

# Ocena skuteczności realizowanej przez organizację koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

praca pochodzi z serwisu [pracemagisterskie.eu](http://pracemagisterskie.eu) – prace magisterskie

Całokształt zagadnień wchodzących w zakres funkcji personalnej organizacji różnie jest określany przez poszczególnych autorów zajmujących się tą problematyką w kraju i za granicą<sup>1</sup>. W ostatnich latach daje się zaobserwować coraz powszechniejsze stosowanie angielskojęzycznego terminu "human resources management" (zarządzanie zasobami ludzkimi), który stał się popularny w Stanach Zjednoczonych w latach osiemdziesiątych, a od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zaczął być coraz częściej używany przez autorów zajmujących się tymi zagadnieniami w krajach europejskich. Zasadnym wydaje się być więc pytanie o istotę zarządzania zasobami ludzkimi i jego wkład w rozszerzenie istniejącej wiedzy o funkcji personalnej przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Zmiany zachodzące wewnątrz organizacji i związane m.in. z nowym podejściem do zapewnienia wysokiej i powtarzalnej jakości wyrobów i usług, wprowadzenie systemów „just in time”<sup>3</sup>, tendencje do wyszczuplania produkcji i wprowadzania szczupłego zarządzania ("lean management") prowadzą nieuchronnie do zmian w organizacji pracy, wymagają odmiennych kwalifikacji, postaw i zachowań praktycznie wszystkich grup pracowników oraz rewizji poglądów na temat roli i znaczenia funkcji personalnej we współczesnych organizacjach gospodarczych oraz nie nastawionych na zysk<sup>4</sup>.

W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania organizacji zwrócono większą niż dotychczas uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy, na potrzebę postrzegania pracowników zatrudnionych w danej organizacji bardziej jako składnika aktywów niż kosztów oraz na konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Adamiec, Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor – kreator – inspirator, Wyd. AKADE, Kraków 2000, s. 9

<sup>2</sup> A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 19

<sup>3</sup> A. Iwasiewicz, Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody, Wyd. nauk. PWN, Kraków 1999, s. 22

<sup>4</sup> B. Wawrzyniak, Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą, w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, PFPK, Warszawa 1999, s. 6

<sup>5</sup> A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 20.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi określone ujęcie funkcji personalnej w stosunku do praktykowanych i różnie określanych w poszczególnych krajach i przedsiębiorstwach. Na ile jest ono różne zależy głównie od praktyki sprawowania tej funkcji w konkretnym kraju, czy nawet dokładniej rzecz ujmując, w konkretnej organizacji. Przy czym należy przyjąć, iż wkład poszczególnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi do usprawniania funkcji personalnej polega głównie na rozszerzeniu sposobu widzenia spraw personalnych w firmie i podkreśleniu kluczowej roli ludzi we współczesnych organizacjach, na uwrażliwieniu teoretyków i praktyków na te sprawy, na kreowaniu nowej filozofii zarządzania. Natomiast jeśli chodzi o instrumentalny czy też techniczny aspekt sprawowania funkcji personalnej, to przytoczone tu koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi nie wychodzą poza znane i stosowane, aczkolwiek w różnym zakresie, narzędzia. Zasadniczym mankamentem wielu, spotykanych w literaturze fachowej modeli jest dość dobrowolne i niepełne uwzględnienie głównych funkcji i możliwości do wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji<sup>6</sup>.

Do uniwersalnych cech wyróżniających koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi spośród innych, wcześniejszych ujęć funkcji personalnej zaliczyć należy<sup>7</sup>:

- traktowanie ludzi jako cennego zasobu organizacji, który należy rozwijać,
- strategiczna orientacja, wyrażająca się w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,
- kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem rozwiązywania spraw personalnych,
- rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- decentralizacja decyzji personalnych poprzez przekazywanie większych uprawnień menedżerom liniowym, indywidualizacja stosunków pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji.

---

<sup>6</sup> B. Giliński, Zarządzanie strategiczne, „Personel”, 1995, nr 9, s. 6

<sup>7</sup> A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 33.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dążenie do stanu, w którym wszystko – czyli tradycja, styl i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych – zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu.<sup>8</sup>

Cele zarządzania zasobami ludzkimi można sformułować następująco:

- umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów przez zaangażowanie personelu,
- opracowanie spójnego zespołu zasad polityki personalnej i zatrudnienia,
- stworzenie warunków pracy umożliwiających rozwój i pracę zespołową,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie w przedsiębiorstwie wykwalifikowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- traktowanie wszystkich pracowników na równi,
- zapewnienie szkoleń i rozwoju pracowników, którzy pragną podnosić swoje kwalifikacje,
- nagradzanie i ceniecie pracowników za ich pracę i osiągnięcia,
- zapewnienie dobrej relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- polepszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników,
- przyjęcie elastycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości.

Wybór właściwej metody zarządzania zależy od struktury organizacyjnej. W teorii organizacji i zarządzania i praktyce menedżerskiej wypracowano wiele systemów, modeli i metod zarządzania, które należy znać, zdając sobie sprawę z ich zalet i wad.

