

Stanisław SIRKO



**PODSTAWY
ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI
LUDZKIMI**

66084

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



**PODSTAWY
ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI
LUDZKIMI**

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Stanisław SIRKO



PODSTAWY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

WARSZAWA 2009

Recenzent: płk dr hab. inż. Tomasz MAJEWSKI

Opracowanie „Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi”
wykonał – Stanisław SIRKO

Adiustacja stylistyczna
Renata CZERWIŃSKA

Projekt okładki
Ewa WIŚNIEWSKA

Korekta
Małgorzata SĘKTAS

Skład i łamanie
Ewa WIŚNIEWSKA

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009

Sygn. AON 5927/09

Skład, druk i oprawa Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681 37 52
Zam. nr 402/2009

Spis treści

WSTĘP	7
Rozdział 1	
PRACOWNICY W ORGANIZACJI	9
1.1. Pracownicy jako zasób organizacji	9
1.2. Społeczne i materialne środowisko pracy	17
1.3. Motywowanie pracowników	22
1.4. Ryzyko związane z ludźmi	24
1.5. Trudne sytuacje w pracy	26
1.6. Ogólne założenia zarządzania zasobami ludźmi	33
Rozdział 2	
WYBRANE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	38
2.1. Zmiana w podejściu do pracowników	38
2.2. Zmiany w otoczeniu organizacji	41
2.3. Zmiana charakteru pracy	44
2.4. Zmiana rynku pracy	49
2.5. Zmiana struktur organizacji i zatrudnienia	53
Rozdział 3	
POZYSKIWANIE PERSONELU	57
3.1. Planowanie potrzeb w zakresie personelu	57
3.2. Rekrutacja i selekcja personelu	62
Rozdział 4	
OCENIANIE I ROZWÓJ PERSONELU	70
4.1. Metody, techniki i kryteria oceniania	70
4.2. Rozwój pracowników	78
Rozdział 5	
PRZEMIESZCZENIA I ZWALNIANIE PERSONELU	86
5.1. Decyzje personalne	86
5.2. Kariery pracowników	91
5.3. Pracownik w nowym miejscu pracy	96
5.4. Zwalnianie pracowników	97

ZAKOŃCZENIE	101
BIBLIOGRAFIA	102
WYKAZ RYSUNKÓW	108
WYKAZ TABEL	108

WSTĘP

W nowoczesnych organizacjach ludzie postrzegani są jako najważniejszy kapitał, który jest podstawą sukcesu w realizacji celów. Właściwie motywowani, posiadający odpowiednie warunki do funkcjonowania i rozwoju, są tym elementem, który pozwala organizacjom uzyskać przewagę. W aktualnych warunkach zaangażowany, wysoko wykwalifikowany, posiadający silną motywację oraz wyrażający gotowość do uczenia się i adoptujący się do zmian personel jest gwarantem skutecznego działania organizacji. Dlatego organizacje coraz częściej pozyskują i rozwijają najlepszych i najzdolniejszych pracowników oraz podejmują działania zmierzające do zatrzymania ich w organizacji.

Przyspieszenie tempa przemian ekonomicznych i technologicznych sprawia, że pracownicy dynamiczniej muszą kształtować swoje stosunki z otoczeniem. Nie mogą tylko reagować na zaistniałe sytuacje w oparciu o uzyskane informacje, lecz sami muszą ich poszukiwać i przetwarzać. Do realizacji celów organizacji konieczne są określone działania podejmowane w różnych miejscach i na różnych jej szczeblach. Zarówno kierownicy, szeregowi pracownicy, jak i personel pomocniczy, wszyscy realizują cele cząstkowe. Pojawia się konieczność koordynacji i zapewnienia właściwych relacji pomiędzy wykonawcami różnych prac. Koordynacja stwarza jednak pewne problemy związane m.in. z przywództwem, prowadzeniem negocjacji czy klimatem organizacyjnym.

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje sprawia, że ciągle trwa poszukiwanie recept na efektywne zarządzanie. Jednym z takich rozwiązań jest nastawienie na pracowników, jako twórczego i produktywnego potencjału organizacji. Stąd też poznanie istotnych aspektów funkcjonowania ludzi w organizacji jest warunkiem koniecznym kształtowania i wykorzystania potencjału ludzi. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, przedstawiono wybrane zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym procesem, który wymaga konsekwencji w działaniu i odpowiedzialności kadry kierowniczej. Postrzeganie ludzi jako najważniejszego i o szczególnych właściwościach elementu każdej organizacji oraz dążenie do pozyskiwania ich w celu realizacji założonych celów doprowadziło do wykształcenia się specjalnej dziedziny, której przedmiotem zainteresowań jest problematyka zasobów ludzkich.

Wraz z ewolucją poglądów dotyczących funkcji personalnej zmieniła się także terminologia, w konsekwencji czego występują różne pojęcia, za pomocą których określane są te same lub podobne problemy. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako przedmiot swych oddziaływań czyni „zasoby” ludzkie w organizacji, traktując je jako kapitał społeczny. Ukierunkowuje ich rozwój, mając na względzie projektowanie nowych strategii, struktur, kultury, czyli przygotowuje niezbędne dla rozwoju i powodzenia zmiany organizacyjne.

Prezentowane Czytelnikowi, w syntetycznej formie, wiadomości z obszaru funkcjonowania ludzi w organizacji mogą stanowić punkt wyjścia do dalszego studiowania. Praca kierowana jest do osób poznających i zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

ROZDZIAŁ 1

PRACOWNICY W ORGANIZACJI

1.1. Pracownicy jako zasób organizacji

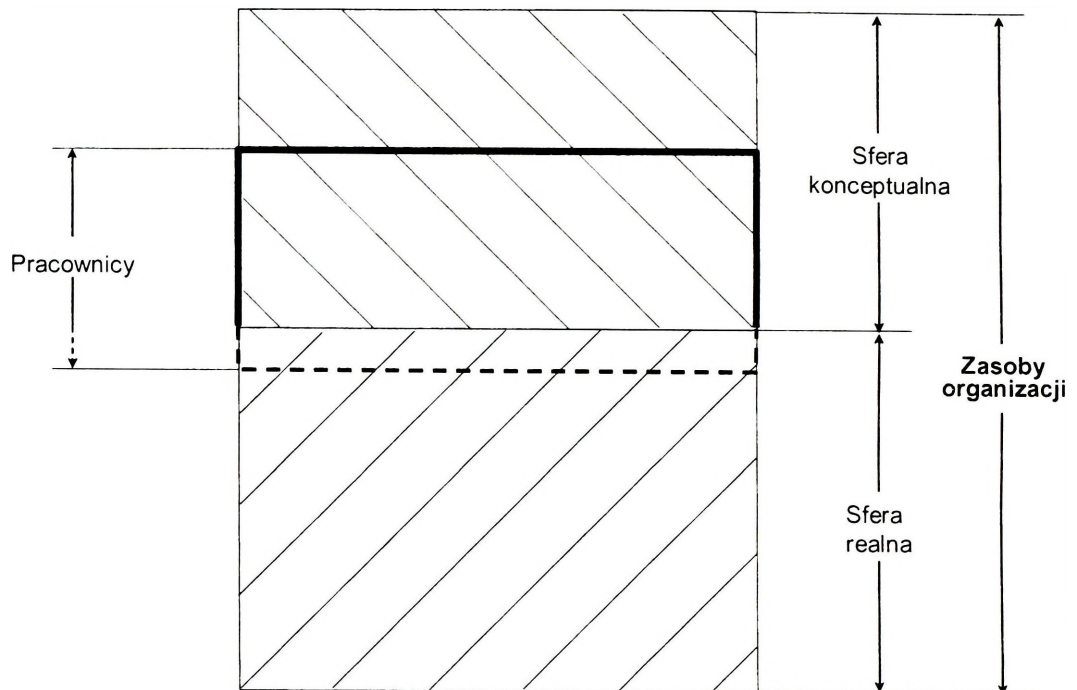
Pojęcie zasobów ma charakter interdyscyplinarny i wieloznaczny¹. Według prakseologów, zasoby to przedmioty używane do osiągnięcia celu. Na gruncie ekonomii do zasobów zalicza się ziemię, kapitał, pracę i technologię. Zasoby są także utożsamiane z majątkiem organizacji, jej umiejętnościami, procesami wewnętrznymi, atrybutami oraz informacją i wiedzą. Są wśród nich zasoby twarde (wymierne, konkretne i mocno osadzone w rzeczywistości, trudno podlegające zmianom) i miękkie (niedookreślone, płynne i zmienne)².

H. Sęk odnosząc się do sfery konceptualnej i realnej określa zasoby jako specyficzne właściwości funkcjonalne cech istniejących potencjalnie w środowisku ludzi, w nich samych oraz w ich relacjach z otoczeniem. Do zasobów zalicza cechy ludzi (biologiczne, psychologiczne, społeczne i duchowe), cechy środowiska (fizyczne, materialne, społeczne) oraz cechy społeczne (więzi, grupy, organizacje), które gwarantują wsparcie i pomoc³. Można więc przyjąć, że pod pojęciem zasobów (nie wskazując ich lokalizacji) kryje się to wszystko, czym dysponują lub mogą dysponować pracownicy (pracownik) organizacji. Ludzi wyróżnia niepowtarzalność, która jest wynikiem wieloletniego kumulowania wiedzy i zdobywania doświadczenia poszczególnych jednostek. Pracownicy, którzy posiadają wysokie kwalifikacje oraz silną motywację, chętnie podejmują nowe wyzwania oraz wyrażają gotowość do permanentnej nauki, w istotny sposób wpływają na sprawność działania organizacji.

¹ Por.: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001; K. Bolesta-Kukułka, *Socjologia ogólna*, UW, Warszawa 2003; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003; S. Kasiewicz, H. Możaryn (red.), *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa 2004, P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 2004, s. 539–541; E. Cyrson (red.), *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN, Warszawa-Poznań 1996, s. 20–21.

² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 93.

³ Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki*, UŁ, Łódź 2003, s. 18, 20–22, 24, 27, 29. W literaturze przedmiotu występuje również określenie kapitał intelektualny. Często jest on postrzegany jako posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają organizacjom uzyskać przewagę. Do elementów tak pojmowanego kapitału zalicza się kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, innowacyjność, zdolność do wypełniania ról) oraz kapitał strukturalny i kapitał organizacyjny. Por. L. Edvinsson i M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.



Rysunek 1. Sfera koncepcyjna i realna zasobów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999, s. 235–236.

W ujęciu socjologicznym, zasoby ludzkie to różne atuty, jakie posiadają lub jakie osoby mogą osiąść dzięki swojej aktywności⁴. W zbliżony sposób zasoby ludzkie są określane w literaturze z zakresu zarządzania, gdzie są przedstawiane jako ogół wrodzonych i nabytych właściwości, które są ucieleśnione, wykorzystywane i doskonalone w okresie ich aktywności zawodowej⁵. Tak więc zasoby ludzkie cechuje unikalność, wartość oraz trudność zastąpienia.

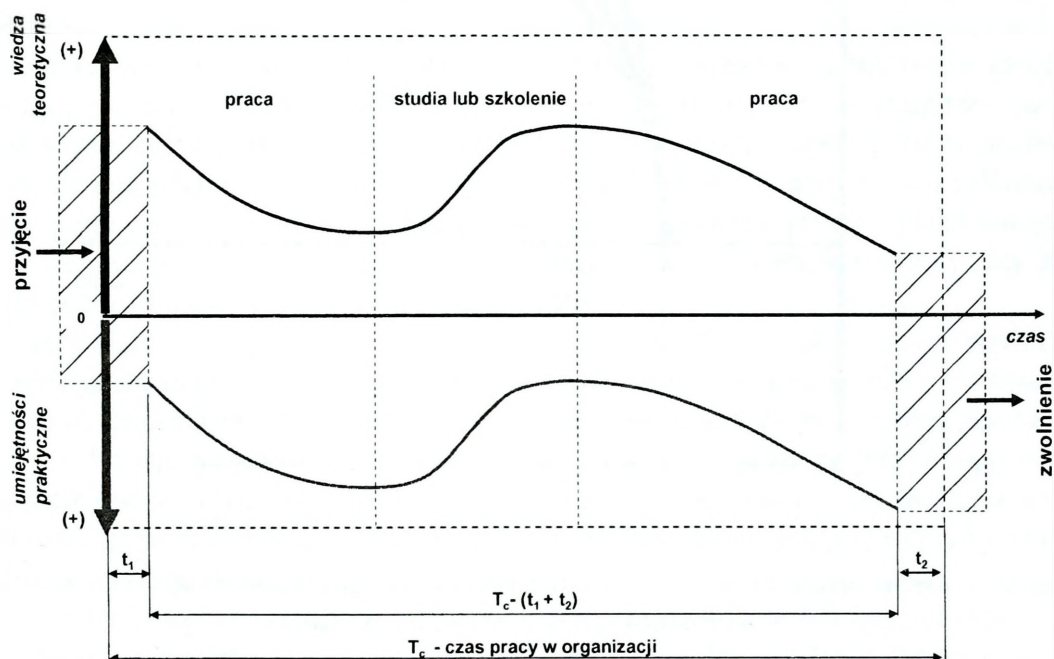
Zasoby poszczególnych pracowników posiadają relatywny charakter, ponieważ o tym czy coś stanie się zasobem, czy nie, przesądzają ich potrzeby oraz stojące przed nimi zadania. Progresa zasobów następuje zarówno w wyniku indywidualnych działań podejmowanych przez każdego z nich, jak również jest pochodną ich uczestnictwa w grupach i zespołach.

Wiedza pracowników, jako integralna część ich osobowości, jest tym zasobem organizacji, którego przybywa wraz z jego stosowaniem. Przyjmując typologię Th. Luckmanna, można wskazać trzy obszary wiedzy pracowników: wiedzę elementarną i nieujawnioną, wiedzę rutynową oraz wiedzę wyraźnie sprecyzowaną. Wiedza

⁴ K. Bolesta-Kukułka, wyd. cyt. s. 255–256.

⁵ H. Kasiewicz, S. Możaryn (red.), wyd. cyt. s. 82–83; A. Poczowski, wyd. cyt. s. 292.

elementarna towarzyszy wszelkim doświadczeniom. Jest obecna w perspektywie tego, co jako podstawowe występuje na pierwszym planie w doświadczeniu pracowników. Wiedza i umiejętności nabywane są przez pracowników podczas kształcenia na różnych poziomach. Są jednak stopniowo tracone, co sprawia, że pojawia się konieczność ich uzupełniania (rys. 2).

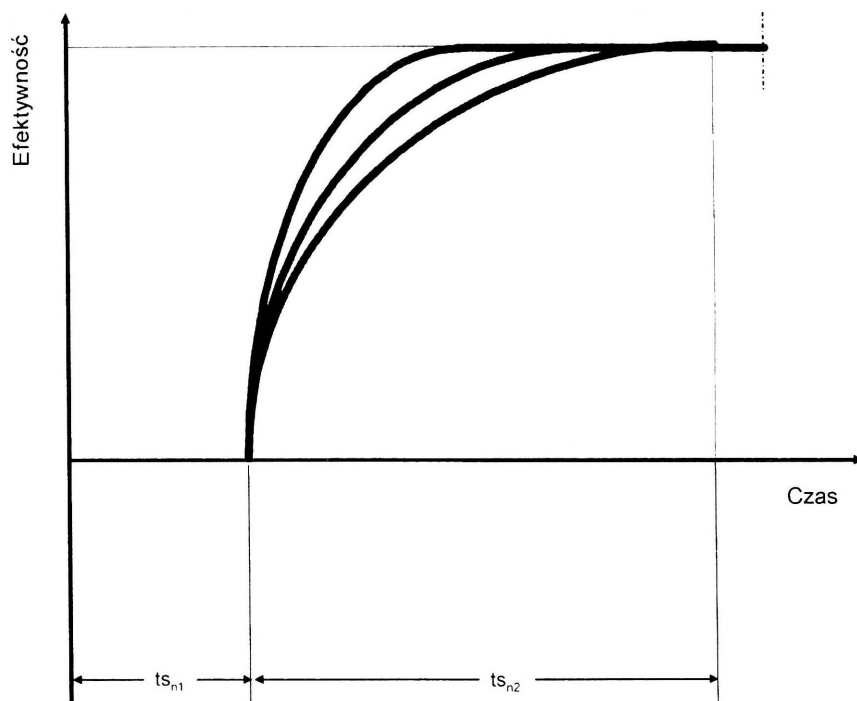


Rysunek 2. Zmiana wiedzy i umiejętności pracowników w czasie

Opracowanie własne.

Kolejną z nich jest wiedza rutynowa. W jej zakres wchodzi wiedza zręcznościowa, do której pracownicy odwołują się w codziennych praktykach, wiedza praktyczna wymagająca większego zaangażowania umysłowego i wyuczenia ze zrozumieniem określonych czynności oraz wiedza występująca w formie przepisu, która obejmuje podstawowe wskazania, nakazy i zakazy respektowane podczas wykonywania określonych zadań. Przytoczone elementy wiedzy rutynowej, będąc ze sobą ściśle powiązane, są permanentnie wykorzystywane w codziennej działalności. Ostatni typ wiedzy, czyli wiedza wyraźnie określona, zdobywana sukcesywnie i gromadzona w pamięci, jest wykorzystywana przez pracowników w szczególnych okolicznościach.

W procesie uczenia się pracowników na uwagę zasługuje czas osiągnięcia określonego poziomu efektywności (osób lub zespołów). Proces ten uwarunkowany wieloma czynnikami dla poszczególnych osób jest różny ($ts_{n2} \neq \text{const}$).



Rysunek 3. Krzywe obrazujące różny czas uzyskania odpowiedniego poziomu efektywności (t_{s2}) przez pracowników na nowym stanowisku pracy

Opracowanie własne.

Pracownik zdolny do przekształcania informacji w wiedzę i wykorzystywania jej dla osiągnięcia celów przez organizację jest zasadniczym elementem jej zasobów wiedzy. Jednak w wielu procesach, które są kluczowe dla funkcjonowania organizacji, równie ważna lub nawet bardziej istotna może okazać się wiedza zbiorowa. Pracownicy, funkcjonując w grupie, nabywają zdolności uczestniczenia w zbiorowym działaniu przez przyjmowanie postaw innych członków grupy. Każde działanie członków grupy wprowadza nowe jakości i jest źródłem nowych stanów rzeczy w rzeczywistości, w której funkcjonują.

Zakładając, że W_{pr} oznacza wiedzę⁶ niezbędną do rozwiązania określonego problemu, to w sytuacji, kiedy zasoby pojedynczego pracownika są niewystarczające do rozwiązania problemu, powoływany jest zespół składający się z n pracowników $Z_{pr} = (1, 2, \dots, n)$. Wiedza każdego pracownika w_{prwi} gdzie $i = (1, \dots, n)$ jest wypadkową wiedzy potocznej w_p (wiedza zdobyta poprzez doświadczenie i praktykę) oraz wiedzy uzyskanej w trakcie kształcenia w_n (wiedza naukowa). Wiedza zespołu W_{Zpr} jest więc

⁶ Por. A. Mazurkiewicz, *Modelowanie transformacji wiedzy do praktyki w budowie i eksploatacji maszyn*, ITE, Radom-Poznań 1999, s. 22–24.

funkcją wiedzy poszczególnych pracowników. Pracownicy wchodzący w skład zespołu będą mogli rozwiązać problem, wówczas gdy wiedza zespołu będzie zawierała wymagany zasób wiedzy.

W sytuacji, kiedy wiedza, którą posiada zespół, jest niewystarczająca do rozwiązania problemu, pojawia się konieczność jej uzupełnienia. Uzupełnienie wiedzy potrzebnej do rozwiązania problemu jest realizowane poprzez pozyskanie jej przez poszczególnych pracowników (samokształcenie, praktyka itd.). Wiedza zespołu może ulec zwiększeniu również poprzez pozyskanie dodatkowych pracowników lub w wyniku badań naukowych. Podstawą i źródłem tworzenia grupowego zasobu wiedzy jest jednostkowe doświadczenie. Nie można stwierdzić, że grupowy zasób wiedzy jest sumą subiektywnych doświadczeń. Nie każda wiedza, która posiada indywidualne pochodzenie, trafia do kontekstu, który jest dostępny innym członkom grupy. Jego częścią stają się tylko te elementy, które przeszły proces obiektywizacji, który nadaje im ogólny charakter oraz posiadają grupową istotność i zostały zatwierdzone przez grupowe (organizacyjne) autorytety.

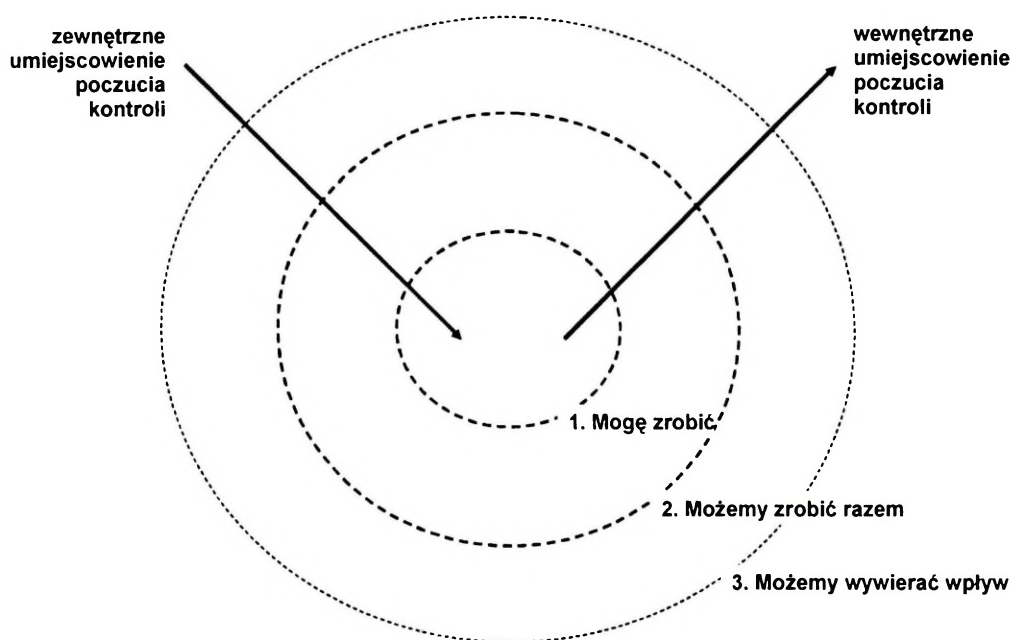
Na problem merytorycznej zawartości wiedzy pracowników należy spojrzeć również przez pryzmat etapów socjalizacji pracowników w organizacji. Pozwala to zauważyć, że osobisty zasób wiedzy każdego pracownika składa się z wiedzy potocznej oraz wiedzy specjalistycznej, która jest następstwem socjalizacji. Przyjmując jako wyróżnik podziału wiedzy pracowników sposób jej przekazywania, można zauważyć, że wiedzę potoczną nabywa każdy pracownik, zaś wiedzę specjalistyczną tylko ściśle wybrane grono zatrudnionych w organizacji.

Osobną kategorię zasobów osobistych pracowników stanowi ich zdrowie. Jest ono postrzegane jako dyspozycja, zasób czy też ogólna zdolność organizmu do rozwoju i radzenia sobie z wymaganiami. To właśnie zdrowie może przesądzać o konieczności zmiany charakteru wykonywanych zadań. Niestety, wielu pracodawców nie jest świadoma tego, że nieefektywna obecność w pracy (obniżona wydajność pracowników wynikająca z ich stanu zdrowia) może być dla organizacji znacznie większym obciążeniem niż inne koszty medyczne. Nieefektywna obecność w pracy nie polega na symulowaniu choroby, natomiast odnosi się do obniżonej wydajności pracowników, która wynika z określonych problemów zdrowotnych. Przyjmuje się przy tym, że pracownicy poważnie traktują swoje obowiązki i czują się zobowiązani do kontynuowania pracy. Zjawisko to, w odróżnieniu od absencji, nie zawsze jest obserwowalne, bowiem trudno niekiedy stwierdzić, w jakim stopniu określona dolegliwość obniża efektywność pracownika. Okazuje się, że ci pracownicy, którzy chorują w domu, są dla organizacji mniejszym obciążeniem pod względem straconego czasu pracy niż ci, którzy przychodzą do pracy, lecz nie są tak efektywni w porównaniu do sytuacji, kiedy nie mają problemów zdrowotnych⁷.

Sytuacje, w których pracownicy wykonują zadania samodzielnie, można niekiedy określić jako trudne. Wymagają one od nich dobrego przygotowania, specjalistycznej

⁷ Por. P. Hemp, *Niedysponowani pracownicy: obecni ciałem, nieobecni duchem*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 10.

wiedzy oraz dużej odporności na trudy. Zwłaszcza wtedy wsparcie innych osób jest istotnym zewnętrznym rodzajem zasobu. Wzajemne powiązania i interakcje pomiędzy ludźmi są przedmiotem zainteresowań badaczy od dawna⁸. W dobie globalizacji, organizacji wirtualnych oraz rozwijających się systemów informacyjnych, dokładne sprawdzenie powiązań i wymiany informacji pomiędzy ludźmi jest trudne do zrealizowania⁹. Sieci społeczne powstałe w wyniku wzajemnych oddziaływań lokują się pomiędzy grafami losowymi a regularnymi siatkami.



Rysunek 4. Poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej

Źródło: na podstawie S.A. Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox. Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Cornwall 2008, s. 141.

Wsparcie, jako zasób, stanowią te więzi społeczne, które pracownicy uzyskują jako uczestnicy grup formalnych i nieformalnych w organizacji. Wśród rodzajów wsparcia (klasyfikowanych ze względu na treść wymiany)¹⁰ istotne znaczenie dla

⁸ Z badań przytaczanych przez P. Balla wynika, że każdy mieszkaniec na kuli ziemskiej jest oddalony od innych ludzi tylko o sześć innych osób (sześć stopni oddalenia). P. Ball, *Masa krytyczna. Jak jedno z drugiego wynika*, Insignis, Kraków 2007, s. 457–461.

⁹ Podejmując jednak ten wysiłek badacze mogą np. wykorzystać grafy relacyjne (wskazywanie relacji pomiędzy wierzchołkami), grafy przestrzenne (odzwierciedlenie odległości pomiędzy wierzchołkami i ich wzajemne położenie), grafy losowe (gdzie niektóre z wierzchołków połączone są w sposób losowy).

¹⁰ Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), wyd. cyt., s. 23–24.

pracowników, ze względu na charakter realizowanych przez nich zadań, odgrywa wsparcie emocjonalne i poznawcze. Wsparcie właściwie realizowane nie wpływa negatywnie na indywidualne zasoby pracowników. W sytuacji, kiedy muszą oni w krótkim czasie podejmować bardzo ważne decyzje, uzależnienie od innych, prowadzące do zmniejszenia poczucia kompetencji do samodzielnego radzenia sobie w określonych sytuacjach, może prowadzić do niebezpiecznych zdarzeń (brak decyzji lub podjęta zbyt późno). Istotną rolę odgrywają tutaj zasoby osobowościowe wspieranych pracowników. Pracownicy charakteryzujący się poczuciem kontroli zewnętrznej potrzebują większego wsparcia społecznego i jednocześnie słabiej go wykorzystują. Natomiast pozostali, oczekując mniej pomocy, wykorzystują ją bardzo dobrze.

W relacjach pracownik – organizacja oraz pracownik – inni pracownicy ważną rolę odgrywa również zaufanie. Jest ono przekonaniem, że można polegać na drugiej stronie, która nie wykorzysta słabych stron innych. Zaufanie postrzegane jako zjawisko dynamiczne ulega zmianie w wyniku procesów związanych ze współpracą stron w wyniku akumulacji doświadczenia. Zmienia się ono jednak w czasie ze względu na różne rodzaje aktywności podejmowane przez strony, uczenie się i zapominanie. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz prezentują zasady odnoszące się do zaufania: zasada przechodniości, zasada jako funkcja percepcji ryzyka, stopniowalność zaufania, wpływ kultury na zaufanie, zależność zaufania od czasu oraz wpływ formalnych i społecznych narzędzi kontroli w rozwoju zaufania¹¹. Z badań S.A. Joni wynika, że istnieją trzy podstawowe rodzaje zaufania¹²:

- zaufanie osobiste – oparte na przekonaniu o prawości drugiego człowieka. Występuje w miejscu pracy jako wynik wspólnych doświadczeń i znajomości charakterów pracowników. Takie zaufanie może występować niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji,

- zaufanie do kompetencji – odnoszące się do umiejętności doradców w określonych dziedzinach. Nabieranie zaufania do ludzi, którzy systematycznie wykazują się opanowaniem określonych umiejętności,

- zaufanie strukturalne – występuje wtedy, gdy role i ambicje nie wpływają na sposób przedstawiania informacji. Zaufanie to pozwala uznać uzyskane informacje za wiarygodne.

Kolejnym cennym zasobem, którym dysponują pracownicy, jest czas¹³. Można go rozpatrywać w ujęciu realnym, jako obiektywny, absolutny, mierzalny i postrzegany. Na przykład przełożony dysponuje czasem, który jest ograniczony przez przełożonego wyższego szczebla, czasem, który limitowany jest przez system (poziom współpra-

¹¹ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 39.

¹² S.A. Joni, *Geografia zaufania*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 1.

¹³ R. Borkowski (red.), *Cywilizacja technika ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, AGH, Kraków 2001, s. 38–41, 45–46; D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, PWN, Warszawa 1999; L. Kozioł, *Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy w przemyśle*, rozprawa habilitacyjna, AE, Kraków 1991.

owników), czasem organizowanym przez niego osobiście, który jest poświęcony podwładnym oraz czasem uznaniowym własnym¹⁴. O ile działania podejmowane w czasie organizowanym przez pracownika nie są zagrożone sankcjami, tak w czasie organizowanym przez przełożonego musi się z nimi liczyć. Sprawia to, że nie może ich zaniedbać. Tak więc przedmiotem troski pracownika powinien być czas organizowany przez niego osobiście.

W świetle prezentowanej problematyki należy także zwrócić uwagę jeszcze na jeden aspekt związany z pracownikami. Istnieje powszechne przekonanie, że ludzie dorośli stanowią dojrzałą strukturę psychiczną. Panują również poglądy, że tworzą oni jednolite grupy, które charakteryzują się jednakowymi lub podobnymi właściwościami oraz procesami psychicznymi. Jednak okazuje się, że sądy te po skonfrontowaniu ich z badaniami psychologów są niesłuszne.

Na podstawie literatury przedmiotu można zarysować pewien obraz człowieka dorosłego. Wraz z wiekiem następują różne zmiany w życiu człowieka. Niezależnie od takich, które są spowodowane np. przez wypadki, załamania psychiczne, dokonują się znaczne zmiany naturalne. Po osiągnięciu (pomiędzy 19, a 26 rokiem życia) maksymalnej siły fizycznej, następuje systematyczne pogarszanie się wskaźników funkcjonalności psychomotorycznej. U osób dorosłych następuje osłabienie słuchu i wzroku, które szczególnie uwidacznia się w wieku 40 lat. Posiadają oni natomiast lepszą niż ludzie młodzi rozwiniętą uwagę. W ich przypadku jej skupienie jest dłuższe i lepsze. Zdolność postrzegania przy postępującym osłabieniu wzroku i słuchu jest u ludzi dorosłych zróżnicowana. Jest ona związana z wiekiem i stanem zdrowia. Ich wyobraźnia jest praktyczna i konkretna. Odmienne także występują zdolności zapamiętywania. Dorośli myślą w bardziej praktyczny sposób. Pragną oni być twórczy, nowocześni i dumni z tego co posiadają, jednocześnie dążą do oszczędzania sobie kłopotów, przykrości i ryzyka. Przedstawiają oni sobą zróżnicowaną, ale jednocześnie dynamiczną i zmieniającą się grupę.

Pracownicy rozpoczynając pracę w określonej organizacji nie rezygnują ze swoich wartości kulturowych i upodobań związanych ze stylem życia. Dlatego też ocenia się, że organizacje muszą w większym stopniu uwzględniać różnice w stylach życia, potrzebach oraz stylach pracy różnych grup ludzi. Istniejąca różnorodność wśród pracowników sprawia (płeć, wiek, pochodzenie etniczne, ...), że kierownicy powinni cechować się większą wrażliwością na te różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników¹⁵.

¹⁴ W. Oncken, D.L. Wass, *Czas menedżera: kto go kradnie*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12.

¹⁵ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

1.2. Społeczne i materialne środowisko pracy

Istnieje wiele czynników, które wpływają na wydajność pracowników. Są wśród nich elementy społecznego i materialnego środowiska pracy. Zachowania ludzi w grupach, będąc czymś więcej niż sumą indywidualnych działań, są odmienne od zachowań indywidualnych. Często grupa jest określana jako dwie lub więcej osób, które współdziałają i wzajemnie na siebie oddziałują, dążąc do określonego celu. W organizacji mogą występować:

- grupy formalne (określone w strukturze organizacyjnej, posiadają określony skład oraz zadania do realizacji):
 - grupy nakazowe (kierowania) – składają się z przełożonych i podwładnych,
 - grupy zadaniowe – tworzone są do wykonania określonych zadań,
- grupy nieformalne (nie określone przez organizację bez ustalonej struktury) – powstają niezależnie od woli przełożonych.

W skład grup nakazowych wchodzi kierownicy razem ze swymi podwładnymi, jednocześnie należąc do grup nakazowych obejmujących ich przełożonego na wyższym szczeblu zarządzania. Grupa nakazowa jest powołana dla realizacji pewnej liczby bieżących celów organizacji, w nieokreślonym horyzoncie czasowym. Grupa zadaniowa jest natomiast powołana dla realizacji względnie wąskiego zakresu celów, w określonym lub domyślnym horyzoncie czasowym. Horyzont czasowy osiągania tych celów jest określony lub domyślny. Po zrealizowaniu tych celów grupa może zostać rozwiązana. W grupach mogą występować relacje pomiędzy ludźmi, ludźmi i sztucznymi wytworami oraz pomiędzy sztucznymi wytworami.

Grupy nieformalne powstają tam, gdzie ludzie stale spotykają się i współdziałają. Są tworzone dla realizacji celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji. Ich horyzont czasowy jest nieokreślony. Rozwijają się w ramach formalnej struktury organizacyjnej. Ich członkowie podporządkowują niektóre z indywidualnych potrzeb potrzebom grupy jako całości, w zamian grupa ich chroni.

W organizacji można również spotkać grupy odniesienia. Składają się one z tych osób, z którymi poszczególne ludzie się identyfikują i porównują. Grupą odniesienia dla danej osoby mogą być inne osoby na tym samym szczeblu w organizacji lub poza nią. Wpływają one na postawy i zachowania osób skłonnych wzorować się na członkach swojej grupy odniesienia. Grupy odniesienia mogą zatem wpływać na życie organizacji, ponieważ jej członkowie często przyjmują za swoje normy efektywności oraz oczekiwania własnych grup odniesienia.

W nowoczesnych organizacjach relacje pomiędzy pracownikami wchodzącymi w skład tradycyjnych zespołów (trwałych) i zespołów wirtualnych, rządząc się innymi prawami (obecność innych osób wpływa na zachowania ludzi), komplikują się. Dlatego też, kiedy brak jest bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami, przełożony powinien umożliwić im współpracę. Wirtualny dystans przyczynia się do powstawania problemów w zespole i wzrostu ryzyka niepowodzenia. Okazuje się, że to nie odległość w sensie geograficznym, a sposób komunikowania przesą-

dza o powstawaniu dystansu pomiędzy członkami zespołu. Według K. Lojeski trzy grupy czynników przyczyniają się do jego powstawania¹⁶:

- dystans fizyczny (geograficzny, czasowy, organizacyjny). W sytuacji kiedy zmniejsza się fizyczna odległość rośnie chęć współpracy, a liczba kłamstw we wzajemnych relacjach zmniejsza się,

- dystans operacyjny (wielkość zespołu, częstotliwość kontaktów, biegłość w posługiwaniu się nowoczesnymi środkami łączności). Dystans ten najłatwiej jest zminimalizować,

- dystans podobieństwa (system wartości, style komunikowania, postawy wobec powierzonych zadań, historia wzajemnych relacji).

W grupach, które charakteryzują się wysokim poziomem wirtualnego dystansu, spada zaufanie oraz efektywność działania przełożonych.

Wszystkie grupy podejmują określone działania, jednak zadowolenie jej członków jest zmienne w zależności od grupy. Zagadnienie to dotyczy także efektywności grup. W przypadku podejmowania decyzji, ich efektywność jest niska. Jednak są one traktowane jako instrumenty podejmowania decyzji, gdyż posiadają zalety polegające na wszechstronności doświadczenia, różnorodności wiedzy, łagodzeniu pojawiających się antagonizmów i wzajemnym wspieraniu. Wspólnie wykonane zadanie może przyczynić się do poczucia jedności – ponadto pozytywnie wpływa na jednostkę. Jeżeli grupa już istnieje (posiada określoną przeszłość), inaczej oddziałuje to na jej postępowanie niż w sytuacji, kiedy członkowie grupy zbierają się po raz pierwszy (potrzebny jest czas i wysiłek, aby ustanowić określone standardy zachowań).

Grupa, która funkcjonuje przez pewien okres, dopracowuje się pewnego zestawu norm w zakresie tego, co jest właściwe i możliwe do zaakceptowania. Stali członkowie grupy i jednostki wyizolowane, odmiennie podchodzą do spraw związanych z dyscypliną. Stali członkowie przestrzegają ustalonych norm i są akceptowani przez pozostałych członków. Im bardziej dana jednostka chce być członkiem danej grupy, tym chętniej będzie przestrzegać grupowych norm postępowania i tym łatwiej narzucić jej reguły grupy. Jednostki wyizolowane nie przestrzegają norm i są odrzucane. Jeżeli dana osoba wzbrania się od przestrzegania norm i wzorców grupy, to początkową reakcją grupy mogą być łagodne żarty czy dobroduszny sarkazm. Natomiast, jeżeli to nie powoduje zmian w postępowaniu jednostki, następuje poważniejsze przekonywanie, które może przerodzić się w kłótnię.

