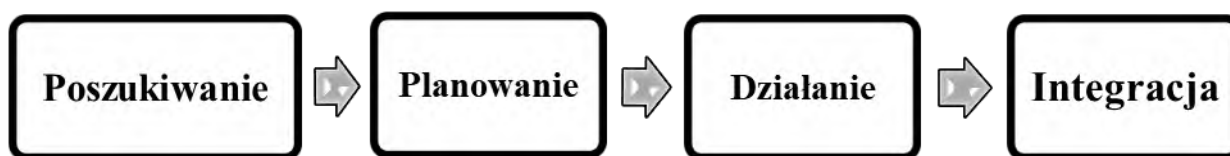
Tabela 26. Etapy wzrostu i kryzysy w organizacji według L. E. Greinera

Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez wytyczne	Wzrost przez delegowanie uprawnień	Wzrost przez koordynację	Wzrost przez współpracę	Wzrost przez powiązania międzyorg.
1	2	3	4	5	6
Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	Kryzys wzrostu	Kryzys ?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Clarke, *Zarządzanie zmianą Gebethner i S-ka, Warszawa 1997*, s. 14.

Popularnym modelem zarządzania zmianą jest także model zmiany planowej opracowany przez Bullock i Battern oparty na zarządzaniu projektami a sposób podchodzenia do modyfikacji uzależniany od typu zmiany z jaką organizacja ma do czynienia. Model ten obejmuje 4 następujące fazy: poszukiwanie (exploration), planowanie, działanie (action) i integrację.

Rysunek 43. Model zmiany planowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017*

Gdzie poszukiwanie obejmuje weryfikację potrzeby zmiany i pozyskiwanie wszelkich niezbędnych do zmiany zasobów, planowanie obejmuje najważniejszych decydentów i ekspertów technicznych (diagnoza stanu i opracowanie planu działania), działanie polega na realizacji planu (możliwość modyfikacji w przypadku zaistnienia zakłóceń) a faza integracji rozpoczyna się po zakończeniu fazy wprowadzania zmiany.

Autorem modelu procesu zmian opartego na 8 etapach jest J. Kotter. Model ten kładzie nacisk na wytworzenie poczucia potrzeby zmian i przekonania do niego jednostek w organizacji. Poszczególne kroki oznaczają:

1. Uzyskanie poczucia potrzeby zmian – działanie konieczne dla stworzenia grupy dysponującej odpowiednią władzą i wiarygodnością aby przeprowadzić zmiany. To etap analizy sytuacji na rynku, istniejące i potencjalne zagrożenia oraz pojawiające się szanse dla organizacji.
2. Stworzenie wpływowej koalicji na rzecz zmiany – to etap tworzenia zespołu, który dysponuje wystarczającym zakresem władzy, aby przewodzić zmianie. Jest to okres także integracji grupy w kierunku zgranego zespołu.
3. Stworzenie wizji i strategii – celem jest ukierunkowanie procesu zmian w organizacji i opisanie tego w strategii, pomagającej osiągnięciu zaplanowanej wizji.

4. Upowszechnianie wizji – z wykorzystaniem wszystkich możliwych kanałów komunikacyjnych. Istotne jest także, aby członkowie stworzonej koalicji na rzecz zmiany wpływali na oczekiwane zachowania pracowników.
5. Umożliwienie działania na rzecz wizji – jest to etap usuwania przeszkód, zmiany strategii i struktury, które uniemożliwiają realizację wizji zmiany. Jest to także okres w którym zachęca się uczestników zmiany do kreatywności i podejmowania ryzyka w działaniach i tworzeniu pomysłów.
6. Planowanie dla tworzenia krótkookresowych zwycięstw – krok obejmuje planowanie widocznych ulepszeń w funkcjonowaniu organizacji, ich osiąganie oraz identyfikowanie i nagradzanie osób, które się przyczyniły do ich osiągnięcia.
7. Konsolidacja udoskonalień i rozwijanie zmian – etap zmiany tych systemów, struktur i procedur, które nie odpowiadają wizji zmiany. Proces angażowanie i promowanie ludzi, którzy mogą wdrożyć tą wizję. Wzmacnianie i pobudzanie procesu zmian poprzez nowe projekty i zaangażowanie nowych agentów zmiany.
8. Instytucjonalizacja nowych podejść – osiąganie podwyższonej efektywności działań poprzez zachowania zorientowane na klienta i produktywność, bardziej efektywne przywództwo i style zarządzania. W tym okresie należy także zwrócić uwagę na zapewnienie rozwoju przywództwa.

Rysunek 44. Model zmiany 8 kroków Johna Kottera



Źródło: K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian*. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017

Spośród ogromnej gamy modeli zmiany w organizacji opisanych i przedstawianych w literaturze przedmiotu należy wyróżnić następujące modele.

Real Change Leaders (koncepcja rzeczywistych liderów zmian RCL) ta koncepcja zakłada, że sukces podstawowych zmian w organizacji zależy przede wszystkim od udziału kierowników średnich szczebli. Poza tym za kluczowe elementy kierowania zmianą uznaje: dostarczanie rezultatów; rozwijanie praktycznej wizji; rozwijanie odwagi; angażowanie w proces zmian; usprawnianie kluczowych procesów; restrukturyzację organizacyjną; dynamizowanie zmian i wspieranie i kształtowanie liderów.

Model R.H. Miles'a. o charakterze radykalnym obejmujący cztery obszary działań o kluczowym znaczeniu dla efektywności procesu transformacji⁴⁶²: obszar generowania

⁴⁶² R. H. Miles, *Corporate Comeback. The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor*, Jossey-Bass, San Francisco 1997, s. 203.

energii dla zmian; rozwijanie wizji przyszłości; dostosowywanie się organizacji; architektura procesu transformacji.

Model F.J. Gouillarta i N.J. Kelly'ego, zwany biologicznym modelem transformacji, w którym proces transformacji jest dążeniem do całościowej zmiany. Przeprojektowanie genetycznej architektury organizacji dotyczy działań w czterech obszarach: ukierunkowania, restrukturyzacji, rewitalizacji i odnowy⁴⁶³.

Prostą i praktyczną, metodą zarządzania procesem zmian jest metoda Coopersa i Lybranda. Łączy ona koncepcyjne modele służące analizie i zrozumieniu dynamiki złożonych zmian organizacyjnych z właściwymi narzędziami i technikami potrzebnymi do zarządzania procesem zmian. Cztery etapy metody Coopersa i Lybranda to; oszacowanie, czyli analiza bieżącej sytuacji, zdefiniowanie celu i charakteru zmian; planowanie jako określenie i zdefiniowanie całego procesu zmian potrzebnych do zniwelowania luki pomiędzy stanem bieżącym a stanem pożądanym oraz zdefiniowanie planów taktycznych; wdrożenie, czyli zbudowanie zrozumienia i zaangażowania w proces zmian, szkolenia pod kątem osiągnięcia nowych celów, przyjęcie nowych metod pracy; odnowa jako wspieranie zmian kulturowych, przekazywanie odpowiedzialności pracownikom, stworzenie procesów mierzących postęp zmian, w tym osiągnięcia i zdobywanie wiedzy⁴⁶⁴.

Najczęstsze błędy w zarządzaniu zmianą:

- Nieuświadomienie zespołowi konieczności dokonania zmian (nieuchronność zmian);
- Brak silnej koalicji liderów zmiany (grupa wsparcia), przypadkowość w doborze do zespołu kierującego zmianą;
- Brak precyzyjnie zdefiniowanej wizji zmian, planu i celów (zbyt ogólna wizja);
- Brak wystarczającej komunikacji wizji i planu zmiany (zbyt ogólne komunikaty kadry zarządzającej).
- Brak reakcji na przeszkody utrudniające realizację wizji i planu (zasoby, ludzie, procedury itp.);
- Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów („małe sukcesy”);
- Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa (powodujące spadek zainteresowania);
- Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej (brak zwyczajów, dobrych praktyk, postaw, zachowań).

13.5. Opór wobec zmian

Wprowadzaniu zmian w organizacji zawsze towarzyszy opór wszystkich zainteresowanych (pracownicy menedżerowie) oraz materii (technologii). W celu zminimalizowania oporu ze strony ludzi należy stosować szeroką gamę działań wyjaśniających istotę zmian, wspomagających i dyscyplinujących podwładnych. Bardzo pomocnym w wyjaśnianiu procesu zmian okazuje się skonstruowanie cyklu życia organizacji. Widać na nim aspiracje i dążenia firmy oraz nastawienie pracowników do zmian. Krzywe cyklu życia mają różną długość i składają się z kilku bądź kilkunastu cykli krótkich. W cyklach długich można zaobserwować jedną wyróżniającą się podstawę, która określa zasady ekonomiczne, sposoby gospodarowania i organizowania. W cyklach krótkich istnieją zaś różne stopnie wprowadzenia modyfikacji, co oznacza, że jeśli w cyklu krótkim nastąpi spadek, to można go odbudować w cyklu kolejnym przez wprowadzenie modyfikacji. Każdy zaś cykl charakteryzuje się sześcioma fazami: ini-

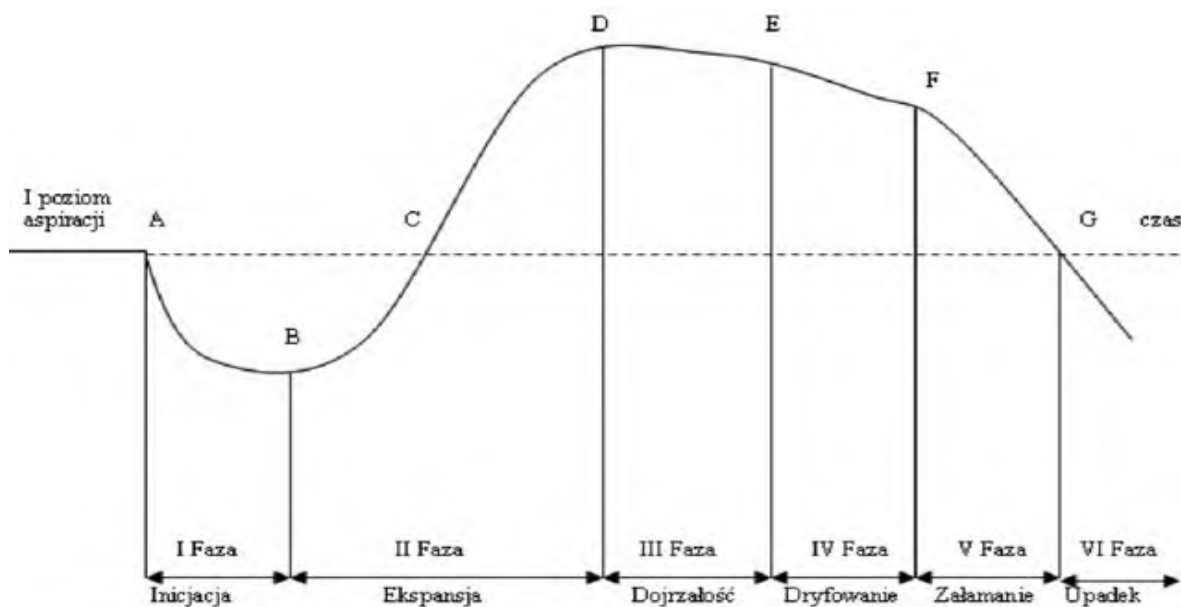
⁴⁶³ F. J. Gouillart, Kelly N.J., *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Pennsylvania Plaza w Nowym Jorku 1995.

⁴⁶⁴ D. K. Carr, Hard K.J. Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 132-146.

cją (narodziny), ekspansją (wzrost), dojrzałością, dryfowaniem, załamaniem i upadkiem (rysunek 45). Można wyróżnić następujące kryteria aspiracji:

- wartości preferowane i reprezentowane przez ludzi;
- naturę dóbr i usług;
- wiedzę profesjonalną, umiejętności, doświadczenia oraz umiejętności wykorzystania synergii kompetencji;
- cele o charakterze gospodarczym i socjalnym;
- organizację jako miejsce ekspresji, ekspansji i kreacji.

Rysunek 45. Cykl życia organizacji



Źródło: *Zarządzanie firmą*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

Według R.W. Griffina podstawowe przyczyny oporu to: niepewność; zagrożenie osobistych interesów; odmienne postrzeganie; uczucie straty. Niepewność wymieniana jest jako najważniejsza przyczyna oporu pracowników przeciwko zmianom wynikającego ze zmartwienia o to, czy zdołają sprostać nowym wymaganiom, obawy o przyszłość swoich miejsc pracy albo nietolerancja na sytuacje niejasne. Zagrożenie osobistych interesów występuje wtedy, gdy zmiana może zagrażać naruszenie osobistych interesów niektórym osobom w organizacji, o ile potencjalnie zmniejszą się ich wpływy. Odmienne postrzeganie jedna z przyczyn występujących wtedy, gdy pracownicy odmiennie niż menedżer postrzegają daną sytuację. Istota problemu ma charakter aksjologiczny. Uczucie straty występuje, gdyż zmiany pociągają za sobą zagrożenie istniejącym powiązaniem społecznym. Stosunki społeczne są bardzo istotne i dlatego większość ludzi sprzeciwia się zmianom, które mogą im zagrażać (Griffin, 1996, s. 398-399). Do innych czynników zagrażających zmianom zalicza się władzę, status, bezpieczeństwo, obznajomienie z istniejącymi procedurami oraz pewność siebie.

Opory wobec zmian w organizacjach najczęściej wynikają z następujących przyczyn: braku rzetelnej informacji, braku pozytywnych doświadczeń w realizacji nowych działań, obawa przed utratą prestiżu, założenie, że zmiany zwiększą wymagania, założenie, że poparcie zmiany narazi współpracowników na straty, zmiany są wprowadzane zbyt często, dominuje w firmie skłonność do działania w oparciu o stare wzorce, brak zaufania do kierownictwa, zakłada się, że zmiana grozi pogorszeniem zależności między wysiłkiem a wynagrodzeniem, zmiana nie uwzględnia utrwalonych w firmie wzorów i norm postępowania, poparcie zmiany

organizacyjnej oznacza przyznanie się do błędnych decyzji w przeszłości, niekorzystne są warunki przeprowadzenia reorganizacji⁴⁶⁵.

13.6. Sposoby przełamania oporu

Ponieważ lekceważenie oporów wobec zmian prowadzi do dużych komplikacji w procesie zarządzania zmianą a ich niedocenianie może kończyć się brakiem sukcesu w działaniach teoretycy i praktycy przygotowali szereg zaleceń eliminujących lub łagodzących opory wobec zmian:

- współuczestnictwo, czyli włączanie pracowników i innych zainteresowanych grup do procesu planowania zmian,
- uświadamianie i komunikacja, tzn. dostarczanie pracownikom pełniejszych informacji o planach i prawdopodobnych skutkach ich wykonania, tak aby zrozumieli konieczność zmian, oczekiwane korzyści i czego potrzeba dla skutecznego wdrożenia zmian,
- ułatwianie, czyli przede wszystkim pozostawianie ludziom pewnego czasu niezbędnego na przystosowanie się do nowych warunków organizacji i funkcjonowania,
- minimalizowanie negatywnych skutków proponowanych zmian dla członków organizacji,
- opracowanie schematu skutecznego planowania i wdrażania z wykorzystaniem pozytywnych doświadczeń innych firm.

Identyfikacja problemów oporu wobec zmian oraz ich istota i rodzaj były (i są nadal) punktem wyjścia do opracowania modeli zmian. Klasyczny model zmiany postaw opracowany przez K. Lewina składa się z trzech etapów: rozmrażanie, zmiana i zamrażanie. Do bardziej znanych modeli należy model kluczowych czynników procesu kierowania zmianą J.P. Kottera gdzie do kluczowych czynników procesu zaliczono⁴⁶⁶: wywołanie poczucia konieczności zmiany; formowanie silnej koalicji kierującej procesem zmian; stworzenie wizji organizacji; komunikowanie wizji i celów zmian; upewnienie i wspieranie pracowników; generowanie osiągnięć; konsolidowanie osiągnięć i dynamizowanie zmian i instytucjonalizacja nowego stanu organizacji.

Niestety, według licznych statystyk sytuacje „zaprzeczenia zmianie” występują znacznie częściej niż poparcie i akceptacja. Ludzie zazwyczaj boją się nowości, w szczególności niepewnej przyszłości po zmianie.

W literaturze o zarządzaniu zmianą, procesy zmian opisuje się najczęściej za pomocą pięciu kolejnych kroków: rozpoznanie przyczyny wskazującej na potrzebę zmian, sprecyzowanie punktu końcowego lub "gdzie chcemy się znaleźć", planowanie przeprowadzenia zmiany, wdrożenie zmian, zapewnienie, iż zmiany będą trwałe.

Ze względu na zaangażowanie wielu elementów organizacji, których funkcjonowanie jest determinowane działaniem licznych czynników o niezwykle różnorodnym charakterze oraz biorąc pod uwagę fakt ich wzajemnych powiązań, można uznać, iż jest to jeden z najbardziej skomplikowanych procesów realizowanych przez współczesne organizacje.

Istotnym pojęciem związanym z wprowadzaniem zmian organizacyjnych jest niepewność, jeden z najczęściej identyfikowanych stanów psychicznych w kontekście wprowadzania zmian organizacyjnych.

⁴⁶⁵ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 262.

⁴⁶⁶ Kotter J.P. () Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, „Harvard Business Review” 1995 s. 3-12

Tabela 27. Metody przewycięzania oporu przy wprowadzaniu zmian w organizacji

Metoda	Podejmowane dzialania	Zastosowanie
Szkolenie i komunikowanie się	Wyjaśnienie zainteresowanym stronom potrzeby i logiki zmiany poprzez np. dyskusje, prezentacje, raporty.	Najczęstsza metoda przewycięzania oporu, szczególnie skuteczna, gdy wynika on z braku lub nieprecyzyjnej informacji.
Uczestnictwo i zaangażowanie	Członkowie organizacji uczestniczą w wybranych aspektach projektowania i wdrażania zmian.	Metoda warta uwagi, zwłaszcza gdy inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich niezbędnych informacji albo konieczne jest bardzo duże zaangażowanie potencjalnych odbiorców zmiany.
Ułatwianie i wsparcie	M.in. szkolenia, przyznanie czasu wolnego po intensywnym okresie pracy, a także wsparcie emocjonalne.	Szczególnie przydatna w sytuacji, gdy opór wynika z obaw i niepokoju wywołanego zmianą.
Negocjacje i dążenie do porozumienia	Zaoferowanie zachęt rzeczywistym lub potencjalnym przeciwnikom zmiany.	Przydatna, zwłaszcza gdy pewne jednostki lub grupy tracą na wprowadzanej zmianie, a jednocześnie mają znaczną siłą przeciwstawienia się jej.
Manipulacja i kooptacja	Selektywne używanie informacji i świadome budowanie sekwencji zdarzeń.	Jedną z form manipulacji jest kooptacja, czyli przyznanie wybranym wpływowym jednostkom kluczowej roli w projektowaniu lub wdrażaniu zmiany.
Jawne lub dorozumiane wymuszenie	Zmuszanie do przyjęcia zmiany poprzez groźby, czasem wręcz zwalnianie pracowników czy ich przenoszenie na inne miejsca pracy.	W sytuacjach, gdy brakuje czasu, a charakter zmian powoduje, że i tak nie będą popularne, może się okazać jedyną opcją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotter, J.P., Schlesinger, L.. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 57(2). 1979, s. 106–114.