Menedżer powinien znać najważniejsze z nich, aby wybrać tę metodę, która w danej sytuacji i czasie może okazać się najbardziej efektywna.<sup>9</sup>

1. *Zarządzanie przez delegowanie* – pracownik w przedsiębiorstwie o hierarchicznej strukturze zadań powinien być przenoszony z najniższych szczebli. Każdy pracownik powinien pracować w ramach przekazanych mu uprawnień (delegacji).
2. *Zarządzanie przez system* – przedsiębiorstwo jest traktowane jako system, który składa się z podsystemów. W związku z tym komunikacja i integracja jest łatwiejsza i szybsza.

---

<sup>8</sup> M.Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 57.

<sup>9</sup> J.Osmelak, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 33.

3. *Zarządzanie przez cele* – kierowanie przedsiębiorstwem przez uwzględnienie celów pierwszej rangi (wydziału) i drugiej rangi (jednostki). Takie cele opracowane są w następujących etapach: przyjęcie stanu, ustalenie stanu, określenie czasu potrzebnego do osiągnięcia stanu, ustalenie zakresu celów i odpowiedzialności.
4. *Zarządzanie przez wynik* – jest ukierunkowane na rezultaty, cele nie są z pracownikami ustalane, lecz przekazywane mu. Przełożony analizuje cele i decyduje o ich wyborze.
5. *Zarządzanie przez wyjątek* – pełna komunikacja i identyfikacja, która ułatwia proces zarządzania. Przełożony interweniuje tylko w wyjątkowych przypadkach.
6. *Zarządzanie z orientacją na pracownika* – założeniem jest odwrót od autorytarnego stylu zarządzania, opartego na rozkazach i posłuszeństwie, w którym całą odpowiedzialność ponosi przełożony, delegujący pracę i może wkraczać w sferę powierzoną pracownikowi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników.<sup>10</sup> Czynniki można podzielić na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania zasobami ludzkim oraz te, które znajdują się na zewnątrz organizacji, tworząc jej bliższe (podmiotowe) i dalsze otoczenie (makrootoczenie).

Większość przedsiębiorstw postrzega swoje **kadry jako nośnik sukcesu firmy**. W badaniu postaw i opinii menedżerów firm wobec przystąpienia do Unii Europejskiej, przeprowadzonym wśród 148 przedstawicieli kadry zarządzającej firm aktywnych na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych oraz na rynku środków produkcji, „wyróżniający się na tle konkurencji personel” wymieniano w grupie najważniejszych atutów badanych firm, choć wskazano na nie dwu, trzykrotnie rzadziej niż na atuty „wiodące” (tj. wysoka jakość wyprodukowanych wyrobów, konkurencyjne ceny i bardzo dobrą opinię u klientów; należy jednak zaznaczyć, że wymieniane atuty częściowo pokrywały się – wpływ personelu na jakość wyrobów/usług oraz opinie u klientów jest niebagatelny)<sup>11</sup>.

W przytaczanym badaniu menedżerów przodujących firm światowych działających na rynku polskim wśród działań strategicznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi najważniejszą rolę odegrały:

---

<sup>10</sup> H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>11</sup> Z. Kędzior, *Integracja Polski z Unią Europejską – szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, SGH, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 1999, s. 400.

- szkolenie pracowników (65% firm),
- system oceny pracowników (40%),
- określenie ścieżek awansowych (36%),
- system rekrutacji oparty na modelu potencjału ludzkiego (31,5%),
- tworzenie warunków do rozwoju zawodowego (30%),
- systemy płac wspierające ciągłość zatrudnienia (26%),
- optymalizacja procesu przystosowania do pracy (22%).

Jak widać, **ponad 1/5 badanych, produjących firm** o większościowym udziale kapitału zagranicznego, charakteryzujących się zarazem wysoką pozycją o tendencji wzrostowej, **uznała adaptację pracowników za istotny instrument swojej strategii personalnej**. Interpretacja uzyskanego wyniku nie jest łatwa: przede wszystkim należy jednak docenić fakt, że adaptacja została w ogóle wymieniona, gdyż nie należy ona do obszarów pracy z kadrami, którym w ostatnich latach poświęca się wiele uwagi.

Najistotniejszym elementem działu personalnego są jego pracownicy. Prawo pracy nie zajmuje się w zasadzie wymogami, jakie mieliby spełniać pracownicy zatrudniani w tym dziale, pozostawiając to pracodawcy. Kodeks pracy w art. 102 wymaga jedynie, aby pracownicy posiadali kwalifikacje odpowiednie dla danej pracy, odsyłając w zakresie tej odpowiedniości do regulacji wewnętrznych pracodawcy (przede wszystkim do układów zbiorowych pracy). Jedynym wyjątkiem jest tu uchwała Nr 250, która w § 5 określa wymogi, jakie powinni spełniać pracownicy zatrudniani w służbie pracowniczej. Jednym z nich jest wysoki poziom ideowo-moralny, co w obecnym systemie społeczno-politycznym nie znajduje uzasadnienia. § 5 ust. 2 tej uchwały stwierdza, że przy przyjmowaniu do pracy w tej służbie należy stosować przepisy w sprawie trybu przyjmowania do pracy na stanowiska kierownicze lub związane z odpowiedzialnością materialną<sup>12</sup>.