Wiele organizacji dostrzega, że bardziej skuteczna jest praca zespołowa. Jednak, aby nazywać grupę zespołem, muszą zostać spełnione pewne warunki. Członkowie zespołu wchodzić ze sobą w interakcje, aby osiągnąć wspólne cele. Ponadto, członkowie zespołu mają dobrze określone zależne role (np. koordynator, realizator, wódz, innowator, krytyk, ...) oraz tożsamość zespołową, której towarzyszy określo-

¹⁶ O. Kłosinska. K. Dedo-Oleędzka, *Jak poprawić współpracę w wirtualnym zespole*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 2.

na funkcja organizacyjna¹⁷. Zespoły w spontaniczny sposób komunikują się i współpracują ze sobą, zastępując biurokratyczne mechanizmy zarządzania i kontroli. W zespole panuje lepsze zrozumienie wzajemnej odpowiedzialności, przełamywane są bariery zawiści lub zazdrości, występuje wzajemne wspieranie oraz lepszy klimat do rozwiązywania problemów. Dobrze dobranym zespołom przypisuje się¹⁸:

- jasno sformułowane cele akceptowane przez wszystkich,
- spójność i harmonię,
- uznanie i akceptację różnic kulturowych oraz wzajemne zrozumienie,
- zaufanie,
- skuteczne rozwiązywanie wewnętrznych problemów,
- zdolność do zbiorowego uczenia się,
- znajomość i akceptację roli w zespole przez członków zespołu,
- otwartą komunikację, gdzie każdy posiada dostęp do potrzebnych informacji,
- ciągłe szkolenie członków zespołu,
- stymulowanie kreatywności zespołu przez liderów.

Wiele firm przeprowadza szkolenie i zgrywanie zespołów podczas zajęć integracyjnych i motywacyjnych. Od pewnego okresu „modne” są sporty ekstremalne. Dużo wrażeń przysparza pracownikom udział w grach fabularnych (szkolenia przypominające reality show). Szkolenie nie może być jednak zestawem losowo dobranych gier i zabaw.

Problemy, które pojawiają się w organizacjach i ich otoczeniu sprawiają, że niekiedy ich rozwiązywanie wymaga podejścia zespołowego. Tak więc niezbędne jest, aby przełożeni określonych szczebli dzielili się władzą – delegowali uprawnienia. Coraz popularniejsze są więc zespoły zarządzające, bowiem ich efektywność jest większa od pojedynczego menedżera. W sytuacji kiedy organizacja działa w makro skali (globalnej), należy zadbać o rozwój trzech typów menedżerów¹⁹:

- menedżer działalności biznesowej (strateg + architekt + koordynator),
- menedżer krajowy (zwiadowca + konstruktor + współtwórca),
- menedżer funkcyjny (obserwator + łącznik + promotor).

Pierwszy z nich skupia uwagę na efektywnym rozdziale zasobów, ochraniając i wykorzystując kompetencje poszczególnych jednostek. Jego nadrzędnym celem jest osiągnięcie efektywności na globalną skalę i permanentna poprawa konkurencyjności. Drugi koncentruje się na zmianach, które zachodzą na lokalnym rynku. Odgrywa znaczącą rolę w zaspokajaniu potrzeb miejscowych klientów, chroniąc organizację przed lokalnymi konkurentami. Stoją oni przed trudnym wyzwaniem, bowiem muszą rozwiązywać konflikty, które powstają w trakcie kształtowania globalnej konkurencyjności reagując na potrzeby lokalnych rynków. Na ostatnim z wymienionych ciąży odpowiedzialność w zakresie rozwijania umiejętności uczenia się ponad granicami państw i regionów. Spełniają ważną rolę jako łącznicy

¹⁷ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

¹⁸ H.K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004.

¹⁹ Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Kim jest globalny menedżer?*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10.

między poszczególnymi obszarami specjalizacji używając nieformalnych sieci kontaktów.

Istotny wpływ na pracowników oraz ich efektywność pracy wywierają czynniki materialnego środowiska. Są wśród nich²⁰:

- czynniki fizyczne – mikroklimat (temperatura, wilgotność i ruchliwość powietrza w pionie i poziomie), zapylenie powietrza, promieniowanie (nadfioletowe, podczerwone, jonizujące i elektromagnetyczne), hałas, wibracje (wstrząsy), ultradźwięki, oświetlenie itp.,
- czynniki chemiczne – gazy toksyczne, pary, smary, substancje organiczne, rozpuszczalniki, tlenek węgla itp.,
- czynniki estetyczne – kolorystyka, kształt pomieszczeń produkcyjnych i biurowych, urządzeń, wyposażenia i narzędzi, napisy, plansze, zieleńce, odzież ochronna, muzyka funkcjonalna itp.,
- czynniki psychofizyczne – obciążenie fizyczne (praca dynamiczna, wysiłek statyczny itp.) i nerwowo-psychiczne (napięcie uwagi, napięcie zmysłów itp.), pozycja przy pracy (stojąca, siedząca, zmienna), tempo pracy i jej monotonność (stałość ruchów, jednostajność widzenia, słyszenia i innych impulsów),
- czynniki sanitarno-higieniczne i rekreacyjne – szatnie, umywalnie, toalety, jadalnie, pomieszczenia rekreacyjne itp.

Hałas przyczynia się do przeciążenia innych zmysłów, prowadząc do wzrostu liczby pomyłek i wypadków. Sprawia, że człowiek odwraca uwagę od wykonywanych czynności skupiając się na hałasie, co prowadzi do straty czasu i zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia wypadku. Kłopoty ze słuchem spowodowane długotrwałym przebywaniem w hałasie objawiają się w każdym wieku i powodują problemy ze słyszeniem. Dźwięki poniżej 75 dB nie powodują stałego ubytku na słuchu, nawet dla 4000 Hz. Powyżej istnieje silna zależność między utratą a poziomem dźwiękudła określonych czasów trwania hałasu. Dźwięki w granicach 85–140 dB nie zależą od jego rodzaju są potencjalnie szkodliwe. Przy dźwiękach powyżej 140 dB impulsowy hałas powoduje taki uszczerbek na słuchu, że ucho już się nie zregeneruje.

Temperatura jest tym czynnikiem, który gwarantuje ludziom pełną sprawność psychiczną. Odchylenie wartości temperatury otoczenia od wartości, która jest uznawana za komfortową sprawia, że ludzie zaczynają odczuwać wpływ warunków termicznych. Jeżeli w pomieszczeniu temperatura przekracza 20°C (do 25°C), u zatrudnionych obserwuje się drażliwość i obniżenie chęci do pracy. Sprawność psychofizyczna pracownika jest jeszcze dostateczna, lecz popełnia on pierwsze błędy. Temperatura (w pomieszczeniu) w przedziale 25–30°C sprawia, że pracownicy odczuwają otępienie, tempo pracy umysłowej jest znikome i występują trudności w koncentracji. Liczba popełnianych błędów wzrasta. Źródłem uciążliwości pracy jest

²⁰ E. Górka, *Ergonomia. Projektowanie diagnoza eksperymenty*, PW, Warszawa 2002; E. Kowal, *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, PWN, Warszawa–Poznań 2002; E. Tytyk, *Projektowanie ergonomiczne*, PWN, Warszawa–Poznań 2001.

także zbyt niska temperatura. Za uciążliwe warunki (w pomieszczeniach) uważa się takie, kiedy temperatura spada poniżej 14°C²¹.

Istotnym czynnikiem warunkującym pracę w środowisku zamkniętym jest powietrze. Dopływ powietrza na stanowiskach pracy może być zapewniony w sposób naturalny. Optymalne prędkości ruchu powietrza wynoszą:

- w ciepłej porze roku od 0,2 do 0,5 m/s,
- w zimnej porze roku od 0,2 do 0,3 m/s.

Ruch powietrza w temperaturach niskich wzmacnia uczucie zimna, w umiarkowanych powoduje pewne ochłodzenia, natomiast w temperaturach wysokich, tj. powyżej 35°, nie przynosi ulgi, lecz zwiększa uczucie gorąca.

Wilgotność względna powietrza (stosunek ilości pary wodnej zawartej w powietrzu do ilości maksymalnej, przy danej temperaturze) wywiera duży wpływ na warunki pracy. Optymalne warunki wilgotności powietrza są zależne w znacznym stopniu od temperatury otoczenia. Pracownik czuje się dobrze, jeżeli w temperaturze 12°C względna wilgotność powietrza wynosi 50–70%, w temperaturze 20°C względna wilgotność powietrza wynosi 40–50%.

Duże znaczenie dla warunków pracy odgrywa kolorystyka i oświetlenie. Kolor i światło, wpływają na system wegetatywny człowieka, powodując podrażnienie, podniecenie, obawę i irytację, odczuwanie niepewności czy uspokojenie, wrażenie ciepła, chłodu, pewności itp. Stosowanie właściwych kolorów i światła w pomieszczeniu pracy: poprawia możliwości spostrzegania, zmniejsza się zmęczenie i liczba błędów, zwiększa chęć do pracy i komunikatywność, podnosi wydajność pracy, wyrównuje jednostronne obciążenie zmysłów przez stwarzanie bodźców optycznych oraz stwarza poczucie ładu i bezpieczeństwa. Niewłaściwe oświetlenie ogranicza lub wyklucza zmysł wzroku. Obniżenie jego zdolności do sprawowania czynności kontrolnych sprawia, że rośnie koncentracja uwagi na wykonywanych czynnościach, co pogłębia stan zmęczenia, wpływając na ogólną kondycję człowieka. Dlatego zapewnienie właściwych parametrów oświetlenia jest jednym z zasadniczych problemów na stanowiskach pracy.

Mechanizacja i automatyzacja procesów spowodowała, że zwiększyła się liczba stanowisk pracy, na których dużą rolę odgrywa praca siedząca, praca operatorów monitorów komputerowych, pulpitu sterowniczych i innych urządzeń. Spowodowało to rozpowszechnienie się prac ruchowo-monotypowych z udziałem dużego obciążenia mięśni palców, dłoni i przedramion. Przy dużej powtarzalności monotypowych operacji ruchowych (jak podaje H. Kirschner) występują takie warunki, jak przy wysiłku statycznym²².

Gotowość organizmu ludzkiego do podejmowania trudów pracy jest bardzo zmienna. Największą zdolność psychofizyczną do wykonywania pracy ludzie przejawiają w styczniu, marcu, wrześniu i listopadzie. Ocenia się, że obok poniedziałku, w piątek dochodzi do wielu tragicznych zdarzeń. Największa wydajność obserwowana

²¹ J. Indulski (red.), *Higiena pracy*, t. I i II, Łódź 1999; D. Idczak, *Ergonomia w kształtowaniu warunków pracy*, ODDK, Gdańsk 1999.

²² Bugajska, <http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl>.

jest w środę i czwartek²³. Z dobowym rytmem biologicznym wiążą się spostrzeżenia O. Grafa, który swoim nazwiskiem upamiętnił *fizjologiczną krzywą pracy*. Według niego największą wydajność pracy ludzie osiągają w godzinach 8.00–10.00. Następnie krzywa rytmu spada do minimum około południa. Po południu następuje ponowny wzrost do maksimum między 12.00–14.00, która jednak nie osiąga poziomu przedpołudniowego i następuje kolejne obniżenie, aż do zakończenia pracy. W czasie drugiej zmiany krzywa uzyskuje maksymalną wartość około godziny 18.00 i od tego momentu trwa jej opadanie, osiągając skrajne minimum około 3.00 godziny nad ranem. Ponowny wzrost następuje między 3.00 a 4.00 nad ranem, aby dojść do wysokiego poziomu w godzinach porannych.

Zła dyspozycja do pracy w godzinach niekorzystnych dla rytmu dnia prowadzi do niedomagań i błędów w pracy. Nieprzestrzeganie dyspozycyjności organizmu człowieka do wykonywania pracy, zgodnie z zaleceniami wynikającymi z krzywej fizjologicznej, może spowodować przedwczesne zmęczenie.

Ze względu na powszechne stosowanie komputerów na osobną uwagę zasługuje komputer oraz relacje zachodzące między nim a użytkownikiem. Jako narzędzie w rękach użytkownika, w znaczny sposób pomaga, przyspiesza i ułatwia jego działanie. Komputer narzuca jednak pewne standardy porządku, organizacji materiału, dokumentów, będąc instrumentem kontroli zarówno urządzeń technicznych, jak i ludzi. Sposób korzystania z komputerów i rodzaj wykonywanej pracy ma decydujący wpływ na samopoczucie i bezpieczeństwo obsługujących je osób. Właściwe warunki pracy w dużej mierze zależą od wpływu otoczenia, np. niewłaściwe oświetlenie lub niewygodne stanowisko pracy, mogą być powodem zmęczenia lub złego samopoczucia²⁴.

1.3. Motywowanie pracowników

Brak jest jednolitych wskazań w zakresie skutecznego motywowania podwładnych. Istnieje bowiem zbyt wiele zmiennych zależnych zarówno od przełożonego, jak i osoby motywowanej oraz uwarunkowań sytuacyjnych. Motywacja często jest przedstawiana jako siła lub wewnętrzny stan, który skłania ludzi do angażowania się w wykonywanie określonej pracy, ogół czynników, które ukierunkowują działania ludzi oraz decydują o ich sile i trwałości. W tym ujęciu motywacja może być określana jako świadome i celowe oddziaływanie na zachowanie pracowników, przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy w zakresie czynników je determinujących.

Pobudki ludzkiego działania są przedmiotem uwagi myślicieli i naukowców od dawna (np. Arystoteles, A. Smith, Z. Freud, A. Maslow). O ile wcześniejsze badania były oparte na obserwacji ludzkich zachowań, tak obecnie można skorzystać ze zdobyczy nowoczesnej techniki, tak aby lepiej zrozumieć co ludzi motywuje. Z analiz

²³ J. Olszewski, *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, AE, Poznań 1997.

²⁴ Zalecenia w zakresie organizacji stanowiska komputerowego zawarto w Dzienniku Ustaw nr 148, poz. 973 z 10 grudnia 1998 r.

wyników badań w takich dziedzinach, jak neuronauka, biologia i psychologia ewolucyjna przeprowadzonych przez N. Noria, B. Groysberg, L.E. Lee oraz badań empirycznych wynika, że ludźmi kierują cztery podstawowe potrzeby emocjonalne (dążenia) będące dziedzictwem ewolucji. Są to²⁵: potrzeba zdobywania (pozyskiwanie deficytowych dóbr, w tym niematerialnych), potrzeba tworzenia więzi (budowanie związków z innymi), potrzeba zrozumienia (zaspokojenie ciekawości i pojmowanie otaczającej rzeczywistości) oraz potrzeba obrony (ochrona przed zagrożeniami i dążenie do sprawiedliwości).

Na motywację pracowników wpływa złożony system czynników organizacyjnych i kierowniczych. Dbłość o zaspokojenie wymienionych w tabeli 1 potrzeb powinno więc być realizowane w ramach określonych w organizacji reguł oraz działań przełożonych, którzy powinni posiadać pewne pole swobody w tym zakresie.

Tabela 1. POTRZEBY I SPOSOBY ICH ZASPOKAJANIA

Potrzeba	Narzędzie	Podejmowane działania
Zdobycia	System wynagrodzeń	– odróżnianie dobrych pracowników od słabych, – uzależnienie nagród od wyników, – wynagrodzenia pracowników porównywalne jak u konkurencji
Tworzenia więzi	Kultura	– promowanie pracy zespołowej, – dzielenie się wiedzą, – wspieranie zaufania
Zrozumienia	Organizacja pracy	– tworzenie zróżnicowanych stanowisk, – określanie jasnych, czytelnych i przyczyniających się do sukcesu organizacji celów
Obrony	Zarządzanie wydajnością Alokacja zasobów pracy	– poprawa czytelności procesów, – ustanawianie jasnych kryteriów przyznawania zadań i nagród

Źródło: opracowano na podstawie: N. Noria, B. Groysberg, L.E. Lee, *Motywacja pracowników nowy skuteczny model*, „Harvard Business Review” 2008, nr 7/8, s. 108.

Pracownicy świadomi tego, że pewne czynniki organizacyjne, które wpływają na ich motywację znajdują się poza kontrolą przełożonych, zwracają uwagę na tworzone przez nich motywujące środowisko pracy w ich obszarze działania. Na motywację pracowników, o czym stosunkowo dość często się zapomina, wpływa strumień emocji i spostrzeżeń (reakcje po odniesionym sukcesie, złość w sytuacji napotykania przeszkody oraz zły lub dobry nastrój, natychmiastowe wrażenia)²⁶. Pracownicy wiodąc bogate życie wewnętrzne pozostają pod silnym wpływem

²⁵ N. Noria, B. Groysberg, L.E. Lee, *Motywacja pracowników nowy skuteczny model*, „Harvard Business Review” 2008, nr 7/8.

²⁶ Por. T.M. Amabile, S.J. Kramer, *Życie wewnętrzne pracowników i jego wpływ na efektywność firmy*, „Harvard Business Review” 2008, nr 6.

wydarzeń w pracy. Jest to kolejny element, na który powinni zwrócić uwagę przełożeni aby poprawić efektywność w miejscu pracy.

Motywacja polega na indywidualnym podejściu przełożonego do podwładnych, przez poznanie ich potrzeb i oczekiwań, zapewnieniu odpowiednich warunków pracy, dzięki czemu wykonywane przez nich zadania mogą stać się podstawą do realizowania własnych celów. Tajemnica motywacji polega na stworzeniu takich warunków, w których ludzie są wolni od wpływów, które zniechęcają i niszczą ich dobre chęci. Należy zatem pamiętać, że pewne zachowania przełożonych dodają chęci, a inne mogą je osłabiać.

Znaczącą rolę w napędzaniu ludzkich działań odgrywają płace. Umiejętne stosowanie systemu wynagrodzeń pozwala kreować warunki finansowe, które przyczyniają się do zaangażowania pracowników w osiąganie celów organizacji. System ten, stworzony w celu skutecznego motywowania podwładnych, powinien spełniać określone warunki. Tak więc, będąc efektywnym i zgodnym z prawem, powinien być czytelny dla pracowników i powinien uwzględniać warunki organizacji. Wynagrodzenie jest istotnym składnikiem ludzkich działań. Możliwość zaspokojenia potrzeb za pomocą pieniędzy, dla wielu ludzi jest przyczyną sprawczą podejmowania pracy. Według P. Louarta, pieniądze są elementem pośredniczącym pomiędzy potrzebami i przedmiotem, między życiem i środkiem utrzymania ludzi. Autor ten ocenia także, że pieniądze służą do oceny wartości ludzi w konkurencyjnym otoczeniu²⁷. Wśród technik motywowania pracowników ważne są techniki grupowego motywowania do pracy, ponieważ pozwalają na jednoczesne oddziaływanie na cały zespół.

1.4. Ryzyko związane z ludźmi

Ryzyko jest przedmiotem badań różnych dyscyplin naukowych. Może być rozpatrywane z matematycznego, technicznego lub psychologicznego punktu widzenia. Według A.H. Willeta, ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym skorelowanym z subiektywną niepewnością pojawienia się niepożądanego zdarzenia²⁸. F. Knight, określa ryzyko jako mierzalną niepewność²⁹. Cz. Nosal wskazuje natomiast, że ryzyko to złożony stan umysłu. Z jednej strony, określa go sytuacja, tkwiąca w niej szanse, wygrane lub przegrane, zaś z drugiej percepcja ryzyka zależy od wielu cech osobowości ludzi.

Na gruncie teorii organizacji i zarządzania, ryzyko to prawdopodobieństwo osiągnięcia określonego wyniku będącego skutkiem podjętej decyzji lub ryzyko to określone warunki podejmowania decyzji, kiedy to decydent zna prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku poszczególnych możliwych działań³⁰. Jest to zatem sytuacja, kiedy brak jest pewności przyjęcia pewnych alternatyw działania, nie-

²⁷ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.

²⁸ W. Grzybowski, *Ryzyko, innowacje i decyzje gospodarcze*, UMCS, Lublin 1984.

²⁹ T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.

³⁰ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, wyd. cyt.; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2001.

mniej występuje określone prawdopodobieństwo, które pozwala na wskazanie stopnia uzyskania oczekiwanych wyników.

Niepewność i ryzyko są naturalnymi i nieodłącznymi cechami procesu zarządzania organizacją. Rezultat działalności kierowników, a więc ich sukcesy lub porażki, zależą od rozpoznania obecnych oraz przyszłych obszarów niepewności i ryzyka, zwłaszcza w sytuacji długookresowych ocen. Kierownicy podejmują decyzje w różnych sytuacjach osobistych oraz instytucjonalnych. Ich zachowanie określane jest przez trzy grupy czynników, do których wg J. Penc'a należą: kwalifikacje, motywy postępowania, kompetencje³¹. Czynniki te, w znaczący sposób przesądzają o stosunku podejmującego decyzje do ryzyka. Postrzegając organizację jako byt, który czerpie z otoczenia i oddaje do niego materię, informacje, pewne wartości, a przede wszystkim ludzi należy zwrócić uwagę na zagadnienie ryzyka personalnego³².

Wśród czynników personalnych, które sprawiają, że jest ono mniejsze lub większe wymienia się m.in. znaczną rotację zatrudnionych, niespełnienie rozbudzonych oczekiwań, tłamszenie pomysłów i talentów, faworyzowanie pracowników. Duża rotacja personelu powoduje, że odejście wykształconych pracowników przyczynia się do wzrostu ryzyka utraty wiedzy przez organizację. Należy podkreślić, że inwestycja w rozwój pracowników zmniejsza ryzyko³³.

W ramach zagadnienia ryzyka personalnego należy zwrócić uwagę także na kulturę organizacji, strukturę organizacyjną oraz strategię organizacji i strategię personalną. Kultura organizacji³⁴ wyraża się w stopniu, w jakim pracownicy są motywowani do podejmowania ryzyka. Zachęcanie do tolerowania niepewności i ryzyka oznacza zwiększenie emancypacji pracownika przez ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego roli organizacyjnej. Struktury organizacyjne same w sobie mogą generować ryzyko, ponieważ struktura stwarza ryzyko opóźnień decyzyjnych i obniżenia efektywności. Struktura macierzowa generuje ryzyko konfliktów między interesami macierzystej jednostki a jednostki, dla której wykonywane jest zadanie. Natomiast zasadniczą wadą struktury liniowo-sztabowej są częste konflikty pomiędzy pracownikami liniowymi, a pracownikami sztabu. Do źródeł ryzyka personalnego należą także źle sformułowane strategie (organizacji i personalna). Strategia oraz niezbędne do jej urzeczywistnienia zasoby określają stopień ryzyka, jakie musi być podjęte, aby mogła być ona zrealizowana.

Nie wszystkie strategie są związane z jednakowym ryzykiem. Według A. Sajkiewicza, strategia kapitału ludzkiego, w porównaniu ze strategią sita,

³¹ J. Penc. *Decyzje w zarządzaniu*. WPSB, Kraków 1996.

³² A. Lipka. *Ryzyko personalne*. Poltext, Warszawa 2002.

³³ R. Kendall. *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, K.E. Liber, Warszawa 2000.

³⁴ Kultura organizacji jest jednym z elementów składowych organizacji, podobnie jak jej strategia, czy struktura. Leży ona u podstaw istotnych procesów jakie w niej zachodzą. Wpływa ponadto na sposób realizowania przez organizację zadań krótko i długoterminowych. Ma ona wpływ na kształt jaki przybierają pozostałe elementy. Do elementów składowych kultury organizacji należą: normy, wartości, wierzenia, ideologiczne postawy oraz artefakty. Układają się one w pewne poziomy kulturowe. Ocenia się, że kultura organizacji posiada znaczny wpływ na osiągnięcia organizacji.

powoduje zmniejszenie ryzyka błędu podczas podejmowania decyzji personalnych³⁵. Należy także zwrócić uwagę na postawy pracowników wobec ryzyka. Poziom ryzyka personalnego uzależniony jest w znacznym stopniu od cech osób związanych z kwalifikacjami. Jeżeli niekompetentne osoby zajmują się rekrutacją i dobozem, wpływa to na poziom ryzyka selekcyjnego. Także ryzyko przedsięwzięć rozwojowych wzrośnie, jeżeli opracowaniem strategii szkoleń i ich implementacją będą zajmować się osoby niekompetentne.

A. Lipka ocenia, że w skład ryzyka personalnego, wyrażonego jako iloczyn ryzyk częściowych, wchodzi: ryzyko niedostosowania popytu i podaży rynku, ryzyko selekcyjne, ryzyko podziału funkcji, ryzyko ewaluacyjne, ryzyko inwestowania w rozwój pracowników, ryzyko motywacyjne, ryzyko derekrutacyjne³⁶. Wydaje się, że nie obejmuje ono ryzyka związanego z funkcjonowaniem pracowników, np. ryzyka konfliktu pokoleń, które są przedstawiane między innymi w pracach³⁷.

Ryzyko w organizacji związane jest z problemem bezpieczeństwa, ponieważ wśród czynników powodujących wypadki znajdują się błędy ludzi³⁸, błędy projektowe, błędy w kierowaniu, awarie sprzętu oraz przyczyny zewnętrzne³⁹. Wydaje się, że w tym obszarze, jak też w procesie zarządzania ludźmi (szczególnie podczas selekcji – kiedy to profil osobowy pracownika porównywany jest z profilem wymagań na dane stanowisko) w szerszym zakresie mogą być stosowane metody statystyczne (podczas selekcji analiza składowych głównych i analiza skupień oraz wiele innych).

1.5. Trudne sytuacje w pracy

Ludzie rozpatrywani indywidualnie i jako składnik pewnej zbiorowości, wyrażają się poprzez swoiste zachowania. Zachowania te w sytuacji indywidualnej, czy też zbiorowej są różnie określane i są odnoszone do różnego typu zjawisk. W ogólnym ujęciu *zachowania* to: sposób reagowania na coś, sposób postępowania w określonej sytuacji⁴⁰, obserwowalne reakcje na bodźce z otoczenia i ustosunkowania organizmu żywego do środowiska⁴¹. Zgodnie z *Encyklopedią organizacji i zarządzania* zachowania ludzi to obserwowane przez innych lub zarejestrowane przez odpowiednie przyrządy dowolne ruchy, wypowiedzi lub też złożone celowe czynności. Z punktu widzenia psychologii zachowania są reakcją organizmu, ludzi (jednostki, części zbiorowości) na bodźce zewnętrzne lub wewnętrzne. Zachowania te mogą mieć

³⁵ A. Sajkiewicz, wyd. cyt.

³⁶ A. Lipka, wyd. cyt.

³⁷ M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2001; D. Thierry, Ch. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

³⁸ W układzie człowiek-technika to ludzie są bardziej zawodni.

³⁹ Mieszczą się w ramach użytych we wzorze elementów.

⁴⁰ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981.

⁴¹ *Nowa encyklopedia powszechna*, PWN, Warszawa 1996.

charakter zachowań odruchowych, nieświadomych, czy też mogą być świadome, intencjonalne i racjonalne⁴².

Wymienia się trzy poziomy ludzkich zachowań. Najniższy obejmuje wrodzone, wspólne dla ludzi, reakcje na cechy środowiska. Drugi, który zapewnia indywidualne przystosowanie do zmiennych cech środowiska, obejmuje związki (bodziec-reakcja), które powstają w wyniku doświadczenia (odruchy warunkowe, nawyki). Trzeci poziom dotyczy zachowań celowych, zmierzających do przekształcenia rzeczywistości w różny od aktualnego stan końcowy. Zachowania te regulowane są przy pomocy procesu przetwarzania informacji i kontrolowane przez sprzężenie zwrotne, które pozwala na ciągle dostosowanie jego przebiegu do zmieniających się warunków. Zachowania celowe zmierzając do osiągnięcia określonego efektu trwają tak długo, jak długo nie zostanie on osiągnięty. J. Zieleniewski wymienia zachowania bierne (gdy organizm nie reaguje w widoczny sposób na zmiany swej obiektywnej sytuacji) oraz zachowania czynne (kiedy reakcje organizmu są widoczne)⁴³.

Przyczyn frustracji i niezadowolenia pracowników upatruje się w nadmiernych, niedostatecznych oczekiwaniach osoby, błędach przełożonych oraz mobbingu (systematyczne zastraszanie i nękanie pracownika). Trudne sytuacje, wywołując stany napięcia emocjonalnego (stres), powodują zaburzenia w postawach i reakcjach pracowników, co z kolei osłabia ich sprawność działania.

Stres to dynamiczny stan, w którym osoba (pracownik) ma do czynienia z okazją, z ograniczeniem czy żądaniem, mającym związek z tym, czego pragnie, co jednocześnie uważa za niepewne i nieważne. D.P. Schultz i S.E. Schultz określają stres, jako fizjologiczne i psychologiczne reakcje na niezwykle i najczęściej nieprzyjemne bodźce lub też zagrażające osobie wydarzenia w otoczeniu⁴⁴.

Stres jest poważnym problemem, nie tylko z punktu widzenia jednostki, ale również organizacji, w której funkcjonują pracownicy. Jak wynika z prezentowanych w literaturze badań sondażowych, przeprowadzonych wśród pracowników różnych krajów europejskich, blisko co trzeci z nich wskazał, że wykonywana przez niego praca, wywiera niekorzystny wpływ na jego stan zdrowia. Wśród przyczyn wymieniano między innymi stres (28,0% badanych)⁴⁵.

Zagadnienie stresu nie jest jednoznaczne, ponieważ występuje zarówno *stres negatywny*, przyczyniający się do wypalania pracowników czy określonych schorzeń, ale także *stres pozytywny*, stanowiący mechanizm pobudzający do działania, który sprawia, że ciągle osiągane są nowe cele. Jego objawy są różne i najczęściej występują łącznie, zależnie od tego, w jaki sposób osoba reaguje na stres.

⁴² *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

⁴³ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1976.

⁴⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

⁴⁵ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

Wśród stresorów związanych z pracą wymienia się⁴⁶: treść pracy (przeciążenie/niedociążenie pracą, jej złożoność, monotoność, dużą odpowiedzialność, sprzeczne/niejednoznaczne wymagania), warunki pracy (toksyczne substancje, niebezpieczne sytuacje, brak środków ochrony), warunki zatrudnienia (niską płacę, pracę zmianową, niewielkie szanse na rozwój, brak stałej umowy o pracę), społeczne relacje w pracy (złe przywództwo, małe wsparcie społeczne, mały udział w podejmowaniu decyzji, dyskryminację)⁴⁷.

Na stres narażeni są zarówno szeregowi pracownicy, jak i kadra kierownicza⁴⁸. W przypadku pracowników na stanowiskach wykonawczych, stres związany jest z wykonywanymi przez nich zadaniami oraz ich funkcjonowaniem w odpowiednim środowisku materialnym i społecznym. W ocenie niektórych autorów, gorsze od stresu jest wypalenie wewnętrzne. Objawia się ono niechęcią do pracy, brakiem pomysłów, rutyną i różnymi dolegliwościami fizjologicznymi. Wypalenie zawodowe może pojawić się, jako reakcja osoby mocno zaangażowanej w pracę, która trafia na przeszkody (np. sztywne struktury), co powoduje, że czuje się ona bezsilna. Zjawisko to może pojawić się również u osoby, która nie posiadając odpowiednich predyspozycji, przyjmuje odpowiedzialność kierowniczą. Typowymi objawami wypalenia zawodowego są: ciągle poczucie braku czasu, chroniczne przemęczenie, uzyskiwanie coraz gorszych wyników, pomimo coraz większych wyników⁴⁹. Na wypalenie narażone są osoby rozpoczynające pracę zawodową, pracownicy w średnim wieku, którzy zbyt krytycznie postrzegają swoje dotychczasowe dokonania, a także osoby z bogatym bagażem doświadczeń zawodowych (powyżej 50 lat), których efektywność maleje, a które to stwierdzają konkurencję ze strony innych.

Ludzie do efektywnego działania potrzebują nie tylko motywacyjnych bodźców, ale także odpowiedniego wzbudzenia własnego organizmu. W opinii większości psychologów, optymalne wyniki są osiągane, gdy organizm pracownika znajduje się na średnim poziomie wzbudzenia. Oznacza to, że pracownicy mogą negatywnie postrzegać marazm panujący w organizacji, jak również ciągłą pogoń za sukcesem. Pogląd ten posiada swoje odzwierciedlenie na gruncie teorii zarządzania, w której uznaje się, że ze względu na sprawne funkcjonowanie organizacji, potrzebny jest konflikt na odpowiednim poziomie.

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Wymienia się następujące symptomy stresu: fizjologiczne, psychiczne, percepcyjne, behawioralne oraz organizacyjne. Wśród działań zmierzających do ograniczania przyczyn stresu występują: doskonalenie organizacji pracy, właściwe konstruowanie ról organizacyjnych, doskonalenie warunków środowiska pracy, właściwy przepływ informacji, właściwa ocena pracowników oraz stwarzanie perspektyw ich rozwoju. J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.

⁴⁸ Stres dotyczący kadry kierowniczej jest pochodną różnych przeszkód w realizacji funkcji kierowniczych. Do głównych trudności należą m.in. złożony proces podejmowania decyzji, uzależnienie od różnych powiązań formalnych i nieformalnych, wysokie wymagania w zakresie wydajności pracy, niestabilne otoczenie oraz niejednoznaczne kryteria oceniania pracy kierowniczej, a także stosunki z podwładnymi.

⁴⁹ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, MSE, Warszawa 2004.

Konflikt w szerokim ujęciu obejmuje zarówno spór i napięcie, jak również otwarte starcia stron, gdzie celem jest uzyskanie pożądaných wartości, ale także zneutralizowanie lub eliminację przeciwnika. Często konflikt traktowany jest jako pewien rodzaj walki, która powstaje na podłożu sprzeczności i napięć psychospołecznych. W tej walce strony (przynajmniej jedna z nich) dąży do narzucenia przeciwnikowi takiego stanu rzeczy, którego on nie chce lub nie może zaakceptować.

Konflikty w środowisku pracy wynikają z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami, pracami, zajmowaniem odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Strony w trakcie sporu dążą do tego, aby ich sprawa lub punkt widzenia przeważała nad sprawą lub punktem widzenia innych. Sytuacja konfliktowa przekształca się we właściwy konflikt w chwili, kiedy jedna ze stron uświadomi sobie fakt, że druga strona jej przeszkadza w prawidłowym funkcjonowaniu. Podczas konfliktu stosunki między stronami odbiegają od ogólnie obowiązujących norm, ponieważ towarzyszy im napięcie, frustracja, a niekiedy również agresja. Zachowania te są zależne zarówno od przedmiotu konfliktu, charakteru stron oraz rodzaju i etapu konfliktu.

Konflikty spełniają dwie podstawowe funkcje konstruktywną (motywacyjną, twórczą) i destruktywną (niszczącą). Funkcja konstruktywna polega na tym, że ujawniane są problemy, często istotne dla organizacji, które wcześniej nie były dostrzegane. Konflikt potrafi uruchomić energię, która „drzemie” w pracownikach, a która właściwie pokierowana może zwiększyć efektywność organizacji. Konflikt przyczynia się także do wzrostu wewnętrznej integracji grup i wzmacniania więzi między pracownikami. Kiedy nie zostaną usunięte źródła konfliktu, spełnia on funkcję destruktywną. Wówczas dezorganizuje on pracę, niszczy psychikę pracowników, sprawia że pojawia się atmosfera podejrzliwości i wrogości, a pracownicy uwikłani w konflikt ulegają frustracji. W literaturze przedmiotu powszechny jest pogląd, że konflikt zazwyczaj powstaje na tle dzielenia się zasobami, różnic w celach oraz współzależności pracy. Najczęściej jednak można spotkać podział konfliktów ze względu na podmioty (ludzie, role, grupy społeczne), między którymi występuje konflikt. A. Pocztowski przytacza (za: Hellriegel, Slocum, Woodman) pięć podstawowych poziomów, na których mogą występować konflikty⁵⁰: konflikt wewnętrzny, konflikt między poszczególnymi pracownikami, konflikt wewnątrz grup, konflikt między grupami, konflikt między poszczególnymi organizacjami.

Z praktycznego i teoretycznego punktu widzenia, ważny jest podział konfliktów na konflikty funkcjonalne i dysfunkcjonalne. Podział ten, ze względu na to, że konflikty zawierają pewne pierwiastki pozytywne i negatywne jest względny. Trzy czynniki decydują o tym, czy końcowym wynikiem danego sporu będzie konflikt funkcjonalny, czy konflikt dysfunkcjonalny. Należą do nich poziom konfliktu, struktura i kultura organizacji oraz sposób pokierowania konfliktem.

Często spotykaną formą konfliktu, występującą w organizacjach, jest konflikt między członkami liniowymi a pracownikami sztabowymi. Pracownicy ci mają

⁵⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ANTYKWA, Kraków 1998.

różne horyzonty czasowe, cele, orientacje interpersonalne i sposoby rozwiązywania problemów. Często różnią się także ze względu na wiek oraz poziom wykształcenia. Niezgodności te pomagają członkom linii i sztabu skutecznie wykonywać ich zadania, ale jednocześnie mogą być przyczyną wystąpienia konfliktu między nimi.

Duże znaczenie dla stron konfliktu ma jego właściwe pokierowanie. Jeżeli zostanie on dobrze pokierowany, zakończy się konstruktywnym rozwiązaniem, a strony konfliktu mogą wyjść z niego wzmocnione. Konflikt nie musi być rozegrany kosztem jednej ze stron. Zamiast sytuacji „wygrana-przegrana” może zakończyć się sytuacją „wygrana-wygrana”. Występują różne formy kierowania konfliktem: stymulowanie, ograniczenie, rozwiązanie⁵¹.