Zarządzanie nią staje się jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu dzisiejszą organizacją⁴⁶⁷. Badacze wyróżnili trzy typy niepewności i stwierdzili, że do zarządzania nimi w procesie wprowadzania zmian powinno się stosować zróżnicowane mechanizmy.

Przykładowo, jednokierunkowa komunikacja ze strony zarządzających jest skuteczną metodą zmniejszania niepewności co do strategicznych aspektów zmiany, natomiast w przypadku niepewności co do zmian dotyczących wewnętrznej struktury organizacji i miejsc pracy powinno się stosować strategię zakładającą uczestnictwo członków organizacji, takie jak np. spotkania zespołu⁴⁶⁸.

13.7. Współczesne teorie zarządzania zmianą

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż tradycyjne podejścia do zarządzania zmianą opiera się na modelach liniowych, gdzie proces jest postrzegany jako szereg następujących po sobie kroków. Organizacje postrzegane są jako jednolite instytucje, a ludzie jako jednostki działające w sposób automatyczny. Modele te zakładają również, że proces wdrażania zmian powinien być kontrolowany w sposób odgórny przez stojącego na czele przedsiębiorstwa lidera⁴⁶⁹.

⁴⁶⁷ P. Bordia., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan V.J.. *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*. Journal of Business and Psychology, 18(4), 2004, s. 509-525.

⁴⁶⁸ Tamże s. 526.

⁴⁶⁹ D. Collins, *Guest Editors' Introduction: Re-Imagining Change*, "Journal of Critical Postmodern Organization Science", Zarząd Essex Centre, University of Essex, Wie 2003, Vol. 2, s. iv-xi.

Współczesne teorie zarządzania odchodzą od koncepcji przywództwa jednej postaci w kierunku zespołowego zarządzania zmianą, co wyraźnie widoczne jest w dynamicznym rozwoju koncepcji tak zwanego przywództwa postheroicznego⁴⁷⁰. Ponieważ trudno było planować coraz bardziej złożone działania związane z funkcjonowaniem organizacji w przyszłości na podstawie modeli opracowanych w mniej skomplikowanych warunkach otoczenia, pojawiły się nowe koncepcje uwzględniające panujące obecnie uwarunkowania rynkowe i gospodarcze⁴⁷¹. Wiek XXI przyniósł zmianę w postrzeganiu roli lidera jako czynnika pobudzającego kreatywność zmian na wszystkich szczeblach organizacji, natomiast sposób postrzegania organizacji i pracujących w niej ludzi jest nadal konserwatywny, oparty na założeniu o racjonalności ludzkich zachowań.

Nowoczesne podejście do organizacji zrywa z założeniami strukturalno-funkcjonalistycznymi, przypisując organizacji zmianę jako jeden z ważniejszych ciągłych procesów. Zmiana przestaje być traktowana jako coś wyjątkowego, a staje się naturalnym stanem, w którym organizacje muszą funkcjonować⁴⁷².

W nowej perspektywie zarządzania zmianą naukowcy zmieniają sposób postrzegania zmian organizacyjnych jako zjawiska. Mackay i Chia⁴⁷³ postulują postrzeganie go jako procesu, który nie jest niczyją własnością (unowned), i przez to uznając, że sterowanie jego przebiegiem jest znacznie ograniczone. Dlatego wyjaśnianie procesów zmiany, powinno być modyfikowane z uwzględnieniem faktu, iż możliwości przewidywania i zarządzania nim są, w dużym stopniu ograniczone.

Charakterystycznym zjawiskiem dla procesów badawczych we współczesnej nauce jest czerpanie inspiracji z innych dziedzin. Nowe podstawy ich postrzegania są inspirowane przez takie koncepcje, jak teoria chaosu⁴⁷⁴, analizy systemów dalekich od równowagi (Prigogine), zasada nieoznaczoności Heisenbega, logika rozmyta Zadeha⁴⁷⁵, złożone systemy adaptacyjne czy teoria improwizacji⁴⁷⁶. Sikorski Cz., Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006

W literaturze przedmiotu odnajdujemy koncepcje w których zjawisko oporu jest postrzegane jako naturalne i mogące się pojawić zasadniczo w każdym procesie zmian. Dwa diametralnie różne sposoby jego postrzegania jako z gruntu negatywne lub pozytywne opisali Buchanan i Dawson⁴⁷⁷. W pierwszym przypadku podchodzi się do oporu jako przeszkody w efektywnym wdrażaniu zmian w drugim jako znakomite źródło nowych pomysłów na zmianę⁴⁷⁸. Opór wobec zmian wyzwolony tradycyjnymi czynnikami (lęk przed nieznanym, utrata poczucia bezpieczeństwa, strata ekonomiczna i utrata statusu) jest ściśle związany ze zjawiskiem organizacyjnej inercji występującej na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁴⁷⁹.

⁴⁷⁰ Cz. Sikorski, Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 12-54.

⁴⁷¹ R. J. Marshak, *Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-First Century*, "Organization Development Journal", Vol. 22. 2004, s. 8-21

⁴⁷² H. Tsoukas, Chia R., *On Organizational Becoming*, "Organization Science", Vol. 13. 2002, s. 567-582

⁴⁷³ Mackay B., Chia R., Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive, "Academy of Management Journal", Vol. 56. 2013, s. 208-230.

⁴⁷⁴ S. Brown, Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

⁴⁷⁵ B. Hodge, Coronado G., *Understanding Change in Organizations in a Far-from-Equilibrium World*, "Emergence: Complexity and Organization", Vol. 9. 2007, s. 3-15.

⁴⁷⁶ R. Ford, Complex Adaptive Systems and Improvisation Theory: Toward Framing a Model to Enable Continuous Change, "Journal of Change Management", Vol. 8. 2008, s. 173-198.

⁴⁷⁷ D. Buchanan, Dawson P., Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process, "Journal of Management Studies", Vol. 44. 2007, s. 669-686.

⁴⁷⁸ J.D. Ford, Ford L.W., Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It, "Organizational Dynamics", Vol. 39. 2010, s. 24-36.

⁴⁷⁹ N.J. Pearson, *Towards a Social Capital Theory of Resistance to Change*, "Journal of Advances in Management Research", Vol. 7. 2010, s. , 163-175

Współcześnie analizuje się także zjawisko inercji (bezwładności) w odniesieniu do takich koncepcji jak teoria sprawiedliwości, poczucie tożsamości i identyfikacja z organizacją czy cynizm pracowników. Inercja funkcjonuje nie tylko na poziomie jednostki czy części, ale także całej organizacji.

Zjawiskiem przeciwnym inercji jest gotowość do zmiany objawiająca się przygotowaniem fizycznym i mentalnym do podejmowania działań na rzecz swojej organizacji a jej członkowie mają przekonanie, że chcą być częścią zmian i mają pewność, że posiadają wystarczające umiejętności, aby się w nią zaangażować.

Nie całkowicie nowym tematem poruszonym coraz częściej w naukowych publikacjach z obszaru zarządzania są emocje. Wraz z rozwojem orientacji na zasoby ludzkie obszar ten zyskał na znaczeniu. Pojawiły się badania dotyczące emocji towarzyszących zmianie w ujęciu dynamicznym, wskazujące jak zmieniają się one wraz z podejmowaniem przez organizację kolejnych inicjatyw zmian. Ideą dotyczącą wpływu emocji na zarządzanie zmianami organizacyjnymi jest koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (Positive Organizational Scholarship). Koncepcja Pozytywnych Zachowań Organizacyjnych (Positive Organizational Behavior – POB) jest aplikacją tej teorii w odniesieniu do organizacji.

Mimo znacznych różnic dzielących te podejścia, ci którzy nawołują do „nowego paradygmatu” amerykańskich organizacji – radykalnej zmiany motywacji i sposobu ich funkcjonowania – są na ogół zgodni, że organizacje przyszłości muszą się koncentrować na ludziach i przyjąć spojrzenie systemowe, uznające wszechstronne wzajemne powiązania wszystkich aspektów środowiska. Przy tak szybkich zmianach rynków i środowiska gospodarczego nikt nie może sobie pozwolić na ignorowanie poważnego wizjonera z jakiegokolwiek specjalności, który ma przepis na to, jak lepiej zarządzać zmianami i organizacją przyszłości.

Obecnie organizacje działają w dynamicznym turbulentnym otoczeniu charakteryzującym się coraz szybszymi zmianami, coraz większym stopniem nowości zmian, postępującą globalizacją rynku i wymiany informacji oraz ogromną i wciąż rosnącą liczbą różnych podmiotów ze skomplikowanymi wzajemnymi zależnościami.

Warunki te nie sprzyjają a nieraz wręcz ograniczają zbudowanie i utrzymanie w długim czasie przewagi konkurencyjnej rozumianej jako zestaw zdolności i czynników, które pozwalają przewyższać konkurentów, poprzez efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, co zapewnia powstawanie wartości dodanej. Umiejętność (zdolność) ta jest specyficznym rodzajem zdolności strategicznych, które w dynamicznym otoczeniu mogą prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez organizację, nazywamy zdolnościami dynamicznymi. Jest to zdolność do natychmiastowej rekonfiguracji zasobów zarówno technicznych jak i osobowych.

Dotychczasowa praktyka wskazywała na fakt, że zdolności strategiczne organizacji potrafiły jej zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną, ale tylko w miarę stabilnym otoczeniu. W dzisiejszych turbulentnych warunkach organizacja ma szansę na rozwój tylko przez strategiczne zdolności (strategic capabilities), przez które rozumie się zasoby, procesy, kompetencje i umiejętności. W dynamicznym otoczeniu, zwłaszcza w warunkach hiperkonkurencji, wymagane są od organizacji zdolności do ciągłego poszukiwania unikalności, wprowadzania innowacji, elastycznego działania oraz uczenia się szybkiego dostosowywania do zmian, jak również dużej zdolności do pozyskiwania i alokacji zasobów, w tym zasobów wiedzy⁴⁸⁰.

Tak ważne i potrzebne zdolności dynamiczne organizacji niezbędne do efektywnego wprowadzania zmian możemy podzielić na trzy grupy:

- zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń;
- zdolności do wykorzystywania szans;
- zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy.

⁴⁸⁰ Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 103.

Znaczenie dynamicznych zdolności leży w odpowiedniej konfiguracji zasobów, a nie wyłącznie w samych zasobach tak twierdzą K. Eisenhardt i J. Martin. Przewaga konkurencyjna jest osiągana dzięki temu, że zasoby te są wykorzystywane szybciej i lepiej niż u konkurentów. Zdolności dynamiczne charakteryzują się takimi cechami jak: ekwifinalność, powszechność, specyficzność, prototypowanie, pozyskiwanie aktualnych informacji, wielowariantowość, ciągłość (Tab. 28).

Tabela 28. Cechy zdolności dynamicznych

Cecha	Objaśnienie
ekwifinalność	przedsiębiorstwa wykształcają podobne dynamiczne zdolności, nawet jeżeli mają różne punkty wyjściowe i obierają różne drogi dążą do tego samego finału;
powszechność	zdolności dynamiczne można przenosić i stosować w różnych sytuacjach i przemyślach a także w innych typach organizacji;
specyficzność	w dynamicznych zdolnościach występują elementy wspólne dla wielu przedsiębiorstw, ale także różniące się w szczegółach, specyficzne dla danej organizacji, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej;
prototypowanie	zdolności dynamiczne wykorzystywane są do testowania i szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy na zasadzie drobnych strat i sprzężenia zwrotnego;
pozyskiwanie aktualnych informacji	zdolności dynamiczne pozwalają na poprawę i dostosowanie się do zmieniających się okoliczności;
wielowariantowość	jednoczesne rozważanie możliwych alternatyw pozwala menedżerom działać pewnie i szybko;
ciągłość	rozwijanie przez organizacje w przeszłości określonych rutyn warunkuje jego przyszłe postępowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 229, Katowice 2015

Trwała przewaga konkurencyjna jest coraz mniej możliwa do osiągnięcia na dzisiejszym rynku, dlatego organizacje powinny wypracowywać a następnie wykorzystywać dynamiczne zdolności do osiągnięcia przewagi. Oznacza to tworzenie tymczasowych przewag przy użyciu posiadanych zasobów i umiejętności. Ta umiejętność będzie coraz bardziej przydatna w zarządzaniu zmianą, gdy czas przeprowadzenia procesu zmian staje się jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji.

Coraz wyższa częstotliwość, zakres oraz tempo pojawiających się zmian to kluczowe tendencje dzisiejszej gospodarki w powiązaniu z globalizacją oraz rosnącą konkurencją zmuszające organizacje do podjęcia inicjatywy zmian.

Kierowanie ruchem organizacyjnym zawsze było oparte na aplikacji metod teorii zarządzania rozwój których pozwolił na wypracowanie trzech podejść zarządzania zmianami w organizacji: systemowego, behawioralnego i kompleksowego.

Zgodnie z podejściem systemowym organizacja to współzależne elementy znajdujące się pod wpływem tych samych sił co powoduje, że projektowanie zmian i ocena ich efektów musi uwzględniać wewnętrzne powiązania poszczególnych jej obszarów. Podejście to nie uwzględnia jednak wpływu dynamiki otoczenia i czynnika czasu oraz interpersonalnych aspektów życia organizacji. To podejście eliminuje czynniki sukcesu procesu zmian tkwiących w innowacji oraz neutralizacji sił oporu towarzyszących wewnętrznemu ruchowi organizacyjnemu.

W nurcie behawioralnym odnajdujemy znaczenie interpersonalnych powiązań w zmieniającej się organizacji oraz znaczenie powiązań potrzeb ludzi z zamierzeniami rozwojowymi organizacji. U podstaw tego podejścia leży założenie, że dla osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami należy je zaplanować z wyprzedzeniem. Podejście to nie traktuje czynnika czasu jako priorytet.

Najwięcej możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianą daje nam podejście zgodne z nurtem kompleksowym (zintegrowanym) w którym orientacja strategiczna złączona

jest z pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego. Zintegrowane podejściu do zarządzania zmianami daje najwięcej możliwości skutecznego reagowania na rosnącą dynamikę burzliwego (turbulentnego) otoczenia.

Zgodnie ze zintegrowanym podejściem do zarządzania zmianami ważnym czynnikiem sukcesu jest strategia ich wdrażania. Ze względu na zakres i źródło zmian, stopnia koncentracji środków niezbędnych do ich wprowadzenia wyróżniamy strategie: uderzeniową, ciągłą, odgórną, wyłaniającą, menedżerską, powszechną, przejrzystą i rozmytą. Wybór strategii zależy od usytuowania strategicznego organizacji oraz siły zagrożeń znajdujących się w konkurencyjnym otoczeniu. Dość często wybiera się strategię uderzeniową wymagającą nasilenia koncentracji sił i środków a potencjał strategiczny pozwala na szybką reakcję.

W dużej turbulencji otoczenia organizacje rynkowe (komercyjne) realizację zmian opierały na teorii pozytywnego zarządzania z wykorzystaniem zjawiska pozytywnej energii ludzi, pozytywny klimat organizacyjny, pozytywne relacje interpersonalne. Dzięki temu podejściu zmiany są postrzegane jako źródło korzyści i naturalna droga do sukcesu utożsamianego z rozwojem i poprawą wyników działalności. Pozytywność jako punkt widzenia w ocenie zjawisk związanych z zarządzaniem zmianą przyczynia się do zwiększonej potencjalizacji kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Źródłem pozytywnej atmosfery zmian jest są pozytywne relacje interpersonalne w organizacji, które przyczyniają się do zmniejszenia oporu wobec zmian⁴⁸¹. Występowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz pozytywnych relacji interpersonalnych wyzwała rozwój zjawiska samoorganizacji będącego odpowiedzią na turbulencję otoczenia.

Zarządzanie zmianami w organizacjach dużych zostaje zwieńczona sukcesem przy zastosowaniu koncepcji *ambidextrous organization* która zakłada równoległe wdrażanie zmian bieżących o mniejszym zakresie wraz z realizacją głębokich przeobrażeń tworzących szanse na wykorzystanie okazji biznesowych w przyszłości.

Nowoczesne podejście do zarządzania zmianą polega na skutecznej aktywizacji zdolności dynamicznych organizacji, wzmacnianych przez zintegrowane zarządzanie i kulturę organizacyjną, postrzeganie ruchu organizacyjnego w kategoriach teorii chaosu oraz stosowania założeń przedsiębiorstwa w ruchu jak i filozofii pozytywnej organizacji. Kadra menedżerska powinna znać nie tylko treść wymienionych teorii i związanych z nią metod zarządzania zmianą, ale w sposób umiejętny i zindywidualizowany je stosować. Natomiast liderzy naczelnego kierownictwa organizacji powinni być mistrzami stosunków międzyludzkich, a ich podstawową rolą – kreowanie zmian uwzględniających najnowsze osiągnięcia nauki oraz zapewnienie w tym złożonym procesie udziału możliwie szerokiego kręgu uczestników organizacji oraz pozostałych interesariuszy.

⁴⁸¹ A. Glińska-Neweś, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 11-12.

CZEŚĆ 4.

SPECYFICZNE PODEJŚCIA DO REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ

Rozdział 14. Marketing personalny

14.1. Istota marketingu personalnego

Działalność firmy wiąże się m.in. z pozyskiwaniem i budowaniem właściwych relacji z klientami. Coraz częściej przewagą konkurencyjną nie jest już sama liczba klientów, ale wskaźniki powracalności (lojalności) klienta. Wzrastająca rola lojalnego klienta wpływa na ciągłe poszukiwanie czynników na nią oddziałujących oraz ją wzmacniających. Największą rolę w tym zakresie odgrywają pracownicy firmy oraz zrozumienie przez nich strategii przedsiębiorstwa, kierunku rozwoju oraz pożądaných wzorców zachowań, jak również ich otwartość na otoczenie zewnętrzne organizacji. Istotnym zadaniem marketingu personalnego jest integracja działań pracowników wokół strategii firmy, poprawa komunikacji, zwiększonej orientacji na klienta oraz uświadomienie pracownikom ich roli we wspieraniu i wdrażaniu programów marketingowych firmy⁴⁸².

Rozwój koncepcji marketingu personalnego przebiegał równoległe z ewolucją funkcji personalnej i kojarzony jest głównie z okresem, w którym zaczęła ona uzyskiwać status strategiczny, czyli początkiem lat 80, kiedy zaczęto postrzegać pracowników jako wewnętrznych klientów organizacji⁴⁸³.

Określenie „marketing personalny” jest terminem używanym w zarządzaniu od niedawna. Można je definiować jako „całością działań wewnętrznych i zewnętrznych firm związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy”⁴⁸⁴.

Marketing personalny obejmuje więc działania prowadzone przez firmę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które dotyczą tworzenia i utrzymania wizerunku – atrakcyjnego, solidnego, uczciwego i odpowiedzialnego pracodawcy, zarówno na zewnętrznym, jak i wewnętrznym rynku pracy.

We definicjach marketingu personalnego przejawiają się dwie cechy charakterystyczne a mianowicie:

- 1) utożsamianie pracowników z wewnętrznymi klientami;
- 2) dwutorowe skierowanie działań organizacji – zarówno na jej obecnych, jak i potencjalnych pracowników (tzw. wewnętrzny i zewnętrzny marketing personalny)⁴⁸⁵.

Punktem wyjścia marketingu personalnego jest fakt, że w gospodarowaniu najważniejszym elementem jest człowiek. Jest on:

- kreatorem nowych poglądów, idei i pomysłów,
- kształtuje poziom przedsiębiorczości i konkurencyjności firm,
- podejmuje wyzwania przyszłości,
- jest autentycznym napędem rozwojowym.

