



5/4421

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5237/2000

Mjr dr inż. Jerzy KOZIOŁ
Mjr dr inż. Stanisław SIRKO

ZARZĄDZANIE PERSONELEM

53287

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
II
Akademia Obrony Narodowej

WARSZAWA

2000

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

AON 5237/2000



Mjr dr inż. Jerzy KOZIOL
Mjr dr inż. Stanisław SIRKO

ZARZĄDZANIE PERSONELEM

WARSZAWA

2000

Powielenie i oprawa:
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
Zam. nr 734/2000

WSTĘP

Nieustannie trwa poszukiwanie recept na efektywne kierowanie. Wydaje się, iż mimo że trudno mówić o takich receptach to istnieją pewne rozwiązania, których stosowanie może przynieść określone korzyści. Niektóre z nich można zaadoptować, ponieważ przemawiają za tym wieloletnie poszukiwania jak i istniejące rozwiązania w tym zakresie. Jednym z takich rozwiązań jest nastawienie do pracowników jako do twórczego i produktywnego potencjału organizacji. Zważywszy na otoczenie w jakim funkcjonują współczesne organizacje podejście to wydaje się bardzo racjonalne, bowiem zaangażowany, wysoko wykwalifikowany, posiadający silną motywację, wyrażający gotowość do uczenia się i adoptujący się do zmian personel jest gwarantem skutecznego działania.

Poszukiwanie ludzi na określone stanowiska w organizacji jest bardzo istotne, z innej strony jednak rodzi wiele problemów. Wydaje się, że jednym z podstawowych jest to, iż minął okres kiedy w pewnym zakresie problemy te były rozwiązywane przez systemy edukacyjne, które przygotowywały poszukiwanych specjalistów. Ocenia się, iż masowa edukacja nie nadąza za tempem przemian społecznych, kulturowych i technologicznych. Standaryzuje i ułatwia ona komunikację, jednak równocześnie zmniejsza wrażliwość na różnice pomiędzy ludźmi i niektóre z nich blokuje¹.

Nowocześnie zarządzane organizacje stawiają na rozwój oraz samodzielność pracowników. Stosowana jest nowa filozofia kierowania zespołami ludzkimi, założenia której są precyzowane w następujący sposób:²

¹ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
J. Koziński, *Człowiek wielowymiarowy*, Wyd. Żak, Warszawa 1996.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 16.

- niezbędne są zmiany całego systemu, ze szczególnym uwypukleniem tych elementów które dotyczą zarządzania personelem;
- ludzie są społecznym kapitałem, który nieustannie rozwija się;
- istnieje możliwość wytworzenia świadomości wspólnoty interesów pomiędzy poszczególnymi osobami związanymi z organizacją;
- zmierza się do zachowania równowagi władzy, tak by dominowało zaufanie i współpraca;
- tworzone są kanały komunikacji, tak by pobudzać zaufanie i poświęcenie;
- koncentruje się na dążeniu do celu;
- kładzie się nacisk na udział oraz świadomy wybór pracowników.

Założenia te wskazują, iż niezbędne jest zaangażowanie pracowników w pracę oraz na rzecz organizacji. Pracownicy zaś traktowani są jak cenny kapitał, który może być pomnażany. Można więc przyjąć za M. Porterem, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest „nieodłączną częścią zbioru wartości obejmującego całościowe ujęcie przedsiębiorstwa”³.

Pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” wywodzi się z literatury amerykańskiej. Było ono wyrazem poszukiwań nowej formuły sprawowania funkcji personalnej w organizacji, co było spowodowane zarówno zachodzącymi zmianami w otoczeniu organizacji jak również w jej wnętrzu. Poszukując czynników zwiększających efektywność organizacji zwrócono w większym zakresie uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju organizacji. Zaczęto zwracać większą uwagę na rozwój tego zasobu oraz zaczęto dążyć do uzyskania maksymalnego efektu z tej inwestycji.

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego nazewnictwa. Występuje zarówno pojęcie zarządzania personelem, zarządzania zasobami ludzkimi czy też zarządzanie kadrami. Niejednoznaczność ta wynika z różnych podejść do tego zagadnienia. Według niektórych autorów - opowiadających się za określeniem zarzą-

³ Tamże.

dzanie personelem - pracownicy posiadają godność osobistą i mają prawo być traktowani właściwie. Podkreślają oni to, że pracownicy ci są efektywni wtedy, kiedy ich potrzeby są zaspokojone. Z kolei *zarządzanie zasobami ludzkimi* skupiając się zasadniczo na potrzebach organizacji zmierza do pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich zwracając uwagę na takie zagadnienia jak: jakość i elastyczność. Zakłada ono, iż zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości pracowników jest ważniejsze niż ingerowanie w osobiste sprawy ludzi.

Do cech, które wyróżniają zarządzanie personelem od jej wcześniejszych ujęć zalicza się⁴:

- traktowanie ludzi jako najcenniejszego z zasobów organizacji, który powinien się rozwijać;
- integracja celów i polityki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji;
- kształtowanie kultury organizacji, która jest podłożem do rozwiązywania spraw personalnych;
- rozwijanie udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji;
- decentralizacja decyzji personalnych;
- indywidualizacja stosunków pracy.

Zarządzanie personelem jest procesem w skład którego wchodzi określone funkcje. Według A. Poczowskiego występują następujące⁵: analiza zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i derekrutacja personelu, kierowanie pracą, wynagrodzenie, rozwój personelu, kształtowanie warunków pracy oraz controlling personalny. Zarządzanie personelem ma interdyscyplinarny charakter. Wykorzystywane są tutaj zarówno metody i techniki które wywodzą się zarówno z socjologii pracy jak też psychologii, ergonomii czy też fizjologii pracy. Tworzą one instrumentalny wymiar zarządzania personelem, którego doskonalenie polega

⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, ANTYKWA, Kraków 1998.

⁵ Tamże.

na usprawnieniu istniejących oraz wprowadzaniu nowych technik, które mogą być wykorzystywane w różnych obszarach funkcjonalnych zarządzania personelem.

1. ZARZĄDZANIE PERSONELEM

1.1. Ogólne uwarunkowania zarządzania personelem

Obok środków finansowych zespoły ludzkie są głównymi zasobami jakimi dysponują przełożeni. To umiejętności, właściwości i postawy pracowników pozwalają urzeczywistniać nowe kierunki myślenia oraz rozwój i zysk przedsiębiorstw. W wyniku dokonujących się przeobrażeń w ciągu dziesięcioleci nastąpiło przejście od modelu efektywnego wykorzystania pracowników poprzez model dobrego traktowania ludzi, do modelu potencjału ludzkiego. Wzrastające zainteresowanie zarządzania personelem wynika z zachodzących zmian. Do głównych należą:

- zmiany w otoczeniu organizacji;
- szybkie zmiany w zakresie technologii;
- zmniejszanie się liczby pracowników fizycznych;
- wzrost wykształcenia społeczeństw;
- wysokie tempo zmian oraz trudności z przewidywaniem ich następstw;
- usprawnienia procesu zarządzania w organizacjach.

Przeobrażenia te, skłaniają do odpowiedniego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które wyrażają się między innymi w długofalowych działaniach kadry kierowniczej. Ogólne plany, które wskazują w którym kierunku organizacja powinna się rozwijać oraz do jakich celów dążyć są określane mianem strategii¹.

¹ Strategia firmy to „sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję; procedura osiągnięcia sukcesu, droga, którą chce kroczyć, aby osiągnąć swoje długofalowe cele, a ściślej: zespół przemyślanych (zaprogramowanych) działań dla zapewnienia sobie przez firmę warunków egzystencji i rozwoju w długim okresie czasu (...)”.

J. Penc, *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1994, s. 211.

Ocenia się, że dobrze przemyślana strategia koncentruje się na: zasięgu, dystrybucji, wyróżniającej kompetencji oraz synergii². Budowanie strategii zasobów ludzkich organizacji obejmuje następujące etapy:³

- określenie misji firmy, która wynika z przyjętej filozofii zarządzania;
- ustalenie celów i kierunków działań sformułowanych w ramach misji firmy;
- rozpoznanie otoczenia;
- ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Jak wskazano powyżej proces przygotowania kadr rozpoczyna się od określenia misji organizacji, z czego wynikają wskazówki dla polityki personalnej. Organizacja aby mogła osiągnąć swoje cele strategiczne musi wiązać swoje plany strategiczne z planami zasobów ludzkich (tabela 1).

Tabela 1

Plan strategiczny a plan zasobów ludzkich⁴

Plan strategiczny	Plan zasobów ludzkich
<ul style="list-style-type: none"> • Jaką działalność prowadzi organizacja? • Do jakich sił zewnętrznych organizacja będzie się zwracać? • Przy pomocy których, obecnie istniejących, można kształtować odpowiednią strategię? • Na jakich rynkach należy skoncentrować zasoby i jakich celów poszukiwać? • Jakie zasoby należy uzyskać, aby zrealizować cele? • Kiedy nastąpi realizacja planu, jakie zmiany będą jeszcze potrzebne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie specyficzne umiejętności pracowników są w tej działalności potrzebne? • Jakie zdolności i umiejętności będą potrzebne pracownikom w zetknięciu z tymi siłami? • Jak wykwalifikowany jest obecnie personel, aby pomógł w zrealizowaniu podstawowej misji? • Czy istnieje potrzeba zatrudnienia większej ilości pracowników? • Jakiego rodzaju nowych pracowników należy zatrudnić? Jaki będzie potrzebny proces przyjmowania do pracy i selekcji pracowników? • Czy należy kogoś zwolnić? Czy przyjąć nowych pracowników? Czy szkolić pracowników?

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

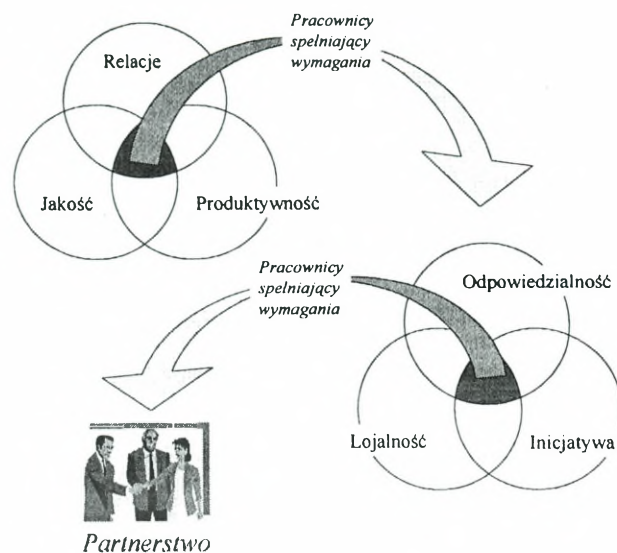
³ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.

⁴ J. E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Potrzeba planowania występuje na wszystkich szczeblach organizacji. To ono stanowi początek i podstawę wszelkich późniejszych działań. Odgrywa ono główną rolę w pracy kierowników. Największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie organizacji mają kierownicy najwyższych szczebli, dlatego też przygotowywane na tym szczeblu plany obejmują długie, wieloletnie okresy. W przypadku kierownictwa średniego szczebla lub najniższego planowanie to obejmuje okresy znacznie krótsze. Różnice w zdaniach planistycznych wynikają również z wielkości i celów organizacji. Planowanie można przedstawić w postaci hierarchii powiązanej ze strukturą organizacji w tym znaczeniu, że przemieszczając się po jej szczeblach - schodząc z góry w dół organizacji z punktu widzenia podmiotu, zakresu i horyzontu planowania - zwiększa się konkretność i szczegółowość planu, a skraca jego horyzont.

Realizacja zadań strategicznych oraz związanych z nimi celów polityki kadrowej organizacji służy wszystkim członkom organizacji dlatego skłania do zmian w podejściu do odpowiedzialności za organizację. Według J. E. Karney współcześnie w organizacjach, gdzie pracują wysokiej klasy specjaliści trudno jest mówić o odpowiedzialności tylko kadry kierowniczej. Zarówno kierownicy jak i kierowani powinni być w jednakowym stopniu zaangażowani w realizację celów organizacji. Podejście to w literaturze przedmiotu nosi nazwę partnerstwa i w ostatnim okresie stosunkowo silnie związane jest z osobą C. Møllera, który wskazuje jak tą koncepcję zastosować w praktyce (rys. 1). Podejście to posiada określone implikacje zarówno dla kadry kierowniczej, jak i ich podwładnych.

Tworzące się z przyczyn obiektywnych dynamiczne środowisko, prowadzi do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych. W ocenie niektórych teoretyków zachodzące zmiany przyczyniają się do przyjmowania przez organizacje określonych rozwiązań zarówno w zakresie hierarchii, jak i wewnętrznego układu zależności. Zmiany te mają implikacje dla pracowników. Wydaje się, iż na podstawie obserwowalnych tendencji, z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że w przyszłości dominującą grupą staną się ludzie działający w sposób twórczy i analityczny, rozumiejący szerzej świat i zjawiska w nim zachodzące.