W sytuacji permanentnej globalizacji gospodarki oraz dynamicznych zmian w otoczeniu organizacji, zapewnienie współpracy ponad organizacyjnymi podziałami jest bardzo istotne. Rodzą się jednak pytania: Czy dążenie do stworzenia poprawnych relacji ułatwia, czy też utrudnia współpracę między zespołami? A może efektywna kooperacja możliwa jest wtedy, gdy menedżerowie akceptują konflikt (dbając o jego odpowiedni poziom) jako naturalną cechę relacji międzyludzkich? Jest wiele sposobów radzenia sobie z sytuacją konfliktową. J. Weiss i J. Hughes przytaczają niektóre z nich, które powinny przełożonym i ich podwładnym konstruktywnie zarządzać konfliktem⁵². Podzielono je na dwie kategorie – strategie zarządzania konfliktem w miejscu jego powstania oraz strategie zarządzania konfliktem w momencie odwołania się do wyższej instancji. W pierwszej sytuacji uczestnicy sporu dochodzą do porozumienia bez uciekania się do pomocy osób trzecich. Rozwiązanie to jest korzystne bowiem wypracowany kompromis o ile nie przyczyni się do poprawy wzajemnych relacji, to nie powinien ich pogorszyć. W sytuacji kiedy konflikt dotrze do szczebli nadrzędnych należy zadbać aby rozstrzygnąć go sprawnie w sposób przyczyniający się do kształtowania określonych zachowań. Wynika z powyższego, że istotną rolę mają do spełnienia menedżerowie?

Z punktu tworzenia właściwego klimatu w zespole pracowniczym istotną rolę odgrywa mobbing. Jest on problemem całej organizacji, a nie tylko pojedynczych pracowników. Mobbing z angielskiego „to mob” oznacza „otoczyć, zaatakować, napadać, dokuczać”. Słowo to zostało zaczerpnięte z łacińskiego „mobile vulgus” (chwijny tłum). Jak wynika z opublikowanego raportu Państwowej Inspekcji Pracy, corocznie rośnie liczba skarg pracowników na zmuszanie do pracy po godzinach oraz nadmierne ich wykorzystanie. W większości przypadków (80,0%) te skargi są zasadne. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej na reprezentatywnej próbie dorosłej ludności⁵³.

H. Leymann wyróżnił pięć charakterystycznych faz mobbingu:

- konflikt,

⁵¹ T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców*, PAX, Warszawa 1996; L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, WSHiP, Warszawa 1997.

⁵² Por. J. Weiss i J. Hughes, *Chcesz dobrej współpracy? Naucz się akceptować konflikty i zarządzać nimi*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10.

⁵³ W. Derczyński, *Szykany w miejscu pracy*, (www.cbos.pl).

- akty agresji,
- włączenie zarządu w cykl,
- etykieta bycia trudnym lub chorym psychicznie,
- wykluczenie.

Mobbing jest procesem, który od etapu procesu degradacji, szybko dochodzi do punktu krytycznego, od którego nie ma już powrotu do stanu normalnego funkcjonowania. Początki mobbingu rodzą się podczas występowania konfliktu. Jednak nie można przyjmować, że każdy konflikt występujący w organizacji implikuje inicjatywę zachowań mobbingowych. Konflikt jako nierozzerwalny element interakcji społecznych, nie stanowi czynnika zagrażającego dla organizacji, pod warunkiem dobrego i konstruktywnego ich rozwiązania, dobrej woli i chęci współpracy jego uczestników.

Przyczyny występowania mobbingu można podzielić na następujące grupy:

- przyczyny społeczne,
- cechy zarządzającego,
- organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja),
- szczególna pozycja społeczna ofiary mobbingu.

Przyczyny społeczne obejmują przede wszystkim sytuację na rynku pracy i duże bezrobocie. Związane z nim realne zagrożenie utratą pracy powoduje u większości zatrudnionych pokorne i uległe podejście do wszelkich zachowań przełożonych i osób stojących wyżej w hierarchii organizacji. Wśród czynników organizacyjnych, przyczyniających się do rozwoju mobbingu w zespołach pracowniczych, znajdują się: złe zarządzanie (przesadna dyscyplina, hierarchiczna struktura, słabe kanały komunikacji, niewykwalifikowani menedżerowie, zapominanie o tym, że zasoby ludzkie są największą wartością w organizacji), stresogenne miejsce pracy (przesadne nastawienie na wyniki, powodujące nienadążanie za wymaganiami, mobbing skierowany przeciw osobie, która upatrywana jest jako przyczyna stresu), monotonia w miejscu pracy (brak wyzwań, nuda), zaprzeczanie istnienia zjawiska (niedostrzeganie problemu, przyzwolenie przełożonych), działania nieetyczne, płaska struktura organizacyjna (dyskredytowanie innych, żeby wykazać się przed zarządzającymi) oraz zmiany organizacyjne (strach przed utratą pracy lub stanowiska)⁵⁴.

Według H. Leymanna techniki mobbingu można podzielić na następujące kategorie⁵⁵:

- kategoria I – wpływ na procesy komunikacji i na możliwości wyrażania poglądów (ograniczenie możliwości wyrażania własnego zdania, permanentne przerywanie wypowiedzi, krytyka pracy i życia prywatnego, głośne upominanie, krzyczenie, werbalne groźby);

⁵⁴ www.mobbing.pl.

⁵⁵ Tamże.

- kategoria II – ataki na relacje społeczne (nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą oczernianie za plecami, uniemożliwienie komunikacji z innymi, odizolowanie miejsca pracy);

- kategoria III – ataki na reputację (zlecanie zadań skrajnie różnych, nie powiązanych ze sobą, rozgłaszanie plotek i pomówień, wyśmiewanie, wyśmiewanie „choroby”, przedrzeźnianie, np. sposobu chodzenia, głosu itp., wyśmiewanie poglądów politycznych i religijnych, kwestionowanie kompetencji, kwestionowanie decyzji);

- kategoria IV – pogarszanie warunków pracy i zamieszkania (zmuszanie do wyczerpującej pracy, odsunięcie od odpowiedzialnych i złożonych zadań, zlecanie zadań nie mających znaczenia, zlecanie zadań poniżej kwalifikacji);

- kategoria V – bezpośrednie ataki na zdrowie (nadużycia fizyczne, stosowanie niegroźnych ataków agresji dla zastraszenia).

Według innej klasyfikacji, przyczyny mobbingu można podzielić na: bezpośrednie (brak komunikacji, nadużywanie władzy, brak kompetencji przełożonego, odmiennosc opinii – przeciwstawianie się, żądza władzy, autokratyzm, zazdrość, dowartościowanie siebie przez poniżanie innych); pośrednie (niestabilność gospodarki, wzrost bezrobocia, sytuacja na rynku pracy, dążenie do obniżenia kosztów własnych przedsiębiorstwa, maksymalne wykorzystanie za minimalną płacę, prymitywne metody zarządzania)⁵⁶.

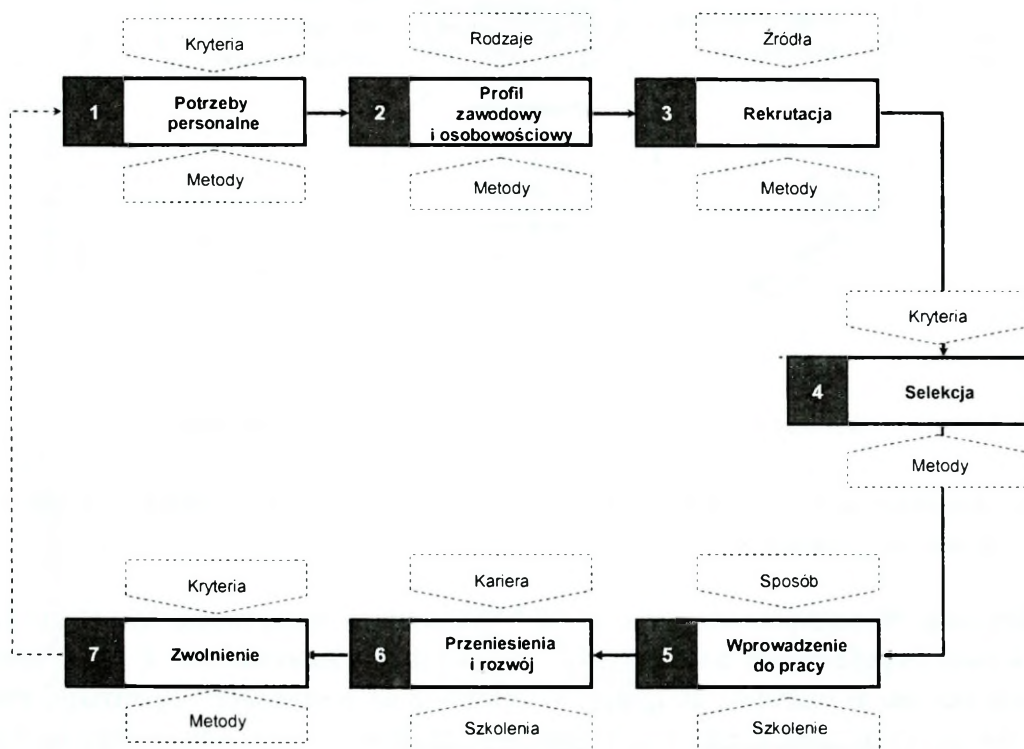
Konsekwencje mobbingu dla jednostki są ogromne. Zależą one jednak od osobowości pracownika, wewnętrznych zasobów, struktury sieci wsparcia oraz możliwości czerpania satysfakcji z czynności pozazawodowych. Według H. Leymanna, występują stopnie mobbingu ze względu na szkody, jakie poczynił on u pracownika.

Pierwszy stopień występuje wtedy, gdy jednostka naturalnie potrafi opierać się zachowaniom mobbingowym, skutecznie uciekać przed nimi, stosując własne techniki zaradcze i w niedługim czasie, jest całkowicie zdolna do podjęcia pracy zawodowej, w nowej lub nawet tej samej instytucji. Jeśli jednostka nie jest w stanie oprzeć się stosowanej względem niej przemocy, nie ucieka przed nią, nie znajduje w sobie siły do podjęcia walki o własne racje i utrzymanie swojej reputacji. Upłynie dużo czasu zanim jednostka powróci do aktywności zawodowej i choć tak się stanie, to brak zaangażowania i nieufność przynajmniej w początkowym okresie pracy, będą dla niej charakterystyczne. Stopień trzeci, charakteryzuje się tym, że jednostka jest absolutnie niezdolna do podjęcia czynności zawodowych. Jej relacje społeczne są istotnie zaburzone zarówno w środowisku zawodowym, jak i prywatnym. Wielkość fizycznych i psychicznych okaleczeń sprawia, że powrót do właściwego funkcjonowania w społeczeństwie jest możliwy po intensywnej specjalistycznej rehabilitacji terapeutycznej.

⁵⁶ J. Marciniak, *Mobbing a praktyka zarządzania personelem*, cz. I, (<http://menedzer.onet.pl>).

1.6. Ogólne założenia zarządzania zasobami ludźmi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym procesem. W wymiarze funkcjonalnym, to ciąg określonych czynności niezbędnych do realizacji celów w tej dziedzinie zarządzania. W wymiarze instytucjonalnym odnosi się do podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji kadrowych. Natomiast wymiar instrumentalny związany jest z narzędziami i technikami, które są wykorzystywane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi.



Rysunek 5. Proces zarządzania zasobami ludzkimi

Opracowanie własne.

Wraz z ewolucją poglądów dotyczących funkcji personalnej, zmieniła się także terminologia, toteż w konsekwencji występują różne pojęcia, za pomocą których określane są te same lub podobne problemy.

Pojęcie *zarządzanie zasobami ludzkimi* wywodzi się z literatury amerykańskiej. W odniesieniu do tej problematyki najczęściej występują jeszcze takie terminy, jak „administrowanie personelem”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie kadrami” oraz „zarządzanie potencjałem społecznym”. Różnica między administrowaniem personelem, a zarządzaniem personelem sprowadza się do odmiennego pojmowania roli ludzi w organizacji oraz stosowanie innych systemów motywacyjnych i stylów



Rysunek 6. Obszary aktywności zarządzania zasobami ludzkimi

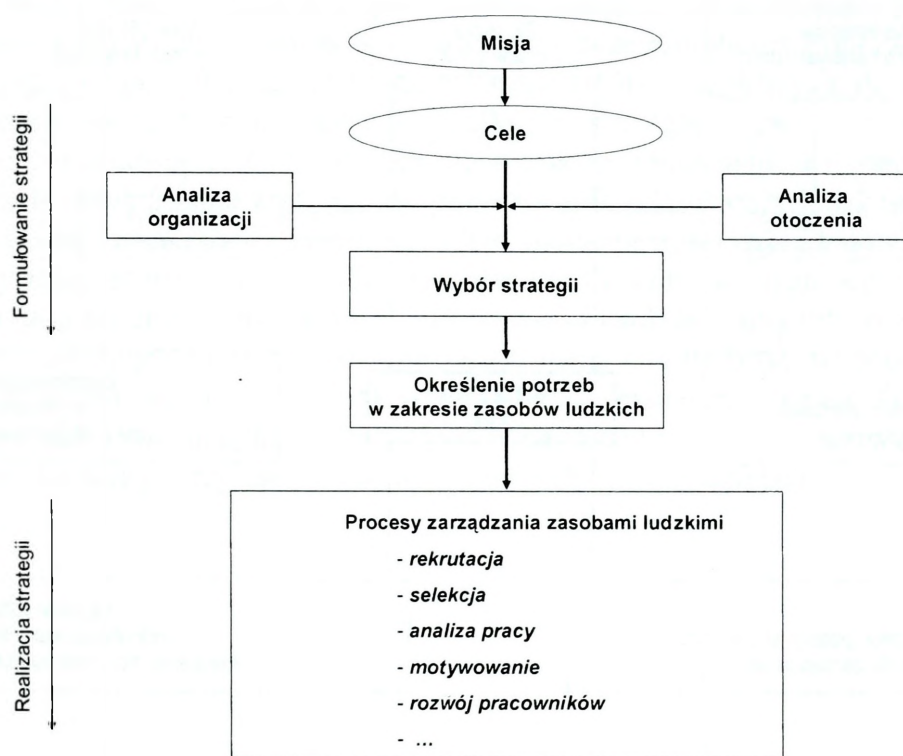
Źródło: na podstawie: D.A. DeCenzo, S. P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., USA 2007, s. 35.

kierowania. W zarządzaniu personelem – pracownicy mają prawo być traktowani właściwie i są efektywni wtedy, kiedy ich potrzeby są zaspokojone. Z kolei, zarządzanie zasobami ludzkimi, skupiając się głównie na potrzebach organizacji, zmierza do pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich, zwracając uwagę na takie zagadnienia, jak jakość i elastyczność. Zakłada ono, że zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników jest ważniejsze niż ingerowanie w osobiste sprawy ludzi. Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako przedmiot swych oddziaływań czyni „zasoby” ludzkie w organizacji, traktując je jako społeczny kapitał. Powoduje ich rozwój, mając na względzie projektowanie nowych strategii, struktur, kultury, tzn. przygotowuje niezbędne dla rozwoju i powodzenia zmiany organizacyjne.

Prace w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na gruncie amerykańskim (model Michigan i model harwardzki), wyznaczyły kierunki dalszych badań w tej dziedzinie, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach. Dużo miejsca temu zagadnieniu poświęcono również w literaturze brytyjskiej, niemieckiej i francuskiej. Ogólne podejście to tego problemu w tych państwach prezentuje A. Poczowski⁵⁷.

⁵⁷ A. Poczowski, wyd. cyt.

Rozdzielanie zasobów przez menedżerów na wszystkich szczeblach organizacji w istotny sposób wpływa na strategię organizacji. Działania te wspierają lub podważają plany opracowane przez pracowników najwyższego szczebla. Dla procesu tworzenia strategii istotne jest to, że w organizacji odpowiedzialność rozkłada się na różne osoby i jednostki, występuje rozproszenie władzy, rozproszenie wiedzy, opinie uwarunkowane są rolami, decyzje natomiast obejmują wiele poziomów i działania realizowane równolegle.

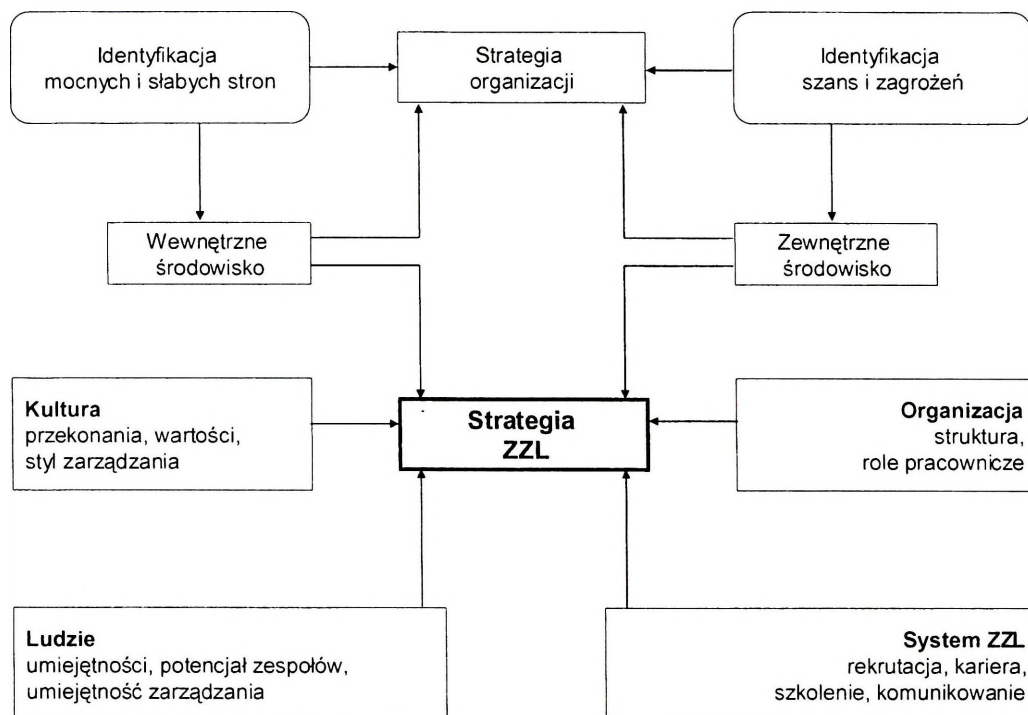


Rysunek 7. Formułowanie i realizacja strategii personalnej

Opracowanie własne.

Istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji odgrywa strategia personalna, która stanowiąc spójny i zintegrowany ciąg decyzji, w zakresie zasobów ludzkich, jest wyrazem intencji właściciela lub zarządu firmy/przedsiębiorstwa w zakresie sposobu, w jaki należy kierować pracownikami. Budowanie strategii zasobów ludzkich organizacji obejmuje: określenie misji organizacji, która wynika z przyjętej filozofii zarządzania, ustalenie celów i kierunków działań sformułowanych w ramach misji organizacji, rozpoznanie otoczenia, ocena mocnych i słabych stron organizacji.

Do głównych czynników, które decydują o sukcesie strategii personalnej organizacji należą: kwalifikacje oraz doświadczenie wyspecjalizowanych służb personalnych, zasoby finansowe oraz zaplecze lokalowo-techniczne, możliwości decyzyjne podmiotów realizujących strategię, mechanizmy decydujące o jakości współpracy między różnymi podmiotami polityki kadrowej, dostępność oraz jakość usług wewnętrznych potrzebnych w realizacji strategii, wizerunek organizacji.



Rysunek 8. Strategia organizacji a strategia zasobów ludzkich

Źródło: za S.A. Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox. Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Cornwall 2008, s. 133.

W literaturze przedmiotu wymienia się następujące strategie personalne: ofensywne, defensywne (wg C. Fishera), ilościowe, jakościowe (wg I. Brunsteina), zorientowane na wejście, rozwoju i aktywizowania oraz zorientowane na wyjście (wg T. Listwana), autoselekcji, autonomizacji, transakcji, transformacji (wg T. Stalewskiego). W ostatniej przyjęto, jako bazy odniesienia, dwa różne kryteria, dla których wyróżnione są każdorazowo dwa ekstremalne stany⁵⁸.

Starania o pozyskiwanie najlepszych pracowników nie powinny dziwić. Może się jednak zrodzić pytanie pozyskiwać ich od konkurencji, czy też przyczynić się

⁵⁸ A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, WPSB, Kraków 2000.

do ich wykreowania? Jedno i drugie podejście posiada zalety i wady. Z badań B. Groysberga, A. Nandy, N. Nohrii wynika, że wraz z zatrudnieniem takiej osoby (gwiazdy) spadają jej wyniki oraz pogarszają się wyniki pracy zespołu, do którego osoba ta dołączyła⁵⁹. Należy w tym miejscu odwołać się do czynników wpływających na wyniki pracy. Zależą one od kompetencji pracownika, jak i zasobów (systemy, procesy) organizacji, w której pracuje osoba (odchodząc z pracy nie sposób ich z sobą zabrać). W nowym miejscu pracy muszą poznać nowe procedury, przełożonych, istniejące relacje, a niekiedy niechęć kolegów i nauczyć się nowych zachowań. Nowa sytuacja oddziałuje na morale całego zespołu i dopiero po odejściu gwiazdy z organizacji powoduje, że funkcjonowanie zespołu jest poprawne.

Wynika z powyższego, że koncentrowanie się na pozyskiwaniu do organizacji wyłącznie najlepszych nie musi być najlepszą strategią. Lepszym rozwiązaniem jest zidentyfikowanie strategicznych stanowisk w organizacji, a następnie podejmowanie działań zmierzających do pozyskiwania właściwych ludzi na właściwe stanowiska, (zwiększenie przychodów lub redukcja kosztów). Stanowiska te powinny mieć istotne znaczenie do osiągania celów strategicznych organizacji oraz odznaczać się dużą rozpiętością wyników wśród osób zajmujących to stanowisko. Osoby zajmujące to stanowisko posiadają dużą niezależność w podejmowaniu decyzji w sytuacji kiedy konsekwencje błędów mogą być bardzo kosztowne⁶⁰. Stanowiska te nie mają nic wspólnego z hierarchią w organizacji na co dość często zwraca się uwagę przy identyfikacji kluczowych ról w organizacji.

⁵⁹ Por. B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review” 2008, nr 1.

⁶⁰ Por. M.A. Huelid, R.W. Beaty, B.E. Becker, *Gracze klasy A czy stanowiska pracy klasy A*, „Harvard Business Review” 2006, nr 11.

ROZDZIAŁ 2

WYBRANE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

2.1. Zmiana w podejściu do pracowników

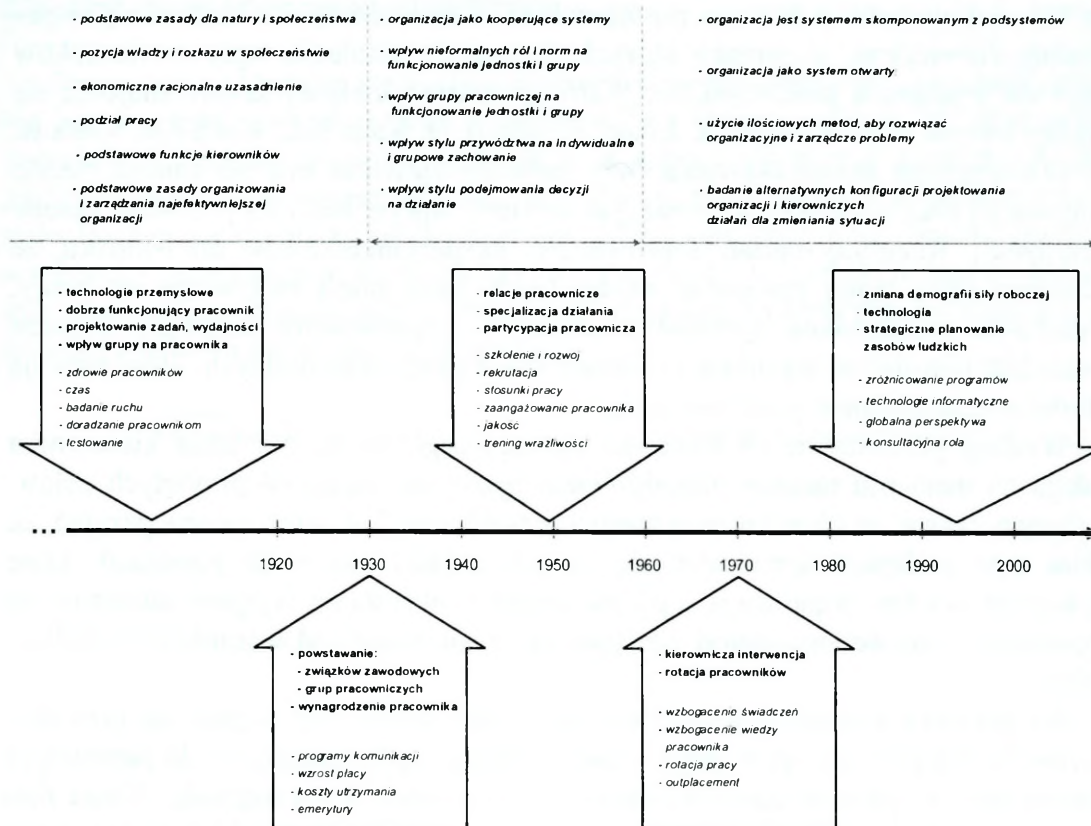
Zagadnienia funkcjonowania personelu w organizacji było podejmowane od dawna. Między innymi pisali o nich: Ksenofont (430–355 p.n.e. – wprowadził uniwersalne zasady, według których każdy kierownik musi pilnować dyscypliny, kontrolować, karać i właściwie dobierać ludzi) oraz Ghazzali (900 – sporządził listę cech kierownika, wskazując że powinien on być między innymi sprawiedliwy, inteligentny i cierpliwy)⁶¹. Prekursor badań nad organizacjami Adam Smith, zwrócił uwagę na podział pracy, różnicowanie zadań oraz specjalizację. Z kolei Ch. Babbage, jako jeden z pierwszych stosując analizę naukową do usprawnienia procesów pracy, obliczył korzyści płynące ze specjalizacji (stwierdził, że umożliwia ona różnicowanie płac). Zwrócił również uwagę na psychologiczny aspekt pomiaru czasu pracy⁶².

Przełom dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku to okres kiedy wynalazki techniczne spowodowały daleko idącą mechanizację pracy fizycznej i koncentrację produkcji przemysłowej. Rozwój techniki doprowadził do tego, że niewielkie warsztaty i manufaktury, które dominowały jeszcze w pierwszej połowie XIX wieku, szybko uległy przekształceniu w zakłady przemysłowe. W konsekwencji w fabrykach pojawiła się duża liczba pracowników, którymi trzeba było zarządzać.

W ujęciu klasycznym problematyka potencjału pracy ma charakter przedmiotowy. Dla osiągnięcia wzorcowych rozwiązań w organizacjach wykorzystuje się sformalizowane procedury, zadania instruktażowe, którym towarzyszy drobiazgowo kontrola połączona z sankcjami w przypadkach odchylenia od przyjętych reguł. Przedstawiciele klasycznej teorii zarządzania stali na stanowisku, że motywowanie ludzi do pracy należy sprowadzać do kwestii „uczciwego wynagrodzenia za pracę”. Zarządzanie traktowano przede wszystkim jako proces kontroli pracy zatrudnionych. Według F.W. Taylora wśród czynników wpływających na wydajność pracowników, między innymi były: nieracjonalne metody pracy oraz brak zgodności pomiędzy cechami robotników i wymaganiami pracy. Pewne zmiany w podejściu do pracowników można zaobserwować u H. Fayola – głównego przedstawiciela nurtu administracyjnego, który zapoczątkował badania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i organizacji pracy kierowniczej. Wyznawał pogląd, że kierowanie nie jest umiejętnością wrodzoną, lecz można się jej nauczyć. Zbudował tzw. *Piramidę uzdolnień*, która uwzględniała specyfikę pracy na różnych szczeblach kierowania.

⁶¹ B. Karczmarek, *Organizacje polityka • władza • struktury*, MSE, Warszawa 2001.

⁶² A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.



Rysunek 9. Zmiany w podejściu do personelu w świetle ewolucji nauki o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.D. Fisher, L.F. Schoenfeldt, J.B. Shaw, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 2006, s. 9; A.B. Shani, D. Chandler, J.F. Coget, J.B. Lau, *Behavior in Organizations. An Experiential Approach*, McGraw-Hill, Boston 2009, s. 18.

Zgodnie z nią, naczelne kierownictwo powinno zasadniczo charakteryzować się uzdolnieniami i umiejętnościami administracyjnymi i handlowymi, natomiast na niższych stanowiskach należy wymagać kwalifikacji technicznych⁶³.

Opracowany przez następców F.W. Taylora system organizacji pracy opierał się na założeniu, że przeciętny pracownik unika pracy. Zgodnie z tą koncepcją pracownik daje się całkowicie sterować z zewnątrz, głównie za pomocą kar. Do kadry kierowniczej należał więc obowiązek ścisłego przestrzegania wykonywania pracy przez pracowników, co jednak nie przynosiło zadawalających efektów. Częściowo w wyniku braku zadawalającej wydajności produkcji oraz harmonii w miejscu pracy powstała szkoła behawioralna. Jej przedstawiciele podejmowali działania, które miały pomóc kierownikom w zakresie „ludzkiego aspektu”, bowiem zachowania pracowników nie zawsze były zgodne z przewidywaniami,

⁶³ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

czy też racjonalnymi wzorcami postępowania. Z okresem tym związane są *eksperymenty Hawthorne*, w ramach których dążono do ustalenia wpływu warunków pracy na wydajność pracowników. Wśród przedstawicieli tej szkoły znajdują się między innymi D. McGregor, R. Likert, E. Mayo, D. Katz, R.L. Kahn i A. Maslow. Ich przedmiotem zainteresowania były zarówno zjawiska interpersonalne (teorie motywacji) oraz stosunki społeczne, jak również wpływ ludzi na pozostałe zasoby organizacji. Rezultaty badań doprowadziły eksperymentatorów do wniosku, że robotnicy będą lepiej pracować wtedy, kiedy będą mieli motywację do pracy, dodatkowo wzmocnianą życzliwym nadzorem pracowników kontroli. Badacze stwierdzili również w organizacji oddziaływanie grup nieformalnych, które ustalają własne normy i wzorce postępowania.

Według przedstawicieli kierunku sytuacyjnego istota działania kierownika polega na ustaleniu metody, najodpowiedniejszej do osiągania przyjętych celów, w danym czasie, w określonej sytuacji i warunkach. Tak więc można przyjąć, że istota tego podejścia sprowadza się do: obserwacji głównych powiązań, które występują między organizacją a jej otoczeniem, określania wpływu otoczenia na organizację oraz doboru metod zarządzania w zależności od warunków i okoliczności.

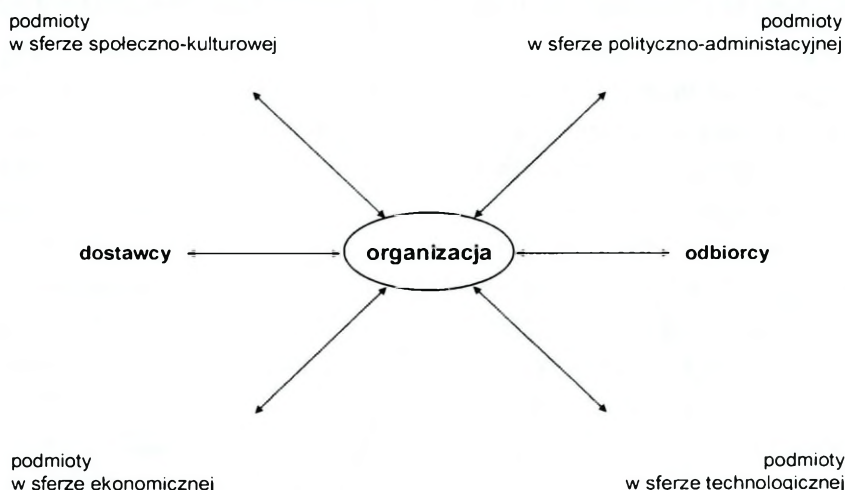
Na początku dwudziestego pierwszego wieku pojawił się pogląd, że czas oraz wzajemne stosunki panujące między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownych przemyśleń w zakresie zaopatrywania na organizację i zarządzanie. *Nowa fala w zarządzaniu* dotyczy badania roli jednostek i zespołów ludzkich w osiągnięciu sukcesów organizacji. Przykładami nowej fali są: *model typu Z* oraz *ruch na rzecz doskonałości*. Model typu Z powstał jako próba zintegrowania podejścia do zarządzania tradycyjnych firm amerykańskich (typ A) i japońskich (typ J). U podstaw tego modelu leży spostrzeżenie o zróżnicowaniu tych firm. Różnice te dotyczą: czasu trwania zatrudnienia, trybu podejmowania decyzji, umiejscowienia odpowiedzialności, szybkości oceny i awansu, mechanizmów kontroli, ścieżek kariery oraz charakteru troski o pracownika.

Równie poważnie traktowano problemy motywacji do pracy. Teorie motywacji, począwszy od Abrahama Maslowa (1908–1970), ukazywały człowieka jako rodzaj organizmu, walczącego o zaspokojenie swoich potrzeb w dążeniu do pełnego rozwoju⁶⁴. Teoria ta zakładała, że ludzie są motywowani przez potrzeby uszeregowane hierarchicznie od potrzeb fizjologicznych do społecznych i psychicznych. Jej konsekwencją było spostrzeżenie, że organizacje biurokratyczne ograniczają motywację człowieka jedynie do potrzeb na najniższych szczeblach hierarchii, zapewniając mu bezpieczeństwo i wynagrodzenie za pracę. Szybko jednak zorientowano się, że właściwe projektowanie stanowiska pracy i relacji interpersonalnych, stwarza warunki osobistego rozwoju dla pracowników i pomaga organizacjom w osiągnięciu ich celów. Teoria Maslowa szczególnie przypadła do gustu kręgom zarządzającym, gdyż podpowiadała, że można motywować pracowników za pomocą potrzeb „wyższego rzędu”, bez płacenia im większych wynagrodzeń.

⁶⁴ Tamże, s. 49–51.

2.2. Zmiany w otoczeniu organizacji

Organizacja składając się z sfery realnej i konceptualnej jako niesamodzielny byt jest względnie wyodrębniona z otoczenia⁶⁵, z którym wchodzi w różnorodne interakcje. Przeobrażenia dokonujące się w otoczeniu organizacji oddziałują na jej funkcjonowanie (rysunek 10). Podejście do zmian w ostatnim stuleciu nie było stałe. Poczynając od początku dwudziestego wieku odnotowywano zmiany średniej wielkości i reorganizacje firm. Istotną rolę odgrywali w nich kierownicy, którzy dyktowali zmiany pracownikom. W połowie ubiegłego stulecia dokonywano zmian średniej wielkości na podstawie projektu.



Rysunek 10. Relacje organizacji z otoczeniem

Źródło: opracowano na podstawie B. DeWit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 219.

W ich projektowaniu uczestniczyli eksperci i użytkownicy. Od lat osiemdziesiątych zmiany prowadzone są na dużą skalę. Obejmują one całe organizacje⁶⁶.

Dynamika zachodzących przeobrażeń organizacji i ich otoczenia prowadzi także do zmian w zakresie postrzegania pracowników. Przechodząc od traktowania ich jako źródła kosztów do odbierania jako strategicznego zasobu, należy zwrócić uwagę na jakościowe aspekty tych zasobów. Z racji dużego znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji, jawi się problem racjonalnej polityki zatrudnienia. Jej wyrazem jest zarówno dążenie do stałego i systematycznego podnoszenia poziomu

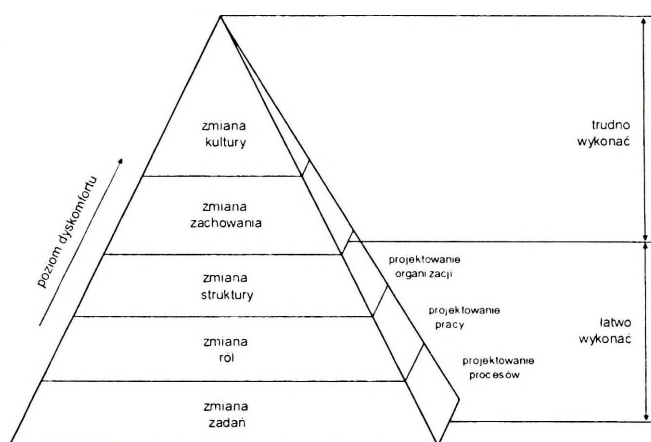
⁶⁵ W otoczeniu organizacji można wyróżnić otoczenie bliższe (bezpośrednie) i dalsze (globalne), dzieląc je na określone segmenty. Por.: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002; L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999 i inni.

⁶⁶ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa – na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 110.

kwalifikacji pracowników, jak również troska o właściwe wykorzystanie ich zasobów.

Współcześnie w otoczeniu organizacji dokonują się zmiany w różnych płaszczyznach. B. Geremek np. podkreśla nawrót etnicznych nienawiści oraz religijnego, czy też ideologicznego fanatyzmu, natomiast S.P. Huntington, sygnalizując zagrożenia dla przyszłości⁶⁷, zwraca uwagę na Europę, która współcześnie jest przestrzenią masowego przepływu migrantów. Inny z autorów (A.K. Koźmiński) wskazuje na następujące elementy bezpośrednio skorelowane z turbulencją otoczenia⁶⁸: globalny rynek⁶⁹, skrócenie cyklu życia produktu, doskonalenie technologii informacyjnych.

Do zasadniczych atrybutów globalizacji zalicza się⁷⁰: liberalizację, integrację i współzależność. Globalizacja dla niektórych przynosi korzyści, natomiast dla innych



Rysunek 11. Zmiany w organizacji

Źródło: na podstawie S. A. Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox. Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Cornwall 2008, s. 21

⁶⁷ S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza, Warszawa 2003.