W zarządzaniu człowiek powinien być *przedmiotem największego zainteresowania i troski* tak, aby przysparzał korzyści nie tylko sobie samemu, ale i organizacji. Według zało-

⁴⁸² A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 10-14.

⁴⁸³ G. Wudarszewski, *Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia* Vol. LI, 2 Sectio H, 2017, s. 274.

⁴⁸⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

⁴⁸⁵ D. Szostek, *Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 255, 2016, s. 84.

zeń marketingu personalnego pracownik powinien charakteryzować się nie tylko umiejętnościami posługiwania się technicznymi środkami pracy, ale również znać i utożsamiać z jasno sprecyzowanymi celami i wizją przedsiębiorstwa oraz odpowiednim i przyjaznym otoczeniem. To wszystko pozwoli pracownikowi na samookreślenie się, rozwój, podnoszenie kwalifikacji oraz odczuwanie satysfakcji z pracy. Warto również podkreślić, że dzięki tej orientacji korzyści osiąga nie tylko sam pracownik, ale także przedsiębiorstwo, gdyż zmniejszają się zachwiania rytmiczności pracy czy też produkcji, następuje minimalizacja strat czasu oraz podwyższa się jej jakość⁴⁸⁶.

Do głównych elementów obszaru badań i zastosowań marketingu personalnego należy zaliczyć:

- pracodawców, czyli sprzedawców stanowiska pracy i oferentów zatrudnienia na określonych zasadach,
- pracowników – klientów, kupujących stanowiska (możliwość zatrudnienia, możliwość świadczenia pracy); praca na rzecz firmy jest towarem o określonej cenie rynkowej,
- przedmiot transakcji – stanowisko pracy, na przykład wakaty, które firma sprzedaje pracownikowi przy zatrudnieniu; w wypadku redukcji personelu firma odkupuje stanowisko od osoby dotąd na nim zatrudnionej.

Pracodawcę i pracownika w tym układzie łączy negocjacyjny mechanizm ustalania ceny pracy, to jest ceny kupna-sprzedaży stanowiska pracy⁴⁸⁷.

Marketing personalny zakłada, iż:

- wszyscy pracownicy firmy są jej klientami,
- firma jest otwarta na potrzeby oraz oczekiwania klientów,
- klienci wewnętrzni kształtują pozytywny wizerunek firmy,
- firma dba o swoich potencjalnych klientów, czyli potencjalnych pracowników poprzez utrzymywanie kontaktów z uczelniami, sponsorowanie warsztatów, praktyk i stypendiów studenckich, organizowanie dni otwartych czy też uczestnictwo w targach pracy⁴⁸⁸.

Marketing personalny nie polega wyłącznie na „kupowaniu”, czyli pozyskiwaniu pracowników do firmy. To tylko jeden z segmentów polityki marketingowej. Program marketingu personalnego obejmuje m.in.:

- sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- przygotowanie korzystnej atmosfery, wspólnoty pracowniczej, „przyjaznego zarządzania”.

Stanowią o tym:

- jasno określone warunki zatrudnienia – pracy i płacy,
- sposób motywowania, kierowania i oceniania ludzi,
- planowanie kariery pracownikom, możliwości ich rozwoju,
- dostęp do informacji,
- tworzenie warunków samodzielności, odpowiedzialności,
- budowanie zgody, więzi, zaufania, identyfikacji itp.⁴⁸⁹.

Kontakt firmy z rynkiem zewnętrznym to nie tylko badania rynkowe, ale także kształtowanie wizerunku firmy oraz jej ocena przez klientów zewnętrznych, postrzeganie atrakcyjności firmy na rynku pracy. W tym zewnętrznym kontekście odbywa się realizacja poszczególnych funkcji marketingu personalnego wewnątrz firmy (rys. 46).

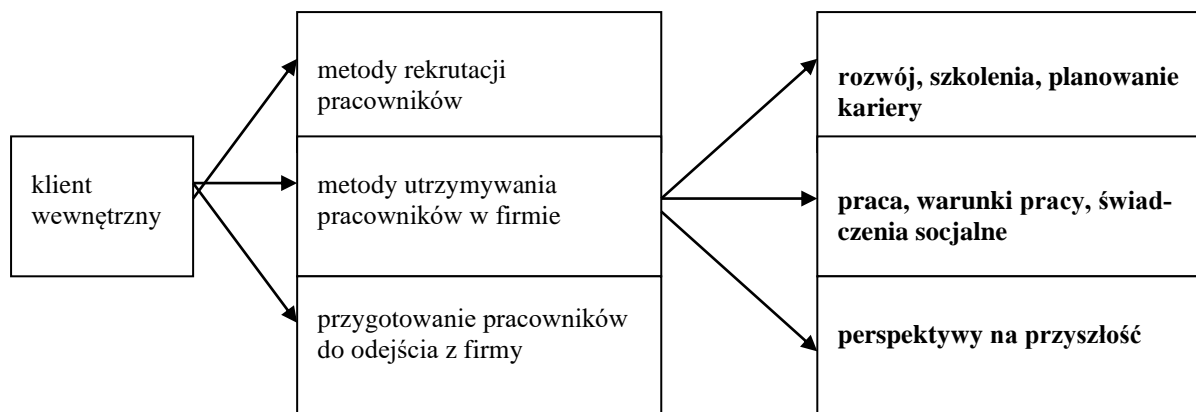
⁴⁸⁶ L. Zbiegiem-Maciąg, *Marketing personalny*. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 14-16.

⁴⁸⁷ A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 184-186.

⁴⁸⁸ http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_personalny.

⁴⁸⁹ L. Zbiegiem-Maciąg, *Marketing personalny*. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 17-18.

Rysunek 46. Podstawowe elementy marketingu personalnego



Źródło: L. Zbiegiem-Maciąg, *Marketing personalny*. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s 17.

Z dyrektyw marketingu personalnego wynika, że w konfiguracji pracodawca – pracownik ważniejszy powinien być pracownik – klient. Jednakże rzeczywisty układ sił jest odwrotny, mocniejszym okazuje się pracodawca, traktowany jako sprzedawca stanowiska pracy. Nie może on jednak postępować egoistycznie, zabiegać jedynie o swoje swe korzyści, musi uwzględnić interesy drugiej strony stosunku pracy. Wobec powyższego jego oferta skierowana do pracownika musi być wystarczająco atrakcyjna.

Pracownik – klient zawsze porównuje cenę, jaką płaci za towar (ceną jest wysiłek fizyczny, umysłowy, emocjonalny, czas pracy, perspektywy rozwoju osobistego, prestiż pracy itp.), z jego atrakcyjnością materialną i niematerialną. Dla pracownika praca jest pewną „ofiaram”, „dolegliwością”, która, jego zdaniem, powinna być należycie opłacona przez pracodawcę. Jeżeli pracownik uważa, że „przeplaca” (oferuje mu się mniej, niż jest w stanie zaakceptować), szuka bardziej atrakcyjnej oferty na rynku pracy (czyli innej firmy).

Z drugiej strony, sprzedawca stanowiska pracy pragnie za swój towar (stanowisko) uzyskać korzystną cenę, przez co należy rozumieć pracownika o określonym profilu zawodowo – kwalifikacyjnym i określonych kompetencjach, który dostarczy pracodawcy oczekiwanych przez niego korzyści.

Wobec tego sprzedawca stanowiska pracy oferuje:

- towar, czyli pracę na konkretnym stanowisku i związane z nią warunki pracy i wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe, możliwości rozwoju (szkolenia, awanse) i samorealizacji, prestiż zawodowy,
- reklamę, którą stanowi konkretny wizerunek firmy, jej atrakcyjność zatrudnieniową,
- salon sprzedaży, który w kategoriach marketingu personalnego oznacza metody i procedury doboru pracowników. „Zdolnością nabywczą” klienta w tym wypadku są jego kompetencje, co oznacza, że nie każdy może kupić stanowisko.

Najważniejszy jest klient – pracownik obecny i potencjalny. Wobec tego należy maksymalnie rozpoznać nie tylko poziom i strukturę jego kompetencji, ale też:

- potrzeby i oczekiwania,
- interesy i aspiracje,
- motywy działania, wrażliwość na bodźce,
- indywidualny system wartości itp.

W celu spożytkowania ww. cechy osobowościowych, należy skonstruować i wdrożyć stosowny system zarządzania, który byłby na nie wrażliwy i im przyjazny. Olbrzymie znaczenie ma tu idea przedsiębiorstwa – wspólnoty i partycypacyjny system zarządzania^{490, 491}.

⁴⁹⁰ A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 24-26.

System marketingu personalnego składa się z dwóch podstawowych podsystemów:

- wewnętrznego marketingu personalnego,
- zewnętrznego marketingu personalnego.

Wewnętrzny marketing personalny obejmuje:

- system wewnętrznej komunikacji – dobrze poinformowani pracownicy podwyższają konkurencyjność firmy,
- system motywacyjny – stosowanie narzędzi o charakterze materialnym jak i niematerialnym,
- system szkoleniowy – prowadzenie działań z zakresu dokształcania zawodowego oraz dalszego kształcenia,
- system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy, którego odbiorcami są pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie, obejmujący działania z zakresu public relations,
- system wewnętrznej rekrutacji i selekcji związany z możliwościami przemieszczania pracowników na inne stanowiska pracy oraz z ich mobilnością.

Zewnętrzny marketing personalny obejmuje:

- system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami,
- system zewnętrznej rekrutacji,
- system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy skierowany do potencjalnych pracowników.

Wśród celów marketingu personalnego można wyróżnić cele pierwotne, których realizacja stanowi punkt wyjścia dla realizacji celów wtórnych, oraz cele wtórne. Do podstawowych celów pierwotnych należą:

- identyfikowanie potrzeb pracowników zatrudnionych w danej firmie,
- identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników,
- identyfikowanie zmian, ich tempa, kierunków oraz przyczyn w rozpoznanych potrzebach,
- segmentację pracowników aktualnych oraz potencjalnych,
- stworzenie produktów mających na celu zaspokojenie określonych potrzeb,
- pozycjonowanie oferowanych produktów personalnych,
- zaspokajanie potrzeb w najlepszy z dostępnych sposobów,
- dalsze badania dotyczące stopnia zaspokojenia potrzeb.

Do celów wtórnych, będących pochodnymi celów pierwotnych zalicza się:

- kreowanie, kształtowanie i utrwalanie atrakcyjnego wizerunku firmy,
- pozyskiwanie i utrzymywanie kluczowych pracowników odznaczających się wysokim potencjałem emocjonalnym i intelektualnym,
- stymulowanie aktywności pracowników poprzez tworzenie warunków samodzielności czy też odpowiedzialności oraz zwiększanie ich aktywności i kreatywności
- budowanie zgody, zaufania i więzi z uczestnikami otoczenia firmy zanim staną się jej rzeczywistymi pracownikami,
- podtrzymywanie relacji z byłymi pracownikami^{492, 493}.

⁴⁹¹ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 31-39.

⁴⁹² *Zarządzanie pracownikami*, (red.) Lidia Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, str.144-145.

⁴⁹³ I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń 2008, s. 121-122.

Przy doborze pracowników preferuje się osoby skłonne do współpracy. Zatrudnienie zaczyna się od zapoznania pracownika ze wszystkimi działami firmy. Trwa to nawet do kilku miesięcy. W tym czasie pracownik powinien zacząć się identyfikować z misją firmy i wartościami utworzonymi przez kierownictwo. Jest to etap intensywnej socjalizacji⁴⁹⁴.

Podsumowując w marketingu personalnym najważniejszym klientem wewnętrznym firmy jest pracownik. Nowa osoba, która na początku swojej kariery w firmie zastaje dobre warunki pracy i płacy, wizje rozwojowe, perspektywy, jasno określone cele itp. wnosi do firmy swoją osobowość, umiejętności, zdolności. W tym momencie rozpoczyna się proces wymiany. Jednostkami integrującymi ten proces są menedżerowie oraz dział personalny.

14.2. Obszary marketingu wewnętrznego

Wewnętrzny marketing personalny to wszelkie działania skupiające się wokół budowania i utrzymania pożądanych relacji między klientami wewnętrznymi, czyli pracownikami a firmą⁴⁹⁵.

W literaturze istnieje wiele koncepcji związanych z wykorzystaniem działań marketingowych wewnątrz przedsiębiorstwa. Jedną z nich zaproponowała Agnieszka Olsztyńska. W swojej publikacji „Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcje i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji”, proponuje ona zwrócenie uwagi na 4 obszary, na które powinien oddziaływać marketing wewnętrzny⁴⁹⁶:

- *komunikacja wewnętrzna* – bez sprawnego porozumiewania się z pracownikami firmy nie jest możliwe jej dobre funkcjonowanie. System komunikowania się z członkami organizacji powinien przekazywać znacznie więcej informacji niż to się dzieje podczas realizowania kontaktów z mediami itp. Sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna powinna się opierać na założeniu, że pracownicy firmy są bardziej zainteresowani jej sprawami niż jej otoczenie⁴⁹⁷,
- *klimat organizacyjny* – rozumiany jako atmosfera panująca w przedsiębiorstwie, odczuwana i oceniana przez jej pracowników w odniesieniu do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych. Badanie tak rozumianego klimatu organizacyjnego polega na zbieraniu i analizowaniu informacji odzwierciedlających opinie oraz odczucia pracowników organizacji⁴⁹⁸,
- *kultura organizacyjna* – określana jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów⁴⁹⁹,
- *wizerunek wewnętrzny* – stanowi on zespół działań, skierowanych do pracowników danej organizacji. Są to działania wewnętrzne prowadzące do wzmocnienia lojalności, odpowiedzialności za firmę, przywiązania, podniesienia efektywności wykonywanych zadań⁵⁰⁰.

Marketing wewnętrzny ma na celu koordynowanie wyżej wymienionych obszarów (3K+W – rys. 47) w celu tworzenia atmosfery w organizacji, opartej na zaufaniu, otwartości i kreatywności. Przyczynić się to może do zwiększenia zaangażowania i identyfikacji pra-

⁴⁹⁴ L. Zbiegiem-Maciąg, *Marketing personalny*. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 17-18.

⁴⁹⁵ I. Rynduch, *Marketing personalny w dobie Internetu jako narzędzie pozyskiwania pracowników*, Journal of Modern Management Process, nr 2(2)/2017, s. 19.

⁴⁹⁶ Olsztyńska A. *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 114.

⁴⁹⁷ <http://monsterpr.pl/oferta/komunikacja-wewntrzna.html>

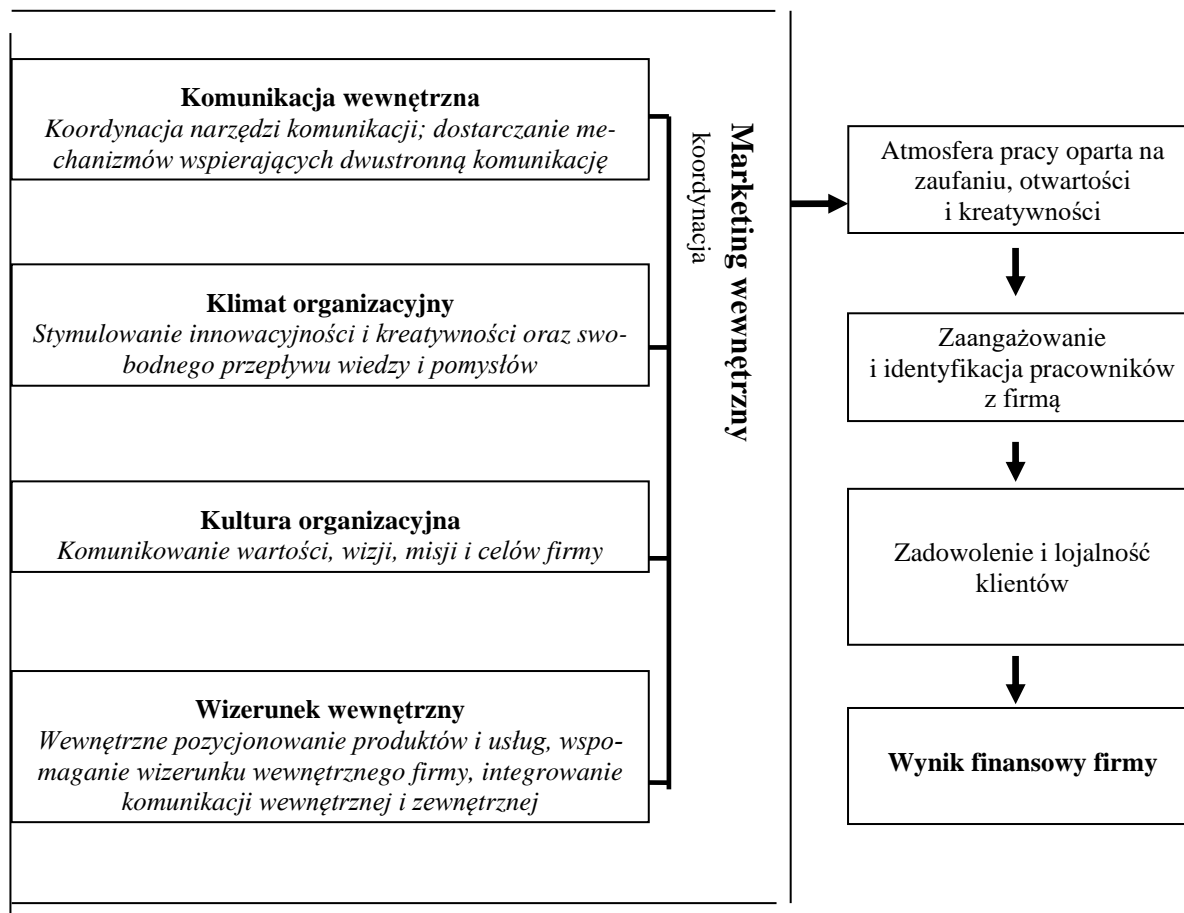
⁴⁹⁸ G. Wudarzewski, *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*. „Zeszyty naukowe WSB we Wrocławiu” 2005 nr 5.

⁴⁹⁹ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 59.

⁵⁰⁰ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty* Poltex, Warszawa 2002 s. 16-18.

owników z firmą, co z kolei wpłynie na zadowolenie i lojalność klientów oraz przyczyni się do wzrostu efektywności każdej organizacji.

Rysunek 47. Schemat marketingu wewnętrznego i jego wpływ na wynik finansowy



Źródło: A. Olsztyńska, Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 112

Komunikacja wewnętrzna

Marketing wewnętrzny powinien pomóc menadżerom zrozumieć ich rolę w komunikacji. Jest ona bardzo istotnym elementem codziennej pracy każdego zatrudnionego. Obejmuje ona zarówno komunikację „w górę”, czyli od pracownika do kierownika jak i komunikację „w dół”, czyli od kierownika do pracownika, a także komunikację horyzontalną, czyli pomiędzy poszczególnymi szczeblami struktury organizacyjnej firmy. Uznanie i zrozumienie roli komunikacji przez menedżerów jest niezbędne do tego, by była to skuteczna forma (platforma) wymiany informacji, pobudzająca kreatywność całej załogi oraz przyczyniająca się do wzmocnienia efektywności stosowanych narzędzi komunikacji. W przeciwnym wypadku, przy braku wsparcia, może dojść do obniżenia skuteczności komunikacji, pojawić się może niezadowolenie, obniżyć zaufanie pracowników.

Działania w zakresie marketingu wewnętrznego powinny koordynować narzędzia komunikacji wertykalnej i horyzontalnej, przyczyniać się do sprawnego ich funkcjonowania, zwłaszcza w zakresie publikowanych treści oraz terminu publikacji.