Rys. 1. Idea koncepcji Møllera

/Oprac. na podst. J. E. Karney, op. cit.,/

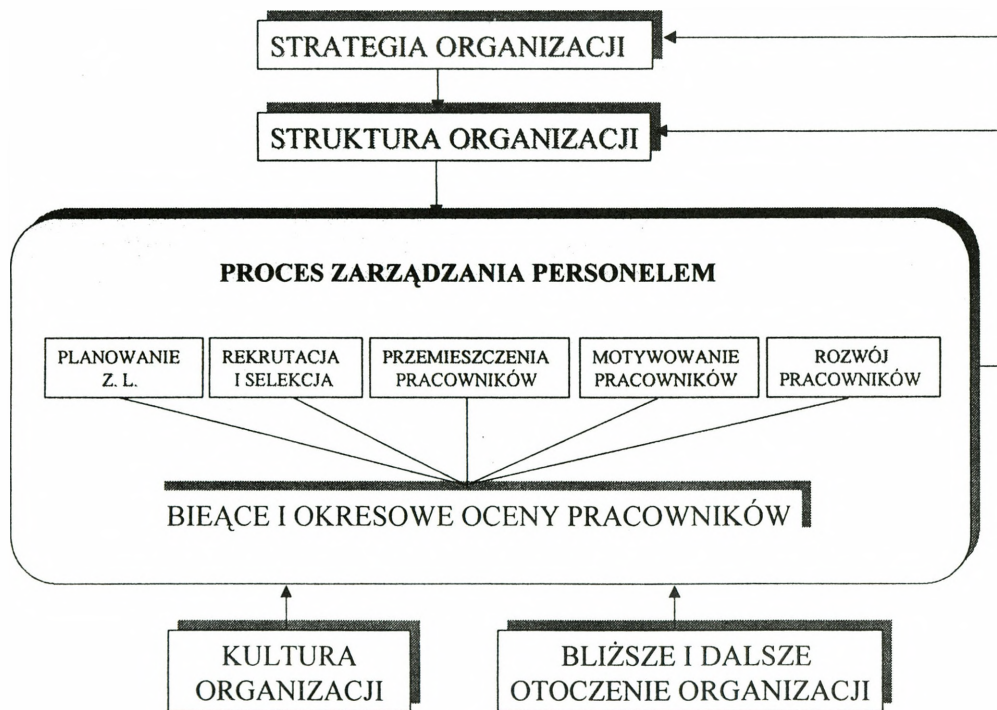
Strategia personalna organizacji zależy od stanu zasobów organizacji oraz możliwości pozyskania zasobów o kluczowym znaczeniu dla zarządzania zasobami ludzkimi. Do głównych zasobów które decydują o sukcesie strategii personalnej organizacji zalicza się⁵:

- kwalifikacje oraz doświadczenie wyspecjalizowanych służb personalnych;
- zasoby finansowe oraz zaplecze lokalowo-techniczne;
- możliwości decyzyjne podmiotów realizujących strategię;
- mechanizmy decydujące o jakości współpracy pomiędzy różnymi podmiotami polityki kadrowej;
- dostępność oraz jakość usług wewnętrznych potrzebnych w realizacji strategii;
- wizerunek organizacji.

⁵ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi przejawia się w antycypowaniu przyszłego wizerunku zasobów ludzkich oraz tworzeniu programów, które będą służyły osiągnięciu tego wizerunku zgodnie z misją oraz strategią całej organizacji.

Przedstawiając w ogólnym ujęciu zarządzanie personelem (rys. 2) zasygnalizowano powiązania oraz czynniki mające wpływ na jego funkcjonowanie.



Rys. 2. Ogólny schemat zarządzania personelem

1.2. Struktura organizacji a zarządzanie personelem

Uwzględniane podczas projektowania organizacji takie zagadnienia jak: **specjalizacja pracy, departamentalizacja, rozpiętość kierowania, linie podporządkowania, centralizacja i decentralizacja oraz stopień formalizacji**⁶ w stosunku do kadr mają zarówno pozytywne jak i negatywne implikacje.

Specjalizacja pracy niesie ze sobą korzyści i wady zarówno w stosunku do jednostki jak i zespołów. W przypadku pojedynczej osoby specjalizacja prowadzi do wprawy, pozwala jej zoptymalizować wysiłek fizyczny i psychiczny. Natomiast w przypadku grup specjalizacja umożliwia wykorzystanie bardziej skomplikowanych urządzeń i kwalifikacji zawodowych. Pozytywnym aspektem specjalizacji jest także oszczędność czasu oraz redukcja czynności występujących w określonych sytuacjach.

Do ujemnych stron specjalizacji zalicza się: monotonię, znużenie (fizyczne, psychiczne) oraz trudność w dostrzeganiu związków pomiędzy wykonywanymi czynnościami, a celami organizacji. Uciążliwość głębokiego podziału pracy i daleko posuniętej specjalizacji rośnie wraz z poziomem wykształcenia oraz kwalifikacjami zawodowymi ludzi wchodzących w skład danej organizacji, którzy oczekują między innymi, większej różnorodności zadań, szerszego zakresu podejmowanych decyzji oraz większego wykorzystania ich wiedzy i umiejętności.

Specjalizacja dotyczy nie tylko wykonawczych czynności, a jest związana także z pracą koncepcyjną oraz podejmowaniem decyzji. Negatywne skutki specjalizacji w tym przypadku dotyczą braku szerszego podejścia do rozwiązywanych problemów oraz skupienia uwagi na zagadnieniach znanych danemu specjalście.

Pewnym rozwiązaniem, w tym zakresie jest koncepcja struktury liniowo-sztabowej. Jednak rozwiązanie to mimo niewątpliwych zalet nie jest pozbawione wad. Występowanie stanowisk liniowych i sztabowych w organizacji często prowa-

⁶ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

dzi do konfliktów pomiędzy członkami linii i sztabu. Członkowie linii uważają, iż sztab między innymi: przekracza swoje uprawnienia; udziela rad, które są mało przydatne; przypisuje sobie zasługi linii; rozpatruje zagadnienia w wąskim zakresie. Natomiast pracownicy sztabu uważają, że są niewłaściwie wykorzystywani, a linia w niewielkim zakresie uznaje autorytet sztabu⁷.

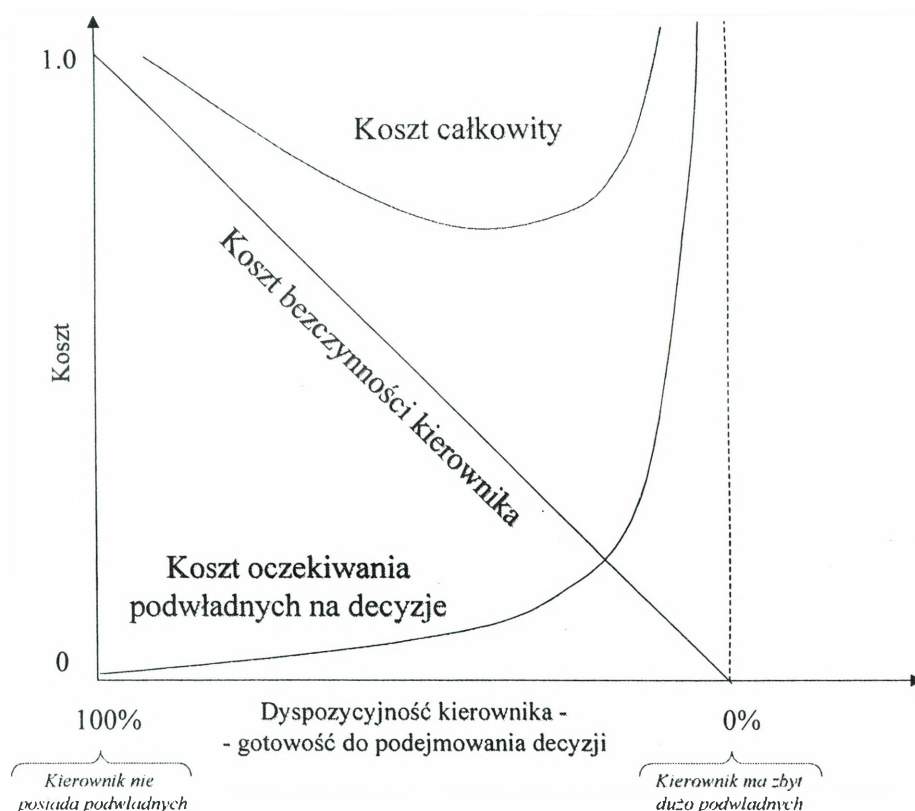
Podzielone - w wyniku specjalizacji - zadania mogą być grupowane w celu ich koordynacji. Podstawą grupowania zadań jest **departamentalizacja**. Jednym z najbardziej popularnych sposobów grupowania czynności jest grupowanie według wykonywanych funkcji. Zaletą takiego grupowania jest sprawność, która wynika z faktu łączenia w jednym miejscu podobnych specjalistów. Do wad departamentalizacji zalicza się: przedłużenie się procesów podejmowania decyzji (w przypadku dużych organizacji), obniżenie trafności decyzji oraz niebezpieczeństwo niedoceniań przez pracowników innych funkcji. Inne kryteria grupowania, również posiadają wady i zalety. W przypadku dużych organizacji możliwe jest wykorzystanie kilku rodzajów departamentalizacji.

Istotnym zagadnieniem dotyczącym struktury organizacyjnej jest **linia podporządkowania**, która jako nieprzerwana linia władzy ciągnąca się od wierzchołka organizacji do jej najniższego szczebla. Na podkreślenie zasługują tutaj dwa istotne elementy: *autorytet formalny* oraz *jedność rozkazodawstwa*. Autorytet formalny związany jest z prawem wydawania poleceń wynikającym z zajmowania stanowiska kierowniczego. Zgodnie z drugim z wymienionych elementów - *jedność rozkazodawstwa* - każdy z pracowników powinien posiadać tylko jednego przełożonego, któremu bezpośrednio podlega. W przypadku naruszenia tej zasady podwładny, może otrzymywać sprzeczne polecenia od kilku przełożonych.

Właściwe ustalenie **rozpiętości kierowania** jest istotne ze względu na określenie struktury organizacyjnej (smukła, płaska), jak również proporcje pomiędzy liczbą przełożonych i podwładnych. W przypadku zbyt dużej rozpiętości kierowania, kierownikom brak jest czasu do odpowiedniego motywowania oraz wspierania podwładnych. Brak jest uniwersalnych recept w zakresie optymalnej rozpiętości

⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

kierowania. Jednak, jak wynika z literatury przedmiotu w sytuacji, kiedy liczba ta oscyluje w granicach 5-6, kierownik może sprawować nad nimi sprawniejszą kontrolę. Takie rozwiązanie jest jednak kosztowne i dodatkowo utrudnia pionową komunikację i może prowadzić do nadmiernej kontroli.



Rys. 3. Rozpiętość kierowania a koszt i dyspozycyjność przełożonego

/za K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań, 1984/

W niektórych organizacjach wszystkie decyzje podejmowane są przez przełożonych najwyższych szczebli. Rola pozostałych sprowadza się jedynie do wykonywania odgórnych postanowień. Zupełnie odmienna sytuacja zachodzi wtedy, gdy decyzje są podejmowane przez kierowników zajmujących miejsce najbliższej działań. Pierwsze z wymienionych organizacji są wysoce **scentralizowane**, natomiast w przypadku drugich mówimy, iż są **zdecentralizowane**. Ocenia się, iż w organiza-

cyjach mniej scentralizowanych poprzez to, że udział pracowników jest większy w podejmowaniu decyzji, wzrasta także ich zadowolenie z pracy.

Kolejnym z czynników, który powinien zostać uwzględniony w strukturze organizacyjnej jest **formalizacja**. Odnosi się ona do stopnia standaryzacji zadań w organizacji. W sytuacji kiedy praca jest wysoce sformalizowana, to wykonujący ją posiada minimalną swobodę w zakresie wyboru: co? jak? i kiedy? należy wykonać. W organizacjach wysoce sformalizowanych istnieją dokładne opisy stanowisk, a przepisy organizacyjne oraz instrukcje związane z pracą ściśle określają postępowanie pracowników. Natomiast w organizacjach o niskim stopniu formalizacji pracownicy posiadają dużą swobodę działania.

Struktury organizacyjne ulegają zmianom⁸. Na początku lat osiemdziesiątych po raz kolejny podjęto działania zmierzające do opracowania nowych struktur organizacyjnych, które umożliwiłyby organizacjom skuteczne funkcjonowanie. Należą do nich: struktura zespołowa, organizacja wirtualna i organizacja bez granic⁹.

Zmierzając do określenia związków pomiędzy strukturą organizacyjną, a doborem personelu wyróżnia się: charakter organizacji, konieczność uzupełniania kadr oraz projektowanie lub zmiana w strukturze organizacji¹⁰. Współcześnie przeobrażenia w zakresie struktur organizacyjnych prowadzą do tego, iż klasyczne metody zarządzania ludźmi tracą na aktualności. W nadchodzącej rzeczywistości organizacje aby przetrwać powinny przyjąć koncepcję organizacji uczących się¹¹. Będą one funkcjonować w oparciu o sieć komponentów wiedzy i umiejętności, a nie sieć ludzi wkomponowanych w strukturę organizacyjną. Dlatego też, zarządzanie personelem będzie w większym zakresie oparte na ocenie ich oryginalności oraz intelektualnego wkładu w realizację celu organizacji, a nie na zasadzie oceny z góry ustalonych takich elementów jak czas pracy oraz jakość¹².

⁸ A. Stabryła, *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 21.

⁹ S. P. Robbins, op. cit.

¹⁰ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

¹¹ *Na temat kształcenia ludzi w nadchodzącej rzeczywistości pisze między innymi R. Pachociński, Oświata XXI wieku. Kierunki przeobrażeń*, Wyd. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 1999.