Proces kadrowy jest realizacją polityki kadrowej i można go traktować jako systematyczną procedurę, służącą zapewnieniu organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach we właściwym czasie.

Przy opracowywaniu struktury firmy wykorzystuje się moduł organizacja i planowanie. Pozwala on na dowolne modyfikowanie i wprowadzanie zmian w systemie organizacyjnym. Umożliwia on też prowadzenie stymulacji w celu sprawdzenia działania ewentualnych zmian.

---

<sup>12</sup>R. Jurkowski. Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego aspekty prawne, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 40.

Planowanie kosztów zatrudnienia pozwala na kalkulowanie kosztów osobowych przedsiębiorstwa. Moduł rozwoju kadr zawiera wszystkie wymogi dotyczące stanowisk pracy i wyszukuje osoby najlepiej nadające się do danej funkcji. Można też zaplanować rozwój zawodowy każdego pracownika, który umożliwi mu zdobycie odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Zarządzanie naborem pracowników pozwala na optymalne wyszukiwanie nowych pracowników, oraz analizę poniesionych z tego tytułu kosztów.

Ważnym elementem zarządzania we współczesnym świecie biznesu jest umiejętność kreowania konkurencyjnych miejsc pracy na wszystkich poziomach organizacyjnych, czyli tworzenie kapitału intelektualnego firmy. Podstawą jest, zatem zespół ludzi kreatywnych, elastycznych, najlepszych na rynku specjalistów i pozbywanie się tych pracowników, których postępy ocenia się jako mało efektywne. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność w warunkach ciągłej zmiany. Wiąże się to z ciągłym doskonaleniem organizacji, stosowania nowoczesnych rozwiązań, mających na celu poprawę jakości, czasami przebudowę procesów (reengineering) i wprowadzenie sformalizowanego systemu kontroli jakości. Istotnym elementem firmy jest tak zwana kultura organizacyjna czy korporacyjna, którą tworzą pracownicy, zarząd, artefakty językowe itp.

Sposobów na uzyskanie coraz lepszych wyników przydatnych w zarządzaniu, doskonaleniu organizacji jest bardzo wiele. Jednak każda decyzja może przynieść organizacji korzyść tylko wtedy, kiedy spostrzeżenia i wypracowane w jego trakcie wnioski zostaną wdrożone w życie i zaadaptowane jako nowa, lepsza codzienna praktyka. Istotną rolę odgrywają w organizacji zasoby ludzkie, tj. menedżerowie zarządzający nią i podejmujący decyzje.

W modelowym ujęciu system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych składników<sup>13</sup>:

1. strategii personalnej, która stanowi integralną część strategii organizacji,
2. procesów personalnych zintegrowanych z podstawowymi procesami biznesowymi,
3. narzędzi stosowanych w rozwiązywaniu poszczególnych kwestii personalnych.

Planowanie zatrudnienia stanowi z jednej strony integralną część planowania biznesowego w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś - integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, będąc punktem wyjścia innych działań w ramach funkcji personalnej<sup>14</sup>. Pozyskiwanie pracowników, czyli proces zdobywania i wykorzystania zasobów ludzkich w organizacji,

---

<sup>13</sup> J. Marciniak, Standaryzacja procesów zarządzania personelem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

<sup>14</sup> A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 108.

składa się z kilku zharmonizowanych ze sobą specjalistycznych działań, które mają zapewnić zasoby ludzkie w odpowiedniej ilości i jakości, niezbędne do osiągnięcia ogólnych celów przedsiębiorstwa. Te specjalistyczne działania to planowanie zasobów ludzkich, o których traktuje ten rozdział oraz rekrutacja i selekcja. Rekrutacja i selekcja stanowią zaplanowany sposób, w trakcie którego organizacja styka się z zewnętrzną podażą pracy.

**Rekrutacja** (ang. *recruitment*) stanowi wstępny etap doboru kadr, mający na celu przekazanie na zdefiniowany rynek pracy informacji dotyczących gotowości zatrudnienia oraz wymogów i warunków zatrudnienia określonego rodzaju pracownika oraz przyciągnięcie określonej ilościowo i jakościowo grupy kandydatów mogących ubiegać się o dane stanowisko pracy<sup>15</sup>.

Rekrutacja służy do stworzenia puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich. Kandydatów zazwyczaj poszukuje się za pomocą ogłoszeń w prasie, w czasopiśmie fachowych, agencji pośrednictwa pracy, przekazywanych ustnie informacji lub podczas spotkań na uczelniach<sup>16</sup>. Rekrutacja i selekcja powinny być poprzedzone solidnymi pracami przygotowawczymi dotyczącymi analizy pracy, i przygotowaniem opisu zadań na danym stanowisku oraz specyfikacji pracy<sup>17</sup>. Proces analizy ma na celu określenie, co składa się na pracę na stanowisku, które jest aktualnie wolne. Analiza może być przeprowadzona w formie wywiadów z osobą poprzednio zajmującą to stanowisko, z jej przełożonym i związanym z nią personelem podczas naturalnego toku pracy. Wartość tego podejścia polega na opisanie zadań, wykonywanych na aktualnie wolnym stanowisku i podkreślenia stosunek podległości (do przełożonego osoby zajmującej dane stanowisko) oraz inne formy łączności (np. z kolegami). Istnieje również tradycja analizy pracy, gdzie osoba zajmująca dane stanowisko może zostać poproszona o prowadzenie dziennika pracy tak, aby powstał zapis rzeczywistego wykorzystania czasu. Realizując procedurę związaną z analizą pracy nigdy nie należy zapominać o uzasadnieniu danej pracy w świetle bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. Dlatego też rozważania dotyczące strategii korporacji stanowią siłę przewodnią organizacji.