⁶⁸ A.K. Koźmiński, wyd. cyt.

⁶⁹ Do zasadniczych atrybutów globalizacji zalicza się: liberalizację, integrację i współzależność.

⁷⁰ Jak wskazuje G. Kołodko globalizacja to proces epokowy, który kiedyś się rozpoczął, trwa i w przyszłości powinien się zakończyć. Jest to proces otwarty lecz nie nieskończony. O ile kilkaset lat wstecz 10–20 procent społeczeństwa decydowało o 100 procentach spraw jego dotyczących, tak współcześnie 100 procent społeczeństwa decyduje o 10 procentach tych spraw, bowiem ich ogrom został podporządkowany rynkowi oraz siłom nim rządzącym. Do zasadniczych atrybutów globalizacji zalicza się: liberalizację, integrację i współzależność. Wśród cech obecnej fazy globalizacji należy zaliczyć: dwukrotnie szybsze niż światowa produkcja obroty światowego handlu, zwiększające się globalne przepływy kapitałowe, wymykający się kontroli państw narodowych strumień migrującej ludności; rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii, posocjalistyczna transformacja ustrojowa, postępujące zmiany kulturowe. Por. G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 100 i następn.

oznacza katastrofę i nędzę⁷¹. Są więc jej zwolennicy i przeciwnicy o różnym poziomie zaangażowania. Do jednych z tych, którzy w globalizacji upatrują źródła dobroczynnych przejawów, należy T.L. Friedman. Autor ten wymienia siły, które przyczyniły się do spłaszczenia świata. Należą do nich⁷²:

- upowszechnienie komputerów wyposażonych w system Windows,
- powstanie sieci www i przeglądarek internetowych,
- standaryzacja programów do zarządzania przepływem pracy, protokołów sieciowych,
- możliwość przesyłania dokumentów e-mailami oraz outsourcing, supply-chaining i inne.

Połączenie tych sił, w ocenie T.L. Friedmana, przyczyni się do ożywienia świata w wyniku przenoszenia produkcji i usług z krajów rozwiniętych do krajów o taniej sile roboczej. W globalnej organizacji istotne jest pozyskanie najlepszych pracowników w kluczowej kompetencji oraz stworzenie im dobrych warunków do rozwoju. W takich organizacjach istotną rolę odgrywają kultura organizacyjna oraz zaufanie⁷³.

W wyniku dokonujących się zmian w otoczeniu coraz częściej można zaobserwować dekompozycję tradycyjnych organizacji z ich wyraźnie zarysowaną strukturą hierarchiczną, podziałem funkcji oraz granicami. W zamian zarysowują się sieci powiązań, a uczestniczące w nich strony prowadzą różne gry⁷⁴.

Z doświadczeń IBM⁷⁵ zebranych podczas gruntownej reorganizacji wynika, że organizacja aby wykorzystać swój globalny potencjał obok ujednoczenia technologii i procesów we wszystkich podległych filiach oraz wdrożenia idei międzynarodowej współpracy między poszczególnymi ośrodkami, powinna stworzyć prawdziwą wspólnotę z czołowych specjalistów rozsianych po całym świecie.

Szybki rozwój technologii sprawia, że znikają bariery czasowe i geograficzne. Standardem staje się stały kontakt z organizacją i pracownikami. Konsekwencją rozwoju techniki obok pozytywnych aspektów, jest bezrobocie technologiczne. W organizacjach tych coraz bardziej ceniona jest umiejętność szybkiego pozyskiwania i przetwarzania informacji. Wśród czynników, które w znaczący sposób wpływają na kształtowanie się cyfrowego środowiska, wymienia się⁷⁶:

- przekształcanie modeli biznesowych, które są spowodowane stałym wzrostem roli firm usługowych,
- ujednoczenie świata biznesu,
- stałą gotowość pracowników oraz ich dostęp do informacji i technologii wspomagających podejmowanie decyzji,

⁷¹ N. Klein, *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004.

⁷² T.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Rebis, Poznań 2006.

⁷³ A. Rybicki, *I ty możesz stać się globalnym graczem*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 2.

⁷⁴ Wymienia się różne nurty zmian: globalny rynek, skrócenie cyklu życia produktu, doskonalenie technologii informacyjnych.

⁷⁵ E. Müller, *Totalnie globalny*, „Manager Magazine” 2007, nr 5, s. 28.

⁷⁶ Por. A. Misiec, *Jak efektywnie pracować w nowej cyfrowej rzeczywistości*, Suplement „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 4.

- wkraczanie do organizacji przedstawicieli pokolenia Internetu, którzy swobodnie korzystają z nowoczesnych technologii.

Organizacje, które dążą do stworzenia właściwych warunków do efektywnej pracy zwracają uwagę na proces komunikowania. Rosnąca ilość informacji powoduje, że pracownicy coraz więcej czasu poświęcają na wyszukiwanie informacji, który nie zawsze jest wykorzystywany efektywnie. Dlatego też niezbędne są narzędzia informatyczne przyjazne użytkownikom. Rozwijane i testowane współcześnie technologie, niekiedy z wbudowanymi elementami sztucznej inteligencji, dzięki którym praca staje się łatwiejsza, będą coraz bardziej popularne.

Zmiany sprawiają, że pracownicy przechodzą przez szereg stadiów obaw. Są to np.: obawy związane z brakiem informacji, obawy dotyczące sytuacji osobistej, sposobu wprowadzenia zmiany, konsekwencji zmiany. Szybkie reagowanie na zmiany sprawia, że efektywne organizacje, osiągając w długim okresie dobre wyniki, utrzymują wysoki poziom zadowolenia personelu z pracy i jego zaangażowania w osiągnięcie sukcesu⁷⁷.

2.3. Zmiana charakteru pracy

Praca postrzegana jest jako ogół czynności, które polegają na przekształcaniu zasobów i sił przyrody w celu wytwarzania dóbr i usług, które zaspokajają ludzkie potrzeby i są podstawą istnienia i rozwoju społeczeństw. Ludzie powodowani chęcią osiągnięcia pożądanych stanów rzeczy (celów), działają⁷⁸ pod wpływem różnych motywów. Praca ludzi posiada aspekt informacyjny i energetyczny. Poprawnie zaprojektowana i użytecznie wykonywana ma dokładnie sprecyzowane cele. Należy także określić jak ją wykonywać, czym powinna być poprzedzona, co powinno po niej nastąpić oraz, w którym momencie ją rozpocząć i kiedy zakończyć. Właściwie przeprowadzona przyczynia się do uzyskania efektu synergicznego.

H. Król, w wyniku analizy definicji pracy zauważa, że ich autorzy odnoszą się do różnych aspektów tego pojęcia oraz różnorodnych celów wykonywania pracy. Jest ona przez nich uznawana za⁷⁹:

- czynność związaną tylko z człowiekiem,
- źródło nowych wartości i środek prowadzący do zaspokojenia potrzeb (materialnych i niematerialnych),
- środek poznawania otoczenia i jego przeobrażanie.

⁷⁷ K. Blanchard i inni, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.

⁷⁸ Według prakseologów, *działanie* to zachowanie człowieka podejmowane świadomie i zgodnie z jego wolą, z zamiarem osiągnięcia określonego przezeń celu. Działanie to suma czynów prostych tworzących czyn złożony. Działania złożone mogą być jedno- lub wielopodmiotowe. W. Gasparski, *Prakseologia*, Warszawa 1999.

⁷⁹ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 18.

Tak więc jest ona typowa dla ludzkich działań, będąc ich świadomą i sensowną działalnością zmierzającą do osiągnięcia określonych celów. Na przestrzeni wieków podejście do pracy ludzkiej ulegało zmianie⁸⁰. W starożytnej Grecji praca była niegodna warstw wyższych, pogardzano pracą fizyczną (np. rzemiosłem), natomiast ceniono uprawę roli. W starożytnym Rzymie doceniano czynności zmierzające do uwieńczenia dzieła, a gardzono pracami prostymi, wymagającymi wysiłku fizycznego. W Średniowieczu praca fizyczna była traktowana jako pokuta za grzech pierworodny i hańbiła szlachetnie urodzonych. Sytuacja uległa zmianie w Pozytywizmie, kiedy praca nadając sens życiu, była traktowana jako miernik wartości człowieka. Od osiemnastego wieku praca jest obiektem badań. Dąży się do zapewnienia odpowiednich warunków pracy, zwracając uwagę na społeczne i materialne środowisko pracy.

Stosowanie coraz bardziej zaawansowanych, mobilnych urządzeń elektronicznych powoduje, że niekiedy trudno skupić uwagę pracowników na określonych działaniach. Wykonując wiele czynności jednocześnie (dążenie do wzrostu wydajności), pracownicy nadają im jednakową rangę. To z kolei powoduje, że rzadko występuje intensywne przetwarzanie poznawcze, ponieważ zadania te są często wykonywane automatycznie. Wiąże się to ze stałym monitorowaniem sytuacji oraz podejmowaniem działań tak, aby niczego nie stracić. Takie działania adaptacyjne charakterystyczne w ostatnich latach, pozwalają na dostęp do całego bogactwa możliwości przez cały czas. Jest to realizowane przy założeniu, że możliwości ludzi są w stanie sprostać ogromnym możliwościom jakie oferuje technologia⁸¹.

Współcześnie, jak wynika z badań przeprowadzonych przez T. Erickson, K. Dychtwalda i B. Morisona, praca odgrywa sześć głównych ról, które odpowiadają różnym typom pracowników (ekspresyjne dziedzictwo, bezpieczny rozwój, indywidualna wiedza, ryzyko, elastyczne wsparcie, łatwy zysk)⁸²:

- ekspresyjne dziedzictwo (daje możliwość stworzenia trwałej wartości),
 - autonomia,
 - działania przedsiębiorcze,
 - kreatywne działanie,
 - stymulujące zadania,
- bezpieczny rozwój,
 - sprzyja poprawie losu i odnalezieniu przewidywalnej ścieżki rozwoju,
 - sprawiedliwe i łatwe nagrody,
 - solidne dodatki, pakiet emerytalny,
 - stabilność,
 - szkolenia zawodowe,
- indywidualna wiedza,

⁸⁰ Tamże.

⁸¹ *Przełomowe trendy na 2007 rok*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 2.

⁸² Okazuje się, że każdemu segmentowi pracowników zależy na kilku aspektach relacji pracodawca-pracownik, natomiast na innych mniej. T.J. Erickson, L. Gratton, *Na czym polega magia pracy w naszej firmie*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 7.

- umożliwia funkcjonowanie w zwycięskim zespole,
- współpraca,
- zabawa,
- stabilność, uporządkowanie,
- zdobywanie kwalifikacji,
- rozwój mocnych stron,
- ryzyko,
 - okazja do wprowadzenia zmian w życiu,
 - poprawa finansów,
 - elastyczność,
 - wybór zadań i stanowisk,
 - swoboda realizacji zadań,
- elastyczne wsparcie,
 - źródło środków do życia, ale nie priorytet,
 - elastyczność,
 - ustalone świadczenia,
 - ustalone procedury pracy,
 - asynchroniczne zadania,
 - zabawa,
- łatwy zysk,
 - źródło szybkiego zysku ekonomicznego,
 - ustalone procedury pracy,
 - lukratywne płace,
 - stabilność,
 - uznanie.

Współcześnie klasyczne podejście do zatrudnienia pracowników (typowa umowa o pracę) coraz bardziej staje się nieprzystosowane do zmieniających się warunków społecznych. Do głównych trendów, które dotyczą zatrudnienia pracowników zalicza się: ograniczenie umów o pracę na rzecz umów cywilnoprawnych, wzrost znaczenia samozatrudnienia⁸³. W polskich wydawnictwach poświęconych aspektom prawnym wymienia się zatrudnienie pracownicze i niepracownicze. Pierwsze z nich związane jest z zatrudnieniem w warunkach stosunku pracy i podlega przepisom kodeksu pracy i innym przepisom prawa pracy. Natomiast zatrudnienie niepracownicze związane jest z nietypowymi formami zatrudnienia, do których można zaliczyć: zatrudnienie na podstawie umowy terminowej, w niepełnym wymiarze czasu pracy, w nietypowym miejscu. Jest ono związane ze świadczeniem pracy na podstawie określonej umowy prawa cywilnego (np. umowa o zlecenie, praca tymczasowa). Dużą popularnością cieszą się cywilnoprawne formy zatrudnienia, wśród których np. znajdują się: umowa zlecenie, umowa o dzieło. Przytoczony podział zatrudnienia pracowników nie wyczerpuje wszystkich zjawisk, które są obecne na współczesnym rynku pracy, bowiem coraz

⁸³ L. Szot, *Trwałość zatrudnienia pracownika. Zarys problematyki*, UWr, Wrocław 2008, s. 15.

dynamicznej rozwijają się złożone stosunki zatrudnienia (outsourcing oraz zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej).

Coraz powszechniejsze komputery powodują, że pracownicy zamiast przemieszczać się do pracy przemieszczają pracę. Prowadzi to do znacznych zmian w zakresie prac biurowych. Pojawia się nowa forma pracy *telepraca*, która jest wykonywana przy wykorzystaniu środków łączności. Jednak nie wszystkie czynności mogą być wykonywane poza siedzibą organizacji.

Tabela 2. CZYNNOSCI WYKONYWANE PODCZAS TELEPRACY (DANE W %)

Czynność	Liczba osób wykonujących
Planowanie	69,2
Czytanie	68,6
Przetwarzanie tekstów	58,3
Pisanie	55,1
Badania	55,1
Koordinowanie przez telefon	44,9
Praca z bazą danych	22,4
Programowanie komputerowe	20,5
Prowadzenie rejestrów	17,3
Grafika lub planowanie przestrzenne	10,9
Koordinowanie przez komputer	8,3
Udział w naradach	2,0

Źródło: za J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003, s. 168.

Telepraca charakteryzuje się tym, że pracownik realizuje powierzone mu zadania w domu lub w innym miejscu (poza organizacją), które sobie wybierze. Niekiedy znajduje zastosowanie wśród osób opracowujących określone projekty, opinie. Z pracodawcą komunikuje się, wykorzystując pocztę elektroniczną, telefon, faks. Ta forma zatrudnienia jest często postrzegana jako szansa dla osób niepełnosprawnych, opiekujących się innymi. Pracownik posiada daleko idącą samodzielność, bowiem brak jest bezpośredniego wpływu pracodawcy co do sposobu wykonywania pracy. Występuje jednak podporządkowanie pracownika, które może być realizowane poprzez kontakt realizowany przy pomocy nowoczesnych środków komunikowania na odległość. Dla pracownika ta forma pracy może oznaczać izolację społeczną, stworzenie dobrych warunków dla pracy koncepcyjnej. W sytuacji pracodawcy wiąże się to z oszczędnościami związane z wydatkami na utrzymanie stanowiska pracy, trudnościami związanymi z kontrolą pracownika.

Wśród stanowisk, które nadają się do telepracy można np. zaliczyć: analityk finansowy, architekt, artysta grafik, programista, wprowadzający dane. Trudno natomiast sobie wyobrazić, że brygadzysta, księgowy, kierownik laboratorium, czy też kierownik działu kadr będzie wykonywał pracę w domu. Z telepracą wiąza

się zarówno korzyści, jak i koszty. Do pierwszej grupy należą: mniejszy tłok na jezdniach, mniejsze zanieczyszczenie powietrza, mniej zwolnień chorobowych, mniejsze koszty leczenia, spadek fluktuacji pracowników, oszczędność powierzchni biurowej. Do drugiej grupy J.M. Nilles zalicza: koszty dodatkowego szkolenia, większy czynsz, koszty poniesione na zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego.

Do innych zjawisk w zakresie pracy, które są pochodną dokonujących się zmian, można wskazać np. samozatrudnienie. Przy samozatrudnieniu samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą, świadczy usługi w warunkach stosunkowo trwałej zależności w stosunku do zamawiającego. Osoby pracujące w ten sposób funkcjonują w środowisku, gdzie występują zależności organizacyjne zbliżone do podporządkowania organizacyjnego pracownika. Jednocześnie są one pozbawione większości uprawnień pracowniczych, a będąc przedsiębiorcami stają przed barierami prawnymi. Ich wynagrodzenie wypłacane jest na podstawie wystawionej faktury. Są oni również obciążeni prowadzeniem spraw kadrowo-płacowych.

Na taką formę pracy decydują się osoby pragnące stworzyć od podstaw własną firmę, która będzie rozwijana i praca, w której będzie ich źródłem utrzymania, pozwalając jednocześnie czerpać satysfakcje zawodową. Inni pragną jako wolni strzelcy wykonywać wolny zawód. W ten sposób prowadząc nieskrępowaną działalność na rzecz wielu zleceniodawców korzystają ze swobody. Jeszcze inni nakłonieni przez pracodawcę kontynuują lub podejmują działania licząc na korzyści ekonomiczne⁸⁴.

W innej formie zatrudnienia (*Work-sharing*) grupa pracowników godzi się na redukcję czasu pracy, co prowadzi do podziału pracy na większą liczbę pracowników. W konsekwencji pracownicy godząc się na niższe zarobki, nie są zwalniani. Rozwiązanie takie stosowane jest kiedy firma posiada kłopoty, po zaniku których powraca się do korzystniejszych warunków pracy i płacy.

W dzisiejszych organizacjach presja konkurencji jest obserwowalna zarówno na poziomie pojedynczego pracownika, jak i całej organizacji. Spłaszczenie struktury organizacyjnej sprawia, że o awans ubiega się więcej pracowników, w konsekwencji prowadząc do ostrej konkurencji. Dążenie organizacji do większej różnorodności pracowników powoduje, że przyjmowani są nowi pracownicy, co w sytuacji oszczędności i szczupłych organizacji może wpłynąć na pewność zatrudnienia. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, że pracownicy niekiedy funkcjonują na granicy fizycznych i umysłowych możliwości. Przekłada się to na ich życie rodzinne i kontakty społeczne, bowiem miejsce pracy coraz częściej (dla pewnej grupy pracowników) staje się ośrodkiem i źródłem życia społecznego. Dom traci w porównaniu z pracą, w której odnoszą sukcesy zyskują podziw i szacunek.

⁸⁴ Por. www.samozatrudnienie.pit.pl (stan na dzień 05.12.2008 r.).

Współcześnie pracownicy odnoszący sukcesy pracują dłużej niż w przeszłości. Nieprzewidywalny rytm pracy, wysokie tempo pracy, krótkie terminy na wykonanie zadań, szeroki zakres odpowiedzialności, realizacja zadań poza godzinami pracy, duża liczba podróży służbowych i bezpośrednich przełożonych, fizyczna obecność w miejscu pracy przez co najmniej dziesięć godzin dziennie – to czynniki przesądzające o tym, że daną pracę można uznać jako ekstremalną. Motywy pracujących w ten sposób są różne. Dla jednych są to wyzwania intelektualne, dla innych jest to wynagrodzenie oraz uznanie i szacunek otoczenia⁸⁵. Organizacje bazujące na wiedzy zatrudniają osoby o zbliżonym poziomie intelektualnym. Ponadto działalność organizacji na rynku globalnym powoduje, że pracownicy skazani są na ciągłe podróże służbowe oraz konieczność dostosowania się do zmiennych stref czasowych.

2.4. Zmiana rynku pracy

Rynek pracy to jeden z pojedynczych rynków, który dotyczy pracowników o określonych kwalifikacjach. Przedmiotem wymiany są usługi świadczone przez pracowników⁸⁶. Zależności występujące na rynku pracy są podobne do zależności na innych rynkach. Zetknięcie podaży z popytem kształtuje cenę pracy (płacę). Strona popytu jest reprezentowana przez pracodawców, natomiast osoby pracujące i chcące podjąć pracę, tworzą stronę popytu. Na wielkość podaży pracy w znacznej mierze wpływa liczba osób aktywnych zawodowo. Natomiast popyt na pracę zależy od⁸⁷: zasobu kapitału potrzebnego do stworzenia nowych miejsc pracy, popytu na rynku dóbr i usług, struktury dóbr i usług, postępu technicznego, wydajności pracy.

Współcześnie brak równowagi na rynku pracy spowodowany jest przewagą podaży pracy nad jej popytem oraz rozbieżnością między ofertami pracy proponowanymi przez pracodawców a pracą, którą poszukują potencjalni pracownicy. Rynek pracy to obszar o znacznym stopniu złożoności procesów, zjawisk i zdarzeń, które na nim zachodzą i które odzwierciedlają relacje między popytem a podażą pracy⁸⁸. Dzieli się on na zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy⁸⁹.

⁸⁵ S.A. Hewlett, C.B. Luce, *Praca ekstremalna. Niebezpieczny urok 70-godzinnego tygodnia pracy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 4.

⁸⁶ Podejście do zagadnienia usług ulega zmianie. Firmy produkcyjne, które oferują usługi sprzedawane w pakietach razem z produktami, w wielu przypadkach czerpią z nich zyski. Okazuje się jednak, że przyszłość należy do „usług inteligentnych”. Niezbędne jest jednak nowe spojrzenie na prowadzoną działalność oraz cele działalności i metody osiągania zysków. Por. G. Allmendinger, R. Lombreglia, *Cztery strategie sukcesu w dobie inteligentnych usług*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 2.

⁸⁷ B. Kolan, *Sukces na rynku pracy*, CKE, Warszawa 2005.

⁸⁸ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 396.

⁸⁹ Wewnętrzny rynek jest kształtowany przez następujące czynniki: treść zadań, regulacje płacowe, doskonalenie zawodowe, karierę, kulturę organizacyjną, kształtowanie czasu pracy, wizję i cele organizacji. Przyniesione czynniki za pośrednictwem zachęt finansowych i pozafinansowych powinny być

Zewnętrzny rynek pracy, jako źródło zasobów ludzkich dla organizacji, jest coraz ważniejszy i wymagający. Wpływa on na procesy zmian w obszarze zasobów ludzkich, które dokonują się w organizacji. Orientacja na wewnętrzny rynek pracy jest szczególnie istotna w sytuacji powolnych zmian zatrudnienia w organizacjach znajdujących się na obszarach, na których panuje bezrobocie i występuje niedostateczna podaż wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Podejście takie posiada zalety i wady. Do zalet można zaliczyć: większe szanse rozwojowe dla pracowników, niższe koszty zatrudnienia, spożytkowanie wiedzy pracownika, krótszy czas adaptacji w miejscu pracy, silniejszą integrację z organizacją. Wśród wad można wskazać mniejszą możliwość wyboru pracowników, wyższe koszty ich doskonalenia, brak nowych idei, obsadzanie stanowisk pracownikami o niedostatecznych kompetencjach.

Rynek pracy, tak jak inne rynki, charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, która wpływa na popyt i podaż pracy. Zmiany te sprawiają, że stale trzeba stale monitorować otoczenie organizacji. Charakterystyczne jest to, że współcześnie najbardziej dynamicznie rozwija się sektor usług. Ocenia się, że w nim będzie powstawało najwięcej miejsc pracy i to w nim należy poszukiwać pomysłów na określoną działalność. W ocenie niektórych autorów w 2010 roku wydatnie wzrosnie, w stosunku do ostatniej dekady ubiegłego stulecia, zapotrzebowanie na następujące zawody⁹⁰: agenci biur wspomagających działalność gospodarczą, operatorzy zautomatyzowanych linii produkcyjnych, operatorzy sprzętu biurowego, specjaliści w dziedzinie biznesu i innych. Popyt na rynku pracy związany jest z popytem na określone dobra i usługi. Zatrudniani są więc ci, którzy przyczynią się do produkcji dóbr i usług potrzebnych na danym rynku. W sytuacji, kiedy ich wykształcenie, wiedza i doświadczenie nie pokrywa się z potrzebami rynku, trudno jest im znaleźć pracę w wyuczonym zawodzie. Obecnie samo wykształcenie nie wystarcza. Pracownik powinien uwzględniać częste zmiany pracy, co niejednokrotnie może wiązać się ze zmianą miejsca zamieszkania. Może okazać się także, że niezbędna będzie zmiana zawodu.

Na podstawie światowych wskaźników rozwoju gospodarczego, można przypuszczać, że rynek pracy będzie się kurczył. Dotyczy to zarówno pracowników fizycznych, jak również personelu kierowniczego średniego szczebla. Jest to następstwo łączenia firm, spłaszczenia struktur organizacyjnych oraz zmniejszania wielkości organizacji dążących do redukcji kosztów. Zmiany w zakresie i charakterze pracy, rozwój technologii oraz zmiany populacji ludzkiej będą rzutować na naturę pracy. B. Gates⁹¹ i inni zwolennicy informatyzacji wskazują na istotną rolę robotyzacji w technice i gospodarce. Roboty powinny odciążyć ludzi od prostych prac domowych oraz ułatwić funkcjonowanie pracowników w miejscu pracy. Kurcząca

skierowane do każdego z pracowników. Por. K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995.

⁹⁰ J. Kacprzyk, Z. Nahorski, D. Wagner, *Zastosowania badań systemowych w nauce, technice i ekonomii*, Exit, Warszawa 2005, s. 123.

⁹¹ B. Gates, *Robot w każdym domu*, „Świat Nauki” 2007, nr 2.

się liczba miejsc pracy w przemyśle oraz rosnące wymagania nowych technologii sprawiają, że jest coraz mniej miejsc pracy dla słabo wykształconych pracowników.

Istotne są też trendy demograficzne obserwowalne nie tylko w Polsce, ale i w Europie. W przyszłości będzie występowało kurczenie się populacji ludzi młodych (szczególnie wśród osób do 17. roku życia – ocenia się, że do 2030 roku o 39%). Zmniejszy się także populacja ludzi w wieku produkcyjnym (o 13%). Jednocześnie, ze względu na mniejszą umieralność oraz wydłużenie średniego wieku Polaków z 75 do 80 lat, wzrośnie liczba osób starszych.

W konsekwencji spowoduje to, że zmniejszy się populacja pracowników czynnych zawodowo. Zagadnienie starzenia się społeczeństwa nie dotyczy tylko Polski. Problem ten w istotny sposób dotyczy także Słowacji, Cypru, Malty i Czech. Inne kraje także borykają się z tym zjawiskiem, jednak jego skala nie jest tak duża, jak w wymienionych krajach. Ocenia się, że w 2050 roku udział ludzi starszych (powyżej 65. roku życia) w społeczeństwie Unii Europejskiej będzie wynosił około 30%⁹².

Ze względu na starzenie się społeczeństw, należy zwrócić uwagę na problem migracji⁹³ Polaków⁹⁴. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej tylko w pewnym zakresie wpłynęło na mobilność pracowników, bowiem większość krajów członkowskich zdecydowała się na wykorzystanie okresu przejściowego w zakresie przepływów na rynku pracy. Z informacji prezentowanych w komunikatach CBOS wynika, że co dziesiąty dorosły Polak deklaruje, że w ciągu ostatnich lat podejmował prace za granicą, szczególnie wtedy kiedy Polska stała się członkiem Unii Europejskiej. Najczęściej w poszukiwaniu pracy opuszczali kraj mieszkańcy województw: opolskiego, zachodniopomorskiego, lubelskiego, dolnośląskiego i podkarpackiego. Osoby te znajdowały pracę w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Holandii, Włoszech⁹⁵.

Do początku lat 90. ubiegłego stulecia poszukiwanie pracy za granicą było domeną ludzi dobrze wykształconych. Po zmianach systemowych, z kraju zaczęli coraz częściej wyjeżdżać także ludzie gorzej wykształceni. Współczesne migracje warunkuje głównie zróżnicowanie dochodów i warunków życia między Polską a krajami docelowymi. Jednak zmiany w sferze migracji nie są w prosty sposób uzależnione od dochodów. W okresie transformacji najważniejszą zmienną

⁹² R. Gurbiel, B. Gola, *Seniorzy – rynek niewykorzystanych możliwości*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 11.

⁹³ Zgodnie z definicją stosowaną przez Główny Urząd Statystyczny, migracja to przemieszczanie ludności związane ze zmianą miejsca zamieszkania, które jest połączone z przekroczeniem granicy administracyjnej podstawowej jednostki terytorialnej. Oznacza to, że termin ten, w ograniczonym zakresie, związany jest z mobilnością ludzi w sensie geograficznym, bowiem odnosi się tylko do tych zmian, które dokonują się w ramach podstawowych jednostek organizacyjnych.

⁹⁴ Por. M. Bunda, *Wielki odjazd*, „Polityka” 2006, nr 8; M. Bunda, *Rzeczypospolita Brytyjska*, „Polityka” 2006, nr 24.

⁹⁵ B. Rogulska, *Praca Polaków za granicą. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2007 (www.cbos.pl).

wpływającą na mobilność Polaków jest sytuacja na krajowym rynku pracy⁹⁶. Z wyników badań prezentowanych przez CBOS wynika, że opinie Polaków o krajowym rynku pracy są coraz lepsze⁹⁷. Są one jednak zróżnicowane społecznie. Najgorzej rynek ten jest oceniany przez bezrobotnych oraz źle sytuowanych. Lepsze oceny są typowe dla młodszych respondentów, którzy mieszkają w większych miastach. Zróżnicowanie to jest także widoczne wśród opinii o lokalnych rynkach pracy.

Przytoczone dane nie przesądzają o tym, że Polacy są mobilni na rynku pracy. Badania prowadzone przez zespół J. Czapińskiego wykazały, że co czwarty Polak chciałby pracować za granicą. Z badań tych także wynika, że ludzie mieszkający na wsi charakteryzują się niewielką mobilnością (ponad 2/3 nigdy nie zmienia adresu). Do grupy ludzi o niewielkiej mobilności należą również bezrobotni⁹⁸.

Niewielką mobilność terytorialną Polaków potwierdzają wyniki innych badań. Jak wynika z danych przedstawionych w *Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności 2007–2013* (MRR, Warszawa 2006), dla Polski charakterystyczny jest brak przepływów terytorialnych na rynku pracy. Utrzymująca się między krańcowymi powiatami 6-, 7-krotna różnica stóp bezrobocia nie uruchamia migracji, które przyczyniłyby się do zmniejszenia różnic między lokalnymi rynkami pracy. Skala migracji między województwami jest także bardzo mała, waha się w granicach 10–11%.

Trudno przesądzać, w jaki sposób mobilność pracowników przekłada się na rozwój kraju, jednak nie można tych zagadnień rozpatrywać oddzielnie. Okazuje się bowiem, że 40% zatrudnionych w dziewięciu największych krajach Unii Europejskiej (do 2004 roku) pracowało na swoich stanowiskach dłużej niż 10 lat. Od trzydziestu lat znamienne jest również to, że 98,5% Europejczyków mieszka w kraju swojego urodzenia. Dlatego też rok 2006 ogłoszono Europejskim Rokiem Mobilności Pracowników⁹⁹.

Zgodnie z prognozami, starzenie się społeczeństw prawdopodobnie przyczyni się do skurczenia zasobów siły roboczej i utrudni pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników. Mimo że nadal wśród absolwentów panuje bezrobocie, to już obecnie niektóre z organizacji mają kłopoty z pozyskaniem pracowników do niektórych prac (powtarzalnych, żmudnych, niskopłatnych). Zarówno większa mobilność młodzieży, mniejsza jej identyfikacja z miejscem pracy oraz nierzadko wysokie ambicje sprawiają, że poszukiwana jest praca dająca możliwość rozwoju i atrakcyjnych zarobków. Opieranie rekrutacji na tej grupie wiekowej może w konsekwencji prowadzić do dużej fluktuacji pracowników. Tak więc organizacje, dla

⁹⁶ P. Kaczmarczyk, *Współczesne migracje zagraniczne Polaków – skala, struktura oraz potencjalne skutki dla rynku pracy*, FISE, Warszawa 2006, s. 7.

⁹⁷ B. Wiórka, *Sytuacja na rynku pracy i zagrożenie bezrobociem. Opinie z lat 2001–2008. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2008. M. Felisiak, *Życie zawodowe Polaków*, CBOS, Warszawa 2008 (www.cbos.pl).

⁹⁸ R. Omachel, *Mobilność Polaków to mit*, „Business Week”, 13–26 października 2005.

⁹⁹ Tamże.

których stabilność zatrudnienia ma istotne znaczenie, powinny raczej podejmować działania zmierzające do pozyskiwania starszych pracowników. W sytuacji, kiedy panuje powszechne przekonanie, że odmładzanie kadr przyczyni się do wzrostu efektywności, zatrudnianie starszych pracowników jest dość kontrowersyjne. Okazuje się jednak, jak wskazuje L. Chajewski, że między obecnymi a przyszłymi emerytami występują znaczące różnice w doświadczeniach, umiejętnościach, postawach i oczekiwaniach. Tak więc mogą być stosowane różne strategie zorientowane na pozyskiwanie starszych pracowników¹⁰⁰:

- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych, niskie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych, wysokie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych i utrzymaniu ludzi starszych, niskie koszty szkolenia,
- trudności w zatrudnianiu ludzi młodych i utrzymaniu ludzi starszych, wysokie koszty szkolenia.

Rozważając problem rynku nie sposób pominąć zmian na rynku usług edukacyjnych. Kształcenie współczesnych pracowników musi być rozpatrywane w szerszym ujęciu (Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego)¹⁰¹. Mobilności studentów sprzyjają specjalne programy, które są finansowane przez Komisję Europejską. W sytuacji, kiedy część programu studiów I lub II stopnia jest realizowana w innej uczelni, szczególnie za granicą, określane jest to *mobilnością poziomą*.

Najpowszechniejsze jest takie rozwiązanie, które związane jest z programami studiów prowadzonymi wspólnie przez uczelnie z różnych krajów (wieloletnie umowy między uczelniami). Inną formą mobilności jest mobilność pionowa, która związana jest ze zmianą uczelni po ukończeniu studiów pierwszego stopnia. Mobilność ta przyczynia się do zróżnicowania kwalifikacji absolwentów oraz do lepszego dopasowania wykształcenia do potrzeb rynku pracy.

2.5. Zmiana struktur organizacji i zatrudnienia

Organizacje funkcjonujące w bardziej stabilnym otoczeniu, są częściej zbudowane i kierowane według modelu mechanistycznego, zaś te, które działają w otoczeniu turbulentnym, częściej stosują adaptacyjno-organiczny model zarządzania. Ostatnio coraz częściej można zaobserwować dekompozycję tradycyjnych organizacji z ich wyraźnie zarysowaną strukturą hierarchiczną, podziałem funkcji oraz granicami. W klasycznej strukturze organizacyjnej więzi: służbowe, funkcjonalne, techniczne

¹⁰⁰ Por. L. Chajewski, *Stawiaj na starszych pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10, s. 56.

¹⁰¹ Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego jest jednym z elementów szeroko pojmowanej Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej i pozostaje w związku z procesem tworzenia Europejskiej Przestrzeni Kształcenia Ustawicznego oraz procesem tworzenia Europejskiej Przestrzeni Kształcenia Zawodowego. Por. A. Kraśniewski, *Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?*, MEiN, Warszawa 2006.

i informacyjne, jako pewien rodzaj stosunków między elementami organizacji, wpływają na jej powodzenie.

Struktury hierarchiczne występują tam, gdzie do realizacji skomplikowanych zadań zaangażowani są pracownicy wykonujący różne funkcje. W wyniku dekompozycji zadania głównego na zadania cząstkowe, niezbędna jest koordynacja działań poszczególnych wykonawców. Jest ona realizowana na poziomie nadrzędnym, gdzie podejmowane są decyzje obowiązujące szczebel niższy.

Współczesne organizacje przypominają wielką sieć powiązań, kiedy to pracownicy tworzą węzły, natomiast połączenia między nimi są elementami pracy przekazywanymi przez poszczególne osoby. Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, kiedy zostaną uwzględnione relacje organizacji z innymi podmiotami, które znajdują się w ich otoczeniu¹⁰². Wzajemne powiązania i interakcje między ludźmi są przedmiotem zainteresowań badaczy od dawna¹⁰³. W dobie globalizacji, organizacji wirtualnych oraz rozwijających się systemów informacyjnych, dokładne sprawdzenie powiązań i wymiany informacji między ludźmi jest trudne do zrealizowania. Sieci społeczne powstałe w wyniku wzajemnych oddziaływań lokują się między grafami losowymi, a regularnymi siatkami. W nowoczesnych strukturach (np. struktura zespołowa) następuje osłabienie (w tradycyjnym znaczeniu) pozycji przełożonego¹⁰⁴. W zespole tym istotna jest kreatywność, wiedza pracowników oraz dobre stosunki, natomiast przełożony powinien koncentrować uwagę na koordynacji działań, a nie wydawaniu poleceń.

Dynamiczne otoczenie sprawia, że organizacje muszą być elastyczne, ponieważ struktura i kultura umożliwią dostosowanie się do potrzeb klientów i wymogów konkurencji. Według J. Brilmana, organizacja elastyczna nadaża za zmianami otoczenia i rozwija się szybciej niż inne. Posiada sprawny system poznawania opinii klientów i szybko reaguje na ich oczekiwania. Występują w niej krótkie procesy decyzyjne (płaska struktura, delegowanie uprawnień), personel jest przygotowany do zmian¹⁰⁵. Nawiązując do elastyczności strukturalnej, związanej z działalnością adaptacyjną należy zwrócić uwagę na tworzenie zespołów zadaniowych, przebudowę systemu kontroli, rozwijanie współdziałania oraz przechodzenie na systemy *Just in Time*.

We współczesnym zarządzaniu człowiek jest traktowany jako twórcza osobowość posiadająca wiele możliwości, które pragnie rozwijać i wykorzystywać. Chce on

¹⁰² B. DeWit i R. Meyer wymieniają relacje pionowe wsteczne, pionowe frontalne, bezpośrednie relacje poziome oraz pośrednie relacje poziome. B. DeWit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 219–220.

¹⁰³ Z badań przytaczanych przez P. Balla wynika, że każdy mieszkaniec na kuli ziemskiej jest oddalony od innych ludzi tylko o sześć innych osób (sześć stopni oddalenia). P. Ball, *Masa krytyczna. Jak jedno z drugiego wynika*, Insignis, Kraków 2007, s. 457–461.