¹² T. R. Wielicki, *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku. Od ISO i TQM do organizacji inteligentnej* (w:) „Organizacja i Kierowanie” nr 4/1999.

Organizacja pragnąca odnosić sukcesy nie może sobie pozwolić na zatrudnianie ludzi przypadkowych, jak również pochopne przydzielanie stanowisk. Określając potrzeby kadrowe w sposób ilościowy między innymi uwzględnia się strukturę organizacji. W przypadku stabilnej struktury lub przy stałych jej zmianach potrzeby mogą być stosunkowo precyzyjnie określone. Sytuacja ulega zmianie, kiedy struktura z obiektywnych przyczyn ulega znacznym przeobrażeniom. Wówczas ilościowe określenie potrzeb jest znacznie utrudnione¹³. Zatrudniając pracowników należy pamiętać, iż pomiędzy nimi, a organizacją musi wystąpić wzajemne dopasowanie. Mimo, iż często rozważania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi koncentrują się na sprawach jednostek, to należy zwrócić uwagę na współdziałanie zespołów, szczególnie kiedy dominuje tendencja do redukowania szczebli w strukturach organizacyjnych. Przełożeni biorący udział w pracach takich zespołów, powinni być traktowani na identycznych zasadach jak pozostali członkowie zespołu¹⁴.

W ocenie J. A. F. Stonera i Ch. Wankela kierownicy wysokiego szczebla poprzez wybór strategii, osobiste upodobania oraz stosunek do autorytetów, współpracowników i podwładnych oraz sposoby rozwiązywania problemów wpływają na kształtowanie struktury organizacyjnej. Wpływ pracowników niższych szczebli przejawia się poprzez ich wykształcenie, zainteresowania oraz możliwość zatrudnienia w innym miejscu.

1.3. Tworzenie i zmiana kultury organizacji

Kultura jest społecznością, która jak każdego typu grupa tworzy określoną formę kultury nazywaną kulturą organizacji. Pozwala ona na uzyskanie wizerunku organizacji i jej pracowników oraz roli jaką w niej spełniają. Pokazuje także co jest właściwe, a co nie. Kultura organizacji jest pewną niedostrzegalną właściwością, która w znacznym stopniu wpływa na procesy zachodzące w jej wnętrzu oraz na jej

¹³ A. Poczowski, op. cit.

¹⁴ M. Armstrong, op. cit.

związki z otoczeniem. Przejawia się ona w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych jednostek i grup społecznych, ich sądach, postawach a także sposobach rozwiązywania problemów. Widoczna jest również w organizacji miejsc pracy oraz wyposażeniu wnętrza. Jest ona nieodzownym składnikiem procesu zmierzającego do realizacji misji i strategii organizacji oraz dokonania zmian. Wynika ona z przekonań oraz odzwierciedla określone potrzeby, które prowadzą do wzrostu organizacji.

Istnieją różne definicje kultury organizacji. Przyjmują one różny kształt w zależności od ujęcia oraz podejść ich autorów. Niektórzy traktują ją jako pewien system komunikacji międzyludzkiej¹⁵. W ocenie innych to „zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty - zewnętrzne sztuczne twory danej kultury”¹⁶. Podobnie definiuje kulturę organizacji R. W. Griffin, który twierdzi, iż jest to „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”¹⁷. Według J. A. F. Stonera i Ch. Wankela kultura organizacji „jest zbiorem ważnych pojęć (często nie wyrażonych) podzielanych przez członków danej wspólnoty”¹⁸. M. Armstrong stwierdza zaś, że kulturę organizacji „tworzą wspólne przekonania, postawy i wartości które mimo, iż nie zawsze są eksponowane wpływają na działania oraz wzajemne kontakty międzyludzkie”¹⁹. Należy stwierdzić, iż w przytoczonych definicjach zasadniczo akcentuje się odwoływanie do dominujących postaw i przekonań obowiązujących w organizacji oraz ich dzielenie przez pracowników bez konieczności wyraźnych zapisów.

Kultura organizacji jest jednym z elementów składowych organizacji podobnie jak jej strategia czy struktura. Ma ona wpływ na kształt jaki przybierają pozostałe elementy. I tak struktura organizacji powinna odzwierciedlać cele i zachowania, które są poprawne z punktu kultury organizacji. W przypadku braku takiej zgodno-

¹⁵ Cz. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988, s. 254.

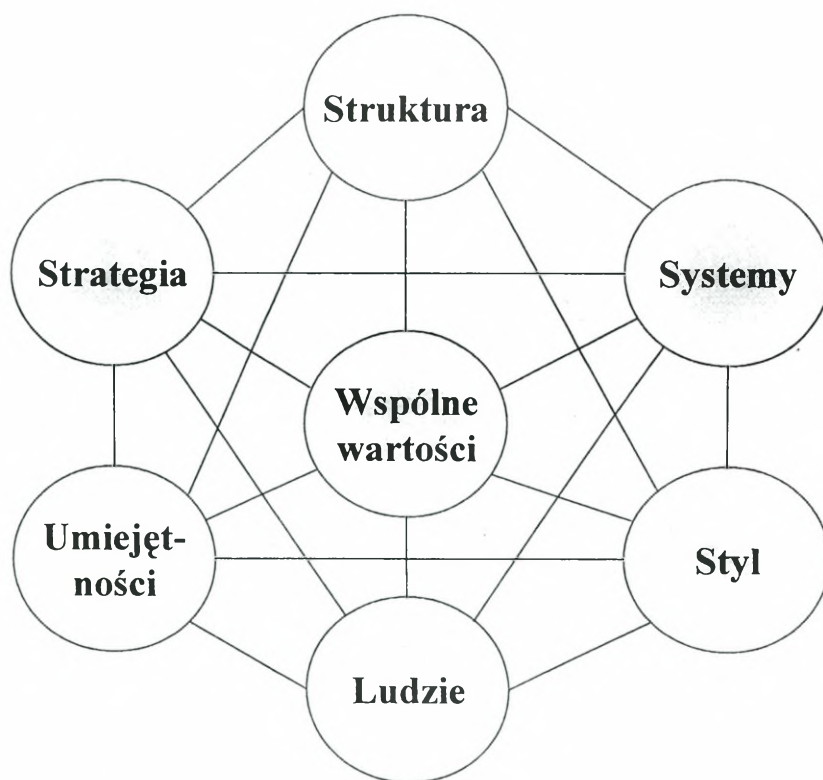
¹⁶ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 439.

¹⁷ R. W. Griffin, op. cit., s. 117.

¹⁸ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 324.

¹⁹ M. Armstrong, op. cit., s. 86.

ści w organizacji będą występować zjawiska dla niej niekorzystne. Kultura organizacji może przyczyniać się do zwiększenia wartości organizacji, z innej strony może prowadzić do strat. Dlatego też świadome tego faktu organizacje zmagają się do takiego jej kształtowania, aby jak najlepiej wspomagała ona ich funkcjonowanie. Odzwierciedlenie takiego podejścia można zaobserwować w modelu 7S McKinseya, gdzie wspólne wartości (kultura organizacyjna) zajmuje miejsce centralne (rys. 4).



Rys. 4. Model 7S McKinseya

/A. Glińska-Neweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/1999/

W badaniach kultury organizacji wyróżnia się aspekt statyczny, opisujący kultury i subkultury oraz aspekt dynamiczny, który związany jest z przekształceniami, które zachodzą w sferze elementów kultury organizacji²⁰. W ujęciu statycznym wyróżniane są typy kultury organizacyjnej, akcentując ich znaczenie dla osiągnięcia powodzenia organizacji. Natomiast w ujęciu dynamicznym badaniu podlegają procesy w czasie których organizacja zmienia swe wartości i normy postępowania, realizowane w celu osiągnięcia przez nią powodzenia.

Kultura organizacji odnosi się do podstawowych cech uznawanych przez organizację i przyjmowanych przez jej członków. Do podstawowych cech stanowiących o istocie kultury organizacji należą²¹:

- innowacja i podejmowanie ryzyka – *stopień zachęcania pracowników do innowacji i podejmowania ryzyka;*
- zwracanie uwagi na szczegóły – *stopień w jakim oczekiwana jest od pracowników precyzja oraz zwracanie uwagi na szczegóły ;*
- nastawienie na wyniki – *stopień w jakim przełożeni zwracają uwagę na wyniki, a nie na metodach ich uzyskania;*
- nastawienie na ludzi – *stopień w jakim przełożeni uwzględniają w podejmowaniu decyzji wpływ wyników na ludzi;*
- nastawienie na zespoły – *stopień w jakim praca organizowana jest wokół zespołów;*
- stopień agresywności – *stopień w jaki ludzie nastawieni są na rywalizację;*
- stabilność – *stopień w jakim działalność organizacji przyczynia się do utrzymania istniejącego stanu rzeczy.*

²⁰ E. Masłyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. UMCS, Lublin 1996, s. 121.

²¹ Za S. P. Robbins, op. cit., s. 403.

W wyniku oceny organizacji pod kątem tych cech można uzyskać pewien obraz kultury organizacji. Stanowi on podstawę odczuwania oraz wspólnych poglądów członków organizacji na to jak się w niej postępuje oraz jakie zachowania są oczekiwane.

Ocenia się, iż kultura organizacji spełnia w organizacji określone funkcje²²:

- wyznacza granice organizacji;
- zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości;
- ułatwia angażowanie się w coś więcej niż tylko interesy własne;
- zwiększa stabilność systemu społecznego;
- jest mechanizmem wyjaśniającym i kontrolnym, który kształtuje postawy oraz zachowania pracowników oraz mechanizmem który nimi kieruje.

Przytoczone funkcje kultury są pozytywne zarówno z punktu widzenia organizacji jak też pracownika. Kultura prowadzi do większego zaangażowania w sprawy organizacji, jak również przyczynia się do większej konsekwencji w postawach pracowników. Natomiast z punktu widzenia pracownika kultura wskazuje mu w jaki sposób ma postępować oraz co jest ważne.

E. Schein wyróżnił natomiast dwie grupy funkcji. Pierwsza z nich dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym. Realizując je uczestnicy organizacji często za sprawą lidera muszą osiągać porozumienie w zakresie spraw strategicznych. Druga grupa funkcji dotyczy problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Funkcje te pomagają przezwycięzać wewnętrzną niepewność. Kultura organizacji oferując określoną wizję zwiększa predykcję zachowań organizacyjnych bez potrzeby szczegółowych uregulowań.

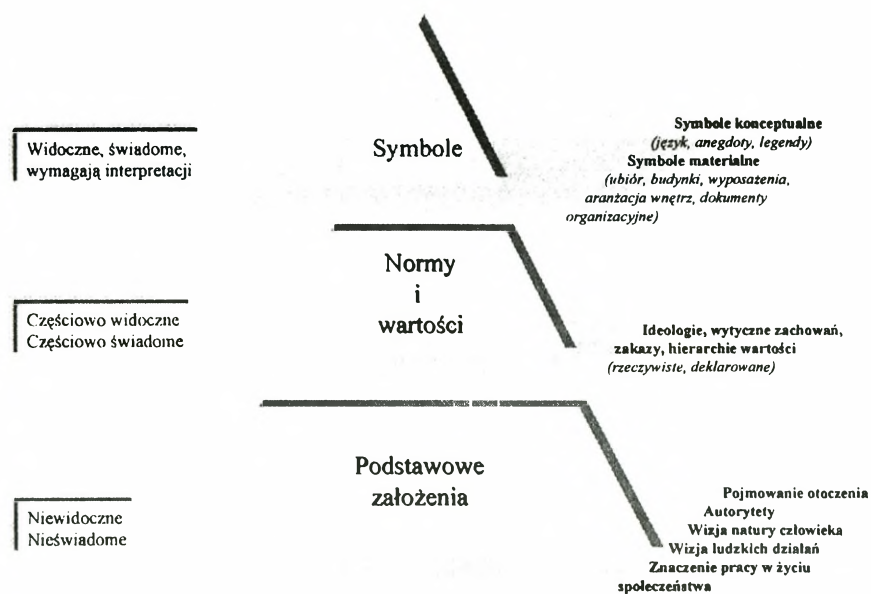
Do elementów składowych kultury organizacji należą: normy wartości, wierzenia, ideologie, postawy oraz artefakty. Układają się one w pewne poziomy kulturo-

²² Tamże, s. 408.

we. Według jednych autorów proponuje się analizowanie kultury organizacji jako występowania w obrębie ludzkich działań trzech różnych poziomów:²³

- norm behawioralnych - *niepisane przekazy jak się zachowywać, które są przenoszone z pokolenia na pokolenie w formie historii, sankcji czy też rytuałów;*
- ukrytych założeń – *fundamentalne wierzenia będące podstawą decyzji i działań;*
- wartości humanistycznych - *zbiór ludzkich motywów, dążeń, oczekiwań.*

Natomiast według E. Scheina kultura organizacji funkcjonuje na trzech poziomach (rys. 5):



Rys. 5. Model kultury organizacji według Scheina

/na podst. M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 1996/

²³ E. Masłyk-Musiał, op. cit.

- **symboli (artefaktów)**

Artefakty są wytworami ludzkimi. Są one widoczne, słyszalne i odczuwalne dla nowych w określonym środowisku (grupie) osób. Do artefaktów zalicza się:

- artefakty językowe (język, mity, legendy);
- artefakty behawioralne (ceremonie);
- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty).