W komunikacji niezwykle istotne jest ustawiczne badanie opinii pracowników na temat ich oczekiwań i potrzeb w tym zakresie. Pozwala ono na zrozumienie tego jakie informacje są istotne dla pracownika i z jakich źródeł powinny one pochodzić.

W ramach stosowanych działań marketingowych należy precyzyjnie ustalać, jakie narzędzia są preferowane przez pracowników, w jakim stopniu spełniają one ich oczekiwania oraz czy realizują postawiony im cel. Koordynacja komunikacji jest szczególnie ważna:

- w pozyskiwaniu informacji od pracowników,
- w informowaniu pracowników o istotnych wydarzeniach i decyzjach kadry kierowniczej,
- w informowaniu pracowników o misji, wizji i celach firmy,
- w informowaniu o podejmowanych i modyfikowanych działaniach strategicznych.

Menedżerowie powinni pamiętać, iż komunikacja nie polega na jednostronnym przekazywaniu informacji, ale również na pozyskiwaniu informacji. Komunikacja w dół musi być wsparta przez komunikację w górę – wtedy będzie skuteczna. Informacja zwrotna jest często, co najmniej równie istotna jak informacja wyjściowa przekazywana pracownikom.

W związku z powyższym marketing wewnętrzny może pozwolić menedżerom na zrozumienie interaktywności komunikacji oraz dostarczać mechanizmy wspierające dwustronną komunikację. Powinien on również pomóc w koordynacji komunikacji między departamentami. Brak takiej koordynacji jest jednym z podstawowych problemów wielu organizacji. Na tym tle powstają nieporozumienia i niedomówienia. Niezrozumienie, na skutek braku komunikacji, działań realizowanych przez pracowników działu marketingu przez dział produkcji czy obsługi klienta wynika często z braku mechanizmów koordynujących, których dostarczać może marketing wewnętrzny.

Klimat organizacyjny

Marketing wewnętrzny powinien również koordynować instrumenty kształtujące klimat organizacyjny. A. Olsztyńska⁵⁰¹, w oparciu o swoje badania postuluje zakres oddziaływania marketingu wewnętrznego na klimat organizacyjny. Zwraca uwagę na konieczność:

- wsparcia kadry kierowniczej w pobudzaniu kreatywności i innowacyjności, głównie poprzez zachęcanie do aktywnego pozyskiwania oraz wykorzystywania w procesach decyzyjnych opinii i pomysłów pracowników, oraz dostarczania mechanizmów pobudzających wymianę doświadczeń i wiedzy między pracownikami i departamentami,
- prowadzenia regularnych badań opinii pracowników, które umożliwią nie tylko zdiagnozowanie poglądów pracowników, ale również pozwolą na pozyskanie pomysłów,
- prowadzenia szkoleń ukierunkowanych na budowanie umiejętności w zakresie komunikacji i wspierających zorientowanie na klienta, które zwiększą świadomość i wiedzę na temat komunikacji interpersonalnej, oraz pomogą menedżerom skuteczniej wpływać na zachowania pracowników. Mogą one również pomóc w propagowaniu orientacji na klienta i uświadamianiu, w jaki sposób dany pracownik może przyczynić się do zwiększania wartości dla klienta,
- pobudzania pracy zespołowej i inicjowania powstawania interdyscyplinarnych zespołów, które pomogą w kreowaniu nowej wiedzy, a także przyczynią się zwiększenia przepływu wiedzy między różnymi jednostkami organizacyjnymi firmy,
- diagnozowania czynników wpływających na zadowolenie pracowników z pracy oraz zwiększanie świadomości menedżerów w tym zakresie.

Niezaprzeczalnym jest fakt, że, podstawową rolę w kształtowaniu klimatu organizacyjnego pełnią menedżerowie. Od ich zaangażowania zależy skuteczność programów marketingu wewnętrznego. Stąd też pozyskiwanie ich zrozumienia i stworzenie mechanizmów moty-

⁵⁰¹ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 111-123.

wujących do aktywnej implementacji powyższych elementów powinno być kluczowym celem marketingu wewnętrznego⁵⁰².

Kultura organizacyjna

Przez pojęcie kultury organizacji jedni rozumieją spoiwo łączące członków organizacji i będące zbiorem wspólnych wartości, symboli oraz idei. Inni widzą w niej mieszankę elementów orientujących człowieka oraz kształtujących jego wyobrażenia – i to na tyle silne, że kierują one jego postrzeganiem i postępowaniem. Kulturę należy postrzegać szerzej, jako indywidualny dla każdej organizacji i nadający jej niepowtarzalny charakter system wartości i myślenia. Dzięki temu kultura w sposób trwały wyznacza postępowanie członków tak wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Pod pojęciem kultury organizacji kryje się zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne.

Kultura usprawnia komunikację, ułatwia szybkie podejmowanie decyzji, pozwala zmniejszyć sprawowaną nad pracownikami kontrolę, wzmacnia motywację i zapewnia stabilność działania organizacji. Dzięki członkom organizacji jej kultura jest tworem żywym i zmieniającym się w miarę, jak organizacja uczy się radzić sobie problemami zewnętrznymi i próbuje koordynować działania wewnętrzne⁵⁰³.

Świadomość wartości, misji i celów organizacji jest kluczowym problemem większości organizacji. Wpływa to na brak zrozumienia przez pracowników swojej roli w organizacji, brak zrozumienia kierunku rozwoju firmy, a w efekcie oddziałuje na zaangażowanie i identyfikację z firmą. Marketing wewnętrzny powinien szczególnie pomóc w:

- propagowaniu podstawowych wartości organizacji wskazujących pracownikom jakiego zachowania się od nich oczekuje,
- uświadamianiu pracownikom misji oraz celów organizacji, tak by rozumieli swoją rolę w firmie,
- stworzeniu mechanizmów zachęcających do postaw zgodnych z wartościami i celami firmy⁵⁰⁴.

Wewnętrzny wizerunek

W bardzo wielu firmach ich menadżerowie nie doceniają, wręcz nie realizują działań związanych z budowaniem wizerunku wewnętrznego. Koncentrowane są one na budowaniu systemu komunikacji zewnętrznej, której rolą jest między innymi kreowanie wizerunku firmy wśród klientów czy innych interesariuszy zewnętrznych (np. udziałowców). Menadżerowie nie doceniają, a w związku z tym przywiązują niewielką rolę do oddziaływania na to jak postrzegają firmę jej pracownicy. Obserwowany jest również brak działań zmierzających do budowania zgodności wizerunku zewnętrznego z wizerunkiem wewnętrznym. Marketing wewnętrzny powinien wesprzeć takie działania poprzez:

- diagnozowanie w jaki sposób pracownicy postrzegają firmę oraz podejmowanie działań mających na celu zmienić negatywne bądź nieadekwatne postrzeżenie firmy,

⁵⁰² I. Marzec *Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 232 – 2015, Katowice 2015, s. 153.

⁵⁰³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 116-117.

⁵⁰⁴ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 69-70.

- zachęcanie pracowników do dzielenia się ich opiniami w zakresie treści, jakie powinny znaleźć się w komunikatach zewnętrznych wraz z aktywnym ich wykorzystaniem,
- pozyskiwanie i wykorzystanie informacji od pracowników na temat działań, jakie firma powinna podejmować w stosunku do społeczności lokalnej (wiele inicjatyw podejmowanych przez firmę może wywierać również wpływ na pracowników, jeżeli pracownicy będą mieli możliwość wypowiedzenia się jakie potrzeby społeczności lokalnej są istotne),
- informowanie pracowników, jakie działania zewnętrzne są podejmowane i dlaczego,
- stymulowanie pozytywnego wizerunku w zakresie wprowadzanych strategii i zmian⁵⁰⁵.

Zdaniem wielu autorów marketing wewnętrzny powinien spełniać szczególną rolę w koordynowaniu komunikacji zewnętrznej z wewnętrznymi odczuciami. Za komunikację zewnętrzną najczęściej odpowiedzialne są działy marketingu bądź public relations. W wielu przypadkach funkcjonują one jednak bez właściwej koordynacji z pozostałymi działami organizacji. W związku z powyższym upatruje się rolę marketingu wewnętrznego jako koordynatora między zewnątrzem organizacji, a tym, co jest przekazywane na zewnątrz. W takiej sytuacji działy marketingu bądź public relations mogą budować skuteczniejsze komunikaty zewnętrzne. Istotnym wydaje się również konieczność angażowania pracowników w wyrażanie opinii na temat, co szczególnie cenią w firmie, w oferowanych przez nią produktach czy też świadczonych usługach. Opinia dotycząca atrybutów, którymi charakteryzują się oferowane produkty, a które warte są popularyzacji ze względu na możliwość wyróżnienia własnej oferty od konkurencji i budowania przewagi na tej płaszczyźnie, może dostarczyć niezwykle cennych informacji dla prowadzenia działań promocyjnych i wizerunkowych. Jednocześnie działania powodować będą większe zaangażowanie pracowników oraz pozwolą na zachowanie spójności pomiędzy komunikatami adresowanymi do zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. Pozwolą również zniwelowanie problemów, ograniczą niezadowolenie klientów, które jest efektem rozbieżności pomiędzy tym, co jest im obiecywane, a tym, co rzeczywiście im się oferuje.

Zaangażowanie, lojalność oraz identyfikacja pracowników z firmą oddziałuje pozytywnie na zadowolenie i lojalność klientów⁵⁰⁶. Zaangażowanie pracowników pozwoli na większą identyfikację z firmą oraz większą skłonność do podejmowania inicjatyw zgodnych z celami organizacji. Lojalność pracowników wpłynie na większą chęć pozostania w firmie oraz mniejszą rotację, która przełoży się na większą spójność oferowanych usług i pozytywny wizerunek firmy. Zadowolenie i lojalność klienta z kolei, przełoży się na wynik finansowy firmy⁵⁰⁷.

⁵⁰⁵ A. Olsztyńska *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005, s. 115-117.

⁵⁰⁶ M. Norquist, M. Gilbert, R. King, R. Brown, P. Clarke, "A great place to shop, work and invest: Measuring and managing the service profit chain at Sears Canada", *Interactive Marketing*, 3/3/2002; D. Snetsinger, G. Pellert, "Making employees research pay off", *CMA Magazine*, 70/6/1996; F.F. Reichheld, "Loyalty – based management", *Harvard Business Review*, 03/04, 1993; F.F. Reichheld, *Lead for loyalty*, *Harvard Business Review*, 7, 2001.

⁵⁰⁷ J. I. Heskett, Sasser W.E., Schlesinger L.A., *The service profit chain*. Free Press, 1997

14.3. Obszary marketingu zewnętrznego

W ramach działań związanych z marketingiem personalnym wyróżnić można również te adresowane do otoczenia zewnętrznego. Ten typ łączy się bezpośrednio z założeniem, że między firmą a otoczeniem odbywa się dwukierunkowy przepływ czynnika pracy⁵⁰⁸. Rozszerzenie marketingowego podejścia na potencjalnych pracowników przynosi konkretne efekty natury personalnej i wizerunkowej. Przełożeni nie bazują wyłącznie na pracownikach już zatrudnionych, ale także biorą pod uwagę pozyskanie nowych, równie wartościowych. Budowanie dobrych relacji z otoczeniem wpływa na znaczącą poprawę wizerunku danej firmy na rynku. Dzięki przychylniej opinii zwiększają się szanse na zjednanie odpowiednich potencjalnych pracowników, którzy mogą doprowadzić do zwiększenia kapitału ludzkiego.

Zewnętrzny marketing personalny dotyczy działań podejmowanych w ramach następujących systemów:

- systemu zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami,
- systemu zewnętrznej rekrutacji obejmującego działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej,
- systemu kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznego public relations^{509,510}.

Odbiorcami działań z tego zakresu są potencjalni pracownicy tworzący zewnętrzny rynek pracy. Spośród nich można wyodrębnić trzy węższe segmenty rynku:

- potencjalnych pracowników, którzy w przeszłości byli zatrudnieni w danej firmie, a obecnie w niej nie pracują;
- potencjalnych pracowników, którzy przynajmniej raz brali udział w prowadzonych przez firmę działaniach rekrutacyjnych jako kandydaci do pracy, ale nie zostali w niej wówczas zatrudnieni;
- potencjalnych pracowników, którzy nigdy nie mieli bezpośredniego kontaktu z daną firmą, jednak posiadają potencjał intelektualny, którego pozyskanie w przyszłości mogłoby okazać się korzystne dla firmy⁵¹¹.

Zewnętrzny marketing personalny poszerza swoje działania biorąc pod uwagę potencjalnych pracowników z otoczenia organizacji. Można wyróżnić kilka jego systemów. Jednym z często wykorzystywanych jest system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami. System ten obejmuje relacje z kontrahentami, konkurencyjnymi firmami oraz z przyszłymi pracownikami. W tym przypadku należy zadbać o sprawny przepływ informacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem zewnętrznym oraz jako organizacja angażować się w lepsze zrozumienie wzajemnych potrzeb. Przedsiębiorstwo może wykorzystywać różnego rodzaju doniesienia zamieszczane w czasopiśmie branżowych, które zaprezentują przedsiębiorstwo oraz wypromują je. Kolejnym z istotnych jest system zewnętrznej rekrutacji obejmującej działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej. W omawianym typie marketingu rekrutacja stosowana jest do pracowników z zewnątrz firmy, dzięki czemu organizacja jest w stanie uzyskać nowych wartościowych pracowników na wolne stanowiska. Dodatkowo można ich poszukiwać wykorzystując do tego celu różnego rodzaju rekrutacje. Szeroki nabór obejmuje stanowiska powszechnie, niewymagające konkret-

⁵⁰⁸ A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2005

⁵⁰⁹ A. Baruk, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*. Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 3(4), 2012

⁵¹⁰ D. Olejniczak, Dłubakowska-Puzio E., Łolkiewicz A., *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing 2010, nr 3 (52)

⁵¹¹ A. Baruk. *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2006

nych specjalistycznych kwalifikacji. Oferty kierowane są do szerszego grona odbiorców. Wybór segmentowy natomiast ograniczony jest do pewnego, wąskiego środowiska zainteresowanych. Poszukuje się pracowników z określonymi umiejętnościami oraz wiedzą. Wyróżnić można także system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznego public relations. Istotne jest, aby w oczach potencjalnych pracowników oraz klientów zbudować pozytywny wizerunek na rynku pracy. Korzystne opinie oraz wszelkie działania skierowane poza organizację przez przełożonego wpływają pozytywnie również na ocenę firmy. Ważne jest, aby utrwać tak ukształtowany wizerunek. W tym celu należy pamiętać, że o odbiorców zewnętrznych należy dbać cały czas i zabiegać o ich przychylne zdanie. Przykładowymi działaniami stosowanymi w danym systemie jest stosowanie szeroko rozumianego sponsoringu czy działania wspierające lokalną działalność. Dzięki podejmowaniu takich działań przedsiębiorstwo buduje pozytywny wizerunek a firma kojarzona jest z korzystnej strony. Zakład pracy również może organizować tak zwane otwarte drzwi, które umożliwiają bliższe poznanie firmy oraz jej działalności czy organizować praktyki studentom oraz uczniom, co skutkować może większym zainteresowaniem potencjalnych pracowników w przyszłości do podjęcia pracy w danej firmie⁵¹².

⁵¹² M. Grzybowska-Brzezińska, *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t. 2, Uniwersytet Szczeciński 2015

Rozdział 15. Controlling personalny

15.1. Idea i geneza controllingu

Controlling pojawił się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych, przede wszystkim w polskich oddziałach przedsiębiorstw zagranicznych, ale rozpowszechnił się bardzo szybko. Jest pojęciem szerszym od kontroli jednak czasem mylnie z nią utożsamianym. Służy kierowaniu przedsiębiorstwem, czyli przewidywaniu opartym na analizie wskaźników, likwidowaniu najsłabszych ogniw, uwzględnianiu wymagań rynku oraz rosnącej konkurencji. Controlling powinien określać kondycje przedsiębiorstwa, nowe koncepcje, słabe punkty oraz miejsca powstawania nieuzasadnionych kosztów, ukierunkowanie na produkt i wspomaganie sfery badawczo-rozwojowej oraz maksymalizowanie zadowolenia klienta⁵¹³.

Controlling jako metoda wspomaganie zarządzania na dobre zagościła w teorii oraz w praktyce funkcjonowania polskich organizacji. Wzrastające zainteresowanie controllinglem wynika z możliwych do uzyskania dzięki niemu wymiernych korzyści. Metoda ta przyczynia się do zapewnienia istnienia i rozwoju organizacji w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu oraz na konkurencyjnym rynku, a to w ostatnim czasie wydaje się ważnym celem większości polskich organizacji⁵¹⁴.

Idea controllingu ma bogatą tradycję. Controlling początkowo był traktowany jako koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, jednakże wraz ze zmianami otoczenia, globalizacją oraz tworzenia dużych grup przemysłowych np. koncernów podlegał ciągłym zmianom i był dostosowany do charakteru oraz potrzeb różnych podmiotów gospodarczych. Współczesne rozumienie controllingu jest szerokie dlatego też wielu badaczy interpretuje to pojęcie inaczej⁵¹⁵.

Zastosowanie controllingu w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami zyskały na popularności dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Współcześnie controlling jest traktowany jako nowoczesna koncepcja zarządzania, bez której nie można sobie wyobrazić zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Controlling nie jest zjawiskiem całkiem nowym, jednak korzenie koncepcji controllingu tkwią nie w przedsiębiorstwach, lecz w sektorze publicznym⁵¹⁶. Jedną z możliwości oferowanych przez controlling personalny jest budżetowanie kosztów pracy. Polega ono na ilościowym wyrażeniu planów związanych z realizacją funkcji personalnej⁵¹⁷.

Pojęcie controllingu jest w literaturze przedmiotu odmiennie rozumiane przez różnych autorów. Controlling jest podsystemem w systemie kierowania przedsiębiorstwem, który koordynuje całokształt procesów planowania, dyspozycji, kontroli i zasilania w informacje, sterując tym samym działalnością przedsiębiorstwa w kierunku wyznaczonego celu⁵¹⁸. Problem w zdefiniowaniu controllingu wynika z tego, że jest to pojęcie wielopoziomowe, a nawet wielowymiarowe. Controlling jest bowiem:

⁵¹³ B. R. Kuc, *Kontrola menadżerska. Przelamywanie barier*, Wyd. Menadżerskie PTM, Warszawa 2001, s. 61.

⁵¹⁴ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczkowa, *Ośrodki odpowiedzialności w controllingu*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* Nr 11(706) listopad 2008, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2008, s. 70.

⁵¹⁵ M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 11.

⁵¹⁶ E. Nowak, *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 7.

⁵¹⁷ L. Grzesiak, *Budżetowanie kosztów pracy jako narzędzie controllingu personalnego*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, tom 97 (153), 2018, s. 32.

⁵¹⁸ Tamże, s. 11.

- filozofią postrzegania organizacji jako tworu świadomego działającego w dynamicznym otoczeniu, w którym toczy grę z innymi świadomymi podmiotami i aby przetrwać, musi wytyczać cele i świadomie je realizować i weryfikować w każdym momencie realizacji;
- procesem – czyli ciągiem powtarzalnych czynności powiązanych z sobą logicznie i chronologicznie, prowadzącym do wzrostu sprawności organizacji w zakresie planowania i realizacji celów biznesowych;
- systemem wspomagania zarządzania w zakresie wyznaczania celów organizacji, weryfikowania ich z potencjałem tej organizacji, a także uwarunkowaniami otoczenia oraz ciągłego monitorowania realizacji tych celów i ostrzegania o zagrożeniach, wyposażonym w metody np. Balanced Scorecard i narzędzia⁵¹⁹.