¹⁰⁴ Alternatywne formy organizacji: Odwróconą Piramidę Pepsi-Cola, Pizza Eastman Chemical's, Koniczynkę Charlsa Handy'ego oraz Gwiazdę Jamesa Quinna prezentują np. J. O'Connell, J. Pyke, R. Whitehead, *Mastering Your Organization's Processes. A Plain Guide to Business Process Management*, Cambridge 2007, s. 148.

¹⁰⁵ J. Brilman, wyd. cyt.

wnosić swój wkład do organizacji, której pragnie być ważną częścią. Motywacją człowieka do działania nie jest chęć zdobycia zewnętrznych nagród, ale przede wszystkim pragnienie samorealizacji. Wykorzystywanie potencjału wymaga stworzenia odpowiednich warunków. W dążeniu do realizacji swoich celów, człowiek współpracuje z innymi, tworząc zespoły, które pomagają lepiej wykorzystać zbiorowy potencjał jednostek. Twórcza osobowość wymaga nie kierowania, ale przewodzenia. Do podstawowych założeń filozofii zarządzania potencjałem społecznym należą: prostota, autonomia małych zespołów i zarządzanie przez kulturę.

Stary model	Nowy model
Pracownicy stali (etat)	Pracownicy stali, bardzo wysokie kwalifikacje (1/4 – 1/3) całości Pracownicy zewnętrzni, kwalifikacje łatwo dostępne na rynku pracy
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, pracownicy organizacji nie posiadają takich kwalifikacji
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, uzupełnienie zmiennego zapotrzebowania na pracę
Pracownicy zatrudniani w miarę potrzeb	Pracownicy zewnętrzni, realizacja wycinka prac związanych z podstawową działalnością organizacji

Rysunek 12. Zmiana struktury zatrudnienia

Źródło: opracowano na podstawie A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 18.

W nowej rzeczywistości, erze elastycznych organizacji, pracownicy mogą wybierać miejsce oraz negocjować warunki pracy. Przekłada się to na strukturę zatrudnienia. Na stałe coraz częściej zatrudniani są pracownicy, którzy tworzą rdzeń funkcjonalny. Pozostali pracują okresowo, a część procesów organizacja przekazuje na zewnątrz. Taka struktura zatrudnienia posiada określone zalety i wady, bowiem odejścia z pracy pracowników zatrudnionych na pewien czas

i pracowników etatowych generują dla organizacji różne konsekwencje. Nieplano-
wane odejście pracowników etatowych może np. przyczynić się do występowania
braków wykwalifikowanej i doświadczonej kadry. Niektóre z organizacji wprowa-
dzają elastyczny model zatrudnienia, co powinno zapewnić organizacji niezbędny
zasób kwalifikacji dla ciągłego jej funkcjonowania.

C. Handy wymienił natomiast trzy zasadnicze grupy pracowników¹⁰⁶: trzon
kadry kierowniczej, pracownicy kontraktowi oraz elastyczna siła robocza. Udział
poszczególnych grup pracowników (proporcje) zmienia się w zależności od wa-
runków funkcjonowania organizacji.

¹⁰⁶ C. Handy, *Wiek przewyżzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 82 i dalsze.

ROZDZIAŁ 3

POZYSKIWANIE PERSONELU

3.1. Planowanie potrzeb w zakresie personelu

Proces pozyskiwania ludzi do obsady wolnych stanowisk oraz dopasowanie ich możliwości i motywacji do zadań nazywany jest doborem. Jego istotą jest „takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonywać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”¹⁰⁷. Dobrze funkcjonujący system doboru musi opierać się na: poprawnie prowadzonej rekrutacji, selekcji, ocenie pracy oraz planowaniu karier¹⁰⁸.

Traktując dobór kadrowy jako proces pozyskiwania najlepszych pracowników można wyróżnić w tym zakresie przynajmniej dwa podejścia¹⁰⁹.

Podejście sita

Zakłada się, że dorosły ukształtowany człowiek nie zmienia się w istotny sposób. Dlatego też, organizacja powinna zabiegać o to aby zatrudniać ludzi uzdolnionych, kompetentnych i wykształconych. Realizowane jest to za pomocą systemu „filtrów”, którego zadaniem jest wyselekcjonowanie najlepszych kandydatów. W podejściu tym:

- obowiązującym kryterium jest kryterium zadaniowe,
- zmierza się do zwalniania gorszych pracowników aby zrobić miejsce dla lepszych,
- awansuje się w oparciu o kryterium zadaniowe,
- kładzie się nacisk na zdolności przywódcze oraz motywację ekonomiczną, która jest korzystniejsza dla lepszych pracowników,
- kształcenie osób jest odsunięte na drugi plan.

Podejście kapitału ludzkiego

W ujęciu przyjmuje się, że człowiek rozwija się przez całe życie. Przy spełnieniu określonych warunków, człowiek dąży do rozwoju swojej osobowości, kompetencji i umiejętności. Organizacja zatem zmierza do tego aby dobrać odpowiednich ludzi, a potem inwestować w ich rozwój. Do najważniejszych założeń tego podejścia należy:

- stosowanie są kryteriów osobowości i predyspozycji podczas rekrutacji,
- nacisk na kształcenie ludzi,
- zwalnianie personelu w ostateczności,

¹⁰⁷ J. Koziół, *Wybrane elementy polityki kadrowej*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.

¹⁰⁸ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, MSM, Warszawa 1998.

¹⁰⁹ L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawlik, E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 1999.

- troska przełożonych o rozwój podwładnych i o kulturę organizacyjną,
- w motywowaniu podwładnych istotne znaczenie posiada uznanie, zaufanie, możliwość samorealizacji.

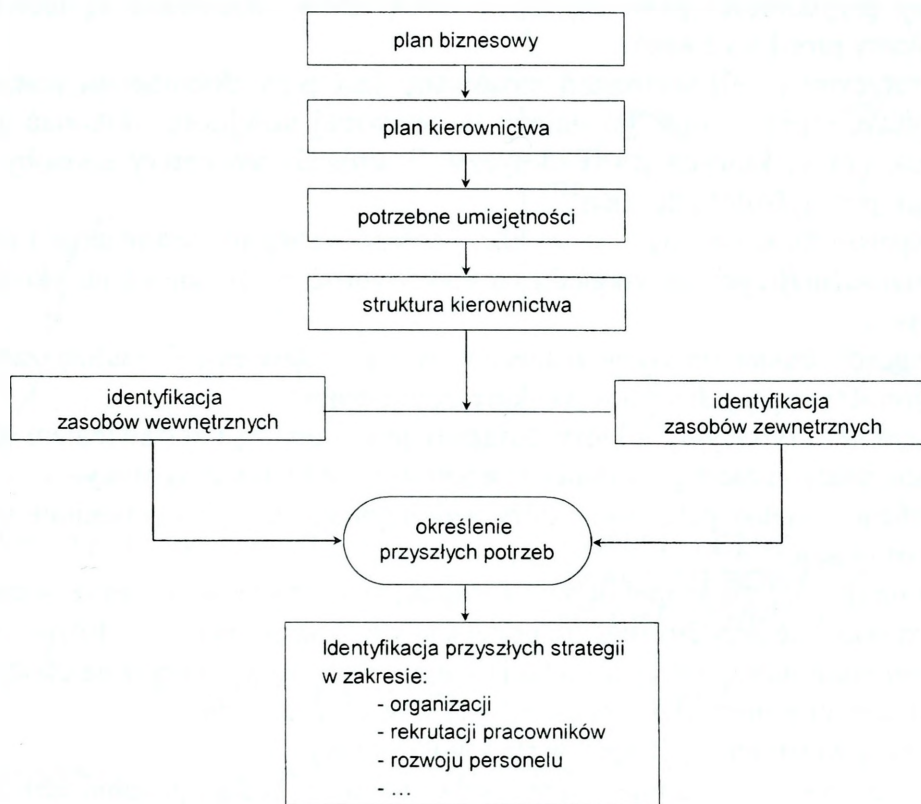
Zakładając, że zatrudnianie pracowników jest wstępnym etapem tworzenia zespołów, które mają osiągać cele organizacji należy pamiętać, że między organizacją a pracownikiem musi wystąpić wzajemne dopasowanie, wspólna realizacja celów organizacji oraz przystosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Dobrze funkcjonująca organizacja musi więc planować zatrudnienie. Celem planowania jest zatem zapewnienie właściwej liczby pracowników, posiadających odpowiednie kwalifikacje i potencjał umożliwiający im realizację aktualnych oraz przyszłych celów organizacji. Planowanie zasobów ludzkich determinowane jest strategią organizacji, kulturą organizacji, aktualną sytuacją organizacji, kondycją finansową. Planując zatrudnienie należy, między innymi, rozważyć takie zagadnienia jak:

- jakie są rzeczywiste potrzeby w zakresie zatrudnienia nowych pracowników,
- jakimi kwalifikacjami, umiejętnościami, doświadczeniem powinni się oni charakteryzować,
- kiedy oraz w jaki sposób pracownicy powinni być przyjmowani do pracy,
- w jaki sposób dobierać pracowników.

Planowanie personelu jest szczególnie ważne w sytuacji, kiedy szybko zachodzące w otoczeniu zmiany są stosunkowo trudne do przewidzenia. Planowanie zasobów kadrowych obejmuje analizę miejsc pracy prognozowanie popytu na pracę oraz podaży pracy. W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody prognozowania. Niektóre z nich to¹¹⁰:

- prognozowanie o bazie zerowej – punktem wyjścia jest obecny stan zatrudnienia, jednak co roku stan bazowy jest kontrolowany i uaktualniany. W rzeczywistości oznacza to, że na wakujące etaty nie są automatycznie przyjmowani pracownicy, ale dopiero w sytuacji kiedy jest to uzasadnione;
- podejście z dołu do góry – zakłada się w niej, że kadra kierownicza najlepiej zna potrzeby organizacji. Dane związane z potrzebami personalnymi, zbierane od kierowników poszczególnych szczebli podlegają stopniowej agregacji, stanowiąc w ten sposób bazę do opracowania planu zatrudnienia całej organizacji;
- analiza statystyczna – w metodzie tej wykorzystywane są dane z lat ubiegłych. Na podstawie czynników, które w przeszłości wpływały na zatrudnienie dokonywana jest analiza zależności korelacyjnych oraz prognozuje się stan oczekiwany;

¹¹⁰ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.



Rysunek 13. Planowanie zasobów ludzkich

Źródło: na podstawie S.A. Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox. Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Cornwall 2008, s. 146.

- analiza Markova – na podstawie danych dotyczących trendów z przeszłości oraz korelacji między trendami i zmiennymi wysnuwane są wnioski związane z przyszłością. Pożądane są dane, które dotyczą awansów, przesunięć, rekrutacji itd.;
- symulacja – polega na eksperymentowaniu na możliwych oraz prawdopodobnych sytuacjach, które są przedstawione za pomocą odpowiednich modeli matematycznych. Jej zadaniem jest eksperymentowanie na pewnym modelu rzeczywistości oraz obserwowaniu zmian zachodzących w wyniku podejmowania określonych decyzji kadrowych.

Warunkiem efektywnego doboru kadr jest sporządzenie właściwej charakterystyki zawodowej i osobowościowej poszukiwanego pracownika. Podstawę do jej stworzenia stanowią opisy stanowiska pracy. Profil osobowy może posiadać formę opisową lub graficzną.

Aby dobór kadr był efektywny, należy sporządzić charakterystykę zawodową i osobowościową poszukiwanego pracownika (profil kompetencji). Wybierając określonego kandydata należy uwzględnić strukturę profilu wymagań. Do problemu konstruowania profilu wymagań zawodowych, który później jest wykorzystywany

do oceny przydatności poszczególnych kandydatów, stosowane są teoretyczny i empiryczny profil wymagań.

Teoretyczny profil wymagań stosowany jest przy doborze na stanowiska kierownicze. Opracowując go należy w pierwszej kolejności dokonać analizy stanowisk pracy, których profil dotyczy. Rozróżnia się cztery sposoby opisu stanowisk pracy. Należą do nich¹¹¹:

- sposób funkcjonalny – w wyniku którego następuje zestawienie i analizowanie, najważniejszych ze względu na efektywność pracy, zadań na określonym stanowisku;
- sposób behawioralny – nakierowany na zestawienie i analizę zachowań oraz czynności mających wpływ na skuteczność pracy;
- sposób atrybucyjny – który związany jest z analizą i zestawieniem określonych cech, które są niezbędne dla kompetentnego wykonywania pracy;
- sposób wieloaspektowy – który wykorzystuje (łączy) wymienione sposoby opisu stanowiska.

Przyjmuje się, że najpełniejszy i najbardziej obiektywny obraz stanowiska pracy uzyskuje się przy stosowaniu podejścia wieloaspektowego¹¹². Rozpoczynając opis stanowiska należy określić zadania mające decydujący wpływ na efektywność pracy na danym stanowisku. Pomocne w tym względzie będą:

- analiza istniejących opisów stanowiska pracy,
- analiza samoopisu pracy przez osobę zajmującą będące przedmiotem badań stanowisko,
- wywiad z osobą zajmującą określone stanowisko oraz osobami wcześniej je zajmującymi,
- obserwacja pracy na danym stanowisku,
- symulowanie pracy na danym stanowisku.

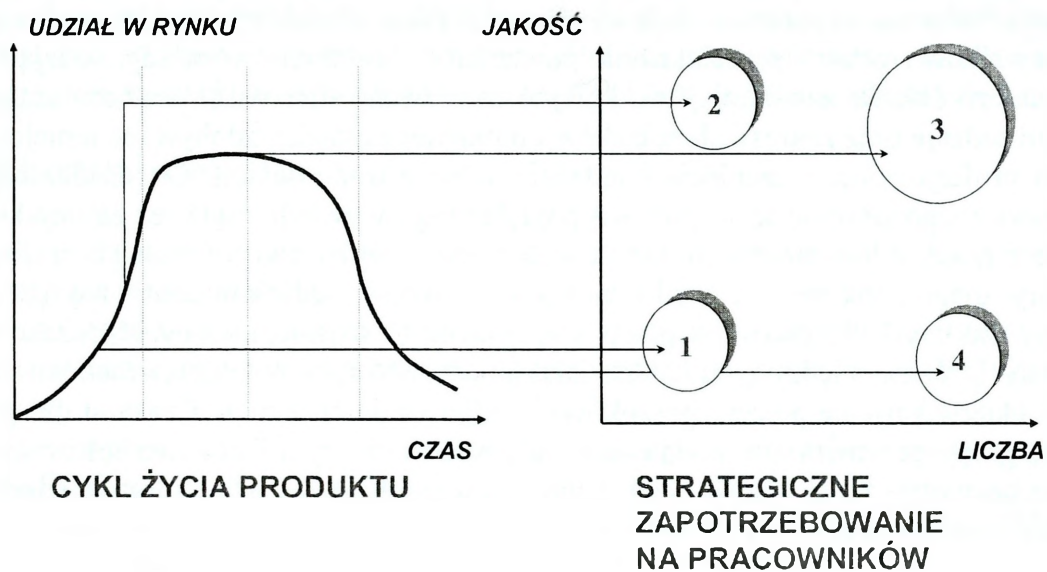
Dodatkowo oprócz identyfikacji zadań realizowanych na określonym stanowisku, niezbędne jest w tworzonym opisie uwzględnienie podstawowych i nadrzędnych celów istnienia tego stanowiska, jego miejsca i związków funkcjonalno-hierarchicznych w strukturze organizacji oraz stopnia niezbędnej interakcji z otoczeniem organizacji¹¹³. Konieczne jest także przeprowadzenie analizy cyklu życia organizacji oraz prognozy jej rozwoju. Umożliwi to bowiem określenie stadium w jakim znajduje się organizacja oraz zwiększa stopień predykcji, która odnosi się do kolejnego okresu jej funkcjonowania.

Uwzględniając to, że każdy z okresów funkcjonowania organizacji związany jest z określonymi wyzwaniami, którym muszą sprostać jej pracownicy ważny jest

¹¹¹ M. Lucewicz, *Analiza stanowiska pracy. Jak efektywnie zarządzać personelem?*, „Personel”, 1995, nr 16, s. 11–14.

¹¹² S. Chelpa, *Metodologiczne problemy opracowania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Kraków 1998.

¹¹³ M. Wyżycki, *Metoda HayGroup. Analiza pracy i ocena stanowisk*, „Personel” 1995, nr 12, s. 20–25.



Rysunek 14. Cykl życia produktu a zapotrzebowanie na pracowników

Źródło: na podstawie A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, WPSB, Kraków 2000, s. 78.

ich dobór na określone stanowiska. Chybiona obsada stanowisk może przyczynić się do błędnych decyzji oraz nieskutecznego działania. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że każdy etap funkcjonowania organizacji wymaga innego typu kierownika i innych kompetencji pracowników: w początkowym okresie jej istnienia – kierownika lubiącego ryzyko; w okresie wzrostu – kierownika potrafiącego kształtować stabilne systemy zarządzania; w czasie stabilności – kierownika lubiącego działania rutynowe, systematycznie powtarzane, natomiast w okresie inercji – kierownika zdecydowanego, potrafiącego podjąć niekonwencjonalne i niepopularne działania, potrafiącego stworzyć atrakcyjną wizję. Związek występuje także między cyklem życia produktu, a strategicznym zapotrzebowaniem na pracowników.

Skłania to do wniosku, że kadry kierownicze szczególnie średniego i wysokiego szczebla powinny być co pewien okres wymieniane. Jednak nie oznacza to zwolnień lecz planowo przeprowadzaną rotację na stanowiskach lub przenoszenie np. do filii organizacji. Właściwa realizacja tego procesu chroni przed dezaktualizacją kwalifikacji kierowniczych. Opracowanie teoretycznego profilu wymagań zawodowych jest czynnością skomplikowaną, dlatego też często tworzą go zespoły eksperckie posiadające wymagane kompetencje w zakresie doboru personelu.

Empiryczny profil wymagań zawodowych stosowany jest głównie przy doborze na stanowiska wykonawcze, szczególnie takie, które związane są z wysokimi kosztami doboru i szkolenia, dużymi fluktuacjami kadrowymi oraz stresem zawodowym. Profil ten budowany jest na podstawie analizy doświadczeń zawodowych

oraz poziomu sprawności intelektualnej, cech temperamentu i osobowości najlepszych pracowników na określonym stanowisku. Konstruowanie profilu empirycznego jest również czynnością złożoną. Chcąc uzyskać charakterystyki zawodowe pracowników stosuje się wielokrotnie powtarzane, pogłębione wywiady, badające zasadniczo ścieżkę zawodową tzn. kolejno zajmowane stanowiska oraz związane z nimi rodzaje oraz zakresy obowiązków i odpowiedzialności, zdobywane umiejętności profesjonalne, osiągnięcia i radzenie sobie z trudnościami. Doświadczenia życiowe rozpoznawane są za pomocą pogłębionego wywiadu bądź też są uzyskiwane z arkusza bio-danych. W celu zwiększenia precyzji konstruowanego profilu empirycznego obok badania ludzi odnoszących sukcesy, badaniom podaje się ludzi, którzy nie uzyskali sukcesu w pracy. Porównanie to stwarza możliwość poznania głównych różnic między tymi kategoriami pracowników, co w konsekwencji umożliwia ukierunkowanie procesu poszukiwania odpowiednich z nich. Czasami opisywane grupy pracowników poddawane są psychologicznym badaniom testowym, które pozwalają na dokładną analizę ich sprawności intelektualnej oraz temperamentu i osobowości.

3.2. Rekrutacja i selekcja personelu

W wyniku przeprowadzonej analizy pracy określone są wymagania pracy i stanowiska. Kolejnym etapem procedury jest wybór źródeł rekrutacji oraz odpowiednich form rekrutacji. Rekrutacja jest procesem poszukiwania przez organizację kandydatów, którzy przejawiają zainteresowanie proponowanymi przez organizację stanowiskami, spełniając założone kryteria. Jest to proces tworzenia grupy aplikantów, z której zostaną wyłonieni najodpowiedniejsi kandydaci. Rekrutacja może mieć charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Obydwie formy posiadają określone zalety i wady.

Rekrutacja zewnętrzna

Zalety:

- większy wybór – mogą być wykorzystywane nie tylko zasoby lokalne, co prowadzi do maksymalizacji doboru kadr oraz wzrostu prawdopodobieństwa znalezienia pożądanego pracownika;
- nowa jakość – pracownicy spoza organizacji zazwyczaj posiadają inny punkt widzenia, twórczość i zapał do pracy;
- wygoda – w przypadku wyspecjalizowanych kadr, o sprecyzowanych kwalifikacjach specjalistycznych, zatrudnienie osoby z zewnątrz jest łatwiejsze.

Wady:

- wyższe koszty doboru – rozbudowane procedury, niekiedy korzystanie z usług doradztwa personalnego;
- trudniejsza adaptacja społeczno-zawodowa – nowi pracownicy nie znają organizacji, rzeczywistych wymagań i wydłuża się okres ich adaptacji społeczno-

-zawodowej. Rośnie ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji, a w konsekwencji odejście nowo zatrudnianego pracownika;

- aspekt motywacyjny – przyjmowanie pracowników z zewnątrz może oznaczać pominięcie własnych pracowników, co może prowadzić do osłabienia więzi z organizacją oraz problemy z motywacją i morale już zatrudnionych.

Rekrutacja wewnętrzna

Zalety:

- obustronna znajomość – zarówno organizacja, jak i organizacja posiadają określoną wiedzę o sobie;

- aspekt motywacyjny – znaczący i pozytywny wpływ na motywację pracowników, poprzez stwarzanie im szans awansu oraz pobudzając ich do lepszej pracy;

- wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego – pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracowników poprzez przenoszenie ich na inne stanowisko co prowadzi do wzrostu efektywności gospodarowania potencjałem kwalifikacji w organizacji.

Wady:

- konflikty personalne – szanse uzyskania awansu mogą doprowadzić do „rozgrywek personalnych” i niekiedy do rozbitcia zgranych zespołów;

- obsadzanie stanowisk przez pracowników, którzy uzyskiwali efekty na wcześniejszym stanowisku pracy, jednak już osiągnęli pułap swych możliwości. Prowadzi to między innymi do spadku wydajności pracy, satysfakcji i motywacji do pracy. Rośnie równocześnie niebezpieczeństwo jego utraty;

- inercja zachowań – stwierdzenia pracowników „zawsze tak robiliśmy i było dobrze” może stać się nieformalnym credo organizacji.

W trakcie rekrutacji należy odpowiedzieć na szereg pytań: Ilu pracowników potrzebujemy? Kiedy należy ich pozyskać? Gdzie i jaką zamieścić informację o naborze pracowników? Jakie kwalifikacje powinni posiadać? Rekrutacja wewnętrzna czy zewnętrzna? Kto będzie prowadził rekrutację? i inne.

Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Podczas rekrutacji otwartej informacja o nieobsadzonych stanowiskach jest udostępniana szerokiemu gronu pracowników. W literaturze przedmiotu można spotkać opinię, że $\frac{2}{3}$ stanowisk kierowniczych należy obsadzać własnymi kadrami, natomiast w przypadku naczelnego kierownictwa udział ten powinien wynosić $\frac{3}{4}$ ¹¹⁴.

Poszukując pracowników poza organizacją stosowane są różne formy rekrutacji. Należą do nich między innymi¹¹⁵:

- zgłoszenia samoistne,
- ogłoszenia (prasa, radio, telewizja, Internet),
- rekrutacja w szkołach, uczelniach,

¹¹⁴ A. Sajkiewicz, wyd. cyt.

¹¹⁵ Przekaz można wzmocnić poprzez praktyki i współpracę z uczelniami wyższymi i organizacjami społecznymi, zachęcania do przekazywania osobistych rekomendacji przez pracowników.

- agencje pośrednictwa pracy,
- firmy doradztwa personalnego,
- giełdy pracy oraz dni otwarte.

Natomiast w przypadku rekrutacji zamkniętej informacje o wolnych stanowiskach nie są podawane w danej organizacji do publicznej wiadomości, lecz są kierowane bezpośrednio do potencjalnych kandydatów na dane stanowisko.

Celem doboru kandydatów do pracy jest wybór spośród ubiegających się o zatrudnienie osoby, która najefektywniej będzie wykonywała zadania przewidziane do realizacji na określonym stanowisku. Dobre decyzje rekrutacyjne tworzą podstawy dla lepszych osiągnięć w pracy organizacji, natomiast chybione obniżają wyniki, a próby ich naprawienia są zawsze kosztowne. Aby podjąć trafną decyzję należy: zdefiniować wymagania dla określonego stanowiska pracy, dokonać rekrutacji, przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną, dokonać oceny kandydatów, zatrudnić pracownika.

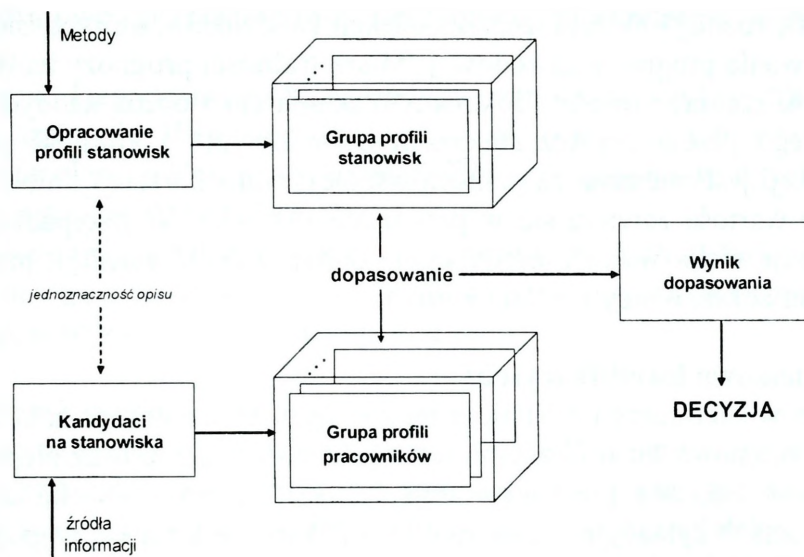
Wymagania w stosunku do kandydatów różnią się ze względu na stanowiska, na które będą zatrudniani. Określając wymagania na stanowisko pracy należy wskazać: podstawowe obowiązki i zadania przypisane do tego stanowiska (na czym będzie polegała praca osoby zatrudnianej?), wymagane przygotowanie (wykształcenie i doświadczenie, niezbędne do pracy na tym stanowisku), pożądane cechy osobowe (np. dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne bądź wyjątkowa inteligencja), kluczowe cechy kultury organizacyjnej (orientacja na pracę zespołową, stopień konformizmu, systemy motywacyjne).

Dobór powinna cechować troska nie tylko o jak najlepsze dostosowanie kandydatów do wymagań organizacji, czy też wymagań poszczególnych stanowisk pracy, ale także wymagania w zakresie zdolności kandydatów do efektywnej pracy w zespole.

W pierwszym można wyeliminować te podania, które nie spełniają podstawowych wymagań dla danego stanowiska. Czytając życiorys, można między innymi zwrócić uwagę na: orientację na osiąganie wyników, tempo rozwoju zawodowego, gotowość do poświęceń i ciężkiej pracy. Długi opis wykształcenia może świadczyć o małym doświadczeniu, zbyt wiele informacji osobistych o małym doświadczeniu. W etapie kolejnym należy przyjrzeć się różnicom między kandydatami, którzy przeszli wcześniejsze etapy.

Podczas selekcji można popełnić wiele błędów np. nadmierny zachwyt nad dojrzałością lub doświadczeniem aplikanta, lub też rozczarowanie jego młodym wiekiem i niedojrzałością, przekonanie, że absolwenci niektórych uczelni lub pracownicy pewnych firm z założenia są lepiej wykwalifikowani, koncentracja na kluczowych mocnych stronach kandydata, pomijając przy tym inne ważne cechy. Decyzja o wyborze określonego kandydata powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny. Jest to realizowane przy pomocy niżej przedstawionych technik selekcyjnych¹¹⁶.

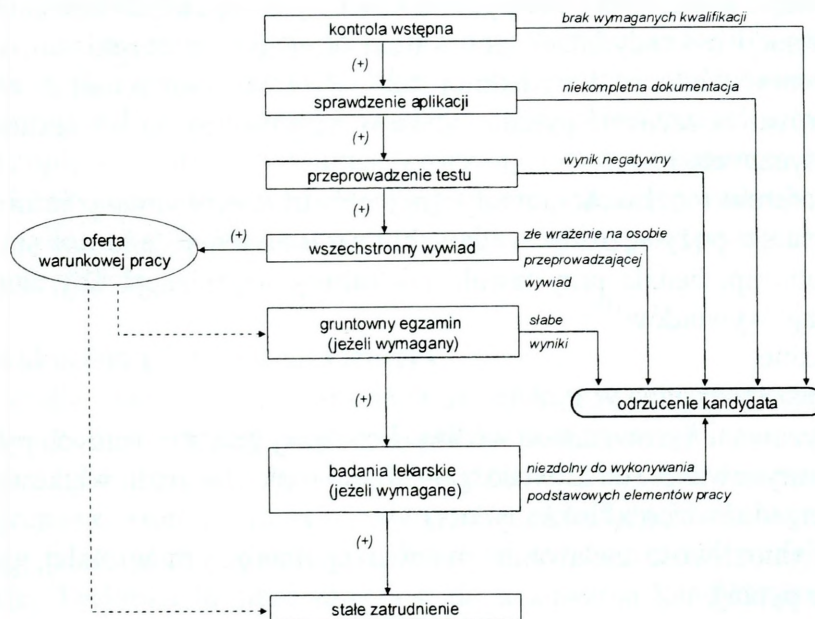
¹¹⁶ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1997.



Rysunek 15. Model dopasowania pracownika do stanowiska w organizacji

Opracowanie własne.

Selekcja przebiega etapami.



Rysunek 16. Proces selekcji

Źródło: opracowano na podstawie D.A. DeCenzo, S. P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., USA 2007, s. 173.

Stosuje się różnego rodzaju techniki selekcji kandydatów, których istotą jest próba sformułowania prognozy zawodowej. Miarą trafności prognozy zawodowej jest współczynnik korelacji między dokonany pomiar i oceną kandydata, a efektywnością jego pracy, czy też sukcesem zawodowym¹¹⁷. Trafność predykcyjną technik selekcji jest mierzona za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona „r”, którego wartość zawiera się w przedziale $<-1, +1>$. W przypadku kiedy $r = 0,15$ występuje niska wartość predykcyjna danej techniki selekcji, przy $r = 0,40$ umiarkowana/dobra, a przy $r = 0,65$ wysoka.

Wywiad (rozmowa kwalifikacyjna)

Mimo że w literaturze przedmiotu można spotkać stwierdzenia, że tradycyjnie pojmowana rozmowa kwalifikacyjna jest niewystarczającym oraz nieprecyzyjnym narzędziem w zakresie przewidywania przyszłych sukcesów kandydatów, to w ostatnich latach sytuacyjne rozmowy kwalifikacyjne stają się najpopularniejszą formą selekcji. Może to wynikać ze stosunkowo wysokiej jej oceny pod względem trafności. Niska skuteczność rozmowy kwalifikacyjnej może być spowodowana poziomem jej przeprowadzenia (np. niedopuszczanie do głosu kandydata) lub brakiem analizy wymagań stawianych kandydatowi. Na podstawie literatury przedmiotu należy stwierdzić, że sformalizowana rozmowa kwalifikacyjna zawiera pytania, związane z pracą. Zaletą przygotowanych rozmów jest wyeliminowanie pytań nieistotnych oraz zminimalizowanie ryzyka wyróżnienia poszczególnych kandydatów. Zadawane pytania powinny zmierzać do uzyskania lub weryfikacji informacji o kandydatach pod kątem określonych oczekiwań. Odpowiedzi należy oceniać według odpowiedniej skali. Behawiorysty oceniają, że kandydatom należy również zadawać pytania, które wskazywałyby na ich zachowanie w sytuacjach krytycznych.

Technika ta oferuje możliwość autentycznej obustronnej wymiany informacji, która może okazać się pożyteczna w wydawaniu sądu na temat tego czy starająca się o posadę osoba np. będzie przystawała do kultury organizacji. Wyróżnia się następujące rodzaje wywiadów¹¹⁸:

- indywidualne,
- grupowe,
- ustrukturyzowane (prowadzone według wcześniej przygotowanych pytań),
- nieustrukturyzowane (możliwość pogłębienia określonych wątków, oraz możliwość poszerzenia wizerunku kandydata),
- mieszane (możliwość zadawania pytań uzupełniających w stałej, podstawowej strukturze pytań),

¹¹⁷ Trafność prognostyczną popularnych technik doboru zawodowego w odniesieniu do kadry kierowniczej prezentowana jest np. w pracy T. Witkowski (red.), wyd. cyt.

¹¹⁸ S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

- problemowe (przedstawianie kandydatom konkretnych problemów do rozwiązania),
- stresowe (zadawanie pytań w szybkim tempie, seriami, w nieprzyjemnej atmosferze, sztucznie stworzony dyskomfort w postaci presji stresu, wrogiej atmosfery, stresującej treści pytań, konieczności dokonywania trudnych wyborów, w celu poznania reakcji kandydata).

Czas trwania wywiadu nie jest jednoznacznie określony. Proponuje się natomiast przestrzeganie określonych zasad w zakresie wyboru miejsca do przeprowadzenia wywiadu, jak również kolejności jego przebiegu.

Testy psychometryczne

Obejmują one testy zdolności poznawczych, testy zdolności matematycznych oraz metody badania osobowości. Cechą charakterystyczną testów psychometrycznych jest wysoki stopień ich standaryzacji. Wszyscy badani udzielają odpowiedzi na identyczne pytania w podobnych sytuacjach. Do oceny kandydatów stosowane są identyczne kryteria. Właściwie opracowany test spełnia następujące warunki: reaguje na zmiany przedmiotu badań, jest wystandaryzowany i niezawodny oraz trafny. Ocenia się, że dopiero w połączeniu z innymi metodami testy te tworzą precyzyjne narzędzie selekcji.

Testy praktyczne

Testy te polegają na wykonaniu określonych zadań, z którymi kandydat może zetknąć się w pracy. Kandydat po otrzymaniu instrukcji, wykonuje określoną czynność w pewnym czasie. Wyróżnia się dwie podstawowe formy testów praktycznych. Pierwsza z nich to zadania dla doświadczonych kandydatów (np. test maszynopisania), drugi natomiast związany jest z badaniem możliwości nabycia przez kandydata odpowiednich umiejętności podczas przyszłego szkolenia. Trafność wyboru kandydata za pomocą tych testów jest potwierdzana dopiero po pewnym okresie.

Ośrodki oceny (Assessment Center)

Ośrodki oceny stosują wiele technik selekcji w celu zwiększenia prawdopodobieństwa podjęcia dobrej decyzji. Technika ta łączy w sobie wcześniej wymienione techniki. Obejmują one wywiad, testy psychometryczne, ćwiczenia indywidualne oraz grupowe, które polegają na odgrywaniu określonych ról. Najczęściej kandydaci pracują w grupach, wykonując określone ćwiczenia lub podejmując określone decyzje. Technika ta stosowana jest do testowania kandydatów z zewnątrz, jak również do oceny własnych pracowników. Trafność i rzetelność ośrodków oceny zajmuje wysoką pozycję. Ośrodki oceny są określane jako wiarygodne narzędzie selekcji.

Bio-dane

Technika ta stosunkowo niedawno pojawiła się wśród technik doboru personelu. Jej istota polega na zbieraniu informacji dotyczących dotychczasowego doświadczenia jednostki. Kluczowe dla bio-danych są informacje dotyczące biografii danej jednostki, które stanowią oceniane punktowo kryterium, na podstawie którego snuje się przypuszczenia w zakresie zachowania jednostki w przyszłości. Bio-dane (płeć, wiek, wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, zainteresowania, hobby, motywacja) oceniane są jako wskaźniki, gdzie każdej informacji przypisana jest odpowiednia liczba punktów. Podczas analizy bio-danych stosowane są kryteria wynikające z wymogów określonych dla danego stanowiska. Kwestionariusz dotyczący bio-danych opracowywany jest przeważnie dla konkretnego stanowiska lub funkcji. Przy opracowywaniu pytań kładzie się duży nacisk na ich standaryzację. Niektóre kwestionariusze zawierają pytania dotyczące nie tylko sfery zawodowej, ale także predyspozycji, które wiążą się z różnymi stanowiskami w pracy. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu są oceniane w sposób podobny jak odpowiedzi na pytania w testach psychomotorycznych.

Referencje

Uzyskiwane są one od obecnego lub poprzedniego pracodawcy, najczęściej w ostatnim okresie procesu doboru personelu. Technika ta jest szeroko stosowana chociaż można przypuszczać, że pracodawcy proszą o referencje w sytuacji kiedy zamierzają zatrudnić daną osobę. Zazwyczaj kandydata na określone stanowisko prosi się o podanie więcej niż jednego źródła referencji. Ujemną stroną referencji jest to, że starająca się o pracę osoba wyznacza osoby udzielające referencji i należy przypuszczać, iż nie wskaże osób, które oceniają ją negatywnie. Technika ta nie jest wysoko oceniana ze względu na trafność.

Analiza grafologiczna

Technika ta polega na analizie specyficznych cech charakteru pisma. W oparciu o analizę pisma odręcznego bada się w jaki sposób określona osoba może wykonywać przyszlą pracę. Analizie poddawana jest odpowiedniej długości próbka pisma naturalnego. Brak jest wiarygodnych danych dotyczących rzetelności i trafności tej techniki.

Do innych technik – wymienianych w literaturze przedmiotu – stosowanych w procesie doboru kandydatów należą:

- pomiar osobowości,
- badanie uczciwości,
- badanie na obecność narkotyków,
- badanie przy użyciu komputera,
- badania genetyczne oraz testowanie sprawności fizycznej.