Wiele organizacji posługuje się językiem, który pozwala na wyróżnienie jej członków. Jej członkowie ucząc się tego języka akcentują w ten sposób swoją przynależność do kultury, a jednocześnie powodują jej utrzymanie. Niekiedy organizacje same tworzą określone terminy na określenie sprzętu, pracowników, sprzętu. Dla osób nowozatrudnionych niekiedy sprawiają na początku pewne kłopoty, niemniej po upływie pewnego okresu czasu są one przez nich przyswajane. Terminologia ta jest elementem jednoczącym członków określonej kultury.

W organizacjach przekazywane są także określone opowieści związane zazwyczaj z założycielami firmy, które krążąc po organizacji powodują osadzenie teraźniejszości w przeszłości stanowiąc wyjaśnienie oraz uzasadnienie obowiązujących w organizacji wzorców postępowania.

Inną formą przekazywania kultury są rytuały. Są one powtarzanymi sekwencjami działań, które wyrażają oraz wzmacniają zasadnicze wartości organizacji oraz wskazują na istotność celów oraz niezbędność określonych ludzi w organizacji. Niekiedy takim rytuałem jest okresowe wręczanie nagród, które pokazuje pracownikom że wykonanie określonych zadań jest istotną sprawą oraz iż dzięki ich wyteżonej pracy i zachętom mogą oni odnosić sukcesy.

Symbole materialne mogą także odgrywać znaczącą rolę przekazując określone treści. Wskazują one bowiem innym członkom organizacji, kto jest ważny w organizacji oraz jakie zachowania w organizacji są właściwe.

- **norm i wartości**

Normy i wartości nie zawsze są świadomie przestrzegane przez członków organizacji, którzy niekiedy tylko deklarują chęć ich wyznawania. Przełożeni, którzy stosują technikę zarządzania poprzez kulturę firmy, często określają ją jako „wspólne wartości”. Wartości te znajdują odbicie w: strategii, celach, opiniach i filozofii działania. Normy i wartości związane są z tym co jest postrzegane jako ważne i istotne. Określone wartości mogą być uznawane tylko przez przełożonych najwyższego szczebla nie mniej jednak nie wyklucza to ich akceptacji przez wszystkich. Wartości, co do których możemy tylko snuć przypuszczenia, zdają się mocno oddziaływać na podwładnych. W sytuacji kiedy wartości nie znajdują odzwierciedlenia w zachowaniu przełożonych, w ograniczonym zakresie oddziałują na innych. Wartości objawiają się w postaci norm, wytworów i języka. Normy²⁴ są niepisаныmi zasadami postępowania. Sugerują one co pracownicy powinni robić, mówić a nawet w co się ubierać. Przekazywane z ust do ust lub poprzez naśladownictwo, są silnym źródłem nacisku.

- **podstawowych założeń kulturowych**

Członkowie organizacji przyjmują pewne zasadnicze założenia dotyczące organizacji i jej związków z otoczeniem, stosunków panujących między członkami organizacji oraz związane z naturą ludzi.

Możliwość dostrzeżenia tych poziomów przez obserwatora uwarunkowana jest stopniem ich dostrzegalności oraz ich stopniem uświadomienia poszczególnych składowych przez członków organizacji.

²⁴ Normy nie są zapisywane – w przeciwnym przypadku były by przepisami. M. Armstrong, op. cit.

Ocenia się, iż kultura organizacji posiada znaczny wpływ na osiągnięcia organizacji. Mimo, iż silne kultury szeroko wyznawane przez członków organizacji (szczególnie dużych) trudno ulegają zmianom, to można z nich uczynić czynnik przyczyniający się do wzrostu organizacji. Aby wykorzystać kulturę organizacji w zarządzaniu, należy w pierwszej kolejności dokonać diagnozy obowiązującej w organizacji kultury pod kątem jej zdolności do adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości. Kryteria oceny kultury organizacji w tym zakresie zawiera tabela 2.

Tabela 2

Oceny kultury organizacyjnej²⁵

	Kultura adaptacyjna	Kultura nieadaptacyjna
<i>Główne Wartości</i>	Większość menadżerów dba o klientów, akcjonariuszy i pracowników. Wysoko cenią sobie ludzi oraz procesy, które prowadzą do korzystnych zmian.	Większość menadżerów dba zwłaszcza o siebie, swoją grupę roboczą lub określone produkty, które są związane z tą grupą. Cenią oni sobie bardziej uporządkowane zarządzanie, które eliminuje ryzyko, niż inicjatywę.
<i>Dominujące wzory zachowań</i>	Menadżerowie poświęcają wiele uwagi zainteresowanym, szczególnie klientom, a także inicjują zmiany jeżeli są konieczne do realizacji ich uzasadnionych interesów.	Menadżerowie dążą do ograniczonych zachowań. Szybko nie zmieniają swoich strategii w celu odpowiedzenia na wyzwania otoczenia w celu uzyskania przewagi na rynku.

²⁵ K. Piotrkowski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSE, Warszawa 1997.

Kultura organizacji nie funkcjonuje w oderwaniu od rzeczywistości. Mają na nią wpływ zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Należą do nich: typ otoczenia i organizacji oraz cechy organizacji i cechy jej uczestników.

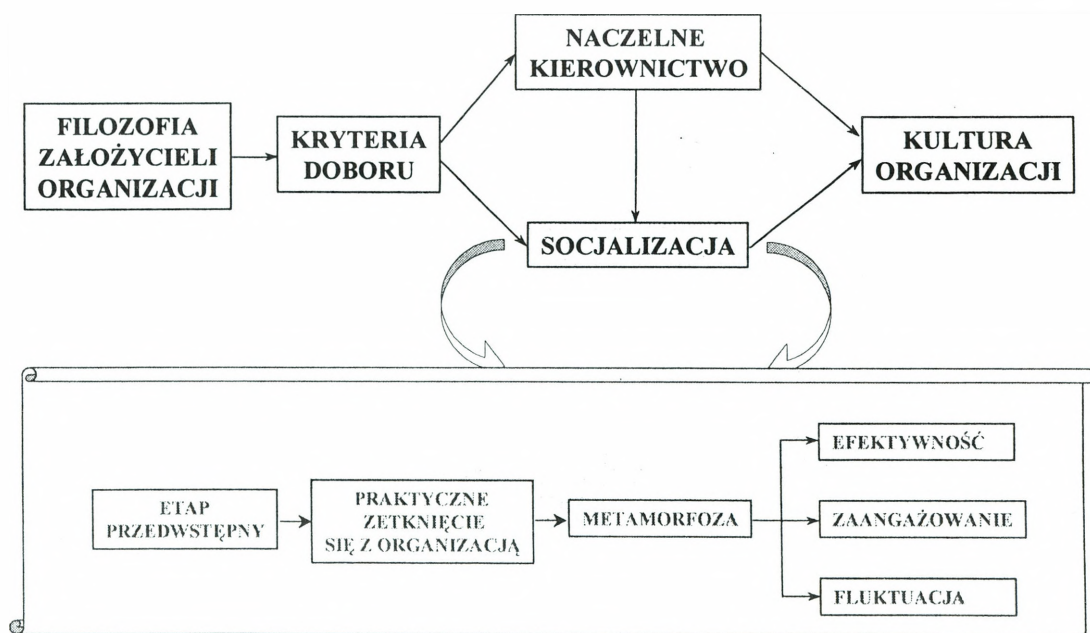
Istnieją różne typologie kultury organizacyjnej. Występujące w literaturze przedmiotu propozycje różnią się ze względu na zastosowane kryterium kwalifikacyjne. I tak jako kryteria wymienia się²⁶: charakter bodźców stosowanych przez kierownika (*innovacyjna, autorytarna, biurokratyczna, towarzyska*), obszar wspólnoty celów (*zawodu, społeczności, instytucji, społeczeństwa*) trwałość powiązań oraz wielkość ryzyka („*wszystko albo nic*”, „*chleba i igrzysk*”, „*analityczna kultura przedsięwzięć*”, „*kultura procesu*”) lub patologie organizacji (*paranoidalna, wymuszona, depresyjna, dramatyczna, schizoidalna*). Przytoczone typologie są pomocne do syntezy omawianej problematyki, jednak lepsze zrozumienie problematyki kultury organizacji umożliwi klasyfikacja ze względu na wpływ na sprawność oraz siłę i zakres oddziaływania.

Dla organizacji najkorzystniejsza jest kultura silnie proefektywnościowa. Powoduje ona, iż działania nakierowane są na sprawność przy niewielkich nakładach na kontrolę oraz silnej motywacji personelu.

Proces tworzenia kultury organizacji jest zjawiskiem długofalowym. Obowiązujące zwyczaj, tradycje w znacznej mierze są uzależnione od wcześniejszych poczynań organizacji. Pierwotnych źródeł organizacji należy szukać u ich założycieli, ponieważ oni posiadają znaczący wpływ na stworzenie początkowej kultury. Występujące w początkowym okresie niewielkie wymiary organizacji ułatwiają im narzucenie własnej wizji pozostałym jej członkom. Kultura organizacji powstaje w wyniku wzajemnych oddziaływań założeń oraz poglądów założycieli z doświadczeniami jej pierwszych członków.

²⁶ M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 153-154.

Po uzyskaniu określonej pozycji kultura organizacji funkcjonuje w wyniku jej podtrzymywania przez pracowników organizacji. Niektóre ze sposobów postępowania z pracownikami wzmacniają kulturę organizacji. Dobór pracowników, ich ocena, nagradzanie oraz sposób awansowania sprawiają, iż przyjmowani do organizacji są ci, którzy spełniając odpowiednie kryteria odpowiadają kulturze organizacji. Na kształtowanie kultury organizacji znaczny wpływ wywiera działalność naczelnego kierownictwa oraz sposób socjalizacji nowych pracowników (rys. 6).



Rys. 6. Kształtowanie się kultury organizacyjnej

/oprac. na podst. S. P. Robbins, op. cit./

Rozważając zagadnienia socjalizacji należy zwrócić uwagę, iż bardzo ważnym jej etapem jest wstępowanie nowego pracownika do organizacji. Wtedy to organizacja zmierza do zmiany osoby z zewnątrz w pełnoprawnego pracownika. Ci, którzy nie potrafią odnaleźć się w nowej sytuacji są skazani na niepowodzenie.

Kultura organizacji może być kreowana. Głównie sprowadza się to do wzmocnienia istniejącej ideologii lub zmiany niekorzystnych jej aspektów. Należy zaznaczyć, iż tradycja i ideologia organizacji są mało podatne na zmiany. Często są one głęboko zakorzenione w świadomości pracowników. Dlatego też, działania w tym zakresie niekiedy sprowadzają się tylko do prób zmiany najbardziej niepożądanych zachowań, jednocześnie w sposób delikatny promując pożądane zachowania.

W procesie kreowania tradycji, ideologii i wizerunku organizacji wykorzystywane są następujące metody²⁷:

- prezentacja misji i wartości, wskazują kierunek jej dążeń oraz cele organizacji;
- organizowanie warsztatów angażujących ludzi do dyskusji nad nowymi wartościami i wzorami zachowań oraz ich praktycznym zastosowaniem;
- edukacyjne i szkoleniowe programy, w celu doskonalenia umiejętności pracowniczych;
- programy dotyczące oceny wyników pracy, które zapewniają realizację i akceptację wartości norm i postaw związanych z przemianami kultury;
- właściwe nagradzanie, które promuje postawy zgodne z zespołem wartości wbudowanych w program zmian.

Przedstawione metody są pomocne zarówno do wzmocnienia funkcjonującej w organizacji ideologii jak również podczas wprowadzania zmian.

Zmianę kultury organizacji należy przeprowadzić w sposób racjonalny. Musi ona być podporządkowana określonej strategii, podczas formułowania której należy uwzględnić te czynniki które jej nie sprzyjają. Zasadniczo należy poddać analizie

²⁷ M. Armstrong, op. cit.

zachowania członków organizacji pod kątem ich zgodności z oczekiwaną dla określonego rodzaju działalności kulturą organizacji.

Strategie zmiany organizacji można podzielić na trzy kategorie²⁸. Pierwsza z nich oparta jest na realiach prowadzonej działalności – na realizowanej strategii organizacji, działaniach operacyjnych, systemach zarządzania i strukturze. Realizowane w jej ramach działania są następujące:

- zmiana lub modyfikacja strategii działania;
- poprawianie jakości kultury organizacyjnej;
- przeprowadzenie reorganizacji;
- wykorzystanie systemu zarządzania kadrami.

Druga kategoria strategii związana jest z połączeniem zmiany kultury organizacji z każdym innym projektem lub programem zmiany. Strategie te mogą być następujące:

- wprowadzenie nowego sposobu myślenia poprzez działanie zmierzające do przekonania pracowników do nowej metody pracy;
- wykorzystanie lub spowodowanie kryzysu co prowadzi do zwiększenia otwartości organizacji, a tym samym powoduje, iż jest bardziej podatna na wpływy i manipulacje.

Ostatnia z kategorii obejmuje działania zmierzające do zmiany systemu wartości istniejącego w organizacji. Do metod postępowania wymienianych w ramach tych strategii zalicza się:

- w sytuacji kiedy w organizacji trudno coś zmienić, zatrudnia się osobę z zewnątrz. Jej zadaniem będzie wprowadzenie niepokoju poprzez zadawanie pytań;
- zasypywanie organizacji programami, które promują nowe pożądane wartości;

²⁸ A. Glińska-Noweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/1999.

- używanie symboli, szczególnie symbolicznych zachowań;
- uświadomienie członkom organizacji rozbieżności pomiędzy faktycznymi wartościami i normami, a preferowaną kulturą;
- wymuszanie określonych zachowań z tytułu posiadanej władzy.