Następny etap polega na przygotowaniu opisu pracy. Powinien on zawierać jej krótką charakterystykę dla danego stanowiska, składające się na nią zadania, odpowiedzialność oraz oferowane warunki. Opis pracy stanowi kamień węgielny dla wielu procedur związanych z zasobami ludzkimi, począwszy od selekcji, skończywszy na określaniu płac i szkoleń.

---

<sup>15</sup> Słownik zarządzania kadrami, op. cit., s. 130.

<sup>16</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilber J.R., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 369.

<sup>17</sup> J. Penc, Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe” (Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie) 2002, nr 4, s. 11.

Jednakże tradycyjny opis pracy staje obecnie wobec wyzwania związanego z nadejściem jej „elastycznego” opisu. Stał się on powszechny wśród niektórych organizacji, a w szczególności wśród tych, na które wpływ miały japońskie metody zarządzania we wczesnych latach 90. Elastyczny opis pracy polega na zarysowaniu charakteru zadań i określeniu „kompetencji” i umiejętności wymaganych na danym stanowisku. Nie wyszczególni on jednak, do którego zespołu czy grupy należą, ani też nie określi w sposób precyzyjny zakresu odpowiedzialności. Powodem pozostawienia otwartego zakresu odpowiedzialności w pracy, jest elastyczność w przypadku zmian dotyczących kierunku czy innego rozłożenia akcentów w realizowanych przez organizację celów.

Planowanie kadrowe nie powinno zbyt odległych horyzontów czasowych (do trzech lat). W planach określa się nie tylko liczbę potrzebnych ludzi, ale ich wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie, zakres odpowiedzialności, stopień lojalności i inne ważne dla stanowiska pracy cechy. Współczesne planowanie kadrowe wspomagane jest komputerowo<sup>18</sup>.

Obecnie do zwyczajów należy zwracanie uwagi na tworzenie wyraźnych „obszarów kluczowych rezultatów” pracy mniej więcej w tym samym czasie, gdy przygotowana jest specyfikacja pracy. To podejście podkreśla osiąganie wyników i dlatego nacisk położony jest na rezultaty, a nie na wkład pracy. Rezultaty mogą być wyrażone w formie jakościowej, ilościowej, czasu i kosztów. Charakterystyczną cechą „obszarów kluczowych rezultatów” jest to, że cele nowej rekrutacji są wytyczone w zgodzie ze sprecyzowanymi kryteriami (np. jakość/ilość rezultatów) i to może stanowić bazę dla kolejnej oceny pracy<sup>19</sup>.

Język stosowany w specyfikacji pracy wykazuje coraz większą tendencję do odzwierciedlenia ostatnich zmian kulturowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. twórcze zarządzanie zmianą, zorientowanie na pracę), a więc takie wyrazy jak inicjowanie, osiąganie, stymulowanie, etc, wydają się mieć szerokie zastosowanie.

W jaki sposób organizacja poszukuje odpowiednich osób starających się o pracę? Istnieje wiele otwartych opcji. Przed wyrażeniem opinii zostanie podjęta decyzja dotycząca tego, czy proces ma przebiegać wewnątrz organizacji czy poza nią. W pewnych sytuacjach dział osobowy lub funkcja zasobów ludzkich posiada środki i umiejętności do przeprowadzenia kampanii rekrutacyjnej. Można by oczekiwać, że tak będzie tam, gdzie praca jest stosunkowo zrutynizowana, a kandydatów jest wielu, lecz może to odnosić się również do innych sytuacji. Rekrutacja zewnętrzna może współgrać z działaniami związanymi z reklamą wolnych

---

<sup>18</sup> W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 60-61.

<sup>19</sup> Tamże, s. 61.



stanowisk wewnątrz organizacji, i tym samym zachęcać kandydatów będących wewnątrz organizacji do starań o pracę.

W literaturze przedmiotu termin „rekrutacja pracowników” używa się w dwojakim znaczeniu. W ujęciu szerszym oznacza on proces pozyskiwania pracowników do firmy<sup>20</sup>, zaś w węższym - proces przyciągania kandydatów do ubiegania się o wakujące stanowiska pracy<sup>21</sup>. W niniejszej pracy termin „rekrutacja” używa się w znaczeniu węższym i utożsamia się z naborem potencjalnych kandydatów. Selekcja zaś oznacza proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru właściwej osoby na nieobsadzone stanowisko<sup>22</sup>.