Podsumowując należy stwierdzić, że pomimo istniejącej tendencji do wykorzystywania trafniejszych i rzetelniejszych technik, to jednak przeważają te, które nie są w pełni obiektywne. Techniki posiadające największą trafność (ośrodki oceny

i bio-dane) są pracochłonne, jednak wprowadzenie tych metod powinno doprowadzić do poprawy trafności doboru personelu. Zestawienie kosztów poszczególnych technik selekcji z ich wartością predycyjną (por. np. A. Sajkiewicz) pozwala na wyciągnięcie rzeczywistych wniosków w zakresie efektywności określonej techniki.

Kończącym akcentem doboru jest podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata lub rezygnacji z jego kandydatury. Gdy decyzja jest pozytywna następuje podpisanie umowy oraz wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy. Adaptacja pracownika w nowym miejscu pracy może przebiegać w sposób spontaniczny lub kierowany. O ile w przypadku pierwszej, pracownik pozostawiony jest własnemu losowi, tak w drugiej, działania skierowane są na pracownika – występuje krótszy okres jego adaptacji a ryzyko niezaadaptowania jest małe.

ROZDZIAŁ 4

OCENIANIE I ROZWÓJ PERSONELU

4.1. Metody, techniki i kryteria oceniania

Mimo że słowa *opiniować* i *oceniać* mają różne znaczenie, stosunkowo często bywają używane zamiennie, co niekiedy może prowadzić do nieporozumień. Opiniowanie – to tyle co wypowiedzenie swojego osądu o kimś lub czymś. Aby można było sformułować taki osąd niezbędne są oceny tego co jest przedmiotem opiniowania. Dlatego też można stwierdzić, że ocenianie – związane jest z wartościowaniem osoby lub rzeczy pod kątem tych elementów o jakich chcemy wyrazić swoją opinię¹¹⁹. Im więcej elementów będzie poddane ocenie, tym opinia będzie bardziej wszechstronna. Można powiedzieć, że oceny są przesłankami, z których powinny wynikać opinie (wnioski uogólniające) będące syntezą ocen szczegółowych.

Oceny uzyskane poprzez wartościowanie kwalifikacji psychofizycznych, zawodowych i moralnych oraz zachowań i osiągnięć w pracy pracownika, są zasadniczym elementem opinii o pracy i jego kompetencjach. Dlatego też rzetelne opiniowanie¹²⁰ pracowników powinno być poprzedzone procesem wnikliwego oceniania. Wskazane jest, aby łączyło się nie tylko z wszechstronnym (duża liczba solidnych ocen) i obiektywnym postępowaniem oceniającego, ale także z umiejętnościami poprawnego wnioskowania prowadzonego na podstawie otrzymanych ocen. Zaangażowanie techniki komputerowej do zbierania oraz analizowania i porównywania ocen pracowników z profilami stanowisk w organizacji, wychodzi naprzeciw potrzebom w zakresie podejmowania decyzji o wyznaczeniu pracownika na określone stanowisko (w sensie optymalnego wyboru).

Ocena pracy znajduje szerokie zastosowanie w podejmowaniu decyzji kadrowych. Jest ona zagadnieniem wieloaspektowym, na które składają się wymagania rodzaju pracy oraz ocena efektów w tym ocena wyników i kompetencji ocenianego pracownika. Do analizy oraz oceny rodzaju pracy stosuje się wartościowanie pracy, które jest zebraniem informacji, które umożliwiają ustalenie wkładu stanowiska w realizację celów firmy oraz określenie związanych z tym wymagań kwalifikacyjnych.

Ocena wyników to formalny proces sprawdzający, który jest wykorzystywany do ewaluacji i wspierania osiągnięć pracowników. Formalne ocenianie wyników przeprowadza się co najmniej raz w roku. Proces ten pozwala pracownikom i ich menedżerom zastanowić się nad przyjętymi celami i oczekiwaniami co do wyni-

¹¹⁹ Por. *Słownik języka polskiego*, cz. II, PWN, Warszawa 1979, s. 436 i 527.

¹²⁰ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, UG, Gdańsk 2005; J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników*, ITE, Radom 1997.

ków pracy. Jest to okazja do omówienia celów i innych problemów związanych z pracą. Aby dokonać obiektywnej oceny należy przejrzeć wiele źródeł w celu uzyskania jak najbardziej kompletnego obrazu działań pracownika. Pomocne w tym zakresie np. będą dokumenty i informacje dotyczące: wymagań stanowiska pracy, własnych celów pracownika, kryteriów oceny skutecznego działania, historii pracownika (wykaz jego umiejętności, przebytych szkoleń i uzyskiwanych przez niego wyników) czy też informacje zwrotne od współpracowników lub klientów (360°).

Pierwsze kroki w zakresie badania oraz oceny pracy podjęto na początku dwudziestego wieku. Do popularnych metod wartościowania pracy, które zostały wypracowane przez dziesięciolecia należą¹²¹:

- metody rangowania,
- metody klasyfikacji,
- metody porównywania czynników,
- metody analityczno-punktowe.

Obecnie ostatnia z wymienionych metod jest uznawana za najwłaściwszą. Realizowane w jej ramach postępowanie zmierza do analizy każdego wyodrębnionego kryterium oceny pracy. Dokonywane jest to na podstawie opisu określonego stanowiska oraz kluczy analitycznych. Oceny są wyrażane za pomocą punktów. Suma ocen częściowych, jaką otrzyma stanowisko określa wartość względną danej pracy – miejsce w strukturze stanowisk w danej organizacji ze względu na poziom wymagań. W skład metod analityczno-punktowych wchodzi następujące elementy¹²²:

- zestaw kryteriów oceny pracy,
- punktacja przyjętych kryteriów,
- zasady przyznawania punktów ze względu na poszczególne kryteria.

Współcześnie niekiedy tradycyjna analiza oraz ocena stanowisk pracy jest zastępowana wartościowaniem kompetencji. Takie podejście stosowane jest zasadniczo w organizacjach, w których zamiast sztywnej hierarchii stanowisk pracownicy funkcjonują opierając się na zakresach funkcji, które są przypisane poszczególnym osobom. Funkcje te dostosowują się elastycznie odpowiednio do pojawiających się potrzeb. Wartościowanie pracy jest wstępnym czynnikiem determinującym zróżnicowanie stawek wynagrodzeń. Jednak od pewnego czasu jego wyniki są wykorzystywane w procesie doboru pracowników.

Ocenianie pracowników związane jest z wyrażaniem w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich. Zajmuje ono centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też rzetelne opiniowanie powinno¹²³:

- być poprzedzone procesem wnikliwego oceniania,
- łączyć się nie tylko z wszechstronnym (duża ilość solidnych ocen) i obiektywnym postępowaniem oceniającego, ale także z umiejętnościami poprawnego wnioskowania prowadzonego na podstawie otrzymanych ocen.

¹²¹ A. Sajkiewicz, wyd. cyt.

¹²² Tamże.

¹²³ J. Sztumski, wyd. cyt.

Cele oceniania ujmowane są w różny sposób, jeden z nich wyróżnia¹²⁴:

- cele administracyjne – wykorzystanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej;
- cele informacyjne – dostarczanie danych o tym jak pracują ich podwładni, natomiast podwładnym informacji o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne – informacje motywujące pracowników do rozwoju osobistego oraz doskonalenia efektywności ich pracy.

W zbliżonym ujęciu sprowadza się cele oceniania do celów o charakterze organizacyjnym (uzyskanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji kadrowych) oraz celów o charakterze psychospołecznym (kształtowanie postaw i zachowań pracowników w wyniku dostarczania im informacji o ich sukcesach i niepowodzeniach). W innym ujęciu cele oceniania rozpatrywane są w perspektywie dwóch głównych ich funkcji:

- funkcji ewaluacyjnej – orientacja na ocenę efektów pracy w stosunku do oczekiwanych standardów;
- funkcji rozwojowej – identyfikacja i rozwój potencjału pracy pracowników w celu poprawy efektywności pracy.

Ocenianie podwładnych może być także ujmowane z punktu widzenia funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie). W ramach każdej z nich, a szczególnie organizowania, kierowania i kontrolowania ocenianie pracowników jest jednym z zasadniczych instrumentów zarządzania, którym posługują się przełożeni.

Ocenianiem powinien być zainteresowany zarówno podwładny, jak i przełożony. Jednak, aby ocenianie mogło spełniać przytoczone cele musi być prowadzone w sposób systemowy. W skład takiego systemu oceniania muszą wchodzić takie elementy jak: cele oceniania, kryteria oceniania, podmiot oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania oraz częstotliwość oceniania. Ustalanie celów oceniania umożliwia określenie oraz dokonanie wyboru kryteriów oceniania. Cele oceniania mogą być związane zarówno z przeszłością (osiąganymi rezultatami), jak i przyszłością podwładnego (określenie cech i właściwości decydujących o możliwości jego rozwoju oraz podejmowania przez niego określonych zadań). Ocenia się pracowników zasadniczo w trzech etapach ich aktywności zawodowej: kiedy rozpoczynają pracę; w okresie ich zatrudnienia oraz kiedy odchodzą do innej pracy. W każdym z tych przypadków stosowane są inne cele oraz kryteria oceniania.

Ocenianie pracowników może być przeprowadzane w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. *Ocenianie nieformalne* prowadzone jest codziennie. Przełożeni ciągle, spontanicznie oraz w różny sposób przekazują swoje uwagi o pracy podwładnych. Szybka nieformalna ocena inspiruje do zachowań pożądanых oraz zniechęca do niepożądanych zanim się utrwala. Natomiast *ocenianie formalne* prowadzone jest w określonych (stałych) okresach najczęściej co pół lub

¹²⁴ A. Poczowski, wyd. cyt.

co rok. Ocenę formalną prowadzi się według określonych kryteriów. Możliwe do zastosowania kryteria oceniania dzieli się na¹²⁵:

- kryteria kwalifikacyjne (wiedza i umiejętności nabyte podczas nauki w szkole, kursach oraz podczas wykonywania pracy – wykształcenie, doświadczenie, sprawność w wykonywaniu określonych czynności, zdrowie, znajomość języków obcych, umiejętność posługiwania się komputerem, umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność negocjacji ...);

- kryteria efektywnościowe (związane są z wynikami pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, które są uzyskiwane przez pojedynczego pracownika lub zespół pracowników – ilość, jakość i terminowość wykonanej pracy);

- kryteria behawioralne (przeznaczone są do oceniania zachowań pracowników lub zespołów – wytrwałość, systematyczność w działaniu, staranność, uczciwość, lojalność, gotowość do doskonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny, ...);

- kryteria osobowościowe (obejmują względnie niezmiennie cechy psychiki ocenianych, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy – energia, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnia, opanowanie, asertywność, dynamizm działania, temperament, odporność na stres, ...).

W zakresie podmiotu oceniania istnieje zgodność poglądów, że ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy danej organizacji. Brak jest natomiast takiej zbieżności sądów w zakresie przedmiotu oceniania, ponieważ oceniać może przełożony pracownika, zespół ekspertów, inni pracownicy, czy też w końcu sama osoba (samoocena). Wydaje się, że właściwe w tym względzie jest podejście zakładające, iż uzależnione jest to od celu oceniania. Z kolei cel oceny, przyjęte kryteria jak również osoba oceniająca mają wpływ na technikę oceniania. Mogą to być zarówno proste możliwe do zastosowania przez każdego oraz skomplikowane systemy oceniania wymagające od osoby oceniającej specjalistycznego przygotowania. Ostatni z elementów systemu jest równie ważny jak pozostałe elementy. Wyróżnia się dwa typy ocen: oceny ustawiczne dokonywane na bieżąco oraz oceny okresowe bardziej sformalizowane odbywające się co pewien czas.

Do całościowej oceny wyników pracy członków organizacji, pod kątem realizacji jej celów, niezbędny jest system ocen pracowników. Skuteczny system oceniania charakteryzuje się następującymi właściwościami¹²⁶:

- posiada jasno sformułowany cel,
- kryteria i techniki oceniania są starannie dobrane pod kątem osiągania ustalonych celów,

- obejmuje wszystkich pracowników organizacji,
- jest znany i akceptowany w środowisku podlegającym ocenianiu,
- uwzględnia specyfikę danej organizacji.

Obok jasno określonych celów oceniania w skutecznym systemie oceniania przestrzegane są zasady, do których między innymi należą¹²⁷:

¹²⁵ B.R. Kuc, wyd. cyt.

¹²⁶ M. Tyrańska, J. Walas. *Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie*, „Personel” 1998, nr 12.

¹²⁷ A. Pochtowski, wyd. cyt.

- zasada systematyczności – ocenianie ma stały i powtarzający się charakter;
- zasada powszechności – oceniani są wszyscy pracownicy organizacji;
- zasada elastyczności – dostosowanie kryteriów i technik oceniania do określonej sytuacji;
- zasada jawności – podwładni są zapoznawani z celami, kryteriami oraz otrzymanymi ocenami;
- zasada prostoty – używany system powinien być zrozumiały dla ocenianych oraz łatwy w posługiwaniu się nim przez oceniającego.

Ocenianie realizowane jest w następujących etapach¹²⁸:

- ustalenie standardów wyników,
- wybór metody oceny,
- szkolenie oceniających,
- przeprowadzenie oceny,
- omówienie wyników przeprowadzonej oceny z oceniającymi pracownikami,
- realizacja przyjętych ustaleń w stosunku do pracowników,
- krytyczna analiza systemu oceniania oraz wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

O tym w jaki sposób zbierane są informacje o ocenianym, w jakiej formie zebrane informacje zostaną przedstawione oraz jak interpretować otrzymane wyniki, przesądzają poszczególne techniki oceniania. W literaturze przedmiotu spotyka się szereg z nich¹²⁹.

Technika *opisu* polega na udzieleniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania związane z pracą podwładnego: Jak on pracuje? Jakie uzyskuje efekty? Jakie są jego mocne i słabe strony i inne. W swojej formie przypomina ankietę z pytaniami otwartymi. Tego typu ocenianie może być stosowane na bieżąco. Zaletą tego typu oceniania jest zmuszenie oceniającego do dokładnego uzasadnienia wystawionej oceny oraz możliwość wszechstronnego opisu pracownika, natomiast wadą ograniczona możliwość dokonywania porównań, a także pracochłonność.

Technika *wydarzeń krytycznych* związana jest ze sporządzaniem „na gorąco” zapisów o zachowaniu ocenianych pracowników, które odbiegają od zachowań standardowych. Notowane są zarówno sukcesy, jak również potknięcia ocenianych. Przełożony, który ocenia danego pracownika musi go stale obserwować. Prowadzi to do takiego zachowania przełożonego, które wyklucza obojętność oraz ignorowanie podwładnych. Rejestr pomyślnych zdarzeń oraz porażek może stanowić podstawę do sformułowania opinii o pracowniku. Zaletą tej techniki jest przeciwdziałanie uśrednianiu ocen, natomiast do wad należy zaliczyć możliwość jej przekształcenia się tylko w zapiski potknięć bez odnotowywania sukcesów. Technika ta uzyskuje coraz więcej zwolenników.

Ocenianie podwładnych za pomocą techniki *porównania ze standardami* polega na wykonywaniu porównań rezultatów pracy ocenianych z przyjętymi wcześniej

¹²⁸ M. Kostera, wyd. cyt.

¹²⁹ A. Poczowski, wyd. cyt.

standardami, które odnoszą się między innymi do ilości, jakości i czasu pracy oraz terminowości wykonywania określonych zadań. Zaletą tej techniki jest możliwość obiektywizacji oceny, która jest odnoszona do ustalonego wcześniej wzorca, wadą zaś jest ograniczony zakres stosowania zarówno w ujęciu ilościowym, jak i czasowym.

Kolejna z technik oceniania *ranking* polega na uszeregowaniu podwładnych przez przełożonego zgodnie z przyjętą kolejnością (np. od najlepszego do najgorszego). Listy rankingowe tworzone są ze względu na przyjęte wcześniej kryteria (np. wydajność pracy, jakość pracy, ...). Ranking nie jest skomplikowaną techniką. Najlepiej sprawdza się w małych grupach, ponieważ wraz ze wzrostem ich liczebności rośnie czasochłonność tworzenia list rankingowych. Do wad tej techniki należy zaliczyć brak możliwości porównania między np. działami oraz to, że nie spełnia ona funkcji rozwojowej, ponieważ na podstawie list rankingowych pracownicy nie są w stanie wyciągnąć wniosków co do własnego zachowania.

Inną techniką, która umożliwia porównanie pracowników jest technika *porównywania parami*. Ocenia się, że jest to jedna z najbardziej sprawiedliwych technik wśród metod relatywnych. W ramach wcześniej ustalonego kryterium każdy pracownik porównywany jest z każdym. Pracownik, na korzyść którego wypadnie porównanie uzyskuje punkt. Po wykonaniu wszystkich porównań sumuje się liczbę uzyskanych punktów i na tej podstawie tworzona jest lista rankingowa. Poleca się stosować tą technikę wśród małych grup ze względu na czasochłonność dokonywania porównań.

Uszeregowanie pracowników według określonego kryterium możliwe jest także przy wykorzystaniu techniki *wymuszonego rozkładu*. Polega ona na uszeregowaniu podwładnych, w sposób który odpowiada określonemu rozkładowi (często jest to rozkład normalny). Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału normalnego. Zasadniczą zaletą tej techniki jest zróżnicowanie grupy. Technika ta umożliwia identyfikację grup skrajnych wśród ocenianych pracowników, co niewątpliwie ułatwia decyzje kadrowe. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie grupy pracowników są reprezentatywnymi próbkami całości. Oznacza to, że pracownik w grupie silnej oceniany na tle innych członków grupy jako średni, może być lepszy od najlepszego pracownika z grupy słabszej.

Przedstawione techniki, a mianowicie technika wymuszonego rozkładu, ranking i porównanie parami, umożliwiają szeregowanie pracowników w ramach jednego, wcześniej przyjętego kryterium. Technika, która umożliwia w mniejszym stopniu szeregowanie, a raczej grupowanie ocenianych pracowników jest *portfolio personalne*. Technika ta polega na zestawieniu w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich wyniki w pracy oraz możliwość ich rozwoju. Zaletą tej techniki jest upraszczanie oceniania oraz możliwość uwzględnienia aspektów dotychczasowej aktywności pracowników, jak również możliwość ich rozwoju.

Ocenianie na podstawie *list kontrolnych* polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych zachowań podwładnych tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Otrzymane

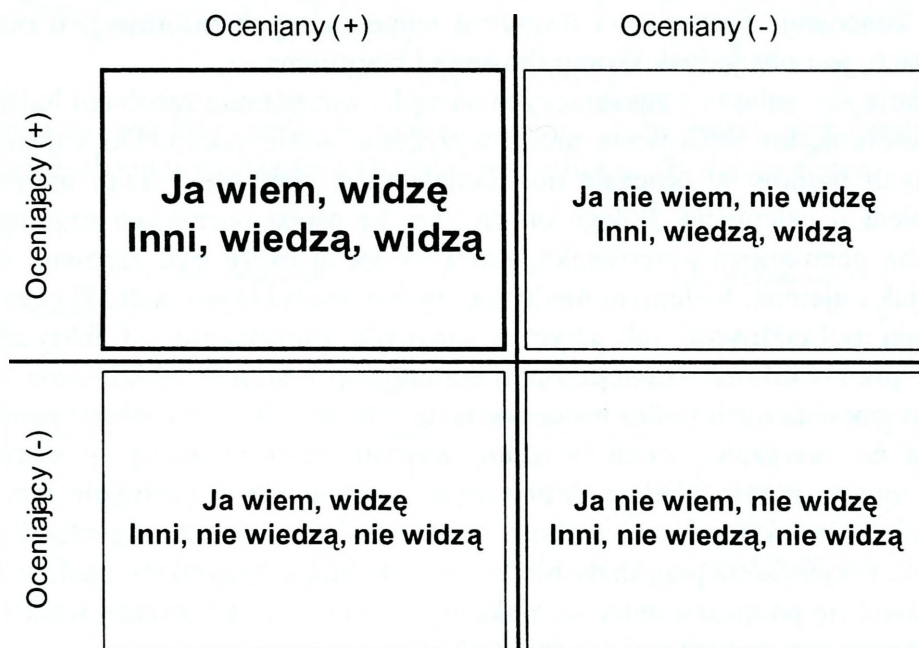
w ten sposób informacje są następnie analizowane przez ekspertów lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę pracownika. Zaletą tej techniki jest obiektywizm i rzetelność oceny, natomiast wadą jej czasochłonność.

Kolejną bardzo popularną techniką są *skale kwalifikacyjne*. Pozwalają one na identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowych skal. Najpopularniejsze są skale pięciostopniowe, nie mniej spotyka się skale także siedmio- czy dziesięciostopniowe. Poglądy na temat parzystości stopni na skali są podzielone. W przypadku skal nieparzystych niektórzy z oceniających mogą zmierzać do uśredniania oceny oraz unikania zróżnicowania ocenianych podwładnych. Aby zapobiec temu zjawisku można stosować skale mieszane lub unikać stwierdzeń typu „średnio” lub „przeciętnie”. Wyróżnia się szereg skal stosowanych w ocenianiu pracowników:

- skale przymiotnikowe uporządkowane i mieszane,
- skale punktowe lub liczbowe,
- skale graficzne,
- skale behawioralne,
- skale mieszane.

Ocenianie za pomocą techniki *model 360°* charakteryzuje się tym, że oceniany pracownik otrzymuje zwrotną informację na temat jego pracy od osób, z którymi współpracuje na co dzień. Liczba pracowników, którzy uczestniczą w ocenianiu może sięgać kilku, kilkunastu lub kilkudziesięciu osób (uwarunkowane jest to kontaktami i powiązaniem ocenianej osoby). Istotne jest, aby wśród osób uczestniczących w ocenianiu byli zarówno przełożeni, jak i podwładni współpracownicy oraz specjaliści od spraw personalnych oraz osoba oceniana. Oceniany uzyskuje ocenę syntetyczną, natomiast oceny cząstkowe są poufne. Ocenianie pracowników może także odbywać się przez wspólne wytyczanie celów przez podwładnego i przełożonego, a następnie wspólne analizowanie uzyskanych rezultatów (stopień realizacji ustalonych celów). Cały ten proces obejmujący etap wspólnego wytyczania celów, etap samodzielnego opracowania sposobów wykonania uzgodnionych zadań, jak również etap kontroli rezultatów pracy dostarcza informacji na temat szeroko rozumianych kompetencji ocenianej osoby, jak również jej potencjalnych możliwości w zakresie wykonywania innych prac.

Omawiany sposób oceny nawiązuje do techniki *zarządzania przez cele* i jest tak też nazywany. Zaletą tej techniki jest aktywizowanie podwładnych poprzez włączenie ich w proces podejmowania decyzji oraz stwarzanie im możliwości samodzielnego wyboru realizacji określonych zadań. Do wad tej techniki zaliczyć należy czasochłonność oraz przełamywanie możliwych oporów psychicznych ze strony zarówno przełożonego, jak i podwładnego. Technikę tę w porównaniu do innych odróżnia między innymi to, że: określonego pracownika nie ocenia tylko jeden przełożony lecz osoby, które wiedzą na jej temat najwięcej; ocena okresowa nie wpływa w sposób bezpośredni na ścieżkę kariery czy też płace pracownika; dużą uwagę przywiązuje się do przekazania informacji zwrotnej pracownikowi (jego słabych i silnych stron), ponieważ technika ta jest elementem poprawy



Rysunek 17. Okna Johari w metodzie 360^o

Opracowanie własne.

wydajności oraz rozwoju umiejętności pracownika. Karta oceny stosowana w tej technice powinna spełniać identyczne warunki, jakie spełniają dobrze opracowane kwestionariusze ocen pracowników, a mianowicie¹³⁰: pytania muszą być dobrze rozumiane przez oceniających, pytania powinny być dostosowane do stanowiska oraz ocenianej osoby, kwestionariusz musi być czytelny oraz łatwy do wypełnienia, stosowana skala ocen powinna gwarantować szczerłość odpowiedzi oraz brak zdecydowanych odpowiedzi.

Ostatnią z omawianych technik jest technika *assessment center*. Technika ta stanowi zestawienie i rozwinięcie znanych – oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników. Istotą tej techniki jest dokonanie oceny porównawczej małej grupy osób (6–12) osób przez zespół ekspertów w celu rozpoznania ich zdolności, cech osobowości, zachowań oraz stymulowanie pożądanego kierunku ich rozwoju. Obserwacje poprzedzone są ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądanego na określonym stanowisku. Stanowi to punkt odniesienia podczas obserwacji i oceny pracowników wykonujących określone zestawy ćwiczeń: testy, dyskusje, wywiady, gry kierownicze. Zaletą tej techniki w porównaniu do innych jest wkomponowanie w procedurę oceniania wymogów stanowiska pracy oraz zastosowanie różnych technik oceniania,

¹³⁰ T. Rostkowski, *Ocena umiejętności menedżera*, „Personel” 1998, nr 2.

symulowanie określonych sytuacji oraz istnienie sprzężenia zwrotnego w postaci rozmowy końcowej. Technika ta dostarcza najpełniejszych informacji o ocenianych osobach, jest ona jednak skomplikowana i kosztowna.

Ocenianie jest jednym z zasadniczych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie stosowane może wyrządzić wiele szkód. Do najczęściej popełnianych błędów w procesie oceniania należy tzw. efekt halo, nazywany również błędem oślepienia. Polega on na tym, że osoba oceniająca sugeruje się jedną cechą ocenianego pracownika, którą to cechą może być zarówno cecha dodatnia, jak i ujemna. Kolejnym niedociągnięciem spotykanym podczas oceniania jest zbytnia pobłażliwość lub zbytnia surowość niezależnie od faktycznych osiągnięć pracowników. Następnym niedociągnięciem jest uśrednianie ocen. Do błędów popełnianych podczas oceniania zalicza się także tzw. efekt hierarchii. Polega on na zawyżaniu ocen w miarę wzrostu miejsca osoby w hierarchii stanowisk pracy. Innym błędem, który może pojawić się w ocenianiu jest brak znajomości celów, kryteriów i technik oceniania lub brak ich akceptacji przez ocenianych. Przytoczone przykłady błędów nie obejmują wszystkich błędów, które mogą pojawić się podczas oceniania, wskazują one jednak na potrzebę wnikliwego oraz rzetelnego przeprowadzenia oceniania.

4.2. Rozwój pracowników

Rozpatrując zagadnienie rozwoju oraz doskonalenia pracowników organizacji należy wyjaśnić zagadnienie potencjału pracy. Sam termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiący w ludziach czy też instytucjach¹³¹. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej interpretacji potencjału pracy. Wynika to z różnie pojmowanych treści i zakresu pojęcia potencjału pracy. Do zasadniczych elementów potencjału pracy zalicza się¹³²:

- wiedzę teoretyczną,
- umiejętności praktyczne,
- zdolności,
- zdrowie,
- motywację do pracy.

Przyjmując, że kapitał ludzki może być rozwijany, można przyjąć wniosek o konieczności inwestowania w ludzi. Dlatego też ogólny cel rozwoju potencjału pracy sprowadza się do ciągłego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału pracy poszczególnych pracowników lub grup pracowniczych w celu dostosowania ich do zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu.

Wykonanie każdego zadania /Z_d/ przez pracowników wymaga od nich posiadania określonej wiedzy /W/ i umiejętności /U/. Przyjmując, że każde działanie /D/

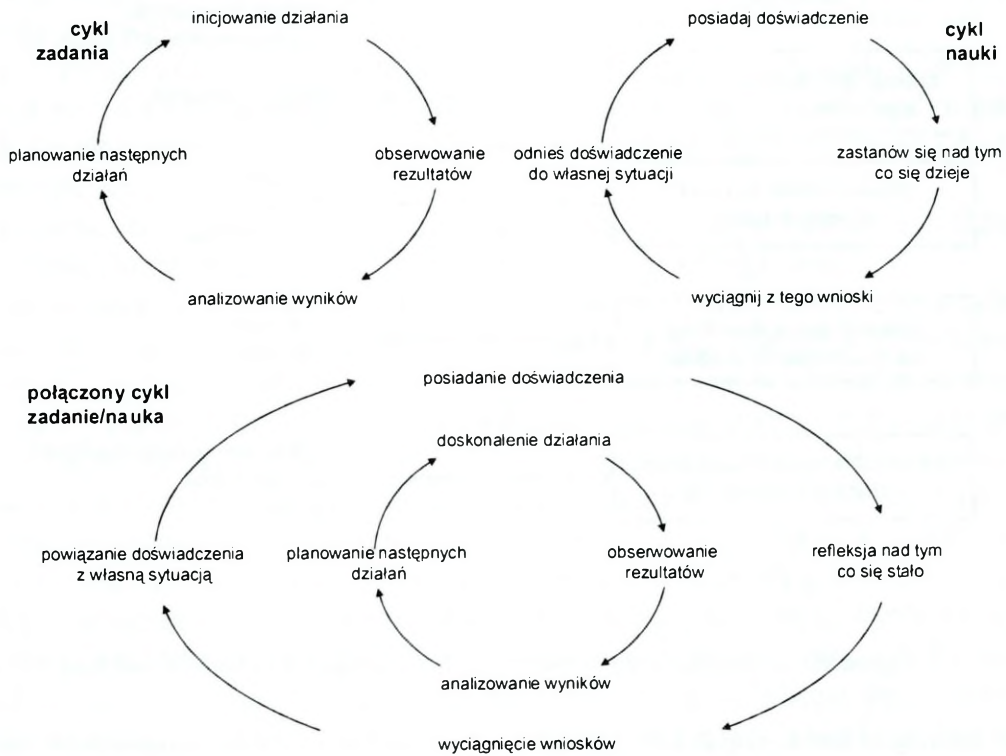
¹³¹ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 2, PWN, Warszawa 1979, s. 854.

¹³² A. Pochtowski, wyd. cyt .

zarówno manualne, jak i intelektualne jest funkcją wiedzy i umiejętności, można je zapisać jako:

$$D = f(Z_d) = af(W,U) \quad [1.0]$$

Przyjęty współczynnik /a/ odnosi się do cech osobowych pracowników wyrażających się w szybkości działania, precyzji, rzetelności działania.

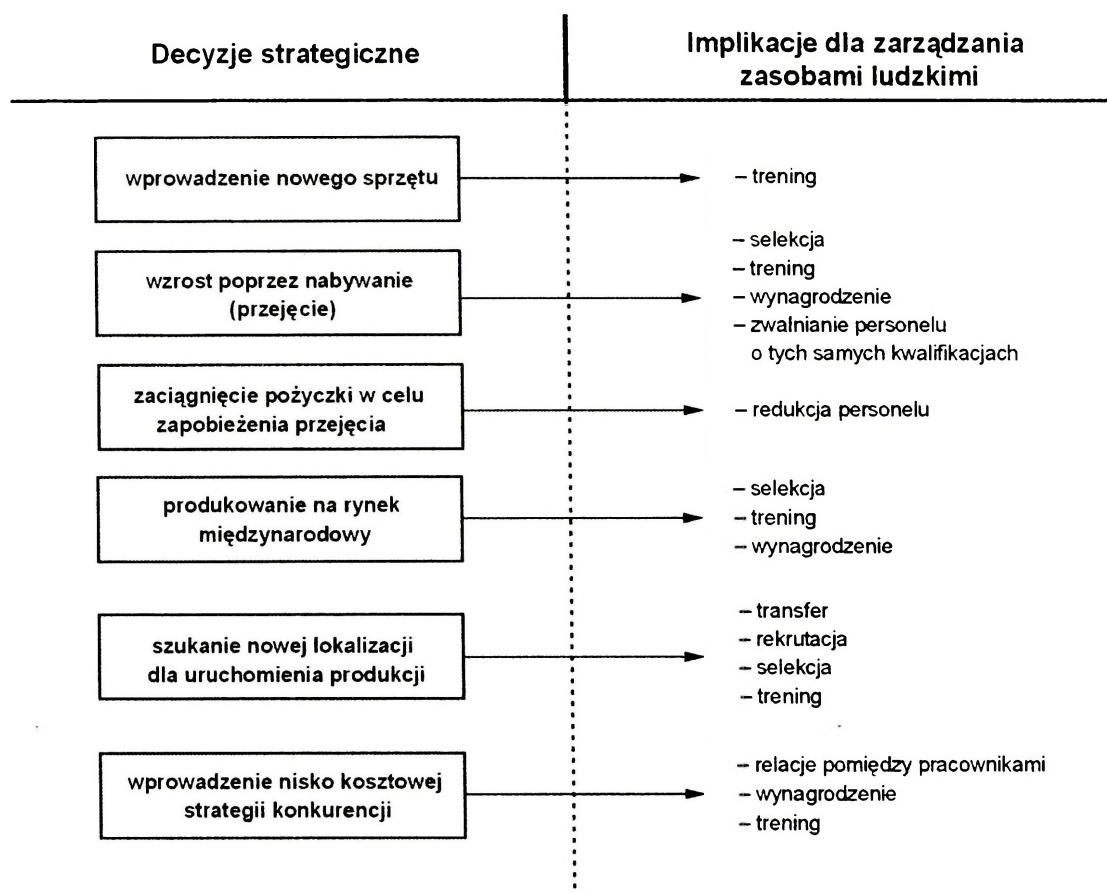


Rysunek 18. Cykl nauki i działania

Źródło: na podstawie J. Stewart, C. Mann, S. Prown, A. Price, *Human Resource Development. Strategy and tactics*, Elsevier, Amsterdam 2005, s. 153.

Zbiorowi zadań $Z_d = \sum z_{di}$ ($i = 1, 2, \dots, n$) odpowiada zbiór wiedzy $W = \sum w_i$ ($i = 1, 2, \dots, n$) oraz zbiór umiejętności $U = \sum u_i$ ($i = 1, 2, \dots, n$). Przyporządkowując każdemu elementowi wiedzy i umiejętności odpowiednie współczynniki wag, w konsekwencji ustalany jest hierarchiczny układ cech pracownika w zakresie jego kwalifikacji.

Działania te powinny wynikać z przyjętej w organizacji strategii (rysunek 19).



Rysunek 19. Wpływ decyzji strategicznych na zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.D. Fisher, L.F. Schoenfeldt, J.B. Show, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 2006, s. 16.

Cel ten osiągany jest w wyniku osiągania celów cząstkowych¹³³:

- dostosowania kwalifikacji pracowników do aktualnych wymogów pracy,
- podnoszenia elastyczności oraz dyspozycyjności pracowników,
- rozwijania umiejętności w zakresie samooceny,
- rozwijania zdolności w zakresie kreatywności,
- rozwijania umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych,
- kształtowania postaw wobec organizacji i otoczenia,
- kształtowania zachowań pracowników, tak aby były one zgodne z celami organizacji.

Przedstawione cele, mimo że nie wyczerpują ich całego katalogu mogą być stosowane dla różnych szczebli hierarchicznych organizacji. Realizacja rozwoju potencjału pracy może być realizowana za pomocą różnych instrumentów. Ich

¹³³ Tamże.

wybór wynika z stwierdzonych niedociągnięć oraz przyjętej w organizacji strategii rozwoju potencjału pracy. W literaturze przedmiotu występują różne klasyfikacje przedsięwzięć zmierzających do rozwoju potencjału pracy. Można wymienić następujące podejścia do realizacji rozwoju potencjału pracy¹³⁴:

- podejmowanie działań w sytuacji, kiedy występują określone problemy w zakresie zapewnienia niezbędnego zapewnienia potencjału pracy;
- prowadzenie celowej polityki, skierowanej na tworzenie w organizacji odpowiedniego zasobu potencjału pracy, przyjmując że stanowi on istotny czynnik rozwoju organizacji;
- zatrudnianie wstępnie przygotowanych pracowników posiadających określone doświadczenie, a następnie poddawanie ich sprawdzeniu na różnych stanowiskach i podejmowaniu określonych działań, które zmierzają do rozwoju pewnych elementów ich potencjału pracy;
- brak aktywności wewnątrz organizacji w rozpatrywanym zakresie, a skupienie uwagi na pozyskiwaniu pracowników z poza organizacji.

Do głównych instrumentów rozwoju potencjału pracy zalicza się szkolenie zawodowe, przemieszczenia oraz strukturyzację pracy. Szkolenia zawodowe są celowymi i systematycznymi działaniami podejmowanymi w określonych organizacjach w celu pogłębienia, poszerzenia określonych elementów potencjału pracy oraz wyposażenia go w elementy, które wynikają z nowych potrzeb organizacji. Rozwój pracowników, który dokonuje się w wyniku ich szkolenia następuje poprzez uzupełnianie go o określone elementy wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw. Przekazywana wiedza zawodowa, może zawierać treści dotyczące organizacji i jej otoczenia, jak również treści związane z spełnianiem określonych funkcji czy metod wykonywania pracy. Doskonalenie umiejętności może być związane z kształtowaniem umiejętności organizowania pracy, komunikowaniem się, pracą w zespole oraz rozwijaniem umiejętności związanych z wykorzystaniem określonych narzędzi. Kształtowanie postaw może dotyczyć natomiast uczenia tolerancji oraz rozwijania potrzeb uczenia się i poszanowania innych.

Aby działania te mogły przynieść oczekiwany skutek nie mogą być podejmowane sporadycznie. W zależności od przyjętych celów organizacji szkolenia dzielą się na następujące rodzaje¹³⁵:

- szkolenia przygotowujące – ich celem jest wyposażenie nowoprzyjętych pracowników w specyficzne dla danej organizacji elementy potencjału pracy, które nie są do uzyskania w ramach tradycyjnego systemu edukacji;
- szkolenia dostosowawcze – związane są z pogłębianiem oraz rozszerzaniem posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw realizowane w celu dostosowania do zmieniających się warunków;

¹³⁴ Tamże.