Wymienione metody postępowania związane są z sytuacją kiedy to pomiędzy preferowaną, a obowiązującą kulturą organizacji nie występują znaczne różnice zwłaszcza, gdy dotyczą zewnętrznych elementów kultury. W przypadku ich występowania proces zmian jest bardziej skomplikowany.

Brak jest zgodności, wśród autorów co do ilości etapów zmian. Jednak skłaniając się do występujących opinii, że wprowadzanie zmian kultury uzależnione jest od cyklu życia organizacji, należy podkreślić dużą rolę przywódców oraz tworzenie właściwych warunków do przeprowadzenia zmian. Do technik ułatwiających budowanie consensusu między innymi należą:²⁹

- przywódca w roli wzorca;
- przywódca w roli osoby która zezwala na nowe pomysły i innowacje;
- przywódca w roli agenta zmian;
- przywódca jako osoba zabezpieczająca realizację wizji;
- nowe struktury i procedury organizacyjne, które umożliwiają przeprowadzenie zmian;
- właściwe kryteria selekcji nowych pracowników.

Zmiany kultury organizacyjnej muszą zostać zaakceptowane przez pracowników. Powodzenie organizacji zależy od ich nastawienia w stosunku do celów organizacji i świadomości tego, że droga do realizacji ich indywidualnych celów wiedzie poprzez realizację celów organizacji. Podstawą przedstawionych technik powinny być informacje, które są uzyskiwane podczas diagnozy organizacji. Wskazują one bowiem kierunek w którym organizacja podąża.

²⁹ E. Małyk-Musiał, op. cit.

Przewiduje się, że organizację XXI wieku będzie cechować odpowiedzialność, niezależność, ryzyko i niepewność. Będzie to powodować, iż ulegnie zmianie również kultura organizacji, bowiem zmniejszy się tradycyjna dyscyplina, a wzrosną wyzwania i rozczarowania związane z otaczającą rzeczywistością. Ocenia się, iż w nowym układzie lojalność oraz praca ponad siły będą nie będą popularne. W nowym modelu kultury organizacyjnej między innymi istotne będzie: ustalenie od kogo będzie uzależnienie funkcjonowanie organizacji oraz zaspokojenie jego potrzeb lepiej od pozostałych; traktowanie każdego członka organizacji jako specjalisty, który gdzie tylko to będzie możliwe będzie brał całkowitą odpowiedzialność za swoje działanie; większa swoboda i autonomia działania; wysoka fachowość oraz inicjatywa pracowników³⁰.

³⁰ M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.

2. DOBÓR KADR

2.1. Ogólne zasady doboru kadr

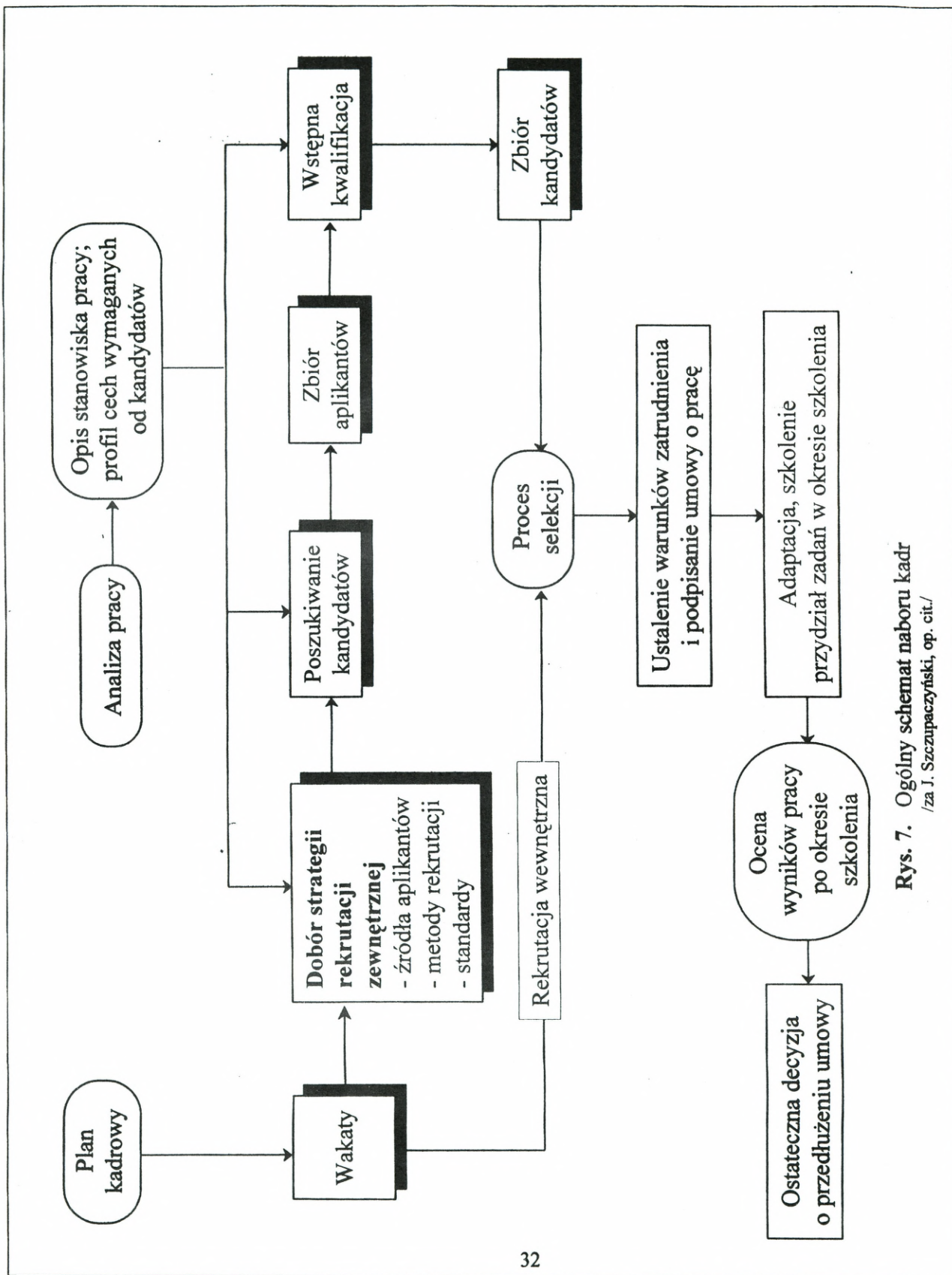
Okazuje się, iż w rzeczywistości w żadnej z organizacji brak jest pracowników, którzy byli by pracownikami dobrze przystosowanymi do pracy. Są więc lepsi i gorsi, chętni do pracy i leniwi, bardziej i mniej odpowiedzialni. Wśród istniejących kwalifikacji zatrudnionych interesująca wydaje się kwalifikacja G. Odiorno. Według niej w każdej organizacji występuje sześć podstawowych grup pracowników (gwiazdy – 5%, konie robocze – 45%, przeciętniacy – 25%; uczący się – 10%, sportowcy – 10%, pniaki – 5%). Problem polega na tym, aby proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami były zbliżone do modelu zaproponowanego przez Odiorno.³¹

Organizacja pragnąca odnosić sukcesy nie może sobie pozwolić na zatrudnianie ludzi przypadkowych, jak również pochopne przydzielanie stanowisk. Rozpoczynając proces doboru personelu należy w pierwszej kolejności udzielić odpowiedzi na pytanie „Kogo należy poszukiwać?” oraz „Co można zrobić by pozyskać odpowiednich ludzi, wyszkolić ich oraz zatrzymać”. Proces pozyskiwania ludzi do obsady wolnych stanowisk oraz dopasowanie ich możliwości i motywacji do zadań nazywany jest doбором. Istotą doboru jest „takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonywać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”.³² Dobrze funkcjonujący system doboru musi opierać się na: poprawnie prowadzonej rekrutacji, selekcji, ocenie pracy oraz planowaniu karier (rys. 7).³³

³¹ J. E. Karney, op. cit.

³² J. Kozieł, *Wybrane elementy polityki kadrowej*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.

³³ J. Szczupaczyński, op. cit.



Rys. 7. Ogólny schemat naboru kadr
/za J. Szczupaczyński, op. cit./

Traktując dobór kadrowy jako proces pozyskiwania najlepszych pracowników można wyróżnić w tym zakresie przynajmniej dwa podejścia:³⁴

- **podejście sita**

zakłada ono, 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**

podejście to zakłada, iż 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:

- podczas rekrutacji stosowane są kryteria: osobowości i predyspozycji;
- kształcenie ludzi ma kluczowe znaczenie;
- zwalnianie ludzi występuje w ostateczności;

³⁴ L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 1999.

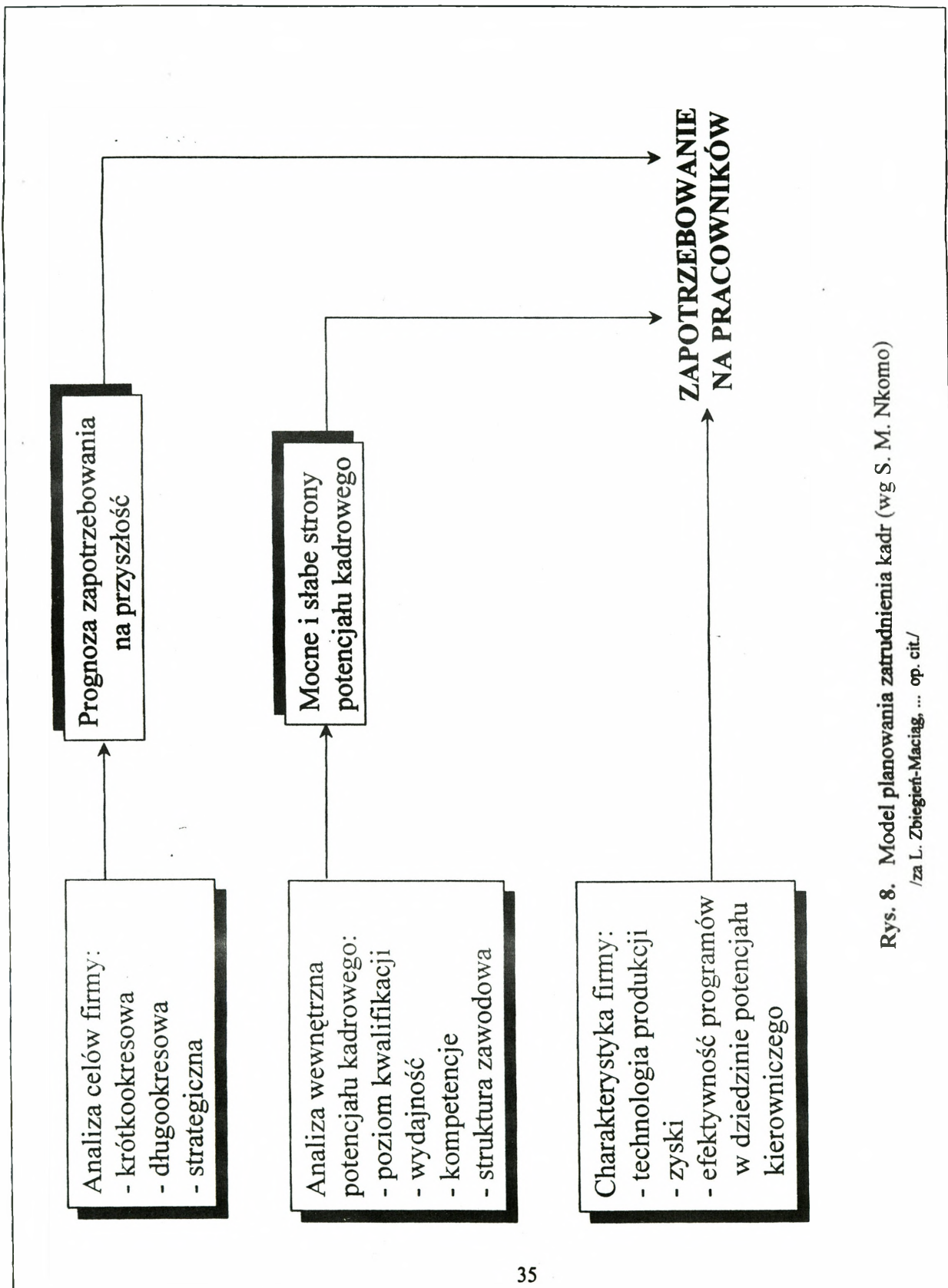
- przywódcy powinni troszczyć się o rozwój podwładnych i o kulturę organizacyjną;
- w motywowaniu podwładnych istotne znaczenie posiada uznanie, zaufanie, możliwość samorealizacji.

Zasadniczo, na dobór na kadr składają się następujące elementy:³⁵

- określenie potrzeb kadrowych przy uwzględnieniu liczby i rodzaju poszukiwanych pracowników;
- opracowanie profilu zawodowego i osobowościowego pożądanego kandydata na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy;
- określenie kryteriów selekcji kandydatów;
- wybór źródeł rekrutacji;
- wybór odpowiednich do źródeł form rekrutacji;
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej;
- wybór metod oraz procedury selekcji;
- przeprowadzenie selekcji kandydatów;
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu;
- określenie warunków umowy oraz jej podpisanie;
- wprowadzenie nowego pracownika do pracy.