Rekrutacja zewnętrzna, polega na podejmowaniu poszukiwań nowego pracownika poza firmą. Akcja rekrutacyjna skierowana na rynek zewnętrzny informuje określone grupy potencjalnych kandydatów o przedsiębiorstwie, aktualnym wakacie i warunkach pracy.

Metody rekrutacji zewnętrznej dobierane są w zależności od tego, czy ma być skierowany na szeroki rynek pracy czy tylko jego segment, co pozwala na pozytywne zweryfikowanie.

Oczekiwane kwalifikacje kandydatów w większych firmach zazwyczaj opisują tzw. profesjogramy, zwane też profilami stanowisk. W tych dokumentach określa się wymogi stanowiska dotyczące wykształcenia i doświadczenia, ewentualnej znajomości języków obcych, obsługi komputera i innych wymaganych cech psychofizycznych, postaw i zachowań. Opisywana jest też zwięźle treść pracy na stanowisku, warunki pracy i wymagania specjalne (na przykład częste wyjazdy służbowe). Niekiedy wymagania w poszczególnych kryteriach wyraża się w formie wykresu w układzie przyjętych skal, np. pięciostopniowych. Osobiście nie jestem zwolennikiem takiej prezentacji z uwagi na jej wysoce wątpliwą wiarygodność. Trudno na tej samej skali wymiarować w stopniach czy punktach wymagania dotyczące tak różnych cech, jak wykształcenie, doświadczenie, kreatywność, lojalność itd.

Jeżeli firma dysponuje dobrze opracowanymi i przydatnymi dla celów rekrutacji i doboru kadr kartami taryfikacyjnymi wartościowania stanowisk pracy (z opisami pracy), zamiast profesjogramów mogą być stosowane karty taryfikacyjne<sup>23</sup>.

Zarówno rekrutacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna może być otwarta lub zamknięta. Rekrutacja otwarta charakteryzuje się tym, że zakres poszukiwań jest szeroki, a wszystkie

---

<sup>20</sup> K. Sedlak, Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, Wyd. PSB, Kraków 1996, s. 15

<sup>21</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Nauk. PWN Warszawa 2002, s. 431

<sup>22</sup> M. Kostera, Zarządzanie personelem, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997, s. 64

<sup>23</sup> M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 7

działania - jawne. Rekrutacja zamknięta polega na zwracaniu się do nielicznych, dobieranych celowo osób oraz na upoufności przebiegu procesu rekrutacji i selekcji kandydatów. Rekrutacja otwarta stwarza potencjalnie większe szansę na dobór najwłaściwszego kandydata i sprawia wrażenie bardziej demokratycznej. Jest jednak kłopotliwa, czasochłonna i kosztowna. Ludzie, którzy odpadli podczas dalszych procedur selekcyjnych, ryzykują utratę twarzy i zaufania w swoim otoczeniu. Ich dalsza praca w dotychczasowym środowisku może później układać się gorzej. Rekrutacja zamknięta jest wolna od tych wad, ale nie zawsze zapewnia wyłonienie dostatecznie dobrego kandydata<sup>24</sup>.

Selekcja nazywana jest końcowym etapem procesu rekrutacji. Selekcja (ang. *selection*) to zespół działań mający na celu wybranie przy pomocy określonych metod, technik i narzędzi odpowiedniego pracownika spośród rekrutowanej grupy kandydatów na określone stanowisko według przyjętych kryteriów w profilu kwalifikacyjnym danego stanowiska<sup>25</sup>. Decyzja o wyborze kandydata jest bardzo ważna i powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny, za pomocą niektórych lub wszystkich technik selekcyjnych.

Proces selekcji kończy się uzgodnieniem szczegółowych warunków zatrudnienia (np. forma i poziom wynagrodzenia, czas pracy, miejsce pracy) z osobą, która została najwyżej oceniona spośród wszystkich selekcionowanych kandydatów. Od tego momentu pracownik jest zatrudniany i przez próbny okres poddawany jest działaniom wprowadzenia do pracy<sup>26</sup>.

W znaczeniu ogólnym kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw, a więc także gotowość pracownika do działania i zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków. Kierowanie to dotyczy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, a nie tylko kadr kierowniczych. Przyspieszenie tempa przemian ekonomicznych i technologicznych pociąga za sobą w sposób oczywisty coraz większe starzenie się, nieprzystosowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarządzający przedsiębiorstwami zaczynają zdawać sobie sprawę, że istota konkurencyjności nie polega jedynie na umiejętności znalezienia i utrzymania kompetentnych kadr w otoczeniu, lecz również na szybkim podnoszeniu kwalifikacji wszystkich pracowników, a także na włączeniu kierowania zasobami ludzkimi do strategii przedsiębiorstwa.

---

<sup>24</sup> B. Jamka, *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 85

<sup>25</sup> *Słownik zarządzania kadrami*, op. cit., s. 138.

<sup>26</sup> Tamże, s. 139.