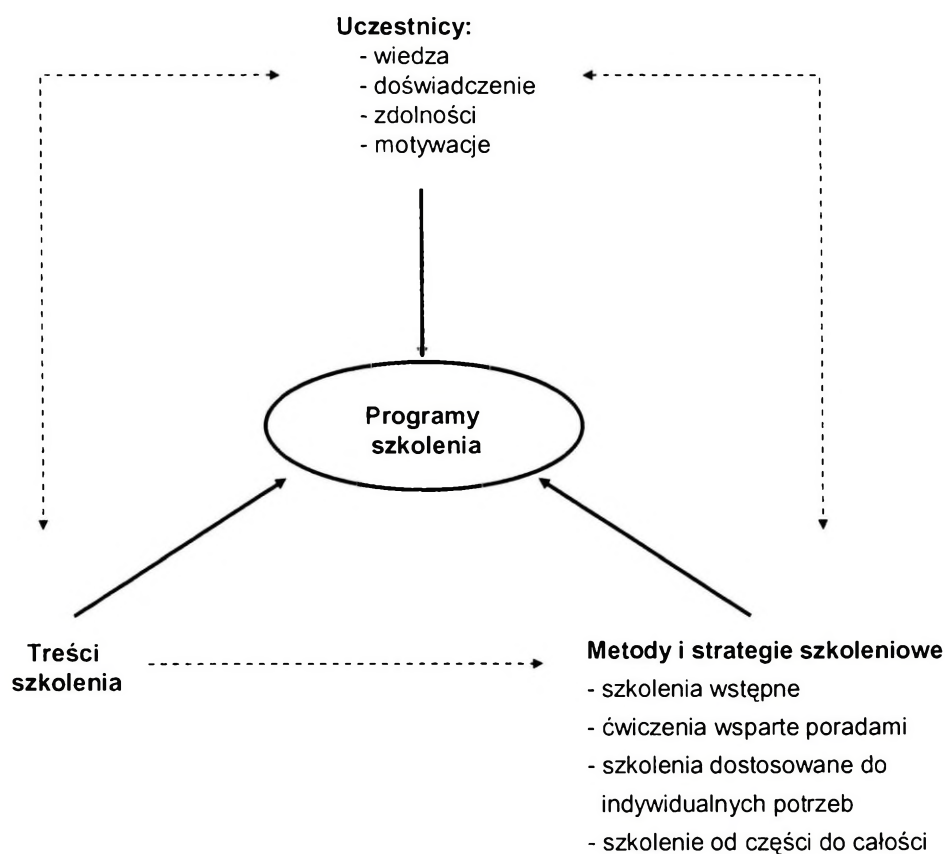
¹³⁵ Tamże.

- przekwalifikowanie – polega na uzyskaniu nowego zawodu lub nowej specjalizacji.

Organizacja, w której szkolenie pracowników jest jednym z najważniejszych zadań może stosować określone kryteria w zakresie wyboru pracowników, którym w pierwszej kolejności takie szkolenie zostanie zaproponowane. I tak może to być:¹³⁶

- wysoka chęć rozwoju pracownika,
- jego możliwości psychologiczne i fizyczne,
- jego sytuacja życiowa,
- nakład środków na szkolenie,
- oczekiwania oraz korzyści organizacji.

W celu ustalenia potrzeb w zakresie rozwoju potencjału pracy organizacji dokonuje się także analizy organizacji oraz analizy zadań i obowiązków.



Rysunek 20. Komponenty projektowania szkolenia

Źródło: N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003, s. 129.

¹³⁶ D. Zbucki, *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*, „Personel” 1996, nr 5.

Przyjęte plany szkoleniowe realizowane są za pomocą różnych technik, których dobór uwarunkowany jest szeregiem czynników (np. koszty, cel szkolenia). Istnieje ich stosunkowo dużo, jednak niektóre z nich wymagają znacznych nakładów finansowych, dlatego też nie wszystkie z nich są stosowane przez organizacje w jednolitym zakresie.

Coaching jest stosowany do rozwiązywania problemów związanych między innymi z stosunkami międzyludzkimi, planowaniem karier oraz samooceną pracowników. Jego istota polega na specyficznych stosunkach zachodzących pomiędzy przełożonym a podwładnym. W układzie tym cele oraz sposoby wykonywania pracy są ustalane wspólnie, jednak inicjatywa wychodzi ze strony pracownika, natomiast rola przełożonego ogranicza się do służenia radą i pomocą. Poprzez coaching można innym pomóc np.: wzmacniając ich silne strony, przezwyciężając bariery w zachowaniach, przygotowując do nowych obszarów odpowiedzialności, precyzyjnie wytyczając cele i ukierunkowując na ich osiągnięcie. Coaching przyczynia się do większej satysfakcji z pracy i motywacji pracowników, lepszych relacji między przełożonym a podwładnymi, wydajniejszej pracy, efektywniejszego wykorzystania zasobów organizacji.

Konsultacje z przełożonym zalicza się to technik szkolenia zawodowego w sytuacji kiedy odbywają się one systematycznie i posiadają ustalony cel. Skuteczność tej techniki związana jest z kwalifikacjami szkolącego. Zaletą jej jest to, że odbywa się ona w ramach pracy i nie jest kosztowna.

Instruktaż specjalistyczny jest przeprowadzany zasadniczo w celu wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy oraz zapoznania go z zakresem obowiązków. Może on składać się z następujących etapów: przygotowania stanowiska i szkolonego pracownika do pracy poprzez zapewnienie odpowiednich materiałów i narzędzi; zademonstrowanie i objaśnienie sposobu wykonania pracy ze wskazaniem jej istotnych elementów; wykonanie określonej czynności przez szkolonego pracownika oraz jej powtarzanie do pełnego opanowania; ćwiczenie oraz kontrola powiązana z pomocą i poradą. Instruktaż specjalistyczny może odbywać się także w formie pisemnej instrukcji.

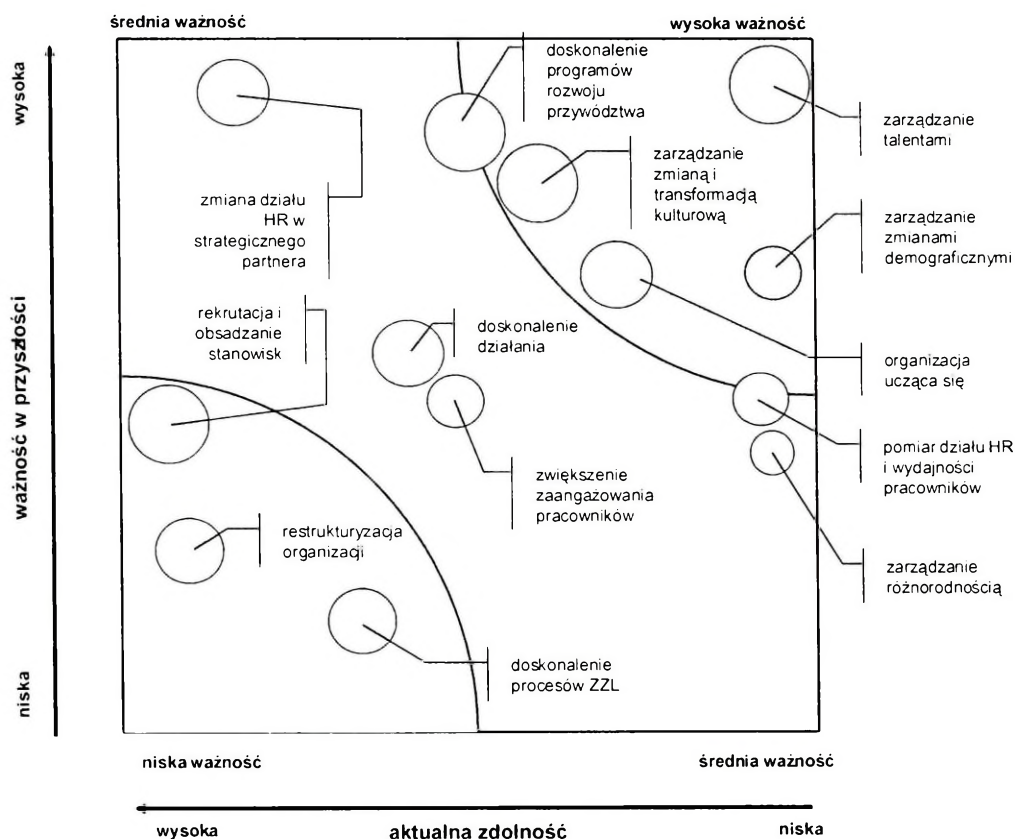
Zadania zlecone mogą także być traktowane jako technika szkolenia personelu. Jej istota polega na zleceniu pracownikowi zadań, wychodzących poza zakres jego rutynowych obowiązków. Stwarza ona możliwość sprawdzenia się w nowych sytuacjach. Dostarcza ona przełożonemu informacji o możliwościach pracownika.

Podobną rolę jak w przypadku zadań zleconych odgrywa w szkoleniu zawodowym *powierzanie zastępstwa* na określonych stanowiskach. Mogą to być zastępstwa krótkotrwałe, które wynikają np. z powodu choroby lub dłuższe powierzane świadomie w celu sprawdzenia zachowania pracownika w nowych warunkach.

Rotacja na stanowiskach związana jest z planową zmianą określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracowników. Umożliwia ona rozszerzenie posiadanych kwalifikacji i dlatego może być stosowana jako technika szkolenia na stanowisku pracy.

Na szczególną uwagę wśród technik szkolenia pracowników zasługują *programy treningowe*. Stanowią one system kształcenia, który składa się z skoordynowanych merytorycznie oraz czasowo technik nauczania. Programy treningowe charakteryzują się: odpowiednią strukturą programu, ograniczonym kręgiem adresatów, treści programu łączą w sobie zarówno szkolenie na stanowisku pracy, jak i poza nim, czas trwania, rotacja na stanowiskach pracy.

Pomimo jak się wydaje powszechnym zrozumieniu dla rozwoju utalentowanych pracowników, występuje wiele nieprawidłowości w tym zakresie. Z wyników badań D.A. Readya i J.A. Kongera prowadzonych wśród dyrektorów działów kadr czterdziestu korporacji na całym świecie wynika, że wewnętrzne rezerwy najlepszych kandydatów na stanowiska kierownicze są daleko niewystarczające w stosunku do potrzeb¹³⁷. O ile procesy zarządzania talentami zostały uruchomione, to z czasem zaczęły się rozmiąć z bieżącymi potrzebami korporacji.



Rysunek 21. Zarządzanie talentami wśród wyzwań dla działów HR w przyszłości

Źródło: opracowano na podstawie, *Rozwój i edukacja menedżerów: skuteczny oręż w walce o talenty*, BRIEF, „Suplement Harvard Business Review Polska”, s. 5.

¹³⁷ D.A. Ready, J.A. Conger, *Przekształć firmę w fabrykę talentów*, „Harvard Business Review” 2008, nr 9.

W niektórych organizacjach, w których rozwój uzdolnionych pracowników traktowany jest jak przywilej, kłopoty z obsadzeniem strategicznie ważnych stanowisk bardzo szybko urasta do rangi poważnych wyzwań. Okazuje się jednak, że niekiedy organizacje łączą procesy rozwoju talentów, które wspierają cele strategiczne z emocjonalnym zaangażowaniem kierownictwa. Skierowanie pracownika z odpowiednimi kwalifikacjami na właściwe stanowisko w odpowiednim czasie oraz zaangażowanie kierownictwa są tutaj niezbędne, bowiem przesądzają o stopniu w jakim organizacja przygotowuje uzdolnionych pracowników do pełnienia strategicznych funkcji.

ROZDZIAŁ 5

PRZEMIESZCZENIA I ZWALNIANIE PERSONELU

5.1. Decyzje personalne

Większość autorów definiując termin *decyzja* wskazuje, że decydent posiada do wyboru szereg alternatyw, a jego wybór pociąga za sobą porównanie tych alternatyw i ocenę ich realizacji. Podejmowanie decyzji jest więc wyborem oraz zobowiązaniem do działania. Dokonanie wyboru jak wskazuje J. Zieleniewski oznacza „dawanie” z określonych względów pierwszeństwa jednemu elementowi przed innym.

Decyzja to świadomy i celowy wybór. Świadomość wyboru wymaga znajomości: wariantów rozwiązania i wyboru najlepszego z nich, konsekwencji tych wariantów w zależności od wpływu otoczenia, celów oraz kryteriów, które są miarą oceny konsekwencji, a tym samym i wariantów.

Warianty decyzyjne są możliwymi rozwiązaniami problemu decyzyjnego, wybranymi ze zbioru rozwiązań dopuszczalnych (spełniają warunki sztywne). Różnią się one strukturą zmiennych. Typowy wariant może występować w postaci możliwej opcji decyzyjnej, nośnika elementarnej składowej decyzyjnej lub stanu, który wynika z określonych charakterystyk decyzyjnych. Wariantami mogą być zbiory obiektów, decyzji, ludzi. Warunki sztywne to wszystkie okoliczności sytuacji decyzyjnej, niezależne od decydenta. Zależą one od konkretnego problemu decyzyjnego. Warianty, spełniające warunki sztywne, są wariantami, z których wybiera się ostateczną decyzję. Warianty decyzyjne są oceniane na podstawie przyjętych kryteriów.

Decyzje są oceniane poprzez wzgląd na ich wartość dla decydenta. Podejmując decyzję decydent nierzadko staje przed koniecznością uwzględnienia wielu, niekiedy sprzecznych kryteriów. Sprawia to, że występowanie rozwiązania idealnego w zbiorze rozwiązań dopuszczalnych należy do rzadkości. Odrzucając niektóre z rozwiązań, uzyskuje się zbiór, w którym nie można poprawić żadnego z kryteriów nie pogarszając pozostałych. Są to więc „nieulepszalne” elementy i są określane jako optymalne w sensie Pareto.

W ogólnym przypadku wybór jest dokonywany z pewnego zbioru obiektów, które są charakteryzowane pewnym zestawem cech. Niektóre z tych cech lub ich funkcje, są kryteriami wyboru. Kryterium to miernik służący za podstawę oceny. Wartości parametrów i kryteriów mogą być ciągłe lub dyskretne. Określając kryteria, problem jest przenoszony z przestrzeni parametrów do przestrzeni kryteriów – do układu, w którym współrzędnymi elementów są wartości poszczególnych kryteriów. Te elementy, które różnią się parametrami lecz posiadają identyczne wartości funkcji kryterialnych, nie są rozróżnialne.

Brak jest jednomyślności w zakresie przebiegu procesu podejmowania decyzji. Odwołując się do P.F. Druckera proces ten składa się z: określenia problemu, analizy problemu, wypracowania możliwych rozwiązań, wyboru najlepszego rozwiązania oraz przekształcenia go w skuteczne działanie. Rzeczywista decyzja ma więc miejsce, wtedy gdy wybrane rozwiązanie zamieniane jest w skuteczne działanie.

Określając zapotrzebowania na pracowników w organizacji, w kontekście wysokiej ich specjalizacji, należy zwrócić uwagę na problem poliwalencji¹³⁸. Podejście to pozwala określić (przy stałej liczbie pracowników), jak powinien wyglądać optymalny (brak niepotrzebnych rezerw kwalifikacyjnych) podział pracowników, według zapotrzebowania na określone kwalifikacje. Problem ten można rozwiązać za pomocą graficznej techniki H. Kossbiela (niewielka liczba kategorii zapotrzebowania – Z) oraz drogą programowania liniowego¹³⁹. Wykorzystując przedstawione przez A. Lipkę podejście, przedstawiono określanie struktury pracowników ze względu na ich kwalifikacje.

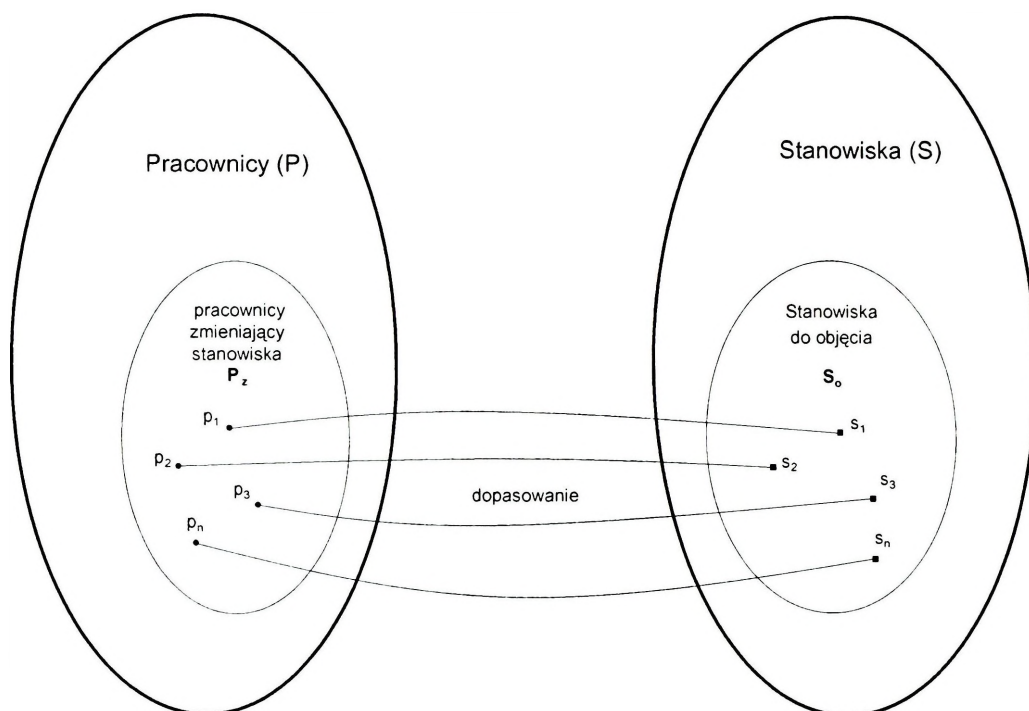
Problem przeszukiwania zbioru stanowisk w celu wskazania optymalnego kandydata na określone stanowisko jest, z jednej strony interesujący, z drugiej bardzo złożony. Pewnym ułatwieniem jest to, że dobór dokonywany jest przy założeniu równości kandydatów na stanowiska z liczbą stanowisk, na które mogą być wyznaczeni. O ile dobranie pojedynczej pary (pracownik–stanowisko) nie jest trudne, to jednoczesne sprostanie wielu wymaganiom (preferencjom) jest skomplikowane.

Zbiór pracowników zmieniających stanowiska oznaczono jako $P_z = \{p_{z1}, p_{z2}, \dots, p_{zn}\}$, gdzie $P_z \subset P$. Każdy pracownik jest opisany za pomocą współrzędnych wskazujących na jego położenie w strukturze (zajmowane stanowisko w strukturze) oraz za pomocą zbioru cech (opiniowanie).

Zbiór stanowisk w organizacji możliwych do objęcia przez pracowników przedstawiono jako: $S_o = \{s_{o1}, s_{o2}, \dots, s_{on}\}$, gdzie $S_o \subset S$. Każde stanowisko opisane jest za pomocą współrzędnych wskazujących na jego położenie w strukturze organizacji oraz zbiór cech wynikających z opisu stanowiska. Zbiór pary (przydział) stanowisko pracy–pracownik oznaczono jako $P_i = \{(s_{oi}, p_{zi}) \text{ gdzie } i = 1 \dots n\}$.

¹³⁸ Pracownicy poliwalentni dysponują kwalifikacjami, które umożliwiają im wykonywanie jakościowo różnych zadań.

¹³⁹ Te i inne metody analizy personelu, między innymi, przedstawiono w pracach: A. Lipka, wyd. cyt., s. 75–114; A. Sajkiewicz (red.), wyd. cyt., s. 116–126; A. Pocztowski, wyd. cyt., s. 113–121; W. Golnau (red.), wyd. cyt., s. 112–119; T. Listwan (red.), s. 66–71; K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002, s. 156–165.



Rysunek 22. Odzworowanie zbioru pracowników P_z na zbiór stanowisk S_o w organizacji

Opracowanie własne.

Wynik pracy pracownika na „i” stanowisku pracy zależy od dopasowania, przedstawiono jako $w_{dp} = w_i = \{h_{pi}, P_i, R_{si}, h_{si}, E_{osi}\}$, gdzie: h_{pi} – wektor czynników opisujących pracownika (wyniki oceny pracownika np. motywacja, zdolności, kompetencje, ...), h_{si} – wektor czynników opisujących stanowisko, liczba i charakter zmiennych opisujących pracownika = liczbie zmiennych opisujących stanowisko (np. pracownik posiada określone kompetencje, natomiast przy opisie stanowiska wymagane kompetencje). P_i (przełożony), R_{si} (rodzaj stanowiska), E_{osi} (eksperti opisujący stanowisko) przedstawiają zależności od oceniającego oraz charakteru stanowiska. Problem optymalizacji polega na znalezieniu takich $S_o \subset S$ i $P_z \subset P$, aby $w_{dp} = \max$.

Na wyniki dopasowania ma wpływ subiektywna ocena dokonana przez przełożonego oraz opis stanowiska pracy sporządzony przez ekspertów (profil cech osobowych). Mogą być one uwzględnione przez wykorzystanie podejścia T.L. Satiego.

W literaturze przedmiotu¹⁴⁰ często wskazywany jest plan A. Rodgera (gotowa lista cech), który może zostać wykorzystany do opracowania profilu wymagań¹⁴¹. Cechy te (przyjęto, że będzie ich n) ujęte w postaci wektora, tworzą model wymagań (profil często prezentowany w graficzny sposób) jaki powinien spełniać pracownik, który może zostać wyznaczony na stanowisko.

$$\text{stanowisko} = \begin{bmatrix} \text{cecha_1} \\ \text{cecha_2} \\ \dots \\ \text{cecha_n} \end{bmatrix}$$

W celu właściwego dopasowania profilu stanowiska do profilu pracownika(ów), ze względu na to, że często brak jest zgodności tych profili, należy wskazać cechy, które w ocenie opracowujących profil stanowiska są dla niego (stanowiska) najistotniejsze, tak aby w przypadku braku jednoznacznej zgodności profili, decyzje o zakwalifikowaniu danego pracownika lub nie, były podejmowane ze względu na ważność (ich wpływ) poszczególnych cech. Ujmując problem całościowo, należy zwrócić uwagę na tożsamość profilu z obszarami oceniania pracowników (konieczność ich porównania przy podejmowaniu decyzji o wyznaczeniu na stanowisko). W tym przypadku model stanowiska jest wzorcem, z którym będą porównywane profile pracowników.

Dla wszystkich charakterystyk przyjmowana jest uniwersalna skala służąca do określenia stopnia istotności danej cechy. Ważnym elementem jest tutaj przyporządkowanie wartości (ocen) dla poszczególnych cech. Obiektywizację ocen można uzyskać jako statystyczne miary pozycyjne (mediana, modalna).

Zakładając zróżnicowany wpływ poszczególnych cech na decyzję o wyznaczeniu lub nie na stanowisko, należy wprowadzić wagi w_{si} dla każdej z nich, gdzie: ($0 < w_{si} < 1$; $i = 1, \dots, n$, a $\sum w_{si} = 1$). Przyjęto, że porównując parami poszczególne

¹⁴⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, OE OPWP, Kraków 2004; A. Pochtowski, wyd. cyt.; T. Listwan (red.), wyd. cyt.; M. Armstrong, wyd. cyt.; M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000.

¹⁴¹ Jakość uzyskiwanych wyników w trakcie opracowania profilu w znacznej mierze jest zależna od jakości ocen ekspertów, dlatego należy zwrócić uwagę na kompetencje ekspertów oraz zgodność ich opinii. Ponieważ samoocena eksperta odnosząca się do jego kompetencji w istotny sposób może być skorelowana z jego biegłością w danej dziedzinie, dlatego można przyjąć – uzyskany na podstawie samooceny – współczynnik kompetencji eksperta. Liczony jest on jako $K_e = 0,1 \cdot$ (liczba punktów z samooceny). Ekspert na dziesięciopunktowej skali wskazuje (określa) stopień swojej znajomości określonego problemu. Przyjęto następującą punktację z samooceny eksperta: 0 – zupełny brak znajomości problematyki, 1–3 – słaba znajomość problematyki, 4–6 – średnia znajomość problematyki, 7–9 – dobra znajomość problematyki, 10 – bardzo dobra znajomość problematyki. Założono, że będą brane pod uwagę wyniki tych ekspertów dla których $K_e \geq 0,7$. Por. R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, tom II, WNT, Warszawa 2000, s. 46–49.

(różne) cechy, w sytuacji kiedy cecha 1 (c_1) > cecha 2 (c_2), będzie stosowany zapis c_1 (i odwrotnie), w sytuacji ich równoważności będzie stosowane oznaczenie (=).

Określenie istotności poszczególnych cech składających się na profil cech osobowych wymaganych na stanowisku, można przeprowadzić, bazując na wykorzystaniu metody AHP¹⁴² (Analytic Hierarchy Process). Za takim rozwiązaniem – między innymi – przemawia to, że na poszczególnych poziomach organizacji mogą występować różne grupy ekspertów opracowujących profile stanowisk. Ponadto ludzie, dokonując porównań, chętniej wskazują na stopień krotności (dominacji), a nie na różnicę między porównywanymi elementami (zmiennymi) oraz to, że są bardziej skłonni do używania ocen niemianowanych. Uwarunkowane jest to tym, że postrzegają świat jako hierarchię obiektów, które są powiązane relacjami. Ich reakcje na bodźce mają charakter logarytmiczny – efekt nasycenia, a ich sądy są obciążone subiektywnymi preferencjami.

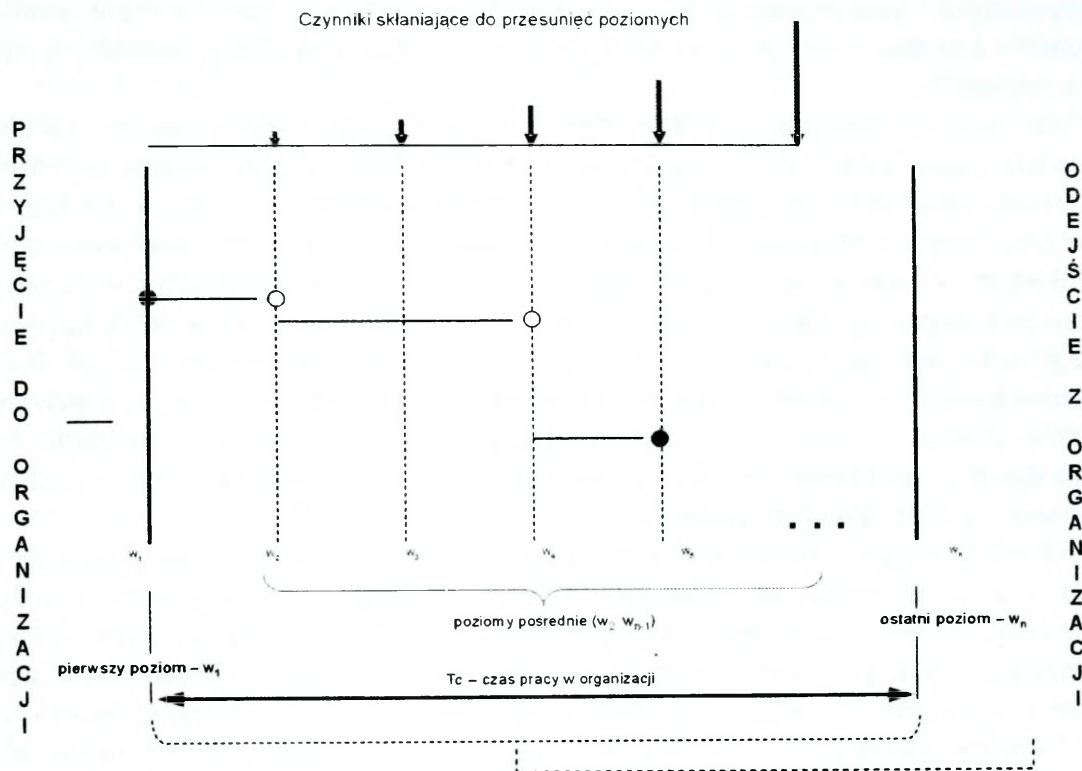
Porównanie opisu stanowiska (wektora cech wymagań stanowiska $h_{sj} = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$) z opisem poszczególnych pracowników (wektorem cech pracownika $h_{pi} = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}$), w celu wskazania najlepszego dopasowania, można przeprowadzić porównując wektory cech stanowiska z wektorem cech pracownika.

W wyniku obliczeń określenie różnicy między odpowiednimi cechami w opisie stanowiska i profilu pracownika pomnożony przez wagę przy każdej ze zmiennych, pozwoli wskazać pracownika, którego profil najbardziej odpowiada profilowi wymagań stanowiska. Podejście to pozwala na wskazanie obszarów (cech), które przystają najlepiej oraz tych, między którymi różnica jest największa. Informacje te można wykorzystać w procesie szkolenia pracownika.

Spśród wymienianych przez A. Balickiego czynników wpływających na stabilizację w odniesieniu do pracowników, na uwagę zasługuje ich identyfikacja z miejscem pracy (utożsamianie ich osobistych celów z celami i wartościami organizacji) oraz czynniki społecznego i materialnego środowiska. Na niższych poziomach w strukturze stanowisk służbowych np. w1, w2 występuje relatywnie większa możliwość przesunięć poziomych (największa podstawa piramidy stanowisk).

Do czynników warunkujących przemieszczenia pracowników należą czynniki obiektywne i subiektywne (z punktu widzenia pracownika). Do obiektywnych należą: przepisy prawne, zmiany w otoczeniu organizacji, jej przekształcenia strukturalne i kultura organizacyjna, wprowadzanie nowej techniki oraz działania pracowników pionu kadrowego i poczynania przełożonych. Przemieszczenia pracowników uwarunkowane są również ich osobistymi decyzjami. Niektóre z indywidualnych decyzji mogą być impulsywne, kiedy to u ich podstaw nie leży zdobycie określonej wartości. J. Witkowski, odwołując się do J. Reykowskiego i M. Olędzkiego wska-

¹⁴² Metoda ta uwzględnia podejście wielokryterialne, bazujące na modelowaniu preferencji przy założeniu porównywalności wariantów. U jej podstaw leży twierdzenie Saaty'ego, który wskazywał, że osądy ludzi posiadają relatywny charakter, zależny od ich charakteru, wyznawanego systemu wartości oraz aktualnej roli. Więcej informacji na jej temat przedstawiono np. na stronie www.zie.pg.gda.pl. Metoda ta jest wykorzystana w programie Expert Choice.



Rysunek 23. Przemieszczenia pracowników w strukturze organizacji

Opracowanie własne.

zuje, że u podstaw decyzji o szeroko pojętej zmianie pracy leży wystąpienie (zadziałanie) określonego bodźca, który u danej osoby inicjuje narastanie skłonności do przemieszczania się.

5.2. Kariery pracowników

W ogólnym ujęciu kariera jest utożsamiana z szybkim zdobywaniem przez ludzi coraz wyższych stanowisk w określonej sferze działalności lub też z przebiegiem ich pracy zawodowej¹⁴³. W literaturze przedmiotu kariera przedstawiana jest jako: ciąg pełnionych funkcji, zajmowanych stanowisk w ramach określonego zawodu lub organizacji, czy też jako przyjęty kierunek osobistego rozwoju pracownika w czasie jego zawodowej aktywności. Według R. Griffina kariera to zestaw związanych z pracą doświadczeń i zachowań jakie są przez określoną osobę

¹⁴³ Nowa encyklopedia powszechna PWN, t. 3, Wyd. PWN Warszawa 1997, s. 280; Słownik języka polskiego, Wyd. PWN, Warszawa s. 886.

przejawiane w jej życiu zawodowym¹⁴⁴. Zgodnie z innymi autorami kariera jest optymalnym wykorzystaniem indywidualnych zasobów w pracy i w życiu osobistym¹⁴⁵, czy też drogą profesjonalnego rozwoju, którą podążają ludzie czynni zawodowo¹⁴⁶.

W sytuacji, kiedy brak jest jednoznaczności w pojmowaniu kariery, należy zwrócić uwagę na to, że¹⁴⁷: sukces lub porażka zależy od poszczególnych osób; potrzeby ludzi które chcą oni realizować są punktem odniesienia oceny przebiegu kariery; kariera związana jest zarówno z cyklem życia człowieka jego rozwojem osobistym, systemem wartości, aspiracjami, jak też przemieszczeniami w ramach struktury organizacyjnej¹⁴⁸; znaczną rolę w pojmowaniu i przebiegu kariery odgrywają czynniki kulturowe. Tak więc ludzie czynni zawodowo w sposób bardziej lub mniej świadomy realizują kariery zawodowe, które składają się z pewnej liczby etapów. O ile kariery pionowe, oparte na autorytecie formalnym, są powszechnie akceptowane i cieszą się uznaniem, tak kariery poziome, bazujące głównie na kwalifikacjach i uznaniu, nadal są niedoceniane¹⁴⁹.

Kariery mając różny przebieg mogą rozwijać się w sposób jednowymiarowy lub wielowymiarowy. W modelowych rozważaniach występują trzy typowe przebiegi karier. Mają one charakter: *równomierny* – kolejność zajmowania poszczególnych poziomów następuje stopniowo w porównywalnych okresach czasu, *skokowy* – kolejne szczeble są zajmowane nierównomiernie, zarówno w układzie hierarchii, jak i odstępach czasu oraz *fluktuacyjny* – podczas ich przebiegu z różnych przyczyn pojawiają się okresy regresu. Opinie autorów co do liczby etapów karier są podzielone. Zgodnie z R.W. Griffinem ludzie w trakcie swojego życia przechodzą przez cztery takie etapy¹⁵⁰. Pierwszy z nich *poszukiwania* to dojrzewanie do decyzji o wyborze kariery i początek przygotowań do niej.

¹⁴⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁴⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, wyd. cyt.

¹⁴⁶ J. Prębska, *Kariera inaczej*, „Personel” 1996, nr 1.

¹⁴⁷ A. Poczowski, wyd. cyt.

¹⁴⁸ Według E. Scheina, którego kariery w ramach organizacji realizowane są zarówno w wyniku przesunięć pionowych, jak i spiralnych (ludzie przemieszczają się zarówno w pionie pomiędzy szczeblami, jak i poziomie pomiędzy funkcjami). A. Sajkiewicz (red.), wyd. cyt.

¹⁴⁹ Mimo że jak się ocenia na kariery duży wpływ posiadają sytuacja i rynek pracy, to według J.L. Hollanda istnieje związek pomiędzy osobowością ludzi, a wybieraną przez nich karierą. Autor ten wyróżnił sześć typów osobowości człowieka, które mogą służyć za podstawę przewidywania aspiracji zawodowych oraz dokonywanych wyborów kariery (*typ konwencjonalny* – dobrze zorganizowany lubiący pracę i jasno określone cele, dostosowujący się do sytuacji, systematyczny, praktyczny; *typ artystyczny* – posiadający wyobraźnię, niezależny, z przewagą zdolności werbalnych, emocjonalny; *typ realistyczny* – stały i praktyczny, nieśmiały, konformistyczny, posiadający zdolności manualne; *typ społeczny* – preferujący działania związane z informowaniem, pomaganiem oraz rozwijaniem ludzi; *typ przedsiębiorczy* – lubiący pracę z ludźmi, przedsiębiorczy, lubiący przewodzić i kontrolować innych, ambitny, energiczny i elokwentny, dążący do dominacji; *typ badawczy* – zazwyczaj skomplikowany, nietuzinkowy, niezależny, nieuporządkowany, niepraktyczny i impulsywny). W rzeczywistości brak jest osób, które odznaczałyby się jednym typem osobowości. Zazwyczaj osobowość jest mieszanką dwu lub trzech typów.

¹⁵⁰ R.W. Griffin, wyd. cyt.

W etapie drugim *ustawienie* następuje krystalizacja zainteresowań oraz wyrobienie zawodowej tożsamości. W kolejnym *utrzymanie* zasadniczo występuje przechodzenie na wyższe stanowiska. Niektórzy w tym okresie wchodzą w fazę stagnacji i schyłku. W ostatnim etapie *spadek* ludzie planują emeryturę i psychicznie zaczynają wycofywać się z życia organizacji. Nieliczni, zwłaszcza pracownicy najwyższych szczebli pracują jeszcze po przejściu na emeryturę w roli doradców. Inny ze znanych autorów R.A. Webber wymienia sześć faz kariery, które są związane z potrzebami ludzi i ich rozwojem. Są to: *wyrywanie korzeni, osobista dojrzałość, okres przejścia, stabilizacja, potencjalny kryzys wieku średniego, ponowna stabilizacja i rozkwit*¹⁵¹. E. Schein łącząc wzorce kariery z indywidualnym rozwojem człowieka, który dokonuje się w różnych okresach jego życia wyodrębnia w jego życiu dziewięć etapów¹⁵²: *wzrastanie, wejście w świat pracy, podstawowe szkolenie w pracy, pełne uczestnictwo na wczesnym etapie kariery, pełne uczestnictwo na średnim etapie kariery, kryzys wieku średniego, późna kariera do momentu przejścia na emeryturę, spadek i zwolnienie oraz przejście na emeryturę*. Inne koncepcje rozwoju karier przedstawiono na rysunku 24. Znajomość etapów karier, wiedza na temat ich dynamiki oraz zjawisk, które występują w poszczególnych fazach są istotne, bowiem są one uwzględniane w zarządzaniu karierami.

Zarządzanie karierą składa się z planowania kariery i zarządzania następstwami. Planowanie kariery, stanowiąc istotny element przebiegu procesu kadrowego ukierunkowuje rozwój pracownika zgodnie z potrzebami, osiąganymi wynikami, możliwościami i jego preferencjami. Zarządzanie planowaniem następstw zmierza natomiast do tego, aby w organizacji znajdowali się pracownicy, którzy w przyszłości będą mogli objąć zwolnione lub utworzone stanowiska¹⁵³. Opracowanie efektywnego systemu zarządzania karierą wymaga współpracy zarówno pracowników, jak i specjalistów pionu personalnego organizacji. Ich współdziałanie pozwala opracować strategie umożliwiające osiągnięcie celów kariery zawodowej¹⁵⁴.