Tabela 29. Definicja controllingu personalnego według różnych autorów

M. Poczowski, J. Purgał-Popiela	System wspierający uzyskiwanie wysokiej efektywności pracy i pomnażanie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji – wewnętrzny system sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie narzędzie, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.
Z. Sekuła	System sterowania osiąganiem celów cząstkowych w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i z uwzględnieniem istniejących ograniczeń.
M. Nieplowicz	Określa stopień realizacji celów zawartych w strategii oraz w razie potrzeby wskazuje na konieczność podjętych działań naprawczych.
M. Sierpińska B. Niedbała	Instrument rejonizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, a przez koordynację planowania i kontroli oraz zabezpieczenie informacji może się przyczynić do ograniczenia przypadkowości działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.
M. Foremna-Pilarska	Planuje i koordynuje planowanie zatrudnienia i analizuje wykonanie planu. Stanowi system sterowania zasobami ludzkimi. Obejmuje planowanie i kontrolę efektów kosztów pracy, a także źródła uzyskiwania informacji.

Źródło: M. Foremna-Pilarska, *Controlling personalny – problemy badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 471, 2017 s. 147.

15.2. Kontrola a controlling

Idea controllingu często mylona jest z kontrolą⁵²⁰. Kontrola to sygnalizowanie i utrzymywanie danego kierunku działania zgodnie z założeniami planu, natomiast controlling nie jest określeniem kontroli, to sposób zarządzania integrujący ogół istotnych funkcji zarządzania, a mianowicie: motywację, kontrolę, kierowanie i planowanie. Controlling to szczególny system ujednoczenia określonych zadań w dziedzinie zarządzania, zwłaszcza w zakresie planowania i kontroli, jak również system gromadzenia i przetwarzania informacji o przebiegu realizacji wszystkich funkcji zarządzania oraz wprowadzania korekt w celu poprawy skuteczności i spadku kosztów⁵²¹.

Proces kontroli składa się z czterech podstawowych etapów:

- ustanowienie standardów wydajności. Standardem nazywamy oczekiwany poziom wydajności dla określonego zadania. Stanowią one jednocześnie cele do osiągnięcia, pomagają utrzymać wysoką wydajność pracy, motywują pracowników i służą jako miara dla uzyskanej wydajności pracy,

⁵¹⁹ M. Czubasiewicz, *Ewolucja funkcji controllingu personalnego*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 16, No. 1/2/2018, s. 41.

⁵²⁰ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 21.

⁵²¹ J. Bernais, J. Inigram, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 12.

- ocena wydajności faktycznie osiąganey. Pomiarowi poddać można szeroki zakres działań organizacyjnych – ilość wyprodukowanych sztuk danego towaru, ilość dni nieobecności w pracy, ilość wytworzonych dokumentów, ilość rozdystrybuowanych próbek oraz sumę zarobionych pieniędzy. Dane, które dotyczą faktycznej wydajności pochodzą z raportów pisemnych oraz ustnych jak też z indywidualnych obserwacji,
- porównanie wydajności osiąganey ze standardami. Na podstawie tego porównania można ocenić czy wydajność jest wystarczająca. W niektórych przypadkach niewielkie odstępstwo od normy jest dopuszczalne, natomiast w innych może mieć poważne konsekwencje, dlatego też dane muszą być dokładnie analizowane oraz oceniane przez odpowiednich menedżerów. Porównując wydajność z założonym standardem, menedżer zwraca uwagę na sytuacje wyjątkowe, odbiegające od normy oraz wymagające działania,
- podjęcie działań korygujących – ma na celu poprawę sytuacji odbiegającej od normy. Przed podjęciem działań korygujących menadżer musi upewnić się, czy standardy zostały ustalone na odpowiednim poziomie i czy ocena wydajności jest poprawna. Menadżer musi także wiedzieć, że działania korygujące mają za zadanie eliminowanie problemu, a nie jego objawów. Muszą one być dopasowane do charakteru problemu. Może to być wzmożona kontrola jakości wytwarzanych produktów, poważna zmiana organizacyjna przedsiębiorstwa oraz przeszkolenie pracowników⁵²².

Na całościowy system kontroli składają się:

- planowanie,
- kontrole operacyjne,
- sprzężenia zwrotne,
- interakcje tymi elementami.

Wyróżnia się kilka podstawowych typów systemów kontroli:

- tradycyjny: przedsiębiorstwo określa wielkości standardowe dla każdego rodzaju działalności operacyjnej w fazie budżetowania, po zakończeniu okresu porównuje istniejące wyniki z wielkościami wzorcowymi, a następnie analizuje odchylenia w celu ustalenia ich charakteru, prawdopodobieństwa ewentualnych działań korygujących, a także przyznawanie nagród za dobre wyniki albo kar za złe,
- sprzężenia zwrotnego: różni się ten typ od tradycyjnego typu kontroli, tym, że uwzględnia system monitoringu wykrywający oraz korygujący błędy w trakcie okresu obrachunkowego,
- sprzężenia następczego: w odróżnieniu od sprzężenia zwrotnego działania korygujące opierają się na antycypacji błędów⁵²³.

Podstawowym celem oraz przeznaczeniem informacji controllingu jest wyników działalności. Informacje o dokonaniach mają zastosowanie w podejmowaniu decyzji, sprawowaniu kontroli, motywowaniu oraz nagradzaniu pracowników, sygnalizowanie zagrożeń, rozwoju, informowaniu, edukacji, a także uczeniu pracowników, jak również w zewnętrznej komunikacji⁵²⁴.

Obszary kontroli dotyczą:

- relacji między pracownikami,
- fluktuacja pracowników,
- nieobecności w pracy,

⁵²² E. Marfo-Yiadom, *Zasady zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 321-323.

⁵²³ M. Marcinkowska, *Behawioralne aspekty controllingu*, [w:] Przegląd organizacji 10/2009, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2009, s. 21.

⁵²⁴ M. Marcinkowska, *Wykorzystanie informacji controllingu – spojrzenie behawioralne*, [w:] Przegląd organizacji 1/2010, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010, s. 24.

- administracji płac,
- bezpieczeństwa⁵²⁵.

Głównymi różnicami pomiędzy kontrolą a controllingiem jest to, że kontrola z zasady dotyczy wyłącznie przeszłości, stwierdza i analizuje jej odchylenia, szuka ich przyczyn i podejmuje działania korygujące. Controlling jest zorientowany na przyszłość, a jego celem jest uzyskanie trwałego sukcesu. Rozbieżność polega więc na akcentowaniu w controllingu dodatkowo, poza kontrolą, funkcji planowania i kierowania wszystkimi procesami przebiegającymi w obszarze zarządzania. Controlling nie zastępuje jednak wewnętrznej kontroli w organizacji, lecz sprawuje koordynację w stosunku do systemu tej kontroli, mając określony wpływ na kształt organizacyjny i skuteczność działań kontrolnych⁵²⁶.

15.3. Rodzaje controllingu

Kryterium podziału controllingu, które jest często przytaczane w literaturze, są funkcje pełnione poprzez poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa. Ze względu na to kryterium można wyróżnić:

- controlling działalności badawczo – rozwojowej,
- controlling projektów,
- controlling logistyki,
- controlling produkcji i kosztów jej wytworzenia,
- controlling personalny,
- controlling marketingu i sprzedaży,
- controlling ekologii,
- controlling finansowy,
- controlling inwestycji⁵²⁷.

15.4. Controlling personalny

Controlling personalny jest controllingiem funkcjonalnym⁵²⁸, a więc takim, który dotyczy danej funkcji działalności przedsiębiorstwa. Zachowuje podstawowe założenia i cechy controllingu, przyjmuje za podstawę odpowiedni system informacyjny, jest ukierunkowany na efektywność gospodarowania posiadanymi zasobami, spełnia funkcje motywujące oraz formułuje przejrzyste zasady i procedury planowania, monitorowania oraz kontroli, a także nawiązuje do możliwości wykorzystywania zaistniałych odchyleń od standardów lub ochrony przed ich niekorzystnymi skutkami. Pozwala także na identyfikację i eliminację wąskich nie-doborów kadrowych albo braków kompetencyjnych załogi przedsiębiorstwa⁵²⁹.

Controlling personalny może być instrumentem racjonalizacji zatrudnienia w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a koordynując planowanie i kontrolę, a także zabezpieczając informacje – co wiąże się z ograniczeniem przypadkowości i akcyjności działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi co w konsekwencji pozwala przeciwdziałać opóźnieniu realizacji funkcji personalnej w stosunku do innych funkcji przedsiębiorstwa⁵³⁰.

W wypadku wydzielania przez przedsiębiorstwo controllingu funkcjonalnego należy powiązać go z jedną lub kilkoma funkcjami, które są realizowane w organizacji. Motywami wydzielania controllingu danego obszaru są:

⁵²⁵ E. Marfo-Yiadom, *Zasady zarządzania*, op. cit., s. 336.

⁵²⁶ J. Bernais, J. Inigram, *Controlling personalny i koszty pracy*, op. cit., s. 13.

⁵²⁷ M. Sierpińska, *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 21.

⁵²⁸ M. Nowak, *Kierunek kariery zawodowej a koncepcje controllingu personalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 513, 2018, s. 294.

⁵²⁹ M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 17.

⁵³⁰ M. Sierpińska, *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 181-182.

- istotność danej dziedziny dla realizacji strategii,
- kluczowa waga w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej,
- ryzyko związane z zarządzaniem daną funkcją przedsiębiorstwa,
- branża, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- wysoki poziom kosztów ponoszonych w związku z danym obszarem,
- unikalność zasobów potrzebnych w danym obszarze⁵³¹.

Wydzielanie controllingu personalnego jest szczególnie wskazane w przedsiębiorstwach, w których:

- kluczowe czynniki sukcesu koncentrują się w obszarze zasobów ludzkich,
- zasoby mają charakter unikatowy,
- występuje duże zatrudnienie,
- istnieje wysokie ryzyko kadrowe,
- istnieje zróżnicowana struktura zatrudnienia,
- występuje złożona struktura organizacyjna,
- są ponoszone wysokie koszty związane z zasobami ludzkimi,
- występuje duża mobilność pracownicza,
- są niezbędne wysokie kwalifikacje pracownicze,
- istnieje wiele wymagań formalnych związanych z treścią pracy,
- może występować problem niedoboru kadr konkuruje się marką, nie ma jednak prawnej lub realnej możliwości prowadzenia tradycyjnych działań marketingowych⁵³².

15.5. Rola i zadania controllingu personalnego

Do zadań, które pełni controlling należy zaliczyć:

- wspomaganie sterowania – koncepcja ta mówi, że controlling jest wspomaganie sterowania przedsiębiorstwa poprzez informacje. Jest pozyskiwaniem, wzbogacaniem i zharmonizowaniem informacji, która wykorzystywana jest przez menedżerów w sterowaniu przedsiębiorstwem. Informację tę uzyskuje się i przygotowuje dla różnych poziomów podejmowania decyzji,
- filozofia zarządzania opiera się na sposobie myślenia, postępowania oraz zachowania się ludzi w organizacji, stylem podejmowania decyzji oraz komunikowania się, która polega na ukierunkowaniu pomysłów oraz zachowań ludzi w organizacji,
- nastawienie na wąskie gardła – w wypadku controllingu personalnego szczególnie istotne są wąskie gardła, które polegają na niedoborach kadrowych, które nie pozwalają na sprawną realizację zadań przedsiębiorstwa,
- wsparcie planowania i kontroli – poprzez dostarczenie odpowiednich informacji w celu wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi, jak również wysuwanie propozycji, które mogą wykorzystać zarządzający kadrami,
- narzędzie zarządzania – steruje działalnością przedsiębiorstwa w kierunku wyznaczonego celu,
- zapewnienie informacji – dotyczy kadr przedsiębiorstwa, a także koordynacji zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby przedsiębiorstwo osiągało swoje cele (nie tylko dotyczące personelu),

⁵³¹ M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 18.

⁵³² M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 18.

- wsparcie decyzji – polega na przekazaniu komórce controllingu personalnego wszystkich zadań, które są związane z gromadzeniem informacji, które dotyczą zasobów ludzkich oraz analizy tych informacji, a także tworzenie planów kadrowych na podstawie tych analiz,
- metoda zarządzania może być warunkiem zastosowania controllingu, może go wspierać albo może być wspierana poprzez wprowadzenie controllingu. Zastosowanie danej metody może być wynikiem wprowadzenia controllingu oraz działań służb controllingowych w przedsiębiorstwie,
- koordynacja działań – ma na celu zapewnienie informacji dotyczących kadr w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo swoich celów,
- dostarczanie wskazówek – dotyczących zmian w stanie oraz strukturze, jak również sugestie jak zmienić przebieg procedur kadrowych w celu minimalizacji kosztów⁵³³.

Zadania controlling personalnego

Do zadań, które stoją przed osobami lub jednostkami organizacyjnymi zajmującymi się controllingiem w przedsiębiorstwie są:

- budżetowanie kosztów zasobów ludzkich, oraz budżetowanie kosztów działu personalnego. Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenia nie będą jedynymi elementami budżetu kosztów zasobów ludzkich. Poza nimi mogą pojawić się koszty rozwoju pracowników, koszty motywowania, koszty obsługi kadr, koszty kształcenia wizerunku firmy na rynku pracy oraz inne,
- analiza kosztów, która koncentruje się na analizie kosztów pracy, badaniu ich struktury oraz dynamiki zmian,
- dokonywanie analiz w szczególności analiz wskaźników ekonomicznych, w przypadku controllingu personalnego są to wskaźniki, które dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi,
- analiza wąskich gardeł, czyli wszelkie niedobory kadrowe, które są związane z niewystarczającą liczbą pracowników, jak również z ich niewystarczającymi umiejętnościami i brakiem odpowiednich uprawnień,
- zarząd przedsiębiorstwa może również korzystać ze wskazówek i z porad dostarczonych przez dział controllingu. Mogą to być wskazówki, które dotyczą zmian w stanie oraz strukturze zatrudnienia, jak również propozycje, jak zmienić przebieg procedur kadrowych, aby minimalizować ich koszty,
- udział w tworzeniu planów kadrowych. Zalicza się do nich głównie: plan zatrudnienia, plan doskonalenia kadr, plany rozwoju pracowników, plan następstw i plan działań motywacyjnych,
- tworzenie raportów dotyczących stanu kadr, zachodzących w nim zmian, a także wyników ekonomicznych oraz prognoz na przyszłość,
- dokonywanie odpowiedniego przekazu informacji menedżerom zasobów ludzkich oraz zarządowi przedsiębiorstwa⁵³⁴.

Znajomość przesłanek zastosowania controllingu w przedsiębiorstwie oraz celu jego wykorzystania, a także zadań dla kontrolera zasobów ludzkich pozwala przejść do charakterystyki osoby, która w firmie będzie się zajmować controllingiem personalnym (Tab. 30).

⁵³³ M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 19-21.

⁵³⁴ M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 27-28.

Tabela 30. Wymagany profil controllera zasobów ludzkich

Element profilu	Charakterystyka
Wykształcenie	Wykształcenie ekonomiczne: <ul style="list-style-type: none"> • kierunek „zarządzanie i marketing” jako podstawowy oraz wiedza z rachunkowości i finansów, szczególnie controllingu, zdobyta na dodatkowych kursach, szkoleniach lub • kierunek „finanse-rachunkowość” oraz wiedza z zakresu zarządzania szczególnie Zarządzanie zasobami ludzkimi zdobyta na kursach
Doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie w zarządzaniu zespołem pracowniczym • doświadczenie w pracy na stanowisku controllera lub w dziale controllingu • doświadczenie w pracy w dziale zarządzania zasobami ludzkimi • doświadczenie zdobyte podczas pracy, praktyk, staży
Cechy charakteru	<ul style="list-style-type: none"> • niezależność • umiejętność organizacji pracy • zdolności analityczne • komunikatywność • odporność na stres
Typ stanowiska	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielne • specjalistyczne
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> • zarząd • główny kontroler • menedżer do spraw ZL • menedżerowie niższych szczebli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 28-29.

15.6. Mierniki controllingu personalnego

Do podstawowych narzędzi jakie można zastosować w controllingu personalnym są mierniki. Mogą one funkcjonować niezależnie albo w ramach szerszych oraz bardziej całościowych narzędzi controllingu (strategiczna karta wyników).

Posługiwanie się narzędziami ekonomicznymi do określania wkładu funkcji personalnej w efektywność przedsiębiorstwa pozwala na:

- ocenę skuteczności i ekonomiczności działań przewidzianych w strategii personalnej,
- wykazanie relacji między produktywnością i konkurencyjnością firmy a inwestycjami w rozwój kapitału ludzkiego,
- planowanie efektywnego zarządzania polityką kadrową⁵³⁵.

W przeciwieństwie do wskaźników, ułatwiających pomiar zjawisk, które zachodzą w innych obszarach funkcjonalnych, gdzie pożądane są łatwe do określenia, standardowe wartości mierników, natomiast w controllingu personalnym należy dokonywać porównań międzypodmiotowych oraz porównań w czasie. W tym wypadku szczególnie istotne są informacje, które są ujęte w raportach płacowych, które zawierają wielkości statystyczne, które służą do oceny polityki kadrowej (Tab. 31).

⁵³⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010, s. 40.

Tabela 31. Mierniki ogólne controllingu personalnego

Przedmiot pomiaru	Żądana tendencja	Charakter
1	2	3
Miernik: koszty personalne ogółem/zysk netto		
nakłady na zasoby ludzkie a wyniki ekonomiczne	wzrost dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie kształtują kluczowe kompetencje, spadek dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie są mało ważne	finansowy w ujęciu procentowym
Wyjaśnienie: Wskaźnik opisuje ogólne zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Ukazuje on udział kosztów poniesionych na zasoby ludzkie w zysku organizacji w danym czasie. Wskaźnik ten pokazuje realną istotność zasobów w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem, jak również rzeczywistą pozycję menedżera zasobów ludzkich i działu kadrowego. W przyrównaniu z innymi wskaźnikami informuje również o celowości i efektywności alokacji środków pieniężnych w zasoby ludzkie danego podmiotu.		
Miernik: koszty personalne ogółem / koszty przedsiębiorstwa ogółem		
realna istotność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie	wzrost dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie kształtują kluczowe kompetencje, spadek dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie są mało ważne	finansowy w ujęciu procentowym
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje, jaki udział pośród wszystkich kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo mają koszty zasobów ludzkich. W przypadku obserwacji tego wskaźnika z okresu na okres, moment wysokiej wartości może oznaczać zamiar podjęcia nowych wyzwań rynkowych, których powodzenie zależy od jakości kapitału intelektualnego zgromadzonego przez dany podmiot.		
Miernik: koszty personalne ogółem / przychody ze sprzedaży		
nakłady na zasoby ludzkie a wyniki ekonomiczne	wzrost dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie kształtują kluczowe kompetencje, spadek dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie są mało ważne	finansowy w ujęciu procentowym
Wyjaśnienie: Wskaźnik mierzy jaki jest udział poniesionych kosztów ogółem na zasoby ludzkie w osiągnięciu przychodów ze sprzedaży. Im wskaźnik ten jest mniejszy tym więcej zwrotu w formie przychodu ze sprzedaży zapewnią każda złotówka zainwestowana w zasoby ludzkie.		
Miernik: ilość wytworzonych produktów / wielkość zatrudnienia		
efektywność pracy	wzrost	ilościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje ile średnio w danym okresie produktów wytwarza konkretna osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie. Wskazuje on efektywność polityki kadrowej, w szczególności polityki zatrudnienia w wymiarze ilościowym. Porównanie tego wskaźnika z osiągniętymi wynikami przez konkurentów wskazuje jak lepiej czy gorzej przedsiębiorstwo alokuje zasoby i organizuje realizowane przez nie procesy. Badanie wskaźnika w długim okresie, w podziale na krótkie okresy, ukazuje czy firma zarządza zasobami ukazując wzrost ich efektywności.		
Miernik: wartość wytworzonych produktów / koszty personalne ogółem		
efektywność pracy	wzrost	finansowy w ujęciu procentowym
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje jaką średnio wartość produktów oraz usług wytwarza jedna osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie. Należy wskaźnik ten porównać z wynikami osiąganymi przez konkurentów, jak również dokonywać porównań pomiędzy różnymi oddziałami.		
Miernik: wartość sprzedanych produktów / koszty personalne ogółem		
efektywność nakładów na zatrudnienie	wzrost	finansowy w ujęciu procentowym
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje jaką średnio wartość sprzedanych produktów w danym okresie przypada na jedną osobę, która jest zatrudniona w przedsiębiorstwie. Nadzorowanie zmian wskaźnika pozwoli ukazać, czy polityka zatrudnienia prowadzona w przedsiębiorstwie jest efektywna.		
Miernik: wartość wytworzonych produktów / wielkość zatrudnienia		
efektywność pracy	wzrost	wartościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje jaką wartość produktów i usług wytwarza w danym okresie jedna osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten ukazuje efektywność polityki kadrowej w szczególności polityki zatrudnienia w ujęciu wartościowym.		