Doskonalenie zasobów ludzkich poprzez szkolenia, treningi, sesje edukacyjne może przynieść następujące korzyści<sup>27</sup>:

- przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników, gdyż w trakcie szkoleń przedstawia się im wartości cenione przez firmę, co jednocześnie wzmacnia identyfikację z przedsiębiorstwem, ponieważ ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania,
- poprawia komunikację z pracownikami, zwłaszcza gdy organizuje się wspólne warsztaty kierownictwa i personelu, podczas których rozwiązuje się konkretne problemy,
- motywuje pracowników zwłaszcza w sytuacji, gdy pogłębianie wiedzy i wykorzystywanie nowych umiejętności wiąże się w perspektywie z lepszym wynagrodzeniem,
- umacnia motywację przede wszystkim tych pracowników, którzy możliwość doskonalenia traktują jako dostrzeżenie ich dotychczasowych starań.

W ciągu całej kariery zawodowej pracownikowi powinna towarzyszyć baczna uwaga przełożonych, jego kwalifikacje powinny być podtrzymywane oraz – w miarę możliwości – podwyższane. Jedynie świadomy wysiłek pozwala na wzbogacenie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, przeważnie zaś, po prostu na zachowanie go na dotychczasowym poziomie. W istocie bowiem kompetencje i wiedza pracownika są utrzymywane na dobrym poziomie tylko wtedy, kiedy są wykorzystywane.<sup>28</sup>

W stabilnym otoczeniu dochodzi do stopniowej utraty wiedzy i kompetencji, czego nieuchronnym skutkiem jest zubożenie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Istnieje w literaturze szereg wytycznych dotyczących przygotowania i prowadzenia procesu doskonalenia personelu, które mają pomagać w tworzeniu rozwiązań kompleksowych i długofalowych.

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie zarówno dużym jak i małym, bez względu na rodzaj i specyfikę prowadzonej działalności są wynagrodzenia. Nadrzędnym celem każdej firmy powinno być zapewnienie należycie wykwalifikowanej kadry oraz efektywne wykorzystanie potencjału ich pracy.

---

<sup>27</sup> E. McKenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 200

<sup>28</sup> Ch. Fournier, Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1993, s.53

Pamiętajmy, iż wynagrodzenie zawsze odbywa się w konkretnych warunkach funkcjonowania firmy, na które znaczny wpływ wywierają czynniki natury prawnej, ekonomicznej, technicznej oraz społeczno-kulturowej. Kształtowanie wynagrodzeń wymaga odpowiedzi na poniższe pytania, które stawia sobie pracodawca, a mianowicie:

- ile należy płacić
- jak różnicować wynagrodzenie
- kiedy i w jakiej formie płacić
- co należy uwzględniać i czego należy unikać tworząc system wynagrodzeń.

Bardzo trudno jest znaleźć jednoznaczną odpowiedź na postawione pytania, gdyż wynagrodzenie pracowników ma swoją dynamikę i ulega zmianie pod wpływem wielu czynników zarówno tych, na które ma wpływ pracodawca jak i płynących z zewnętrznego otoczenia. Do najistotniejszych czynników wewnętrznych należą: poziom efektywności i kosztów pracy, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, hierarchia stanowisk pracy, stan stosunków pracy, filozofia zarządzania i wynikający z niej sposób sprawowania funkcji personalnej. Wśród czynników zewnętrznych najbardziej istotną rolę odgrywają: przepisy prawne, sytuacja na rynku pracy i stopa inflacji

Podstawową cechą najbardziej charakterystyczną dla stosunku pracy jest „zobowiązanie się pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, a pracodawcy – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem”. To podstawowa cecha charakteryzująca stosunek pracy. Cecha ta przesądza o tym, z jakim stosunkiem prawnym mamy do czynienia. Bez względu na to, jaką nazwę dano by umowie o pracę, o jej rodzaju decyduje jej treść<sup>29</sup>.

Pamiętajmy, iż wynagrodzenie należy do praw majątkowych niezbywalnych. Oznacza to, że pracownik nie może zrzec się prawa do swojego wynagrodzenia, bądź scedować go na inną osobę. Jednakże może podlegać egzekucji sądowej i administracyjnej. Oznacza to, że z wynagrodzenia za pracę można potrącać:

- ściśle określone należności, np. świadczenia alimentacyjne
- w ściśle określonej kolejności
- do ściśle określonych granic ustalonych w Kodeksie pracy<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Artykuł 22 Kodeksu pracy, oraz komentarz w: W. Muszalski, A. Nałęcz, G. Orłowski, A. Patulski, Kodeks pracy z komentarzem 2003, ODDK.

<sup>30</sup> Kodeks pracy, artykuł 87 i rozporządzenie RM z dnia 6 grudnia 1977r. w sprawie kwot wynagrodzenia wolnych od potrąceń z tytułów innych niż świadczenia alimentacyjne (Dz.U. Nr 37, poz. 165, z 1996r. Nr 60, poz. 274).

Wynagrodzenie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tj. spełnianej w każdym przedsiębiorstwie i pozostałych instytucjach, niezależnie od ich rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności. Odgrywa ono szczególną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi zarówno na poziomie operacyjnym jak i w aspekcie strategicznym. W pierwszym przypadku wynagrodzenie jest ważnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników, w drugim zaś może być wykorzystywane, jako narzędzie integrowania zasobów ludzkich wokół realizacji strategii organizacji, w kształtowaniu *proefektywnościowej* i *proetycznej* kultury organizacyjnej danej firmy. Wynagrodzenie pieniężne wciąż znajduje się na czele listy najważniejszych i najskuteczniejszych motywatorów do pracy.