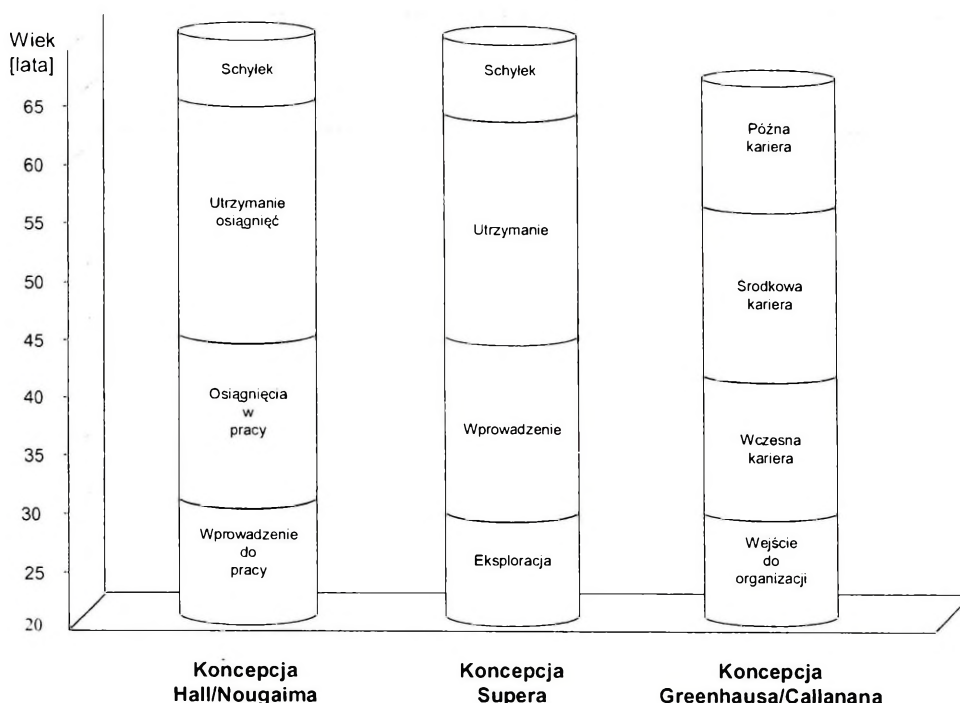
Planowanie będąc jednym z głównych elementów zarządzania karierą jest tym elementem, w trakcie którego informacje uzyskane podczas wcześniejszych analiz prowadzonych przez organizację zamieniane są na programy indywidualnego roz-

¹⁵¹ R.A. Webber. *Zasady zarządzania organizacją*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.

¹⁵² A. Sajkiewicz (red.), wyd. cyt.

¹⁵³ Do zagadnienia zarządzania karierą można podchodzić w sposób tradycyjny (selekcja, zarządzanie rozwojem, ocenianie, przemieszczanie i planowanie następstw), wtedy inne działania traktowane są jako wspierające. Nowe podejście do tego zagadnienia preferuje informowanie pracowników o możliwościach podejmowania odpowiednich ścieżek kariery (liniowych, spiralnych, urzędniczych). M. Armstrong, wyd. cyt.

¹⁵⁴ W literaturze przedmiotu wymienia się następujące strategie rozwoju kariery zawodowej: utrzymanie wysokiej kompetencji i efektywności pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku, zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę, doskonalenie umiejętności poprzez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych oferowanych przez organizację, rozszerzenie opcji rozwoju kariery poprzez różne działania, pielęgnowanie i rozwijanie stosunków ze współpracownikami i przełożonymi, tworzenie własnego wizerunku osoby sukcesu, prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji. A. Pocztowski, wyd. cyt.



Rysunek 24. Wybrane koncepcje rozwoju kariery

Źródło: na podstawie A. Pocztowski, wyd. cyt.

woju kariery¹⁵⁵. Indywidualne planowanie karier związane jest z wytyczaniem przez ludzi celów i sposobów ich osiągnięcia. U podstaw tworzenia planów kariery leży założenie, że rozwój kariery ma na celu zaspokojenie potrzeb organizacji i jej pracowników. Zajmowanie się tylko pracownikami o dużych ambicjach może przyczynić się do tego, iż pozostali będą zaniedbywani w tym względzie. Tak więc podczas planowania należy postrzegać pracowników w sposób indywidualny, uwzględniać to, że posiadają oni większą motywację do pracy w organizacji odpowiadającej ich potrzebom i aspiracjom. Trzeba także pamiętać, że pracownicy rozwijają się i poszukują nowych kierunków rozwoju, jeżeli mają zapewnione odpowiednie możliwości, zachęty i wskazówki.

Ludzie pnąc się po kolejnych szczeblach kariery rozszerzają lub wzbogacają swoją rolę, przyjmują coraz większą odpowiedzialność czy też w większym stopniu wykorzystują swoje umiejętności i możliwości. Jest to możliwe bowiem przechodzą oni przez kolejne etapy w obrębie pewnej grupy stanowisk. W skład tej

¹⁵⁵ Istnieją następujące podejścia do rozwoju zawodowego pracowników: podejście „niewidzialnej ręki”, podejście „poszukiwania pereł” oraz podejście „planowania kariery”. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.

grupy często wchodzą stanowiska o podobnym charakterze, mimo że mogą się różnić poziomem wykonywanych zadań. Dynamika przejść pomiędzy stanowiskami, jak również ocena efektów i potencjału poszczególnych pracowników mają duży wpływ na plany następstw. Informacje tego typu powinny ułatwić podejmowanie decyzji dotyczących awansów, następstw oraz w zakresie organizowania szkoleń pracowników o odpowiednich predyspozycjach.

Istotną rolę przy podejmowaniu decyzji personalnych odgrywa także ocenianie, ponieważ uzyskane oceny mogą zostać wykorzystane podczas opracowywania ścieżki kariery pracownika. W planowaniu karier również pomocne może okazać się uwzględnienie cyklu życia związanego z życiem rodzinnym¹⁵⁶.

Organizacja przyjmując konkretną osobę ocenia czy potrafi ona wykonywać zadania, do realizacji których potrzebne są kwalifikacje o charakterze technicznym. Dla niektórych ludzi pozostanie na tym poziomie jest wystarczające. Jednak większość zmierza, aby znaleźć się na średnim szczeblu kierowania. Umiejętności na tym poziomie związane są ze współpracą i stosunkami międzyludzkimi. Dla niektórych zdolnych osób ten etap może okazać się bardzo trudny. Jeżeli będą one dążyły do wykonywania wszystkich obowiązków, nie opierając się na podwładnych, prawdopodobnie nie podołają obowiązkowi, a to będzie miało swoje konsekwencje w ich dalszej karierze. Przejście do najwyższego poziomu oznacza przesunięcie akcentu z umiejętności współpracy na umiejętności myślenia strategicznego, rozumienia w jaki sposób można integrować części organizacji.

Na różnych stanowiskach oraz w różnych okresach aktywności zawodowej potrzeby pracowników mają różny wpływ na ich karierę. Jak wynika z literatury przedmiotu, w niewielkich organizacjach, ludzie zajmujący najwyższe stanowiska posiadają silną potrzebę osiągnięć, natomiast w dużych organizacjach potrzeby takie są typowe dla osób zajmujących stanowiska znajdujące się w górnej części średniego szczebla kierowniczego. Przyczyn tego stanu rzeczy upatruje się w osłabieniu wraz z wiekiem potrzeby osiągnięć, powiązaniach (układach) oraz w tym, iż dla poziomu najwyższego podstawowe znaczenie mają potrzeby inne niż potrzeby osiągnięć¹⁵⁷. Osoby nastawione głównie na osiąganie wyników są negatywnie postrzegane, bowiem będąc silnie zorientowanymi na osiągnięcia, często nie potrafią współpracować z innymi. Są oni skłonni traktować innych podmiotowo, zmierzając do manipulowania nimi w celu osiągania własnych zamierzeń. Większym powodzeniem cieszą się natomiast ludzie zorientowani zasadniczo na władzę, ponieważ podwładni bardziej ich lubią, a w ocenie przełożonych są oni bardziej predestynowani do awansu. Osoby z takim nastawieniem posiadają większe możliwości przejścia przez średni szczebel kierowniczy i osiągnięcia wyższego

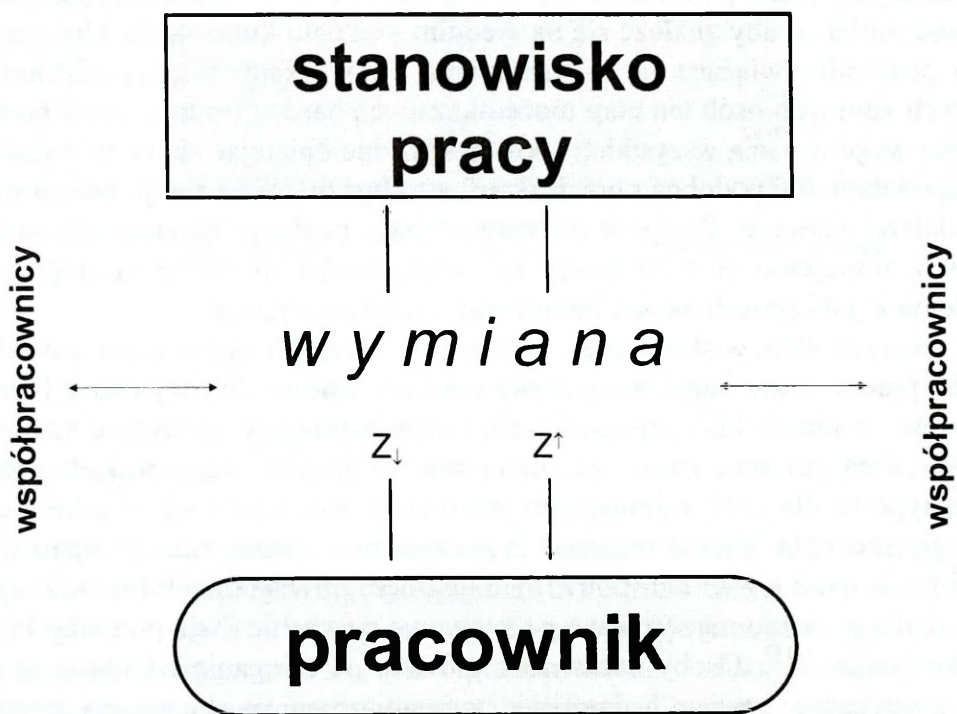
¹⁵⁶ Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999.

¹⁵⁷ W świetle prowadzonych rozważań interesujące wydaje się zjawisko „erozji władzy” polegające na tym, iż ludzie po osiągnięciu określonego poziomu dążą do jego utrzymania, mimo że podejmują coraz mniej racjonalne decyzje i słabnie ich wola działania. Por. J. Koziński, *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa 1996.

poziomu. Jednakże jawna orientacja na władzy może być odrzucana. Dlatego też najskuteczniejszą wydaje się być osoba, która w sposób umiarkowany kładzie nacisk na władzę i realnie ocenia rzeczywistość¹⁵⁸.

5.3. Pracownik w nowym miejscu pracy

Spośród wymienianych przez A. Balickiego czynników wpływających na stabilizację pracowników, na uwagę zasługuje ich identyfikacja z miejscem pracy (utożsamianie ich osobistych celów z celami i wartościami organizacji) oraz czynniki społecznego i materialnego środowiska.



Rysunek 25. Pracownik na stanowisku pracy

Opracowanie własne.

W sytuacji, w której relacja pracownik-stanowisko, staje się niekorzystna dla niego, powstaje impuls do zmiany stanowiska. Przedmiotem wymiany w tym układzie jest wiedza oraz zdobywane i przekazywane doświadczenie. Impulsem do zmiany może stać się również niekorzystny bilans wymiany w układzie

¹⁵⁸ R.A. Webber, wyd. cyt.

pracownik-inni pracownicy. W ujęciu R. Emersona¹⁵⁹ wpływ czasu powoduje, że nierówne stosunki wymiany (oparte na władzy) dążą do równowagi. Tak więc stosunek między dwoma pracownikami osiąga równowagę, kiedy w wyniku operacji równoważących zależność pracownika A od pracownika B staje się równa zależności pracownika B od pracownika A. Zagadnienie to jest istotne ze względu na wymianę wiedzy (traktowanej jako pewien zasób) pomiędzy poszczególnymi pracownikami.

Osoby, które obejmują wyższe stanowiska (kierownicze) mają niekiedy tendencję do koncentrowania się na prawach i przywilejach, niż na swoich obowiązkach. Spodziewają się oni, że będą kierować tak jak dotychczas. Dysponują jednak większą, niż do tej pory, władzą i uprawnieniami w zakresie podejmowania decyzji. Wielu z nich przewidując, że będą raczej koncentrować się na zadaniach, a nie na organizowaniu pracy innych często trzymają się kurczowo roli „wykonawcy”, którą dobrze wypełniali jako indywidualni pracownicy. Dlatego też ważne jest aby tworzyli środowisko podtrzymujące motywację w zespole. Powstaje ono poprzez budowanie relacji bazujących na zaufaniu, gdzie lider podtrzymuje zainteresowanie swoich podwładnych. Powinni tworzyć środowisko, które pozwoli odczuć pracownikom, że są doceniani i że przywiązuje się wagę do opinii. To z kolei sprawi, że będą angażować się w swoje zadania.

W stosunku do tych pracowników są różne oczekiwania zarówno przełożonych, podwładnych, jak i współpracowników. O ile podwładni postrzegają swojego przełożonego jako organizatora ich pracy, który będzie ich wspierał w realizacji przydzielonych im zadań służąc radą i zapewniając niezbędne zasoby, tak w opinii wielu przełożonych do ich obowiązków należy między innymi: motywowanie podwładnych do osiągnięcia celów firmy, formułowanie i realizowanie właściwych planów, zarządzanie ryzykiem. Jeszcze inne są wymagania współpracowników. Oczekują oni, że będzie on: reprezentował swój zespół lub dział; łączył poszczególne grupy, dzieląc się informacjami i zasobami, traktował współpracowników jak partnerów.

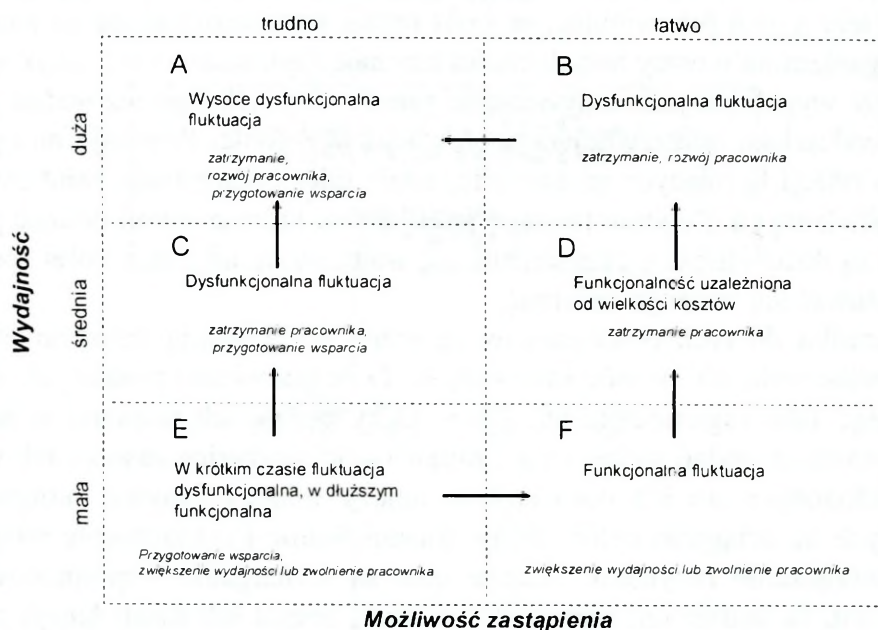
5.4. Zwalnianie pracowników

Dostosowanie zasobów ludzkich do określonych potrzeb, między innymi realizowane jest poprzez zwalnianie pracowników. Działanie to jest integralnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Odejście pracowników z organizacji może przyczyniać się do większych lub mniejszych zawirowań (rysunek 26). Jest ono celowym działaniem, które w konsekwencji prowadzi do rozwiązania umowy o pracę. Jednak zwalnianie musi odbywać się zgodnie z określonymi przepisami prawa. W sytuacji, kiedy zwolnienia są pochodną nadmiernego zatrudnienia w organizacji występuje *redukcja zatrudnienia*. Działanie takie jest inicjowane

¹⁵⁹ J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004, s. 325–333.

przez kierownictwo organizacji. Kiedy natomiast stroną wypowiadającą stosunek pracy jest pracownik mówi się o *zwolnieniu* lub *odejściu pracownika z pracy*. W sytuacji kiedy ustanie stosunku pracy spowodowane jest śmiercią jednej ze stron umowy o pracę, używa się określenia *wygaśnięcie stosunku pracy*.

Przyczyn odejść pracowników może być wiele. W sytuacji kiedy taką decyzję podejmuje kierownictwo organizacji, a przyczyna leży po stronie pracownika, może być to spowodowane np.: niskimi wynikami w pracy, lekceważeniem obowiązków, utratą kwalifikacji i innymi.



Rysunek 26. Macierz zastąpienia pracownika

Źródło: za M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, OE, Kraków 2003, s. 37.

Możliwość przeprowadzenia zwolnień pojawia się w sytuacji kiedy w organizacji wprowadzane są procesy restrukturyzacyjne¹⁶⁰. Alternatywą dla zwolnień mogą być różne działania np.: przemieszczenie pracowników wewnątrz organizacji, skrócenie czasu pracy, ograniczenie godzin nadliczbowych, odchodzenie niektórych pracowników na wcześniejsze emerytury, wstrzymanie przyjęć nowych pracowników. Kiedy stroną inicjującą rozwiązanie umowy jest pracownik spowodowane jest to

¹⁶⁰ Zwalnianie pracowników z przyczyn leżących po stronie organizacji obejmuje następujące etapy: analiza sytuacji organizacji, przygotowanie wariantów działań, wybór programu zwolnień, wdrożenie i kontrola programu. Por. W. Golnau (red.), wyd. cyt., s. 406.

np.: niezadowolającymi warunkami pracy, konfliktem w miejscu pracy, zmianą miejsca zamieszkania i wiele innych.

W sytuacji grupowego zwolnienia przyczyny rozwiązania stosunku pracy nie leżą po stronie pracownika. W przypadku takiego zwolnienia obowiązuje określony sposób postępowania¹⁶¹. Kiedy w firmie działa zakładowa organizacja związkowa pracodawca ma obowiązek powiadomić ją o zamiarze przeprowadzenia takiego rodzaju zwolnień. Zawiadomienie to zawiera przyczyny zwolnień, które umożliwią związkowi ocenę zasadności redukcji zatrudnienia. Gdy w organizacji związku zawodowe nie funkcjonują ich uprawnienia przysługują przedstawicielom pracowników, którzy zostaną wyłonieni w trybie przyjętym w danej firmie. Następnym krokiem, w trakcie którego przygotowywane są zwolnienia grupowe są negocjacje. Służą one zawarciu porozumienia między pracodawcą, a zakładową organizacją związkową, które dotyczy możliwości uniknięcia zwolnień lub też ograniczenia ich zakresu. Kiedy strony nie dojdą do porozumienia w tej kwestii porozumienie powinno dotyczyć samych zasad zwolnień.

W momencie, gdy dojdzie do porozumienia, pracodawca nie ma obowiązku indywidualnego konsultowania z organizacją związkową zamiaru wypowiedzenia umów o pracę na czas nieokreślony poszczególnym pracownikom. Brak porozumienia skutkuje tym, że pracodawca w ciągu dwudziestu dni wydaje regulamin, w którym zawiera się zasady postępowania dotyczące zwalnianych pracowników. Nakłada to jednak na pracodawcę obowiązek konsultowania w stosunku do każdego reprezentowanego przez związek zawodowy pracownika procedury konsultacyjnej, która jest przewidziana w kodeksie pracy. Pracodawca, u którego nie działają związki zawodowe, określa w formie regulaminu, zasady postępowania zwolnień w sprawach dotyczących pracowników objętych zamiarem zwolnienia. Po rozpoczęciu zwolnień pracodawca zobowiązany jest przekazać na piśmie do powiatowego urzędu pracy informacje przekazane przedstawicielstwu pracowników.

Rozwiązanie umowy o pracę następuje w wyniku oświadczenia jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia. Oświadczenie każdej ze stron o wypowiedzeniu umowy o pracę następuje na piśmie. Powinna ona posiadać pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie do odwołania do sądu pracy (termin odwołania – 7 dni od dnia doręczenia pisma wypowiedzającego umowę o pracę). Wraz z upływem okresu wypowiedzenia następuje rozwiązanie umowy o pracę. Okres wypowiedzenia wynosi¹⁶²:

- trzy dni robocze – w sytuacji umowy o pracę na okres próbny, który nie przekracza dwa tygodnie;
- jeden tydzień – kiedy umowa zawarta jest na czas próbny dłuższy niż dwa tygodnie;
- dwa tygodnie – w sytuacji kiedy czas próbny wynosi trzy miesiące;

¹⁶¹ K. Walczak, *Przymusowe rozstanie*, „Personel i zarządzanie” 2008, nr 11.

¹⁶² L. Szot, wyd. cyt. s. 236–237.

- dwa tygodnie – w sytuacji kiedy pracownik był zatrudniony na umowę na czas nieokreślony, a pracował krócej niż sześć miesięcy;
- jeden miesiąc – kiedy pracownik był zatrudniony na umowę na czas nieokreślony, a pracował dłużej niż sześć miesięcy;
- trzy miesiące – kiedy pracownik był zatrudniony na umowę na czas nieokreślony, a pracował co najmniej trzy lata.

Umowa o pracę nie może być wypowiedziana w trakcie urlopu pracownika oraz w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika. Szczególną ochroną trwałości stosunku pracy objęte są pracownice w ciąży, w okresie urlopu macierzyńskiego oraz działacze związkowi.

Umowa o pracę może zostać rozwiązana bez wypowiedzenia z winy pracownika w przypadku¹⁶³: ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, w sytuacji popełnienia przez pracownika przestępstwa w okresie trwania umowy o pracę, kiedy pracownik ze swojej winy utraci uprawnienia niezbędne do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.

Pamiętając, że zwolnienie pracowników wiąże się z ujemnymi skutkami można podejmować działania je łagodzące. Wykorzystanie takich działań w trakcie zwalniania określane jest jako *outplacement* (zwolnienia monitorowane). Celem tych działań jest aktywizacja zawodowa zwalnianych pracowników oraz ułatwienie znalezienia im nowego miejsca zatrudnienia.

¹⁶³ Tamże, s. 288.

ZAKOŃCZENIE

Dynamika zachodzących zmian w zakresie wykorzystywanej w organizacji techniki prowadzi do przeobrażeń w postrzeganiu pracowników. Przechodząc od oceniania ich jako źródła kosztów do traktowania jako strategicznego zasobu, należy zwrócić uwagę na jakościowe aspekty tych zasobów. Zasoby te wyróżnia niepowtarzalność, która jest pochodną wieloletniego kumulowania wiedzy i zdobywania praktycznego doświadczenia. Wprowadzenie nowych technologii powinno uwzględniać nie tylko wpływ tych zmian na poziom i strukturę kwalifikacji pracowników, ale również na różne elementy środowiska pracy.

Pracownicy organizacji realizują złożone i odpowiedzialne zadania, często w niesprzyjającym środowisku stanowiącym najczęściej wielowymiarowy układ oddziaływań. Wiele z nich jednocześnie wpływa na pracowników, powodując narastanie obciążeń fizycznych i psychicznych, które niekorzystnie wpływają na realizację przez nich zadań. Dokonujące się zmiany w strukturach organizacyjnych (ich spłaszczanie) wpływają najczęściej niekorzystnie na mobilność pracowników. Możliwość awansu pionowego zostaje ograniczona, a rozwój pracowników może dokonywać się głównie poprzez realizowanie zróżnicowanych zadań. Dla tych pracowników, którzy przemieszczając się w strukturze dostrzegają tylko szczeble nadrzędne, zmiany te mogą rodzić określone problemy.

Istotną rolę wśród zasobów organizacji odgrywa sfera conceptualna zasobów. Aby mówić o właściwym wykorzystaniu zasobów, muszą istnieć odpowiednie rozwiązania systemowe zapewniające napływ wysoko wykwalifikowanych pracowników do organizacji, ich wdrożenie do pracy i rozwój. W dobie, kiedy systemom edukacyjnym coraz trudniej właściwie przygotować pracowników do pracy w organizacji, zarządzanie pracownikami nabiera szczególnego znaczenia. Przemieszczenia pracowników w ramach struktury organizacji odbywa się zasadniczo w wyniku przesunięć pionowych.

Podjęcie skutecznych działań skierowanych na dobór odpowiednich osób do organizacji, właściwy przydział do stanowisk oraz kierowanie rozwojem, może przyczynić się do lepszego wykorzystania ich potencjału oraz utrzymanie na określonym poziomie funkcjonowania organizacji.

W dobie dynamicznych zmian podejmowanie działań zmierzających do kształtowania w organizacji kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy (usuwanie barier, które utrudniają wymianę wiedzy, koordynowanie przemieszczeń pracowników oraz propagowanie przywództwa, gdzie przełożony jako opiekun i doradca niekoniecznie wie najlepiej, jak należy wykonać określone przedsięwzięcie) z dużym prawdopodobieństwem przyczyni się do usprawnienia funkcjonowania organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Abell A., Oxbrow N., *Competing with Knowledge*, TFPL, London 2006.
- Adair J., *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000.
- Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008.
- Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003.
- Balicki A., *Stabilność kadr pracowniczych*, PWE, Warszawa 1976.
- Balicki A., *Statystyczne metody badania płynności kadr*, UG, Gdańsk 1986.
- Bazewicz M., Collen A., *Podstawy metodologiczne systemów ludzkiej aktywności i informatyki*, PW, Wrocław 1995.
- Beck U., *Spółeczeństwo ryzyka*, Scholar, Warszawa 2004.
- Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003.
- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., *Knowledge Management. Challenges, Solutions, and Technologies*, Pearson Education, Inc, New Jersey 2004.
- Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, OE OPWP, Kraków 2004.
- Boxall P., Purcell J., Wright P., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York 2008.
- Borkowski R. (red.), *Cywilizacja technika ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, SGH, Kraków 2001.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bubnicki Z., Grzech A. (red.), *Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe*, PW, Wrocław 2003.
- Buzan T., Dottino T., Izrael R., *Mądry lider*, MUZA, Warszawa 2004.
- Capon C., *Understanding Strategic management*, Prentice Hall, Harlow 2008.
- Chatzkel J., *Intellectual Capital*, Capstone, Oxford 2002.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 1996.
- Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Medium, Warszawa 1996.
- Covey S.R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Medium, Warszawa 1997.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, UG, Gdańsk 2005.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, OE OPWP, Kraków 2004.
- Dąbrowski M., Zajac M., *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, materiały z konferencji, FPiAKE, Warszawa 2005.

- DeCenzo D.A., Robbins S.P., *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley&Sons, Inc., USA 2007.
- De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
- Dessler G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Dessler G., *Management. Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Donigiewicz A., *Modelowanie interakcji człowiek-komputer. Problemy oceny jakości i niezawodności*, IAIr WAT, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Fisher C.D., Schoenfeldt L.D. Shaw J.B., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 2006.
- Fontana D., *Zarządzanie czasem*, PWN, Warszawa 1999.
- Frączak E., *Kohortowa analiza płynności na podstawie wyników polskiego badania retrospektywnego 1988 „Droga życiowa – biografia rodzinna, zawodowa i migracyjna”*, PTD, Warszawa 1996.
- Frączak E., Gach-Ciepiela U., Babiker H., *Analiza historii zdarzeń. Elementy teorii, wybrane przykłady zastosowań*, SGH, Warszawa 2005.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gill R., *Theory and Practice of Leadership*, Sage, London 2006.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spoleczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, WFPT, Kraków 1999.
- Godlewski T., Koseski A., Wojtaszczyk A., *Transformacja systemowa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej 1989–2002*, WSH, Bydgoszcz–Pułtusk 2003.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski-W.B., Wrocław Warszawa 2002.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Górska E., *Diagnoza ergonomiczna stanowisk pracy*, PW, Warszawa 2002.
- Gómez-Mejía L.R., Balkin D.B., Cardy R.L., *Managing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- Griseri P., *Management Knowledge a Critical View*, PALGRAVE, New York 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Haber L.H. (red.), *Spoleczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?*, AGH, Kraków 2004.
- Hall B.W., *The New Human Capital Strategy*, Amacom, New York 2008.
- Hannagan T., *Management: concepts & practices*, Prentice Hall, London 2005.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

- Howell J.P., Costley D.L., *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Prentice-Hall, New Jersey 2001.
- Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Muza, Warszawa 2003.
- Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Gibson J.L., *Management. Principles and Functions*, BPI IRWIN, Boston 1989.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Warszawa 2004.
- Jamka B., *Kierowanie pracownikami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa 2004.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- John O.P., Robins R.W., Pervin L.A., *Handbook of Personality. Theory and Research*, New York 2008.
- Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2001.
- Juchnowicz M. Sienkiewicz L., *Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- Juczyński Z., Ogińska-Bulik N. (red.), *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki*, UŁ, Łódź 2003.
- Kaczmarczyk P., *Współczesne migracje zagraniczne Polaków – skala, struktura oraz potencjalne skutki dla rynku pracy*, P-AFW, Warszawa 2006.
- Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005.
- Karney J.A., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, MSM, Warszawa 1998.
- Karwowski M., *Twórcze przewodzenie*, IPiS, Warszawa 2003.
- Kasiewicz S., Możaryn H. (red.), *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa 2004.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Kowal E., *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Kozioł L., *Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy w przemyśle*, rozprawa habilitacyjna, AE, Kraków 1991.
- Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Kryńska E. (red.), *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, IPiSS, Warszawa 2000.
- Kryńska E. (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, IPiSS, Warszawa 2001.
- Krzysztofiak M. (red.), *Statystyka dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 1972.
- Kubicek H., *Organisatorische Einbettung von E-Learning an deutschen Hochschulen*, Institut für Informationsmanagement, Hamburg 2004.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, MSE, Warszawa 2004.
- Kucharski L., *Przepływ siły roboczej w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, UŁ, Łódź 2002.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.
- Kupiszewski M., *Modelowanie dynamiki przemian ludności w warunkach wzrostu znaczenia migracji międzynarodowych*, IGiPZ PAN, Warszawa 2002.
- Lachowski P., *Kultura organizacyjna w organizacji*, AON, Warszawa 2005.
- Latuch M., Michałowska M., Mładzki B., Witkowski J., *Ruchliwość pracownicza załogi zakładu przemysłowego*, SGPiS, Warszawa 1978.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.

- Lipiec J., *Wolność i podmiotowość człowieka*, Fall, Kraków 1997.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, WPSB, Kraków 2000.
- Lipka A., *Logistyka personalna*, OPO, Bydgoszcz 2001.
- Lipka A., *Ryzyko personalne*, Poltext, Warszawa 2002.
- Lipset S.M., Bendix R., *Ruchliwość społeczna w społeczeństwie przemysłowym*, PWN, Warszawa 1964.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie pracownikami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2001.
- Lobos K., *Teoria struktur organizacyjnych: stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
- Mach B., *Funkcja i działanie: systemowa koncepcja ruchliwości społecznej*, PWN, Warszawa 1989.
- Mach B.M., Wesołowski W., *Ruchliwość a teoria struktury społecznej*, PWN, Warszawa 1982.
- Makarczuk A., *Zagadnienie stabilizacji i fluktuacji kadr kierowniczych*, ANS, Warszawa 1986.
- Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002.
- Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PW, Warszawa 2000.
- Maxwell J.C., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Mazurkiewicz A., *Modelowanie transformacji wiedzy do praktyki w budowie i eksploatacji maszyn*, ITE, Radom-Poznań 1999.
- Midgley G., *Systems Thinking. General Systems Theory, Cybernetics and Complexity*, Sage, London-Thousand Oaks-New Delhi 2003.
- Midgley G., *Systems Thinking. Systems Theories and Modelling*, Sage, London-Thousand Oaks-New Delhi 2003.
- Milkovich G.F., Boudreau J.W., *Personnel Human Resource Management*, BPI, Illinois 1988.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, SGH, Warszawa 2004.
- Muszalski W., Sarapata A., *Stabilizacja kadr*, KiW, Warszawa 1973.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nosal Cz.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, WPSB, Kraków 1997.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa 1997.
- Olędzki M., *Zatrudnienie i jakość pracy ze stanowiska nauki o zatrudnieniu*, KiW, Warszawa 1985.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2005.
- Perri 6, N. Goodwin. E. Peck, T. Freeman, *Managing Networks of Twenty-First Century Organizations*, PALGRAVE MACMILAN, New York 2006.
- Peuker Z., *Statystyka i ewidencja pracy*, WSiP, Warszawa 1988.
- Peuker Z., *Analiza statystyczna zatrudnienia*, PTE, Łódź 1989.
- Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Humanfactor, Kraków 2003.
- Piotrowski W., *Ekonomiczne konsekwencje płynności siły roboczej w przemyśle*, Warszawa 1972.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Podgórska M., Śliwka P., Tobolewski M., Wrzosek M., *Łańcuchy Markowa w teorii i zastosowaniach*, SGH, Warszawa 2002.
- Popławski W. (red.), *Ocena i diagnoza*, WW-M, Olsztyn 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE OPWP, Kraków 2002.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Reddington M., Williamson M., Withers M., *Transforming HR. Creating Value through People*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.

- Remer T., *Niektóre aspekty psychologiczne struktury i ruchliwości społecznej*, Ossolineum, Wrocław 1980.
- Ratajczak Z., *Niezawodność człowieka w pracy. Studium psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.
- Redman T., Wilkinson A., *Contemporary Human Resource Management*, Prentice Hall, London 2006.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rogowski A., *Motywacja do działania w Organizacji RP*, AON, Warszawa 2000.
- Rozwój regionalny zjednoczonej Europy w obliczu globalnej mobilności miejsc pracy*, materiały konferencyjne, UO. Wrocław 2006.
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Sarapata A., *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, KiW, Warszawa 1965.
- Sarapata A., *Płynność i stabilność kadr*, CRZZ, Warszawa 1967.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 1998.
- Sirko S., *Ludzie w organizacji*, WSiC, Warszawa 2005.
- Sirko S., *Mobility of the Workers in Organization*, Liptovský Mikuláš 2004.
- Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Smith M., *Rules & Tools for Leaders*, Avery Publishing Group Garden City Park, New York 1998.
- Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Sułkowski L., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Supernant J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia, Wrocław 2000.
- Swart J., Mann C., Brown S., Price A., *Human Resource Development. Strategy and tactics*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Sztumski J., *Opiniowanie pracowników*, ITE. Radom 1997.
- Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, WSMSIG, Warszawa 2001.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Thierry D., Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Thompson J., *Strategic Management*, Thomson Learning, London 2001.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, OE, Kraków 2005.
- Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004.
- Tytyk E., *Projektowanie ergonomiczne*, PWN, Warszawa-Poznań 2001.
- Wąkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, rozprawa habilitacyjna. UW-M, Olsztyn 2004.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Węclowicz G., *Przestrzeń i społeczeństwo współczesnej Polski. Studium z geografii społeczno-gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, OW OPWP, Kraków 2003.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, AB, Bydgoszcz 2005.
- Winn D., *Manipulowanie umysłem*, Unus, Wrocław 2003.
- Witkowski J., *Ruchliwość pracowników z wyższym wykształceniem*, KiW, Warszawa 1986.

- Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Warszawa 1998.
- Wujek T. (red.), *Wprowadzenie do andragogiki*, ITF, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Zemło M., *Socjologia wiedzy w tradycji interakcyjno-fenomenologicznej*, KUL, Lublin 2003.
- Zielińska M., *Kariery zawodowe absolwentów wyższej uczelni*, ITN, Zielona Góra 1997.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWr, Wrocław 2003.

WYKAZ RYSUNKÓW

1. Sfera konceptualna i realna zasobów organizacji	10
2. Zmiana wiedzy i umiejętności pracowników w czasie	11
3. Krzywe obrazujące różny czas uzyskania odpowiedniego poziomu efektywności (tsi2) przez pracowników na nowym stanowisku pracy	12
4. Poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej	14
5. Proces zarządzania zasobami ludzkimi	33
6. Obszary aktywności zarządzania zasobami ludzkimi	34
7. Formułowanie i realizacja strategii personalnej	35
8. Strategia organizacji a strategia zasobów ludzkich	36
9. Zmiany w podejściu do personelu w świetle ewolucji nauki o zarządzaniu	39
10. Relacje organizacji z otoczeniem	41
11. Zmiany w organizacji	42
12. Zmiana struktury zatrudnienia	55
13. Planowanie zasobów ludzkich	59
14. Cykl życia produktu a zapotrzebowanie na pracowników	61
15. Model dopasowania pracownika do stanowiska w organizacji	65
16. Proces selekcji	65
17. Okna Johari w metodzie 360°	77
18. Cykl nauki i działania	79
19. Wpływ decyzji strategicznych na zarządzanie zasobami ludzkimi	80
20. Komponenty projektowania szkolenia	82
21. Zarządzanie talentami wśród wyzwań dla działów HR w przyszłości	84
22. Odwzorowanie zbioru pracowników Pz na zbiór stanowisk So w organizacji	88
23. Przemieszczenia pracowników w strukturze organizacji	91
24. Wybrane koncepcje rozwoju kariery	94
25. Pracownik na stanowisku pracy	96
26. Macierz zastąpienia pracownika	98

WYKAZ TABEL

1. Potrzeby i sposoby ich zaspokajania	23
2. Czynności wykonywane podczas telepracy (dane w %)	47



**Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:**

**Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: księgarnia.akademicka@aon.edu.pl**

**Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
Akademii Obrony Narodowej**

**www.aon.edu.pl
w zakładce wydawnictwo AON/oferta wydawnicza**