Przedmiot pomiaru	Żądana tendencja	Charakter
1	2	3
Miernik: wartość sprzedanych produktów / wielkość zatrudnienia		
efektywność pracy	wzrost	wartościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje, jaka wartość sprzedanych produktów w danym okresie przypada na jedną osobę zatrudnioną w przedsiębiorstwie tzn. jaki przychód ze sprzedaży średnio generowany jest przez jednego pracownika. Monitorowanie wskaźnika pozwoli określić czy polityka zatrudnienia jest efektywna, czy zwiększenie liczby zatrudnionych pociąga za sobą lepszy ekonomiczny skutek w formie wyższego przychodu.		
Miernik: całkowite koszty pracy / wielkość zatrudnienia		
koszty pracy	spadek	wartościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik pokazuje, jak kwota kosztów pracy przypada średnio na jednego pracownika. Im wskaźnik jest większy tym zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie są istotniejsze. Należy pamiętać, że wskaźnik ten będzie kształtował się różnie w zależności od branży oraz powinien być większy w przedsiębiorstwach, których działalność ma charakter specjalistyczny lub w przedsiębiorstwach których szybko zmieniają się warunki i muszą silnie konkurować o pracownika na rynku.		

Źródło: M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 191-195.

Obok wskaźników ogólnych należy wyróżnić wskaźniki opisujące politykę kadrową oraz poziom obsługi kadrowej w przedsiębiorstwie (Tab. 32).

Tabela 32. Wskaźniki polityki i obsługi kadrowej

Przedmiot pomiaru	Żądana tendencja	Charakter
1	2	3
Miernik: relacja liczby osób zatrudnionych w dziale kadrowym do ogólnej liczby pracowników		
dostęp do usług kadrowych	wzrost dla przedsiębiorstw w których zasoby ludzkie kształtują kluczowe kompetencje	ilościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik jest to relacja liczby osób zatrudnionych w dziale kadrowym do ogólnej liczby pracowników w przedsiębiorstwie. Miernik ten pokazuje, jaki procent personelu organizacji stanowią osoby, które zajmują się zasobami ludzkimi w ogólnej liczbie zatrudnienia, pokazuje również realną pozycję zarządzania zasobami w przedsiębiorstwie a także o podejściu do zasobów ludzkich.		
Miernik: tempo wzrosty zatrudnienia / tempo wzrostu produkcji		
wydajność pracy	spadek	procentowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik ukazuje tempo wzrostu zatrudnienia z tempem wzrostu produkcji. W długim okresie powinien on być niski, czyli informować, że za określonym wzrostem zatrudnienia idzie o wiele szybszy wzrost produkcji. W krótkich okresach wzrost produkcji większy niż wzrost zatrudnienia nie musi to być zjawiskiem negatywnym, może on być wynikiem planowanego zwiększenia produkcji, rozszerzenia asortymentu albo ekspansji na nowe rynki poprzedzonego zatrudnienia nowej liczby pracowników, którzy po przeszkoleniu mają za zadanie realizować te plany.		
Miernik: liczba etatów robotniczych / liczba etatów ogółem		
struktura zatrudnienia	pożądany kierunek zmian zależy od zmian w planowaniu kierunków biznesowych i zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie	procentowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik informuje, jaki udział stanowią pracownicy fizyczni w ogólnej liczbie pracowników. Spadek udziału na rzecz stanowisk specjalistycznych będzie informował o zmianie profilu produkcji na bardziej wyspecjalizowany, który będzie wymagał większej wiedzy inżynierskiej, a co za tym idzie mniejszego nakładu siły roboczej.		
Miernik: liczba etatów menedżerskich / liczba etatów ogółem		
struktura zatrudnienia	pożądany kierunek zmian zależy od zmian w planowaniu kierunków biznesowych i zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie	procentowy
Wyjaśnienie: Wskaźnik ilustruje udział menedżerów w ogólnej liczbie zatrudnionych. Obserwacja tego wskaźnika ujawni, czy nie nastąpił przerost zarządzania w przedsiębiorstwie.		

Przedmiot pomiaru	Żądana tendencja	Charakter
1	2	3
Miernik: liczba etatów specjalistycznych / liczba etatów ogółem		
struktura zatrudnienia	pożądany kierunek zmian zależy od zmian w planowaniu kierunków biznesowych i zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie	Procentowy
Wyjaśnienie: Miernik informuje, o ilości stanowisk specjalistycznych oraz eksperckich w ogólnej liczbie zatrudnionych. Im jest ich więcej tym bardziej przedsiębiorstwo jest nastawione na konkurencję jakością oraz różnorodnością produktów i usług, a także ich nowoczesnością i tym ważniejszymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa są uprawnienia jego kadr.		
Miernik: średnia długość zatrudnienia		
długofalowość podejścia do zatrudnienia	zależy od tego czy celem przedsiębiorstwa jest długookresowe kształtowanie kapitału ludzkiego czy najszybszy zwrot kosztów poniesionych w związku z pracownikami	Ilościowy
Wyjaśnienie: Miernik określający ile przeciętnie lat jest zatrudniony pracownik przedsiębiorstwa. Długi okres zatrudnienia będzie świadczył o stabilnej polityce kadrowej, natomiast, gdy w przedsiębiorstwie występuje krótki okres zatrudnienia należy zbadać, czy jest to wynik świadomie prowadzonej polityki kadrowej czy nie.		
Miernik: liczba wypadków przy pracy		
bezpieczeństwo i higiena pracy	eliminacja	ilościowy
Wyjaśnienie: Miernikiem związanym z zasobami ludzkimi jest liczba wypadków przy pracy. Brak wypadków przy pracy ilustruje dobrą organizację pracy i właściwe przeszkolenie pracowników. Natomiast, gdy występują wypadki przy pracy, szczególnie w dużej liczbie jest wynikiem złego zarządzania pracą oraz nieodpowiedniego przeszkolenia pracowników. Wysoki wskaźnik wypadkowości pracy powinien doprowadzić do zmian w budżetach kosztów zasobów ludzkich, w szczególności budżetów kosztów bhp i ocen pracowniczych oraz szkoleń.		
Miernik: koszt wypadków przy pracy		
bezpieczeństwo i higiena pracy	spadek	wartościowy
Wyjaśnienie: Wskazuje poziom tych kosztów ze względu na skutki ekonomiczne. Należy zauważyć, iż efekty ekonomiczne pojawiają się tutaj w formie kosztów sensu stricto jak też kosztów utraconych korzyści wynikających z zaistnienia wypadku. Koszty utraconych korzyści wynikają ze strat czasu pracy, niezdolności pracowników do pracy a także z konieczności zmiany miejsca pracy, gdzie doszło do wypadku.		
Miernik: czas trwania procedur kadrowych		
sprawność obsługi kadrowej	skrócenie	ilościowy
Wyjaśnienie: Miernik ten stosuje się do przebiegu różnych realizowanych w przedsiębiorstwie procedur, które są związane oddzielnie z zasobami ludzkimi, co oznacza, że będzie tych wskaźników kilka a nawet kilkanaście w zależności od całościowego charakteru zarządzania zasobami ludzkimi w danym podmiocie. Zastosowanie mierników czasu przebiegu procedur kadrowych może być użyte do maksymalizacji wykorzystania czasu pracy personelu.		

Źródło: M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 196-199.

Inną grupą wskaźników są wskaźniki opisujące, które ukazują jak jest wykorzystywany zasób czasu pracy związany z zatrudnieniem pracowników (Tab. 33).

Tabela 33. Wskaźniki zarządzania czasem pracy

Przedmiot pomiaru	Żądana tendencja	Charakter
1	2	3
Miernik: wielkość strat czasu pracy w roboczogodzinach		
organizacja czasu pracy	spadek	ilościowy
Wyjaśnienie: Wskaźnikiem zarządzania czasem pracy jest wielkość strat czasu pracy przedstawiana w roboczogodzinach. Wielkość strat czasu pracy jest obliczana poprzez odjęcie od łącznego czasu pracy od czasu pracy rzeczywiście wykorzystanego. Wskaźnik ten pokazuje jak bardzo efektywne jest wykorzystywany czas pracy, jakim dysponuje przedsiębiorstwo lub poszczególne działy, wydziały i grupy robocze.		
Miernik: koszty utraconych korzyści z tytułu strat czasu pracy		
organizacja czasu pracy	spadek	wartościowy
Wyjaśnienie: Kolejnym miernikiem są koszty korzyści utraconych w wyniku powstania strat czasu pracy. Korzyści te przejawiają się zazwyczaj w wartości sprzedanych produktów, które można było zbyć podczas straconego czasu pracy, albo wartości wyprodukowanych wyrobów, które można było wytworzyć również podczas straconego czasu.		
Miernik: wykorzystanie dostępnego czasu pracy w roboczogodzinach		
organizacja czasu pracy	wzrost	ilościowy
Wyjaśnienie: Odnosi się go do poszczególnych grup pracowniczych, jak również zastosować wskaźnik wykorzystany czas pracy/dysponowany czas pracy, który jest miernikiem wykorzystania dostępnego czasu pracy w procentach. Oba te wskaźniki trzeba weryfikować ze wcześniej wymienionymi wskaźnikami.		
Miernik: wykorzystanie dostępnego czasu pracy w procentach		
organizacja czasu pracy	wzrost dążenie do osiągnięcia wskaźnika bliskiego 100%	procentowy
Wyjaśnienie: Pokazuje jaki jest udział wykorzystanego czasu pracy w dostępnym czasie pracy. Oba te wskaźniki trzeba weryfikować ze wcześniej wymienionymi wskaźnikami.		
Miernik: liczba godzin nadliczbowych		
organizacja czasu pracy	spadek eliminacja	ilościowy
Miernik: koszt godzin nadliczbowych ogółem		
organizacja czasu pracy	spadek	wartościowy
Miernik: średni koszt roboczogodziny		
organizacja czasu pracy	spadek	wartościowy
Wyjaśnienie: Należy dokonać podziału na poszczególne grupy pracownicze, stanowiska. Obok godzin nadliczbowych danego okresu trzeba również jako kolejny miernik uwzględnić koszty godzin nadliczbowych ogółem i koszty godzin nadliczbowych poszczególnych stanowisk lub zespołów. Dodatkowo należy obliczyć średni koszt roboczogodziny.		
Miernik: wykorzystany czas pracy / dysponowany czas pracy		
organizacja czasu pracy	wzrost	procentowy
Wyjaśnienie: Jest wskazane, aby poziom wskaźnika oscylował wokół 100%, aby dostępny czas pracy był jak najbliższy czasowi wykorzystanemu, a liczba niewykorzystanych godzin czasu pracy była bliska zero.		
Miernik: koszt pozyskania pracowników		
organizacja czasu pracy	spadek	wartościowy
Wyjaśnienie: Koszty te powinny być bliskie zeru. Wskaźnik ten należy monitorować łącznie i na tej podstawie podjąć decyzję o reorganizacji procesów w przedsiębiorstwie, zwolnień zbędnych pracowników albo przesunięcie ich wewnątrz przedsiębiorstwa, zatrudnieniu nowych pracowników lub skorzystaniu z pośrednictwa agencji pracy.		

Źródło: M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 200-202.

Literatura

- 1 Abrahamson E., *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa, 2003.
- 2 Adamiec M., B., Kożuszniak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków, 2000.
- 3 Adams K., Galanes G.J., *Komunikacja w grupach*, PWN, Warszawa 2008.
- 4 Anderson J.A., *Trust in managers. A study of why Swedish subordinates trust their managers*, „Business Ethics. A European Review”, 14 (4), 2005.
- 5 Anderson G. C., *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford 1993.
- 6 Antczak Z., Borkowska S., *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2014.
- 7 Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2000.
- 8 Armstrong M., Taylor S. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
- 9 Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi, klasyka biznesu – Rzeczpospolita*, Poznań 2010.
- 10 Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005.
- 11 Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2005.
- 12 Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 13 Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
- 14 Aronson E., Willson T., Akert R., *Psychologia Społeczna. Serce i Umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 2007.
- 15 Babalola O., Patience E., Afolabi O., Sola L., Femi O., *Adoption of Human Resources Management Policies for Practices: Harvard Model versus Religious Model*, Vol. 7, No. 1, 2018.
- 16 Bagieńska A., *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie, Z.11, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2008.
- 17 Bał – Woźniak T., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] red. D. Kopycińska, *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Printgroup, Szczecin 2006.
- 18 Banasik T., Nowak P., Świeboda-Toborek L., *Negocjacje fazy, strategie, taktyki*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2002.
- 19 Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, za: Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: *Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013.
- 20 Bargiel – Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

- 21 Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- 22 Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999
- 23 Bartkowiak L., Maksymiuk T., *O potrzebie kodeksu etyki zawodowej i argumentach przeciwnych – część druga*, Medyczna Wokanda, 13/2019.
- 24 Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2006.
- 25 Baruk A., *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 3(4), 2012.
- 26 Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- 27 Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 28 Bell DeTienne1 K., Ellertson C. F., Ingerson M.Ch., Dudley W. R., *Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique*, Journal of Business Ethics 170, 2021.
- 29 Benkler, Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 30 Benton D., *Menadżer z charyzmą*, Gdańsk 2004.
- 31 Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- 32 Białas S., *Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] red. R. Krzykała-Schaefer, *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2010
- 33 Bielski M., *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1977.
- 34 Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- 35 Bieńkowska A., Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Ośrodki odpowiedzialności w controllingu*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* Nr 11(706) listopad 2008, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2008.
- 36 Biesok G., *Zaufanie jako czynnik satysfakcji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 1146, „Organizacja i Zarządzanie”, 51, 2013.
- 37 Björklund C., *Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes*, Elanders Gotab, Stockholm, 2001.
- 38 Boltem J., *Interkulturowe kompetencja*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2006.
- 39 Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan V.J.. *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*. Journal of Business and Psychology, 18(4), 2004.
- 40 Borja de Mozota B., *The four powers of design: a value model in Design Management*, „Design Management Review”, vol. 17, no. 2. 2006.
- 41 Borkowska S., Bohdziewicz P., (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998.

- 42 Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*. [w:] red. A. Ludwiczynski, *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Warszawa 2002.
- 43 Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 44 Borkowska S., *Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Materiały konferencyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
- 45 Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- 46 Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1985.
- 47 Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985.
- 48 Borkowska S., *Wynagradzanie*, Król H., Ludwiczynski, A. (red.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 49 Boyatzis R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- 50 Brown S., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- 51 Buchanan D., Dawson P., *Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process*, „Journal of Management Studies”, Vol. 44. 2007.
- 52 Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002.
- 53 Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007.
- 54 Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2010.
- 55 Burton S.K., *Without trust, you have nobody. Effective employee communications for today and tomorrow*, „The Public Relations Strategist”, 12 (2), 2006.
- 56 Buszko A., *Etyka w przedsiębiorstwach budowlanych*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Warszawa 7/2006.
- 57 Butler J.K.J., *Toward understanding and measuring conditions of trust*, „Journal of Management”, 17 (3), (September), 1991.
- 58 Carr D.K. Hard K.J. Trahant W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- 59 Cheney G., Christensen L., *Organizational Identity Linkages Between Internal and External Communication*, w: *The New Handbook of Organizational Communication*, F. M. Jablin, L.L. Putnam, (red.), Sage, Thousand Oaks 2001.
- 60 Chmielecki, M. *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami* w: *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, red. M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.
- 61 Chmielecki, M., Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania międzykulturowego*, w: *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*, red. Ł. Sułkowski, Ł. Ignatowski, Difin, Warszawa 2017.

- 62 Choudhury G.B., Sharma V., *Review and comparison of various training effectiveness evaluation models for R & D Organization performance*, PM World Journal Vol. VIII, Issue II – February 2019.
- 63 Christensen H., *Compendium. International Business Marketing – 2nd ed.* Denmark 2002.
- 64 Ciekankowski Z., *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza Nr 3, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2012.
- 65 Cloke K., Goldsmith J., *Jak rozwiązywać konflikty w pracy*, Wydawnictwo Amber, 2000
- 66 Collins D., *Guest Editors' Introduction: Re-Imagining Change*, "Journal of Critical Postmodern Organization Science", Zarząd Essex Centre, University of Essex, Wie, Vol. 2, s. iv-xi 2003.
- 67 Cook K. W., Bernthal R., *Job-Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International, Bridgeville.
- 68 Cooper S., Lawrence E., Kierstead J., Lynch B., Luce S., *Competencies: A Brief Overview of Development and Application to Public and Private Sectors*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada 1998.
- 69 Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- 70 Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Pelplin 1999.
- 71 Czubasiewicz M., *Ewolucja funkcji controllingu personalnego*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 16, No. 1/2/2018.
- 72 Dahl S., *Communications and Culture Transformation*. University of Luton. 1997.
- 73 Dahl S., Transfer Report. *Cultural Values in Advertising*. University of Luton 2000.
- 74 Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- 75 Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- 76 Deary I., Matthews G., *Personality traits are alive and well*, tom 6, The Psychologist, London 1993.
- 77 Dejnaka A., *Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion S.A. (One Press), Gliwice 2003.
- 78 Dobija D., (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003.
- 79 Doeze Jager, S., Born, M. and Van der Molen, H., *Self-Other Agreement Between Employees on their Need for Achievement, Power, and Affiliation: A Social Relations Study*. Scandinavian Journal of Work and Organizational, 2(1), 2017.
- 80 Dolot A., *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, w: Zeszyty naukowe politechniki śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie z. 71, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice styczeń 2014.
- 81 Domański R. S., *Kapitał ludzki w rozwoju Polski – uwagi do problemu* [w:] J. Lipiński, W. Orłowski (red.), *Wzrost gospodarczy w Polsce. Perspektywa średniookresowa*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.