Istnieje stała potrzeba poszukiwania ciągle nowych pomysłów i rozwiązań w zakresie budowania i stosowania systemów wynagradzania. Niezwykle istotne dla firmy, pragnącej stworzyć efektywny system wynagrodzeń, jest: solidna struktura systemu wynagrodzeń, wielość atrakcyjnych dla pracownika składników wynagrodzeń oraz rozsądna elastyczność w ich stosowaniu.

Ocenianie pracowników jest funkcją poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia, czy też raczej powinna uwzględniać polityka personalna każdej organizacji<sup>31</sup>.

Często formalnie bądź nieformalnie ocenia się pracę wykonywaną przez osoby zatrudnione w firmie. W ramach systemu nieformalnego należy być świadomym, że przełożeni nieustannie wydają opinie na temat pracy swoich podwładnych, posługując się kryteriami subiektywnymi. Mogą oni także posłużyć się sformalizowanymi technikami oceny pracy. Takie sądy uważane są za bardziej obiektywne. W systemach sformalizowanych stosowane są terminy „ocena pracy” (*performance appraisal*) i „zarządzanie pracą” (*performance management*)<sup>32</sup>.

Te dwa określenia odnoszą się do procesu, w którym kierownicy i ich podwładni zgadzają się co do osiągnięć, do których należy dążyć, zaś kierownik jest w naturalny sposób zainteresowany jak najlepszym osiągnięciem celów krótkoterminowych i długoterminowych przez biegłe zarządzanie i rozwój pracowników. Pracę można oceniać za pomocą technik omawianych w niniejszym rozdziale. Ocenę odnosi się następnie do celów lub planów. W ten sposób podwładny otrzymuje informację zwrotną dotyczącą swoich postępów.

---

<sup>31</sup> M Sidor – Rządowska, Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

<sup>32</sup> Zarządzanie potencjałem pracy, op. cit., s. 78.

Istnieją dwa główne ujęcia dotyczące procesu oceny pracy: szacujące i rozwojowe. Ocena zorientowana na oszacowanie pracy sprowadza się do osądzania ocenianego, po czym następuje analiza wykonywanej pracy przez pracownika w danym okresie. Ocenę wydaje się w porównaniu wykonanej pracy ocenianego z uprzednio ustalonymi celami i zadaniami lub też w oparciu o wszystkie pozycje umieszczone w opisie pracy. Ten rodzaj oceny może być połączony z przyznaniem określonych wynagrodzeń zewnętrznych, takich jak płaca<sup>33</sup>.

Ocena rozwojowa ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Może być ona powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Głównym celem jest ustalenie, jakiego rodzaju, wiedzę dana osoba powinna posiadać i jakie umiejętności rozwinąć. Po wskazaniu potrzeb rozwojowych ocenianego, można ustalić odpowiednie cele rozwojowe. Ponieważ osoba oceniana powinna otwarcie i szczerze podchodzić do spostrzeżonych przez siebie własnych ograniczeń napotykaných w pracy trudności, kontakty między nią a osobą oceniającą charakteryzować musi duży stopień otwartości i wzajemny szacunek. Należałoby również unikać restryktywnej biurokratycznej kontroli<sup>34</sup>.

Te dwa ujęcia oceny pracy podkreślają potrzebę przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej zarówno dobrego, jak i złego wykonania pracy, a także znaczenie wytyczenia przyszłego rozwoju osobistego. W ten sposób uznają rolę, jaką odgrywa motywacja w przekazywaniu informacji zwrotnej. Dostępne są pewne techniki do oceny pracy pracownika, z której jako pierwszą można wymienić pisemny raport - oceniający przedstawia opis słabych i mocnych stron poprzedniej pracy i ewentualnych możliwości ocenianego. Raport zawiera również sugestie dotyczące doskonalenia. Ważne jest, aby oceniający wykazywał się spostrzegawczością i potrafił przedstawić zarówno ocenę, jak i swoje sugestie na piśmie.

Krytyczne zdarzenia - oceniający naświetla incydenty lub kluczowe wydarzenia, które obrazują zachowanie ocenianego jako wyjątkowo dobre lub złe w powiązaniu z konkretnymi wynikami pracy. Taka praktyka bada pożądane zachowania, jak również zachowania, które sygnalizują potrzebę poprawy.

Graficzne skale rankingowe (*rating scales*) - jest to popularna technika oceny. W odróżnieniu od pisemnego raportu i technik krytycznych zdarzeń nadaje się do analizy ilościowej i do porównywania danych. Opracowany jest zbiór czynników pracy zawierający takie cechy, jak jej jakość, wiedza techniczna, klimat współpracy, rzetelność, punktualność i inicjatywa. Każdy z tych czynników oceniany jest, na przykład, w skali od 1 do 5, gdzie

---

<sup>33</sup> B. Jamka, Kierowanie kadrami - pozyskiwanie i rozwój pracowników, op. cit., s. 95.