Dobrze funkcjonująca organizacja musi planować zatrudnienie w sposób podobny do planowania produkcji (rys. 9). Zakładając, że zatrudnianie pracowników jest wstępnym etapem tworzenia zespołów, które mają osiągać cele organizacji należy pamiętać, iż pomiędzy organizacją a pracownikiem musi wystąpić wzajemne dopasowanie, wspólna realizacja celów organizacji oraz przystosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Celem planowania jest zapewnienie właściwej liczby pracowników, posiadających odpowiednie kwalifikacje i potencjał umożliwiają-

³⁵ A. Sajkiewicz (red.), op.cit.



Rys. 8. Model planowania zatrudnienia kadr (wg S. M. Nkomo)
/za L. Zbiegien-Maciąg... op. cit./

cy im realizację aktualnych oraz przyszłych celów organizacji. 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 oraz prognozowanie popytu na pracę oraz podaży pracy. W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody prognozowania. Niektóre z nich to:³⁶

- **prognozowanie o bazie zerowej** - punktem wyjścia jest obecny stan zatrudnienia, jednak co roku stan bazowy jest kontrolowany i uaktualniany. W rzeczywistości oznacza to, iż 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, iż 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;
- **analiza Markova** - na podstawie danych dotyczących trendów z przeszłości oraz korelacji pomiędzy trendami i zmiennymi wysnuwane są wnioski zwią-

³⁶ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.

zane z przyszłością. Pożądane są dane, które dotyczą awansów, przesunięć, rekrutacji, itd.

- **symulacja** - polega ona 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. Przykładowy opis stanowiska pracy oraz profil kompetencyjny pracownika przedstawiono poniżej.

OPIS STANOWISKA PRACY - (przykład)

Identyfikacja stanowiska pracy

Technik płatowca samolotu An-24.

Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy

Celem pracy jest, w wyniku wykonywanych obsług okresowych i bieżących zgodnie z obowiązującą dokumentacją techniczno-eksploatacyjną, utrzymać samolot w sprawności technicznej.

Zależność służbowa:

***Podlega:** starszemu technikowi płatowca przed którym odpowiada za jakość wykonywanych obsług samolotu.*

***Współpracuje:** z innymi technikami płatowca oraz technikami innych specjalności.*

Zakres obowiązków:

- wykonywanie obsługi okresowych i bieżących;
- udział w wykonywaniu oblotów samolotów;
- wykonywanie obsługi sezonowych;
- wdrażanie biuletynów eksploatacyjnych;
- ścisły nadzór nad aparaturą kontrolno pomiarową i narzędziami;
- wypełnianie dokumentacji eksploatacyjnej samolotu i urządzeń pomiarowych;
- przestrzeganie środków bhp w zakresie obsługi sprzętu;
- podwyższanie kwalifikacji zawodowych.

Wymagane kwalifikacje:

- wykształcenie średnie techniczne – technik lotniczy specjalności płatowiec i silnik samolotu An-24;
- zalecana znajomość języków obcych;
- dobry stan zdrowia.

Warunki pracy

Praca wykonywana w hangarze lub na wolnym powietrzu, głównie w pozycji stojącej lub klęczącej. Pracę wykonuje się w ubiorze specjalistycznym przy wykorzystaniu wyspecjalizowanych narzędzi i aparatury kontrolno pomiarowej. Uciążliwości pracy związane są z hałasem, wykonywaniem niektórych obsług na świeżym powietrzu oraz koniecznością wykorzystywania materiałów pędnych i smarów.

Praca odbywa się w systemie jedno zmianowym.

Wyposażenie stanowiska pracy

Narzędzia (1:1 oraz 1:4), aparatura kontrolno pomiarowa, stoły do wykonywania przeglądów zdemontowanych agregatów i urządzeń.

Zastępstwa

Może zastępować starszego technika. Może być zastępowany przez innych techników płatowca samolotu An-24.

Relacja do innych stanowisk pracy

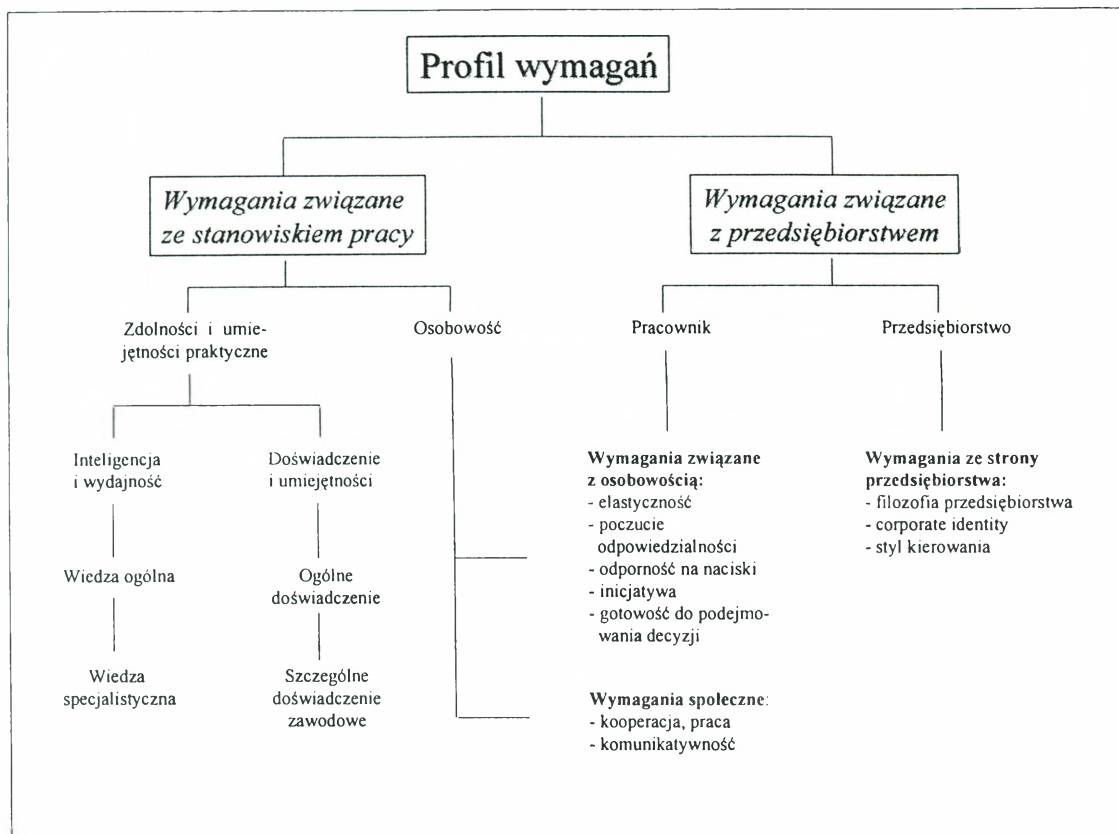
Ze stanowiska możliwy jest awans na stanowisko starszego technika lub awans poziomy na stanowisko technika pokładowego (latającego) przy spełnieniu wymagań zdrowotnych.

PROFIL KOMPETENCYJNY

Cechy – (właściwości) /wybrane/	Stopień w jakim są wymagane na stanowisku				
	Malo wazne			Bardzo wazne	
	1	2	3	4	5
1. Odpowiedzialność					X
2. Dokładność					X
3. Sumienność				X	
4. Spostrzegawczość				X	
5. Wykształcenie					X
6. Umiejętności manualne				X	
7. Umiejętności organizowania pracy				X	
8. Umiejętności analizowania problemów				X	
9. Wyobraźnia				X	
10. Odporność na trudy pracy				X	
11. Doświadczenie zawodowe			X		

Aby dobór kadr był efektywny, należy sporządzić charakterystykę zawodową i osobowościową poszukiwanego pracownika³⁷. Wybierając określonego kandydata należy uwzględnić strukturę profilu wymagań (rys. 9).

³⁷ Określenie potrzeb kadrowych przy uwzględnieniu liczby i rodzaju poszukiwanych pracowników oraz opracowanie profilu zawodowego i osobowościowego pożądanego kandydata na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy są rozpoczynającymi dobór kadr etapami tego procesu.
A. Sajkiewicz (red.), op. cit..



Rys. 9. Struktura profilu wymagań

/za K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995/

Istnieją dwa podejścia do problemu konstruowania profilu wymagań zawodowych, który później jest wykorzystywany do oceny przydatności poszczególnych kandydatów. Są to profil teoretyczny i empiryczny.

Teoretyczny profil wymagań stosowany jest przy doborze na stanowiska kierownicze. Konstruując go należy w pierwszej kolejności dokonać analizy stanowisk pracy, których profil ma dotyczyć. Rozróżnia się cztery sposoby opisu stanowisk pracy. Należą do nich:³⁸

³⁸ M. Lucewicz, *Analiza stanowiska pracy. Jak efektywnie zarządzać personelem?*, „PERSONEL”, nr 16/1995, s. 11-14.

- *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, iż najpełniejszy i najbardziej obiektywny obraz stanowiska pracy uzyskuje się przy stosowaniu podejścia wieloaspektowego.³⁹ 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 organizacji⁴⁰. Konieczne jest także przeprowadzenie analizy cyklu życia or-

³⁹ S. Chęłpa, *Metodologiczne problemy opracowania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, (w:) T. Witkowski, red., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Kraków 1998.

⁴⁰ M. Wyżycki, *Metoda HayGrup. Analiza pracy i ocena stanowisk*, „PERSONEL” nr 12/1995, s. 20-25.

ganizacji 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. Ponieważ każdy z okresów funkcjonowania organizacji związany jest z określonymi wyzwaniami, którym muszą sprostać jej pracownicy ważny jest ich dobór na określone stanowiska. Chybiona obsada stanowisk może przyczynić się do błędnych decyzji oraz nieskutecznego działania. Można więc zaryzykować stwierdzenie, iż każdy etap funkcjonowania organizacji wymaga innego typu kierownika: 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.

Skłania to do wniosku, że kadry kierownicze szczególnie średniego i wysokiego szczebla powinny być co pewien okres wymieniane. Jednak wymiana ta nie oznacza zwolnień lecz planowo przeprowadzaną rotację na stanowiskach lub przeniesienie do filii organizacji. Właściwie przeprowadzone obsadzanie stanowisk chroni przed dezaktualizacją kwalifikacji kierowniczych.

Wśród modeli kwalifikacji kierowniczych dominują dwa, gdzie w pierwszym z nich uwzględnia się następujące rodzaje kompetencji, które warunkują skuteczność kierowników:

- *kompetencje specjalistyczne* – wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej oraz metod i technik niezbędnych do wykonywania pracy;
- *kompetencje konceptualne* – postrzeganie organizacji jako całości oraz dostrzeganie związków z otoczeniem zewnętrznym i wykorzystanie ich do rozwoju organizacji;
- *kompetencje interpersonalne* – rozróżnianie i reagowanie na nastroje oraz motywowanie innych do pracy.

W drugim modelu wskazuje się trzy obszary analizy kwalifikacji kierowniczych⁴¹. Pierwszy obszar związany jest z cechami psychologicznymi. Tworzą je właściwości osobowościowe i intelektualne oraz związane z temperamentem. Mogą one być rozpatrywane przy pomocy pięciu kategorii (koncepcja „Wielkiej piątki”):⁴²

- *sumienność* – konsekwencja i wytrwałość w działaniu, motywacja osiągnięć;
- *ekstrawersji* – dominowanie nad innymi, poszukiwanie doznań i stymulacji, skłonność do reagowania pozytywnymi emocjami, wigor i energia, biegłość socjotechniczna;
- *emocjonalnej stabilności* – poczucie wartości, pewność siebie, emocjonalna samokontrola, odporność na stres;
- *otwartość na doświadczenia* – konieczność zmian, intelektualna ciekawość, gotowość do krytycznej analizy;
- *ugodowość* – wrażliwość na sprawy związane z innymi, prostolinijność, zaufanie wobec innych.

Rozważając określone cechy kadr kierowniczych należy wspomnieć, iż od pewnego okresu dążono do identyfikacji pewnych cech, które są wspólne dla ludzi kierujących innymi. Mimo, iż podejście to posiada zarówno przeciwników jak i gorących zwolenników to przyjmuje się, że ci którzy kierują innymi powinni być: proaktywni, pozytywnie nastawieni do otoczenia i nieustannie podnoszący swoje kwalifikacje.

Kolejny obszar w omawianym modelu kwalifikacyjnym łączy się z zasobem posiadanej wiedzy. W zależności od potrzeb związany jest on ze znajomością ekonomii, prawa oraz problematyki organizacyjno - zarządczej.

⁴¹ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, MIMEX, Wrocław 1993.

⁴² Za S. Chełpa, op. cit.

Trzecim obszarem kwalifikacji kierowniczych są umiejętności. Są to cechy psychologiczne oraz wiedza które są ujawniane w działaniu. Do uniwersalnych umiejętności kierowniczych należy zaliczyć⁴³:

- *umiejętności interpersonalne* – kierowanie i przewodzenie, praca w zespole, inicjatywa i zdecydowanie oraz rozwiązywanie sytuacji konfliktowych;
- *umiejętności rozwiązywania problemów* – rozumienie zależności pomiędzy różnymi informacjami, wychodzenie naprzeciw trudnościom oraz przewyższanie kryzysów;
- *umiejętności komunikowania się* – przekazywanie informacji w formie zrozumiałej oraz jasnej dla odbiorców.