- 82 Doyel H. W., *Competency based pay, can it help your company?*, Colorado Human Resource Association, Lakewood 1995.
- 83 Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, Tom VIII, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów, 2012.
- 84 Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- 85 Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Warszawa 1994.
- 86 Duchniewicz S., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- 87 Dziecielska S., *Znaczenie różnic kulturowych w zarządzaniu*. www.Artelis.pl z dnia 2010.10.10.
- 88 *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1991.
- 89 *Encyklopedia Popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994.
- 90 Fauziah Wan Yusoff W., Shen Kian T., Talha Mohamed Idris M., *Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Today's Environment?*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 2(5), Global Institute for Research & Education, 2013.
- 91 Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- 92 Fobel P., D. Fobelova, *Etyka i kultura w organizacji*, Tychy 2007.
- 93 Ford J.D., Ford L.W., *Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It*, "Organizational Dynamics", Vol. 39. 2010.
- 94 Ford R., *Complex Adaptive Systems and Improvisation Theory: Toward Framing a Model to Enable Continuous Change*, "Journal of Change Management", Vol. 8. 2008.
- 95 Foremna-Pilarska M., *Controlling personalny – problemy badawcze*, PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU, nr 471, 2017.
- 96 Forsyth P., *Jak motywować ludzi*, Gliwice 2000.
- 97 Fritchie R., Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- 98 Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008.
- 99 Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
- 100 Gajewska P., Piskrzyńska K., *Efektywność szkoleń pracowniczych na przykładzie przedsiębiorstwa branży Motoryzacyjnej*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 18 (4), 2016.
- 101 Gasparski, W., *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań: Wstęp do metodologii*, PWN, Warszawa 1978.
- 102 Gentile-Lüdecke S., Torres de Oliveira R., Paul J., *Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs?* Small Bus Econ, 55, 2020.
- 103 Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- 104 Glinka B. Kostera M. Wstęp. w: red. Beata Glinka Monika Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

- 105 Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1999.
- 106 Glińska-Neweś A., *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
- 107 Gliński B., Kuc B. R., (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- 108 Gliński B., Zarządzanie strategiczne. *Sposoby wykorzystania zasobów ludzkich*. „Personel” 1995/17.
- 109 Głowicki P., *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 386, 2015, s. 71-74,
- 110 Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media rodzina, 2007.
- 111 Golnau W (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Wydawnictwo fachowe, Warszawa 2008.
- 112 Gouilart F.J., Kelly N.J., *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Pennsylvania Plaza w Nowym Jorku 1995.
- 113 Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- 114 Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- 115 Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- 116 Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2001.
- 117 Griffin, R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- 118 Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
- 119 Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, Ek. i Org. Przeds. nr 1, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
- 120 Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A, Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- 121 Grzesiak L., *Budżetowanie kosztów pracy jako narzędzie controllingu personalnego*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 97 (153), 2018.
- 122 Grzesiuk K., *Modele procesu zmian. Roczniki Nauk Społecznych KUL*, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017.
- 123 Grzybowska-Brzezińska M., *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t. 2, Uniwersytet Szczeciński 2015.
- 124 Gut J., Haman W., *Docenić konflikt*, Wydawnictwo KONTRAKT, Warszawa 1995.
- 125 Harasim, W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] Człowiek i organizacja XXI wieku, 3/2013, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2013.
- 126 Hartman A., J., Sifonis, J., Kador. *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
- 127 Harvard Business Review Polska, grudzień 2009/styczeń 2010.

- 128 Harvard Business Review Polska, R0401G, czerwiec 2004.
- 129 Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- 130 Hejduk I. K., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości-fikcja i rzeczywistość*, z Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo przyszłości-nowe paradygmaty zarządzania europejskiego”, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
- 131 Hellriegel D., Siocumem J. Jr., Woodman R., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Saint Paul-Minneapolis 1995.
- 132 Hendry Ch., *Human Resource Managment. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 96, cyt. za: A. Poczowski, 2008.
- 133 Heskett J.I., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *The service profit chain*. Free Press, 1997.
- 134 Heskett J.I., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *The service profit chain*, Free Press, 1997.
- 135 Hodge B., Coronado G., *Understanding Change in Organizations in a Far-from-Equilibrium World*, “Emergence: Complexity and Organization”, Vol. 9. 2007.
- 136 Hofstede G., G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Wyd. II, PWE, Warszawa 2007.
- 137 Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- 138 Hollensen S., *Global Marketing. A Market-Responsive Approach. 2nd -ed.* London. Pearson Education Limited 2001.
- 139 Holstein – Beck M., *Funkcje menedżerskie: Teoria i praktyka*, SGH w Warszawie, Warszawa 2004.
- 140 <http://ekonomia.opoka.org.pl/aktualnosci/gospodarka/kapital-ludzki-wiedza-ucielelniona>
- 141 http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_personalny.
- 142 <http://monsterpr.pl/oferta/komunikacja-wewntrzna.html>
- 143 http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt6/22_Slusarczyk_Boguslaw.pdf.
- 144 <https://networkreadinessindex.org/#nri>, dostęp: 24.02.2021.
- 145 Izdebska M., *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Współczesne aspekty relacji i komunikacji, Zeszyty Naukowe WSP, nr 3/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2018.
- 146 Janikowski M., *Dział Personalny w polskich firmach*, www.jobmed.pl.
- 147 Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- 148 Jarecki W., *Koncepcja kapitału ludzkiego*, [w:] red. D. Kopycińska, Kapitał ludzki w gospodarce, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- 149 Jarecki W., Kunasz M., *Determinanty wykorzystania narzędzi e-rekrutacji w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*, PRZEGLĄD ORGANIZACJI 10/2019.
- 150 Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
- 151 Jemielniak D., D. Latusek, *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005.
- 152 Jędrych E., *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 1146, „Organizacja i Zarządzanie”, 51, 2013.

- 153 John L. M., Shafi M., *Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective*, John & Shafi, Cogent Business & Management, 7, 2020.
- 154 Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- 155 Juchnowicz M. (red.), *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji*, Poltext, Warszawa 2001.
- 156 Juchnowicz M., *Polityka płac: dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, SGH, Warszawa 1993.
- 157 Juchnowicz M., Rostkowski T., *Zastosowanie macierzy kompetencji w praktyce*, w: Dobija D., (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003.
- 158 Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- 159 Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Warszawa 2002.
- 160 Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Poltext, Warszawa 2000.
- 161 Kaczmarek B., Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999.
- 162 Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005.
- 163 Kapuścik E. *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie”, 2, 2015.
- 164 Kardas J. S., *Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji*, w: Domańska-Szaruga B., Bombiak E., (red.), *Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2019.
- 165 Karney J.E., *Psychologia w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- 166 Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN Warszawa 1979.
- 167 Keep E., *Corporate training strategies: the vital component?*, w: J. Storey, (red.), *New perspectives on Human Resource Management*, Blackwell, Oxford 1989.
- 168 Keklak-Kowalczyk B., *Nowy w firmie i co dalej*, Personel i zarządzanie, nr 2/2009.
- 169 Kiciński K., *Korupcja a struktura społeczna*, [w:] red. A. Pawełczyńska, *Praca i uczciwość*, Warszawa 1992.
- 170 Kierstead J., *Competencies and KSAO's*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada, 1999.
- 171 Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- 172 Kisielnicki J., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
- 173 Knap- Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, nr 2(56), Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa, 2018.

- 174 Kolczyński M., Sztumski J. (2003), *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
- 175 Konstany E., Modzelewska A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarządzanie Mediami, Tom 2 (1)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2014.
- 176 Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2008.
- 177 Korcz I., *Kompetentne zarządzanie i przywództwo w wielokulturowej Europie. [w:] Zarządzanie międzykulturowe*, red. R. Krzykała – Schaefer, Wydawnictwo WSB, Poznań 2010.
- 178 Korski J., Tobór-Osadnik K., Wyganowska M., *Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2011.
- 179 Kossakowska M., J. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 180 Kossowska, M., Zgud, J. *Celne uwagi – Planowanie i przygotowywanie szkoleń (5). Szkolenia Pracownicze*, nr 11,1999.
- 181 Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. Teoria i praktyka*, pod redakcją A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, wydanie IV, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- 182 Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji.[w] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
- 183 Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- 184 Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006.
- 185 Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961.
- 186 Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław--Warszawa 1958.
- 187 Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995.
- 188 Kotter, J.P., Schlesinger, L., *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 57(2). 1979.
- 189 Kowalczyk H., *Systemy motywacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] red. M. Grzybowska-Brzezińska, I. Żuchowski, J. Michalak. *Zarządzanie w placówce oświatowej*, Ostrołęka 2009.
- 190 Kownacki S., *Nowoczesne systemy personalne w zakładzie pracy*, PWN, Warszawa 1999.
- 191 Kozioł L., Kopeć J., Piechnik-Kurdziel A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
- 192 Kozioł L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, za: Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: *Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013.
- 193 Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2020.

- 194 Koźmiński A. K., Analiza systemowa organizacji. P W E, Warszawa 1979.
- 195 Koźmiński A. K., Piotrowski W., (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
- 196 Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2002.
- 197 Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Zasady zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014.
- 198 Koźmiński A.K., Jemielniak D., Zarządzanie od postaw, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- 199 Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydanie V zmienione, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
- 200 Kożuch B., (red.), Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
- 201 Kożuch B., Nauka o organizacji, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- 202 Kramer R.M., Lewicki R.J., Repairing and enhancing trust. Approaches to reducing organizational. Trust deficits, „The Academy of Management Annals”, 4 (1), 2010.
- 203 Krawczyk-Bryłka B., Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu, „Zarządzanie i Finanse”, tom 10, 4 (1), 2012.
- 204 Kroeber A. L., C. Klukhohn, Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions., Museum, Cambridge, 1952.
- 205 Kroik J., Malara Z., Menedżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników w strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 1146, „Organizacja i Zarządzanie”, 51, 2013.
- 206 Król H. (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi nr 5 (64)/2008, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 207 Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2006.
- 208 Krupski R.. Podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo IBIS, Wrocław 2004.
- 209 Kruszewska M., Fuzja różnic. Businessman, 7-8/2004.
- 210 Kryk B., Włodarczyk-Śpiewak K., Inwestycje w kapitał ludzki a rozwój gospodarki opartej na wiedzy, [w:] red. D. Kopycińska, Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd. Printgroup, Szczecin 2006.
- 211 Krzakiewicz K., Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- 212 Krzyminiewska G., Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i społeczny”, 2, 2003.
- 213 Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
- 214 Kuc B.R., Kontrola menadżerska. Przełamywanie barier, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2001.
- 215 Kuc B.R., Od zarządzania do przywództwa, PTM, Warszawa 2004.
- 216 Kuc B.R., Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.

- 217 Kucharski J., Zarządzanie etyką- próba definicji [w:] red. Ł. Burkiewicz, J. Kucharski, Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka, Kraków 2016.
- 218 Kunasz M., Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008.
- 219 Kunasz M., Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Nr 1, 2006.
- 220 Kunasz M., Wielkość przedsiębiorstwa a zakres implementacji instrumentów realizacji i oceny efektywności szkolenia. Wyniki badań, Economics and Management – 1/2015.
- 221 Kuryłowicz – Rodzoch A., Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkoleniowych, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7-8/1999.
- 222 Kwiatkowski S., Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji [w:] D. Dobija, Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, PFPK Warszawa 2003.
- 223 Lanz K., Zatrudnienie i zarządzanie personelem, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- 224 Latusek D., Zarządzanie międzykulturowe w Polsce, [w:] red. M. Ratajczak, Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej, Wydawnictwo UW we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- 225 Leczykiewicz T., Kompetencje interkulturowe – determinant sukcesu kadry menedżerskiej w wielokulturowej Europie, [w:] red. R. Krzykała – Schaefer, Zarządzanie międzykulturowe, Wydawnictwo WSB, Poznań 2010.
- 226 Lencioni P., Pięć dysfunkcji pracy zespołowej opowieść o przywództwie, Wydawnictwo MT Biznes, 2005.
- 227 Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L. S., Drake B., Strategic human resource management: The evolution of the field, Human Resource Management Review, Vol. 19, Issue 2, June 2009.
- 228 Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L., Trust and knowledge sharing. A critical combination. IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002, <http://www-935.ibm.com/services/in/igs/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf>, [31.08.2020]
- 229 Levy – Leboyer C., Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych, Poltext, Warszawa 1997.
- 230 Lewicka D., Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.
- 231 Lewicka, D., Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników, C.H.Beck, Warszawa, 2019.
- 232 Listwan T. (red.), Słownik zarządzania kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- 233 Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia, Wrocław 2000.
- 234 Listwan T., Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Mimex, Wrocław 1993.
- 235 Listwan T., Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wyd. Kadry Wrocław 1999.
- 236 Listwan T., Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wyd. Kadry Wrocław 1995.
- 237 Listwan T., Zarządzanie Kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- 238 Listwan, T., Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa, 2006.

- 239 Louard P., Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995.
- 240 Louart P., Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltex, Warszawa 1998.
- 241 Ludwicyński A., Alokacja zasobów ludzkich organizacji [w:] (red.) H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Warszawa 2007.
- 242 Ludwicyński A., Ocenianie pracowników. Król H., Ludwicyński, A. (red.), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 243 Ludwicyński A., Planowanie i alokacja zasobów ludzkich. [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. (red.) H. Król, A. Ludwicyński, Warszawa 2007.
- 244 Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 245 Łaguna M., Radzewicz A., (red.), „Przedsiębiorstwo na rynku”, Praca zbiorowa, Olsztyn 2004.
- 246 M. Kunasz, Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Nr 4, 2017.
- 247 Mackay B., Chia R., Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive, “Academy of Management Journal”, Vol. 56. 2013.
- 248 Maddison A., Dynamic forces in capitalist development. A long run comparative view, Oxford University press, New York Oxford, 1991.
- 249 Małachowski M., Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, IO-iZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2006.
- 250 Marcinkowska M., Behawioralne aspekty controllingu, [w:] Przegląd organizacji 10/2009, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2009,.
- 251 Marcinkowska M., Wykorzystanie informacji controllingu – spojrzenie behawioralne, [w:] Przegląd organizacji 1/2010, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010.
- 252 Marek S., Białasiewicz M., Podstawy nauki o organizacji przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej, PWE, Warszawa 2007.
- 253 Marfo-Yiadom E., Zasady zarządzania, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008.
- 254 Marshak R.J., Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-First Century, “Organization Development Journal”, Vol. 22. 2004.
- 255 Marzec I. Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 232 – 2015, Katowice 2015.
- 256 Materiały z konferencji „Nowoczesna firma – inwestowanie w kapitał ludzki”, Instytut Zarządzania, 2004
- 257 Matuszak – Loose B., Kształtowanie kompetencji w zakresie Landem- i Kulturkunde w zarządzaniu interkulturowym firm międzynarodowych, [w:] Zarządzanie międzykulturowe, red. R. Krzykała – Schaefer. Wydawnictwo WSB, Poznań. 2010.

- 258 Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, w: *Nauki Społeczne/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 2 (8), Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa, 2013.
- 259 McCrae R.R., Costa P. T., *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
- 260 McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- 261 McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- 262 McQuail D., *Mass Communication Theory*, edycja 6, Sage Publications Ltd, London 2010.
- 263 Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
- 264 Mikołajczyk Z., *Procesy zarządzania zmianami. Założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (materiały konferencyjne)* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
- 265 Miłkula E., *Znaczenie nierówności społecznych dla akumulacji kapitału ludzkiego i wzrostu gospodarczego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. Danuta Kopycińska, Wyd. Printgroup, Szczecin 2006.
- 266 Miler- Zawodniak A., *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, nr 4, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa, 2012.
- 267 Miles R.H., *Corporate Comeback. The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
- 268 Miller – Zawodniak A., *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, nr 4, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa, 2012.
- 269 Miner, J.B., *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2005.
- 270 Mintzberg H. Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edition, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, New Jersey 1991.
- 271 Mirek D., *Kowalski poszukiwany*, *Personel* nr 7-8/1997.
- 272 Miśkiewicz R., *Piony scalone a struktury organizacyjne wybranych przedsiębiorstw hutniczych*, *ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ*, Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 108 Nr kol. 1983, 2017.
- 273 Mitchell Ch., *A Short Course in International Business Culture*. Nosato, World Trade Press 2000.
- 274 Młokosiewicz M., *Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kwestia ubóstwa*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- 275 Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- 276 Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.

- 277 Nadolski J., Determinanty oceniania pracowników. Sidor – Rządkowska M. (red.): Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- 278 Nalepka A., Struktura organizacyjna, Antykwa, Kraków 2001.
- 279 Niedzielski E., Walkowiak R., Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2000.
- 280 Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., Motywacja pod lupą, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- 281 Niepokulczycka M., Etyka biznesu a konsumenci. [w:] Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu., Gacparski W. (red.), Warszawa 2003.
- 282 Nogalski B., Kultura organizacyjna. Duch organizacji, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- 283 Nogalski B., Niewiadomski P., Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką, EDUKACJA EKONOMISTÓW I MENEDŻERÓW, 1 (47) 2018.
- 284 Norquist M., M. Gilbert, R. King, R. Brown, P. Clarke, “A great place to shop, work and invest: Measuring and managing the service profit chain at Sears Canada”, *Interactive Marketing*, 3/3/2002; D. Snetsinger, G. Pellert, “Making employees research pay off”, *CMA Magazine*, 70/6/1996; F.F. Reichheld, “Loyalty – based management”, *Harvard Business Review*, 03/04, 1993; F.F. Reichheld, *Lead for loyalty*, *Harvard Business Review*, 7, 2001.
- 285 Nosal C.S., Psychologia decyzji kadrowych, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.
- 286 Nosal. C., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- 287 Nowak E., Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- 288 Nowak M., Controlling personalny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2008.
- 289 Nowak M., Kierunek kariery zawodowej a koncepcje controllingu personalnego, *PRACE NAUKOWE UNIwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 513, 2018.
- 290 Nowicka- Mieszala, J., Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 1, 2012.
- 291 Oblój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999.
- 292 Oblój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- 293 Ochojska – Okońska J., W motywowaniu nie chodzi o pieniądze. [w:] *Harvard Business Review Polska*, lipiec/sierpień 2006.
- 294 Olejniczak D., Dłubakowska-Puzio E., Łowkiewicz A., *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing* nr 3 (52), 2010.

- 295 Oleksyn T., Systemy zarządzania kompetencjami, w: B. Wawrzyniak, (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- 296 Oleksyn T., Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne, Kraków 2005.
- 297 Oleksyn T., Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne, Kraków 2005.
- 298 Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 299 Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- 300 Oleś P.K., Wprowadzenie do psychologii osobowości, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
- 301 Olszowy J., Wpływ efektywności form szkoleń pracowników na konkurencyjność firmy, Rynek – Społeczeństwo – Kultura | Numer 1(22)/2017.
- 302 Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie, Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2005.
- 303 Olsztyńska A., Wizerunek także dla pracownika, Personel, nr 9,1999.
- 304 Ozbilgin, M., “International” human resource management: Academic parochialism in editorial boards of the “top” 22 journals on international human resource management, Personnel Review, Vol. 33 No. 2, 2004.
- 305 Paliszkievicz J., Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach, 2011, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/082.pdf [31.08.2020].
- 306 Paliszkievicz J., Zaufanie w zarządzaniu. PWN, Warszawa, 2013.
- 307 Pate J., Morgan-Thomas A., Beaumont Ph., Trust restoration: an examination of senior managers’ attempt to rebuild employee trust, “Human Resource Management Journal”, 22 (2), 2012.
- 308 Pawlak Z., Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe, Poltext, Warszawa 2003.
- 309 Pearson N.J., Towards a Social Capital Theory of Resistance to Change, “Journal of Advances in Management Research”, Vol. 7. 2010.
- 310 Penc J., Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- 311 Penc J., Komunikacja i negocjowanie w organizacji, Difin SA, 2010
- 312 Penc J., Leksykon biznesu. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.
- 313 Penc J., Zmiany i innowacje, wyd. Placet, Warszawa 1999.
- 314 Penc-Pietrzak J., Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 229. Katowice 2015.
- 315 Personel i zarządzanie, Nr 2/2004, z dnia 01.02.2004.
- 316 Pervin L.A., John O.P., Osobowość, teoria i badania, Wydawnictwo UJ, Kraków 2002.