<sup>34</sup> Umiejętność kierowania ludźmi coraz cenniejsza, op. cit.

najwyższa cyfra oznacza najlepszą ocenę. Taka technika jest ekonomiczna z punktu widzenia czasu poświęconego na jej opracowanie i zastosowanie, lecz nie daje głębszej informacji, jakiej dostarczają inne techniki opisane powyżej.

Wielosobowe porównanie to technika, będąca raczej miarą relatywną niż absolutną, stosowana jest do szacowania pracy jednej osoby na tle innego pracownika lub wielu innych pracowników. Łączy ona trzy ugruntowane podejścia, a mianowicie rangowanie indywidualne, grupowe i porównywanie w parach.

Rangowanie indywidualne to podejście porządkuje ocenianych od osoby najlepiej wykonującej daną pracę do robiącej to najgorzej, gdzie ocena remisowa jest wykluczona ze skali.

Rangowanie grupowe to podejście wymaga od oceniającego, aby umieścił ocenianych w konkretnych kategoriach, które są odzwierciedleniem ich pracy.

Porównywanie w parach to podejście pozwala na porównanie pracownika z każdą inną osobą ocenianą. Oceniani są łączeni w pary i każda osoba jest rangowana jako lepszy lub gorszy pracownik. Kiedy zakończony zostanie proces porównywania w parach (z uwzględnieniem wszystkich par), opracowuje się syntetyczną punktację rankingową, która odzwierciedla najmocniejsze punkty każdego pracownika. Takie podejście pozwala na porównanie każdego z każdym w konkretnym otoczeniu organizacji, jednak może być to trudne do przeprowadzenia, kiedy dotyczy dużej liczby ocenianych.

Wielosobowe porównania mogą być stosowane w połączeniu z innymi technikami w celu otrzymania najlepszej kombinacji cech pomiarów relatywnych i absolutnych. Na przykład, graficzna skala rankingowa może być stosowana wraz z indywidualnym podejściem rankingowym.

Zarządzanie przez cele. Cele są sformułowane i uzgodnione na początku ocenianego okresu, a oceniany uczestniczy w szkoleniu i otrzymuje konieczną pomoc, co ułatwia osiągnięcie wytyczonych celów. Pod koniec tego okresu następuje ocena pracy i ustala się nowe cele<sup>35</sup>.

Oceniający, zazwyczaj będący bezpośrednim przełożonym lub kierownikiem, być może przy pomocy specjalisty ds. zasobów ludzkich, musi ustalić, jakie aspekty wykonywanej przez pracownika pracy powinny być zbadane i jaka powinna być zastosowana kombinacja celów i technik subiektywnej oceny.

---

<sup>35</sup> Zarządzanie potencjałem pracy, op. cit., s. 79.

Podniesienie poziomu wydajności pracy wiąże się z: inwestowaniem w rozwój zaawansowanych technologii, odpowiednią organizacją pracy, potrzebą podniesienia kultury ekonomicznej społeczeństwa i zmiany relacji na linii pracodawca - pracownik.

Wciąż jeszcze w wielu firmach bardzo zaniedbana dziedzina jest zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie w sferze motywowania personelu. W Polsce na początku transformacji polityczno-gospodarczych właściciele i menedżerowie szybko uświadomili sobie znaczenie finansów i marketingu, dopiero jednak teraz więcej uwagi poświęca się zarządzaniu ludźmi. Tymczasem dzisiaj przewagę nad konkurencją osiąga się właśnie w ten sposób. Najlepsze rezultaty przynosi zarówno elastyczne zatrudnienie, jak i dobre motywowanie.



## Bibliografia

1. Adamiec M., Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor – kreator – inspirator, Wyd. AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Bańka W., Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
4. Czubasiewicz H., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
5. Fournier Ch., Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1993.
6. Giliński B., Zarządzanie strategiczne, „Personel”, 1995, nr 9, s. 6
7. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Nauk. PWN Warszawa 2002.
8. Iwasiewicz A., Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody, Wyd. nauk. PWN, Kraków 1999.
9. Jamka B., Pozyskiwanie i rozwój pracowników, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
10. Jurkowski R., Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego aspekty prawne, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
11. Kędzior Z., Integracja Polski z Unią Europejską – szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw” (wyniki badań), SGH, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 1999.
12. Kostera M., Zarządzanie personelem, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
13. Marciniak J., Standaryzacja procesów zarządzania personelem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
14. McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
15. Muszalski W., Nałęcz A., Orłowski G., Patulski A., Kodeks pracy z komentarzem 2003, ODDK.
16. Osmelak J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

17. Penc J., Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe” (Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie) 2002, nr 4.
18. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003.
19. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.
20. Rozporządzenie RM z dnia 6 grudnia 1977r. w sprawie kwot wynagrodzenia wolnych od potrąceń z tytułów innych niż świadczenia alimentacyjne (Dz.U. Nr 37, poz. 165, z 1996r. Nr 60, poz. 274).
21. Sedlak K., Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, Wyd. PSB, Kraków 1996
22. Sidor – Rządowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
23. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilber D. J.R., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
24. Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
25. Wawrzyniak B., Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą, w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, PFPK, Warszawa 1999.