Opracowanie teoretycznego profilu wymagań zawodowych jest czynnością skomplikowaną. Jego konstrukcja składa się z następujących etapów:

- analizy stanowiska pracy;
- wyboru i przyjęcia określonego modelu kwalifikacji zawodowych;
- przeformułowania zadań realizowanych na analizowanym stanowisku pracy na język kwalifikacji z wykorzystaniem sędziów kompetentnych wraz ze sprawdzeniem zgodności uzyskanych opinii;
- aktualizowania teoretycznego profilu kwalifikacji poprzez jego weryfikowanie za pomocą powtarzanej analizy stanowiska pracy.

Ze względu na złożoność, teoretyczny profil wymagań często tworzą 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 najlep-

⁴³ za S. J. Motowidło, *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, „Przegląd Psychologiczny” nr 3/1994, s. 337-351.

szych pracowników na określonym stanowisku. Konstruowanie efektywnego profilu empirycznego jest skomplikowane. 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 pomiędzy tymi kategoriami pracowników, co w konsekwencji umożliwia ukierunkowanie proces 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.

W wyniku przeprowadzonej analizy pracy określone są wymagania pracy i stanowiska. Pozwala to na opracowanie kryteriów selekcji kandydatów. 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. Zalety tych źródeł pozyskiwania przedstawiono w tabeli 3.

W literaturze przedmiotu spotyka się poglądy, iż $\frac{2}{3}$ stanowisk kierowniczych należy obsadzać własnymi kadrami, natomiast w przypadku naczelnego kierownictwa udział ten powinien wynosić $\frac{3}{4}$.⁴⁴

⁴⁴ A. Sajkiewicz, op. cit.

Tabela 3

Zalety i wady rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej⁴⁵

Rekrutacja zewnętrzna	
Zalety:	Wady:
<p>Większy wybór – mogą być wykorzystywane nie tylko zasoby lokalne, co prowadzi do maksymalizacji doboru kadr oraz wzrostu prawdopodobieństwa znalezienia pożądanego pracownika.</p> <p>Nowa jakość – pracownicy spoza organizacji zazwyczaj posiadają inny punkt widzenia, twórczość i zapał do pracy.</p> <p>Wygoda – w przypadku wyspecjalizowanych kadr, o sprecyzowanych kwalifikacjach specjalistycznych, zatrudnienie osoby z zewnątrz jest łatwiejsze.</p>	<p>Wyższe koszty doboru – rozbudowane procedury, niekiedy korzystanie z usług doradztwa personalnego.</p> <p>Trudniejsza adaptacja społeczno-zawodowa – nowi pracownicy nie znają organizacji, rzeczywistych wymagań i wydłuża się okres ich adaptacji społeczno-zawodowej. Rośnie ryzyko podjęcia nie trafnej decyzji, a w konsekwencji odejście nowo zatrudnianego pracownika.</p> <p>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.</p>
Rekrutacja wewnętrzna	
Zalety:	Wady:
<p>Obustronna znajomość – zarówno organizacja jak i organizacja posiadają określoną wiedzę o sobie.</p> <p>Aspekt motywacyjny – znaczący i pozytywny wpływ na motywację pracowników, poprzez stwarzanie im szans awansu oraz pobudzając ich do lepszej pracy.</p> <p>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.</p>	<p>Konflikty personalne – szanse uzyskania awansu mogą doprowadzić do „rozgrywek personalnych” i niekiedy do rozbitcia zgranych zespołów.</p> <p>Zasada Petera – 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.</p> <p>Inercja zachowań – stwierdzenia pracowników „zawsze tak robiliśmy i było dobrze” może stać się nieformalnym credo organizacji.</p>

⁴⁵ Tamże.

Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Podczas rekrutacji otwartej informacja o nie obsadzonych stanowiskach jest udostępniana szerokiemu gronu pracowników. 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.

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

- zgłoszenia samoistne;
- ogłoszenia (prasa, radio, telewizja, Internet);
- rekrutacja w szkołach, uczelniach;
- agencje pośrednictwa pracy;
- firmy doradztwa personalnego;
- giełdy pracy oraz dni otwarte.

2.2. Techniki doboru kadr

Celem doboru kandydatów do pracy jest wybór spośród ubiegających się o zatrudnienie osoby, która najefektywniej będzie wykonywała zadania przewidziane do realizacji na określonym stanowisku. Rekrutację 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. Aby zrealizować ten cel stosuje się różne rodzaju techniki doboru kandydatów, których istotą jest próba sformułowania prognozy zawodowej. Miarą trafności prognozy zawodowej jest współczynnik korelacji pomiędzy dokonany pomiar i oceną kandydata, a efektywnością jego pracy czy też sukcesem zawodowym. Trafność prognostyczną popularnych technik doboru zawodowego przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Trafność prognostyczna technik używanych w procesie doboru zawodowego kadry kierowniczej⁴⁶

Wywiad	Aplikacje	Referencje	Testy osobowości	Testy Zdolności	Grafologia	Dane Biograficzne
0,09-0,37	0,38	/-0,16/-0,26	0,15-0,39	0,25-0,53	0	0,18-0,40

Z badań przeprowadzonych przez Smitha wynika, iż z technik doboru personelu (rys. 10) tylko testy zdolności, bio-dane oraz kwestionariusze osobowości są tymi metodami które są możliwe do zaakceptowania ponieważ osiągają pułap skuteczności⁴⁷.

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.

Selekcja jest końcowym etapem procesu rekrutacji (rys. 11). Decyzja o wyborze określonego kandydata powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny, za pomocą niżej przedstawionych technik selekcyjnych. Między innymi należą do nich:⁴⁸

- wywiady;
- testy;
- ośrodki oceny;
- dane biograficzne;
- referencje i grafologia.

⁴⁶ S. Chępa, A. Suchodolski, T. Witkowski, *Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań*, (w:) T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Kraków 1998.

⁴⁷ Schmith poklasyfikował metody selekcji w zależności od wysokości współczynnika skuteczności, gdzie powyżej 0,5 – bardzo dobre, 0,40-0,49 – dobre, 0,30-0,39 – do przyjęcia, mniej niż 0,30 – słabe. Przyjmuje się, że stosując większą ilość metod można zwiększyć współczynnik skuteczności.

Za M. Armstrong, op. cit.

⁴⁸ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Gebethner i Ska., Warszawa 1997.

TECHNIKI DOBORU PERSONELU

ANALIZA I OCENA DOKUMENTÓW KANDYDATA

OCENA DOKUMENTÓW
DOTYCZĄCYCH KANDYDATA

ANALIZA ŻYCIORYSU

ANALIZA ZAŚWIADCZEŃ

SPRAWDZENIE REFERENCJI

ANALIZA
KWESTIONARIUSZA OSOBOWEGO

DYSKUSJA W GRUPIE

OCENA NA PODSTAWIE WRAŻEŃ

OCENA DZIAŁANIA OSOBOWEGO

OCENA ZACHOWAŃ SPOŁECZNYCH

ROZMOWA WSTĘPNA Z KANDYDATEM

WSTĘPNA OCENA NA PODSTAWIE
PIERWSZEGO WRAŻENIA

OCENA SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA

OCENA PREDYSPOZYCJI
SPOŁECZNYCH

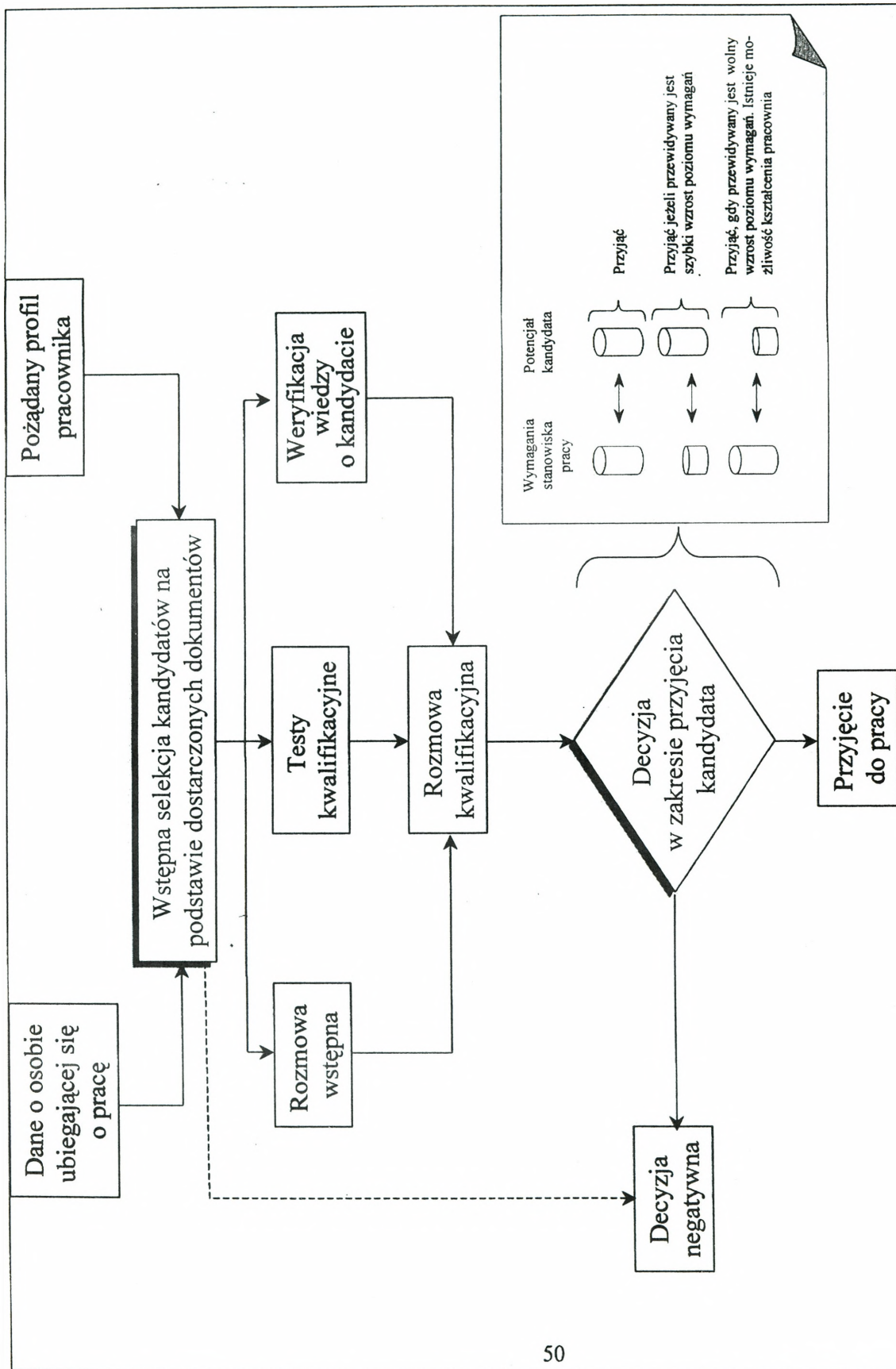
ASSESSMENT CENTER

OCENA GRUPY KANDYDATÓW
W RÓŻNYCH SYTUACJACH ZWIĄZANYCH
Z PRAKTYKĄ ZAWODOWĄ

TESTY
— TESTY OSIĄGNIĘĆ
— TESTY INTELIGENCJI
— TESTY OSOBOWOŚCI
— PRACA PRÓBNA

Rys. 10. Techniki doboru personelu

/za K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C. H. Beck, Warszawa 1995, s. 145/



Rys. 11. Proces selekcji
 /na podst J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1999,
 Z. Lachowicz, *Trójkąt menedżerski. Potencjał kierowniczy jako narzędzie doboru i rozwoju kadry*, „PERSONEL” nr 1/1998/

Wywiad (Rozmowa kwalifikacyjna)

Mimo, iż 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, co może wynikać z stosunkowo wysokiej jej oceny pod względem trafności. Niska skuteczność rozmowy kwalifikacyjnej może być spowodowana niskim poziomem jej przeprowadzenia (np. niedopuszczanie do głosu kandydata) lub brakiem analizy wymagań stawianych kandydatowi. Na podstawie literatury przedmiotu należy stwierdzić, iż 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. Behawioryści oceniają, iż kandydatom należy również zadawać pytania, które wskazywałyby na ich zachowanie w sytuacjach krytycznych.

Technika ta oferuje możliwość autentycznej obustronnej wymiany informacji, którą 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 wywiadów:⁴⁹

- indywidualne;
- grupowe;
- ustrukturyzowane (prowadzone według wcześniej przygotowanych pytań);
- nieustrukturyzowane (możliwość pogłębienia określonych wątków, oraz możliwość poszerzenia wizerunku kandydata);

⁴⁹ S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

- mieszane (możliwość zadawania pytań uzupełniających w stałej, podstawowej strukturze pytań);
- 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; jest trafny. Ocenia się, iż 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 wy-

boru kandydata za pomocą tych testów jest potwierdzana dopiero po pewnym okresie.