- 317 Piechnik – Kurdziel A., Planowanie zasobów ludzkich, [w:] Zarządzanie personelem, PWN, Warszawa 1997.
- 318 Poczowski A. (red.), Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- 319 Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2005.
- 320 Poczowski A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w., red. Z. Wiśniewski, Wyd. UMK, Toruń, 2001.
- 321 Poczowski A., Wpływ zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie na rynek pracy w kontekście integracji Polski z Unią Europejską, [w:] Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską, Warszawa 2002.
- 322 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi koncepcje, praktyki, wyzwania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2018.
- 323 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody, PWN, Kraków 2002.
- 324 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody, PWE, Warszawa 2007.
- 325 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2003.
- 326 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, PWE, 2007.
- 327 Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków, 1998.
- 328 Poczowski, A., Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
- 329 Podrez E., Współczesne kontrowersje wokół etyki. Wprowadzenie do dyskusji. [w:] Episteme, Meandry etyki. red. Z. Sareło, Olecko 2001.
- 330 Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 2000.
- 331 Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April 1990.
- 332 Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Komunikowanie w organizacjach gospodarczych, Difin, Warszawa 2011.
- 333 Pratley P., Etyka w biznesie, Warszawa 1998.
- 334 Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 335 Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- 336 Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- 337 Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- 338 Pucetaite R., Lamsa A.M., Novelskaite A., Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context, “Transformation in Business & Economics”, 9 (2), 2010.

- 339 Rae L., Planowanie i projektowanie szkole, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 340 Rakowska A., Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo UMCS w Lublinie 2007.
- 341 Reade Q., Top-level training helps Cola Giant rebuild trust and cut staff turnover, „Personnel Today”, 5 (27), 2003.
- 342 Reber A. S., Słownik psychologii, Scholar, Warszawa 2002.
- 343 Regulamin porządkowy SZPZOZ im „Dzieci Warszawy” w Dziekanowie Leśnym.
- 344 Reilly P., Williams T., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- 345 Reina D., Reina M. Building sustainable trust, „Od Practitioner”, 39 (1), 2007.
- 346 Reykowski J., Teoria motywacji w zarządzaniu, KiW, Warszawa 1975.
- 347 Rheinberg F., Psychologia motywacji, Kraków 2006.
- 348 Robbins S. P., Zasady zachowania w organizacji, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- 349 Robbins S.P., Delenzo D.A., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa, 2002.
- 350 Rothbard M. R., Ekonomia wolnego rynku. Fijor Publishing, Warszawa 2007, t.1.
- 351 Rothlauf J., Rozważania na temat zarządzania międzykulturowego, [w:] Zarządzanie międzykulturowe, red. R. Krzykała – Schaefer, Wydawnictwo WSB, Poznań 2010.
- 352 Rudawska E., Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39 (2), 2015.
- 353 Rudzewicz A., Gurziński J., Zaufanie wewnątrzorganizacyjne, [w:] A. Rudzewicz, A. Kowalkowski, (red.), Współczesny marketing – wybrane obszary, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn, 2009.
- 354 Rutka R., Zarządzanie organizacjami, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- 355 Rynduch I., Marketing personalny w dobie Internetu jako narzędzie pozyskiwania pracowników, Journal of Modern Management Process, nr 2(2)/2017.
- 356 Sajkiewicz A., Jakość zasobów pracy, Poltext, Warszawa 2002.
- 357 Sandhu S., Kulik C. T., Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles, Administrative Science Quarterly, Vol. 64(3), 2019.
- 358 Saunders M.N.K., Thornhill A., Organisational justice, trust and the management of change. An exploration, “Personnel Review”, 32 (3) 2003.
- 359 Schuler, R.S., Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, Organizational Dynamics, Vol. 21, Issue 1, Summer 1992.
- 360 Sekuła Z., Planowanie zatrudnienia, [w:] Zarządzanie personelem, A. Szałkowski, Kraków 2006.
- 361 Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P., Hackman M.Z. Building the high-trust organization, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
- 362 Sidor – Rządowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- 363 Sidor-Rządowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

- 364 Sienkiewicz R. (1989), Systemy kierowania. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- 365 Sierpińska M., (red.), Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- 366 Sierpińska M., B. Niedbała, Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- 367 Sierpińska M., Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- 368 Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, C. H. Beck, Warszawa 2002
- 369 Sikorski Cz., Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- 370 Sitko – Lutek A., Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów, Wydawnictwo UMCS, Lublin
- 371 Skupna O., Waszczyk M.: Różnice kulturowe w marketingu międzynarodowym [w:] Zarządzanie – etyka – człowiek: odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania/ ed. red. nauk. Janina Kubka; Politechnika Gdańska. Wydział Zarządzania i Ekonomii. Gdańsk: Zakład Nauk Filologicznych. WZiE PG, 2006.
- 372 Slivinski L. W., Miles J., The Wholistic Competency Profile – A Model, Personnel Psychology Centre, Public Service Commission 1996.
- 373 Słownik Języka Polskiego, Tom III, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1981.
- 374 Smyk E., Systemy wynagradzania, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, pod redakcją M. Rybak, Oficyna wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1998.
- 375 Snopko J., Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców, w: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias z. 8, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014.
- 376 Sobka M., Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce. Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
- 377 Sobkowiak B., Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005.
- 378 Soderstrom S. B., Weber K., Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts, Administrative Science Quarterly, Vol. 65(1), 2020.
- 379 Spencer L. Jr., Spencer S., Competence at Work, Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York 1993.
- 380 Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- 381 Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2006.
- 382 Statut SZPZOZ im „Dzieci Warszawy” w Dziekanowie Leśnym.
- 383 Steinman H., Schreyoyg G., Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- 384 Stępczak A., Różnice kulturowe w międzynarodowym zarządzaniu kadrami. Personel i Zarządzanie, 6/2004.

- 385 Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Warszawa 1999.
- 386 Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
- 387 Stoyanov S., An Analysis of Abraham H. Maslow's A Theory of Human Motivation, Macat Library, 2017.
- 388 Strelau J. (red.), Wojciszke B., Postawy i ich zmiana, [w:] Psychologia, Tom 3, Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- 389 Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa 2018.
- 390 Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, Warszawa 2003.
- 391 Sułkowski Ł., Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość I Zarządzanie Wydawnictwo SAN, Tom XIII – Zeszyt 2. Łódź 2012.
- 392 Szalkowski A., Wprowadzenie do zarządzania personelem, Kraków 2000.
- 393 Szalkowski A., Zarządzanie personelem, Kraków 2006
- 394 Szczesna A., D. Danilewicz, System szkoleń, [w:] red. T. Rostkowski, Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- 395 Szczupaczyński J., Kodeks etyczny przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania - perspektywa strategiczna. [w:] Przegląd organizacji, Warszawa 10/2009.
- 396 Szczupaczyński J., Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców. [w:] Przegląd organizacji, Warszawa 10/2010.
- 397 Szejniuk A., Managerial Ethics in Human Resource Management, Journal of Modern Science 2016 1/28
- 398 Szeloch Z., Kompetencja, w: Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.
- 399 Szewczyk A.(red.), Dylematy cywilizacji informatycznej, PWE, Warszawa 2004.
- 400 Szostek A., Pogadanki z etyki, Częstochowa 1998.
- 401 Szostek D., Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 255, 2016.
- 402 Szudrowicz I., Identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem, „Problemy Jakości”, 6, 2014.
- 403 Szulc R., E-biznes. UWM w Olsztynie, 2014.
- 404 Szwed Cz., Podstawy komunikacji w negocjacjach i relacjach interpersonalnych, Wydawnictwo Jacek Skalmierski, Gliwice 2000.
- 405 Szymanowska A., Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji, w: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias, z.8, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014.
- 406 Ścibiorek Z., Ludzie – cenny kapitał organizacji, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2004.
- 407 Ścibiorek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce, Oficyna Wydawnicza P i E, Toruń 2001.

- 408 Tan H., Lim A., Trust in coworkers and trust in organizations, „The Journal of Psychology”, 143 (1), 2009.
- 409 Thiagaraj D., Thangaswamy A., Theoretical concept of job satisfaction- a study, International Journal of Research – GRANTHAALAYAH, Vol.: 5(6), June, 2017.
- 410 Thierry D., Sauret Ch., Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian, Poltext, Warszawa 1994.
- 411 Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., Soft and hard models of human resource management: A re-appraisal, za: Armstrong M., Taylor S. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
- 412 Trzcńska W., Wiciak I., Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej, Szczyt- no 2011.
- 413 Tsoukas H., Chia R., On Organizational Becoming, “Organization Science”, Vol. 13. 2002.
- 414 Turowski K., Sektor wysokiej techniki jako czynnik rozwoju kapitału ludzkiego – implikacje dla konkurencyjności polskiej gospodarki, [w:] Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, red. D. Kopycińska, Wyd. Printgroup, Szczecin 2006.
- 415 Tzafirir S.S., Eitam–Meilik M., The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis, „Journal of High Technology Management Research”, 16, 2005.
- 416 Ulrich D., Human Resource Champions, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- 417 Ury W.L., Dochodząc do zgody, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006.
- 418 Ustawa o Służbie więziennej, 1. art. 7 ust. 2 ustawy z dnia 26 kwietnia 1996 r. o Służbie Więziennej § 3 ust.3 zarządzenia Nr 23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 27 września 1996 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania dyrektorów oraz struktury organizacyjnej zakładów karnych i aresztów śledczych
- 419 W. Załoga, Rozwój zawodowy pracowników w ujęciu literaturowym – wybrane aspekty, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 14, nr 2 (kwiecień-czerwiec), 2019.
- 420 Wachowiak P., Profesjonalny menadżer, Warszawa 2002.
- 421 Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Difin, Warszawa 2003.
- 422 Walkowiak R., Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, UW-M, Olsztyn 2004.
- 423 Warwas, I., Rogozińska-Pawelczyk A., Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016.
- 424 Wawrzyniak B., Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie, w: A. Ludwicyński, (red.), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, PFPK, Warszawa 2000.
- 425 Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- 426 Wieczorek-Szymańska A., Problematyka oceny efektywności programów rozwoju kompetencji pracowników, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 24, 2011.
- 427 Wilk, A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, 2010.
- 428 Winkler R., Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

- 429 Wiśniewski, J., Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji, Nowoczesne systemy zarządzania, T. 12, nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa, 2017.
- 430 Wołoszyn A., Szkolenie pracowników jako forma inwestycji w rozwój współczesnego przedsiębiorstwa, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, Numer 1(22)/2017.
- 431 Woodruffe C., Competent by any other name, w: Personnel Management, is. 23, Oxford University, wrzesień 1991.
- 432 Woźniak M., Kozioł M., Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 21, nr 2, grudzień 2012.
- 433 Wright P. M., Snell S. A., Toward an integrative view of strategic human resource management, Human Resource Management Review, Vol. 1, Issue 3, Autumn 1991.
- 434 Wudarzewski G., Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego, ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA LUBLIN – POLONIA VOL. LI, 2 SECTIO H, 2017.
- 435 Wudarzewski G.: Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny. „Zeszyty naukowe WSB we Wrocławiu” nr 5, 2005.
- 436 www.adserver.egospodarka.pl.
- 437 www.creysfs.pl/select/pracodawca/selekcja.php 25.10.2005.
- 438 www.gazetaprawna.pl.
- 439 www.infor.pl 26.09.2005.
- 440 www.kadry.inf.pl/artykuly.
- 441 www.menedzer.pl.
- 442 Wyniki badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003.
- 443 Zacharzewski K., Etyczne uwarunkowania pośrednictwa giełdowego, [w:] Przegląd organizacji, Warszawa 7-8/2008.
- 444 Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, WSiP, Warszawa 1995.
- 445 Zając D., Etyka zawodowa nauczycieli – między uniwersalizmem a pluralizmem, STUDIA EDUKACYJNE NR 54/2019.
- 446 Załącznik do Statutu SZPZOZ im „Dzieci Warszawy” w Dziekanowie Leśnym.
- 447 Zarębska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.
- 448 Zawisza J., Ethics in organization management, Journal of Modern Science 02/372018.
- 449 Zbiegiem-Maciąg L. Marketing personalny. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.
- 450 Zeffane R., Al Zarooni M.H., Empowerment, trust and commitment. The moderating role of work – unit centrality, „International Journal of Management”, 29 (1/2), 2012.
- 451 Zeffane R., Pride and commitment in organizations. Exploring the impact of satisfaction and trust climate, „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, 51, 2009.
- 452 Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1960.
- 453 Zimbardo P.G., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- 454 Zingheim P. K., Schuster J. R., Competencies and Rewards: Substance or Just Style, *Compensation & Benefits Review*, Sep-Oct. 2003.
- 455 Zwoliński A., *Etyka Bogacenia*, Kraków 2002.
- 456 Żółcińska A. (red.), *Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych*. Warszawa, 2003.
- 457 Żuchowski I., Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji*, 7-8/2009.
- 458 Żukowska J., Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych, *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 48 T. 2. Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, 2017.
- 459 Żukowska J., Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 322, 2013.

Spis Tabel

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji zarządzania zasobami ludzkimi	s. 15
Tabela 2. Proces integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy	s. 21
Tabela 3. Rodzaje struktur i kryteria ich wyodrębniania	s. 28
Tabela 4. Różnice między państwami HC a LC w wybranych obszarach	s. 47
Tabela 5. Profil menedżera międzynarodowego	s. 52
Tabela 6. Liderzy globalni wskaźnika NRI w 2020	s. 52
Tabela 7. Liderzy regionalni wskaźnika NRI w 2020	s. 53
Tabela 8. Specyficzne (wybrane) cechy kompetencji	s. 70
Tabela 9. Identyfikacja, nauczanie i wzmocnienie elementów kompetencji	s. 82
Tabela 10. Kompetencje w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi	s. 85
Tabela 11. Porównanie wad i zalet rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej	s. 96
Tabela 12. Przegląd wybranych definicji motywacji	s. 119
Tabela 13. Porównanie podobieństw czynników motywujących	s. 153
Tabela 14. Metody doskonalenia kadr związane z miejscem pracy (on-the-job)	s. 164
Tabela 15. Metody doskonalenia kadr w oderwaniu od miejsca pracy (off-the-job)	s. 165
Tabela 16. Narzędzia prowadzenia oceny efektywności szkoleń	s. 170
Tabela 17. Przykłady zachowań w organizacjach o niskim i wysokim poziomie zaufania	s. 183
Tabela 18. Pozytywne i negatywne emocje towarzyszące zaufaniu w organizacji	s. 183
Tabela 19. Pytania z kwestionariusza ankiety opracowanej przez Reina	s. 188
Tabela 20. Pytania z kwestionariusza ankiety opracowanej przez Zeffane	s. 189
Tabela 21. Bariery i czynniki ograniczające procesy komunikowania się „w dół” i „w górę” w organizacji.	s. 193
Tabela 22. Rodzaje zmian	s. 200
Tabela 23. Najczęstsze zmiany według R.W. Griffina	s. 200
Tabela 24. Podejścia do zmian – przedstawiciele i założenia	s. 202
Tabela 25. Modele procesów zmian	s. 205
Tabela 26. Etapy wzrostu i kryzysy w organizacji według L. E. Greinera	s. 207
Tabela 27. Metody przewycięzania oporu przy wprowadzaniu zmian w organizacji	s. 212
Tabela 28. Cechy zdolności dynamicznych	s. 215
Tabela 29. Definicja controllingu personalnego według różnych autorów	s. 232
Tabela 30. Wymagany profil controllera zasobów ludzkich	s. 237
Tabela 31. Mierniki ogólne controllingu personalnego	s. 238
Tabela 32. Wskaźniki polityki i obsługi kadrowej	s. 239
Tabela 33. Wskaźniki zarządzania czasem pracy	s. 240

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w świetle klasycznych definicji	s. 25
Rysunek 2. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną	s. 27
Rysunek 3. Schemat struktury smukłej, Schemat struktury płaskiej	s. 29
Rysunek 4. Schemat struktury liniowej	s. 30
Rysunek 5. Schemat struktury liniowo – sztabowej	s. 30
Rysunek 6. Schemat struktury funkcjonalnej	s. 31
Rysunek 7. Schemat struktury dywizjonalnej	s. 32
Rysunek 8. Schemat struktury macierzowej	s. 33
Rysunek 9. Schemat struktury tensorowej	s. 34
Rysunek 10. Holding i koncern	s. 35
Rysunek 11. Etapy organizowania przedsiębiorstwa	s. 36
Rysunek 12. Czynniki mające wpływ na kształtowanie kultury organizacji	s. 39
Rysunek 13. Zmienne kulturowe i kulturowe orientacje	s. 46
Rysunek 14. Formuła realizacji celów menedżerskich wg Levy-Leboyera	s. 50
Rysunek 15. Obszary otoczenia socjokulturowego wpływające na praktyki firmy międzynarodowej	s. 56
Rysunek 16. Korelacja planowania i pozyskiwania pracowników	s. 64
Rysunek 17. Zorganizowanie elementów kompetencji	s. 73
Rysunek 18. Elementy procesu zarządzania wiedzą	s. 75
Rysunek 19. Wzajemne związki źródeł umiejętności	s. 76
Rysunek 20. Harmonizacja procesów ZZL oparta na kompetencjach	s. 83
Rysunek 21. Zarządzanie kompetencjami w systemie zarządzania organizacją	s. 85
Rysunek 22. Proces zarządzania kompetencjami	s. 86
Rysunek 23. Stan dopasowania kompetencji	s. 87
Rysunek 24. Przykład modelu planowania zasobów ludzkich	s. 91
Rysunek 25. Rekrutacja i selekcja z wykorzystaniem kompetencji	s. 94
Rysunek 26. Adaptacja z wykorzystaniem kompetencji	s. 94
Rysunek 27. Typowa struktura procesu rekrutacji	s. 97
Rysunek 28. Typowa struktura procesu selekcji	s. 99
Rysunek 29. Typowa struktura procesu adaptacji	s. 102
Rysunek 30. Piramida potrzeb według A. Masłowa	s. 120
Rysunek 31. Model teorii oczekiwań	s. 130
Rysunek 32. Przykład systemu wynagradzania	s. 137
Rysunek 33. System wynagradzania dużej organizacji	s. 138
Rysunek 34. Ocenianie pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	s. 142
Rysunek 35. Ocenianie pracowników z wykorzystaniem kompetencji	s. 149
Rysunek 36. Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od wielkości przedsiębiorstwa	s. 158
Rysunek 37. „Kwintet szkoleniowy”	s. 160
Rysunek 38. Cechy menedżera w aspekcie kształtowania zaufania w organizacji	s. 184
Rysunek 39. Poziomy komunikowania w społeczeństwie	s. 192

Rysunek 40. Formalny typ sieci komunikowania w organizacji	s. 195
Rysunek 41. Nieformalny typ sieci komunikowania w organizacji	s. 196
Rysunek 42. Model zmiany Kurta Lewina	s. 206
Rysunek 43. Model zmiany planowej	s. 207
Rysunek 44. Model zmiany 8 kroków Johna Kottera	s. 208
Rysunek 45. Cykl życia organizacji	s. 210
Rysunek 46. Podstawowe elementy marketingu personalnego	s. 221
Rysunek 47. Schemat marketingu wewnętrznego i jego wpływ na wynik finansowy	s. 224