Ośrodki oceny

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 oraz 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, iż 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 przyszłą 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 najlepsze. Techniki posiadające największą trafność (ośrodki oceny i bio – dane) są pracochłonne, jednak wprowadzenie tych metod powinno doprowadzić do poprawy trafności doboru personelu. Uogólniając można przyjąć, że przełożony zwłaszcza wysokiego szczebla to człowiek twórczy, w pełni receptywny, systema-

tycznie podnoszący swoje kwalifikacje, człowiek który poszukuje nowych lepszych rozwiązań i który jest jednocześnie myśląc o przyszłości zdolny jest do inspirowania swoich podwładnych. Taki człowiek jest przeciwstawieniem, przełożonego nastawionego na bieżące zadania, który jednocześnie traci czas i energię udzielając i kontrolując wykonawstwo drobnych zarządzeń.⁵⁰

Zestawienie kosztów poszczególnych technik selekcji z ich wartością predykcijną pozwala na wyciągnięcie rzeczywistych wniosków w zakresie efektywności określonej techniki. Zestawienie takie przedstawia tabela 5.⁵¹

Tabela 5

Analiza technik selekcji

Technika	Częstotliwość zastosowania	Wartość predykcyjna	Koszt zastosowania
Wywiad	prawie zawsze	średnia	niski
Podanie	często	słaba	niski
Referencje	połowa przypadków		niski
Świadectwa, dyplomy	¼ przypadków	słaba	niski
Test psychologiczny:	¼ przypadków	dobra	wysoki
- inteligencji	¼ przypadków	dobra	wysoki
- osobowości	¼ przypadków	średnia	wysoki
Assessment Center	rzadko	bardzo dobra	ekstremalnie wysoki
Ankieta personalna	rzadko	dobra	niski
Lista osiągnięć	rzadko	dobra	niski
Grafologia	bardzo rzadko	żadna	niski
Astrologia	bardzo rzadko	żadna	niski

⁵⁰ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

⁵¹ A. Sajkiewicz (red.), op. cit.

Końcowym 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.

2.3. Dobór kadr w wybranych armiach należących do NATO⁵²

Proces doboru jest procesem dwustronnym, ponieważ w tym procesie wyboru dokonuje nie tylko instytucja, ale i kandydat na żołnierza zawodowego. Podejście do rekrutacji i selekcji w poszczególnych armiach członkowskich NATO zależy między innymi od funkcjonującego w nich modelu zarządzania kadrami.

Przy zarządzaniu bazującym na założeniu, iż kandydat jest już osobą ukształtowaną i w trakcie swojej kariery zawodowej zasadniczo się nie zmienia, wysiłek armii skupia się na zapewnieniu sobie dopływu jak największej liczby kadry wysoko uzdolnionej i umiejętnym wyselekcjonowaniu. W tym celu w niektórych armiach zachodnich (np. Niemcy, Wielka Brytania) wykorzystuje się trafniejsze i rzetelniejsze techniki selekcji. W Siłach Zbrojnych w których stosowane jest zarządzanie potencjałem kwalifikacji kadr (np. Holandia, Stany Zjednoczone) przyjęto założenie, że człowiek rozwija się przez całe życie, a pułap jego osiągnięć w głównej mierze określają warunki otoczenia. Dlatego też, wysiłek armii skupia się na rozwoju i doskonaleniu zawodowym kadr. W efekcie, dobór nie jest tak rygorystyczny jak przy założeniu że kandydat jest osobą już ukształtowaną. Zasadniczym kryterium jest osobowość kandydata, a dopiero potem posiadane wykształcenie.

Rekrutacja jest procesem kosztownym i pracochłonnym, jednak właściwie przeprowadzony pozwala na dobór właściwych osób, które charakteryzują się niezbędnymi cechami, które są wymagane od przyszłych żołnierzy. Często lepiej jest odrzucić kandydata niż przyjąć osobę która nie spełnia wymagań. Prawidłowo

⁵² Za S. Sirko, B. Szlachcic, J. Kozuba, *Pożądaný model osobowo-zawodowy dowódcy w siłach powietrznych*, Wyd. AON, Warszawa 1999.

przeprowadzony dobór kandydatów zapewnia możliwość sprawnej adaptacji i integracji nowych żołnierzy, sprzyja dobrej pracy zespołowej oraz pozwala na pozyskanie efektywnej i zadowolonej kadry.

Armie większości państw korzystają z szerokiego wachlarza form rekrutacji. Jednak jak wykazuje praktyka np. w USA do najbardziej popularnych form rekrutacji należy awans wewnętrzny, ogłoszenia w mediach oraz szkoły wyższe.

Podczas naboru do wojska w armiach stosowane są ogólnie znane techniki selekcyjne. Dostarczają one wielu, mniej lub bardziej dokładnych informacji, na podstawie których armia może przewidzieć przydatność kandydata i inwestować w jego dalszy rozwój.

Dzięki różnorodności i specjalizacji technik zwiększa się znacznie efektywność procesu selekcji, a wybór pożądanego kandydata o założonych zdolnościach, umiejętnościach i zachowaniach, stał się bardziej zorganizowany i obiektywny. Współcześnie w armiach zachodnich funkcjonują trzy alternatywne procedury selekcji: *kompensacyjna*, „*bieg przez płotki*” i *hybrydowa*. W procedurze kompensacyjnej decyzja o przyjęciu bądź odrzuceniu kandydata podejmowana jest na samym końcu. Powoduje to iż, jest ona bardzo kosztowna ponieważ kandydat mimo, iż nie spełnia warunków wstępnych nadal jest sprawdzany. Zaletą jednak jest to, że pozwala ona uniknąć podejmowania nieprzemysłanych decyzji i umożliwia ocenę kandydata w kilku wymiarach. Druga z wymienionych procedur „bieg przez płotki” ogranicza koszty selekcji, zwłaszcza w sytuacji kiedy mniej kosztowne techniki selekcyjne zostaną zastosowane na wstępie. Procedura ta jest z punktu widzenia kandydata najbardziej stresująca. Poszczególne etapy stanowią swoiste wyzwanie, przy pokonaniu których dotychczas uzyskane wyniki nie mają znaczenia. Ostatnia z procedur - hybrydowa ma na celu umożliwienie bardziej wszechstronnej oceny kandydata przy ograniczeniu kosztów selekcji.

Pamiętając, iż zapotrzebowanie na kadry o wysokich kwalifikacjach nieustannie wzrasta w większości armii w procesie doboru kandydatów do zawodowej służby wojskowej, kładzie się nacisk na dotarcie do właściwego kandydata. Dąży

się zatem do tego, aby zgłaszali się stosowni kandydaci, a selekcja miała na celu wyłonienie najlepszych z bardzo dobrych, a nie najlepszych z dostępnych.

Gospodarowanie zasobami kadr wykwalifikowanych staje się głównym problemem zarządzania strategicznego w siłach zbrojnych. Stąd w większym stopniu kładzie się nacisk na racjonalizację wszystkich działań kadrowych oraz stałą analizę efektywności procesu doboru kadr. Przyczyną tego stanu rzeczy są wysokie i wciąż rosnące koszty pozyskiwania kadry dla potrzeb sił zbrojnych. Nie można dopuszczać do sytuacji, w której brak świadomości istnienia problemu (efektywności doboru kadr) bądź nawyk podejmowania pewnych działań doprowadza do trwonienia zasobów kadr, w szczególności wykwalifikowanych.

Należy pamiętać, że cenę błędnie, czy też nieracjonalnie przeprowadzonego procesu rekrutacji i selekcji ponosi zarówno armia jak i żołnierz, któremu uniemożliwiono rozwinięcie odpowiedniej kariery. W tej sytuacji problematyka doboru pracowników, ze szczególnym podkreśleniem aspektu efektywności, wydaje się w pełni zasługiwać na szczególną uwagę.

Proces naboru w armii niemieckiej

Procedury naboru kandydatów do zawodowej służby wojskowej w armii niemieckiej rozpoczynają się od szeroko prowadzonej kampanii reklamowej. Ochotnicy zgłaszają swój akces drogą korespondencyjną i oczekują na wezwanie do stawienia się na sesję egzaminacyjną.

Do służby stałej lub okresowej może być powołany obywatel Niemiec, nie karany, który ukończył 17 rok życia i nie przekroczył 32 roku życia - w przypadku szeregowych, a 25 roku życia w przypadku podoficerów i oficerów - posiada wymagane wykształcenie, dobry stan zdrowia i odpowiednie cechy osobowe. Na kandydata do korpusu oficerów służby okresowej może być powołany absolwent szkoły o średnim stopniu wykształcenia. Ponadto wszyscy kandydaci na żołnierzy zawodowych są poddawani badaniom stanu zdrowia, testom psychologicznym oraz egzaminom. Proces przygotowania kadry do służby wojskowej odbywa się według zintegrowanych programów w ramach poszczególnych rodzajów sił zbrojnych.

Wszyscy kandydaci rozpoczynają obowiązkowe szkolenie razem z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, po ukończeniu którego następuje etap szkolenia teoretycznego i praktycznego.

Szkolenie to odbywa się w ramach wieloszczeblowego systemu szkół i kursów specjalistycznych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb oraz akademii i uniwersytetów Bundeswehry. W uczelniach o charakterze centralnym⁵³, kształceni są kandydaci ze wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Należy zaznaczyć, że każdy rodzaj sił zbrojnych posiada własny, specyficzny rodzaj kształcenia i dysponuje kilkoma ośrodkami specjalistycznymi.

W korpusie oficerów wyróżnia się dwie specyficzne grupy żołnierzy tj. specjalistów wojskowych pilotów i nawigatorów samolotów odrzutowych. Piloci i nawigatorzy - operatorzy samolotów odrzutowych wywodzą się wyłącznie z kandydatów na oficerów zawodowych i długoterminowej służby okresowej.

Inną drogą pozyskiwania kadr oficerskich są 6-miesięczne kursy oficerów specjalistów wojskowych, na które typuje się kandydatów wyłonionych spośród podoficerów zawodowych posiadających tzw. małą maturę i zdali pozytywnie egzamin wstępny.

Potrzeby personalne sił zbrojnych w zakresie żołnierzy i młodszej kadry dowódczej realizowane są poprzez obowiązkową zasadniczą służbę wojskową, ochotniczą nadterminową zasadniczą służbę wojskową oraz służbę kontraktową.

Podoficerowie zawodowi rekrutują się wyłącznie spośród podoficerów kontraktowych. Kandydaci, którzy zostali zakwalifikowani odbywają szkolenie na doskonalących kursach specjalistycznych oraz ogólnowojskowych⁵⁴.

System kształcenia zawodowego w Bundeswehrze zapewnia właściwy dopływ specjalistów – oficerów i podoficerów do służb i rodzajów wojsk. Wyjątek stanowi

⁵³ W niemieckich siłach zbrojnych istnieją uczelnie o charakterze centralnym do których zalicza się: Akademia Dowodzenia, Akademia Medyczna, Uniwersytety Bundeswehry, Centrum Innefe Furung, Akademia Informacji i Propagandy, Szkoła Rozpoznania Wojskowego i Kontrwywiadu, Szkoła Logistyki oraz szkoła Sportu.

⁵⁴ Kursy specjalistyczne trwają 2 lata i przygotowują techników danej specjalności, natomiast na kursach ogólnowojskowych szkolą się potencjalni kandydaci na oficerów-specjalistów wojskowych.

jedynie służba medyczna, dla potrzeb której lekarzy kształci się w uczelniach cywilnych.

Proces naboru w armii francuskiej

We Francji istnieje powszechny obowiązek służby wojskowej. Fundamentem systemu rekrutacji do służby wojskowej są tzw. centra informacji i rekrutacji w poszczególnych rodzajach wojsk. Stanowią one zasadnicze źródło informacji na temat wymagań i kryteriów rekrutacyjnych, przebiegu służby i innych jej uwarunkowań. Skuteczność działalności informacyjno – popularyzatorskiej jest silnie uzależniona od wykorzystania w niej mediów, głównie telewizji i prasy lokalnej.

W trakcie rozmowy wstępnej z kandydatem oficerowie z centrum pełnią rolę doradcy zawodowego. Dla wstępnego wskazania zainteresowanego obszaru ewentualnej zawodowej kariery wojskowej, wymaga się od kandydata wypełnienia kwestionariusza osobowego. Jeżeli po rozmowie wstępnej kandydat jest w dalszym ciągu zainteresowany wstąpieniem do służby wojskowej, wzywany jest na kolejną, bardziej szczegółową rozmowę. Podczas całej procedury informacyjno-rekrutacyjnej kandydat rozmawia zawsze z tym samym oficerem, co daje gwarancję ciągłości procesu doboru. Rekrutacyjna procedura administracyjna zostaje uruchomiona w chwili założenia kandydatowi teczek akt personalnych, następnie jest on wzywany do właściwego centrum doboru i selekcji celem określenia psychofizycznych zdolności do pełnienia służby wojskowej.

Kandydaci na oficerów zawodowych są rekrutowani *bezpośrednio* z cywila oraz z sił zbrojnych. Kandydaci rekrutowani bezpośrednio z cywila są przyjmowani do szkół wojskowych drogą egzaminów konkursowych, muszą posiadać świadectwo maturalne lub dyplom ukończenia studiów wyższych, albo zdane egzaminy do szkół inżynierskich. Niekiedy pewna liczba kandydatów może być jednak z urzędu skierowana do szkoły wojskowej. Do tej kategorii należą kandydaci, którzy zdali końcowy egzamin pierwszego roku studiów i ubiegają się o uzyskanie uniwersyteckiego dyplomu studiów ogólnych lub równorzędnych.

Kandydatami rekrutowanymi w sposób pośredni są podoficerowie i oficerowie rezerwy w służbie czynnej, przyjmowani do szkół wojskowych drogą egzaminów konkursowych. Muszą oni posiadać świadectwo maturalne lub – w przypadku podoficerów – ukończoną odpowiednią ilość szkoleń i kursów wojskowych podnoszących ich wykształcenie i kwalifikacje. W trybie rekrutacji z „wyboru” (z pominięciem edukacji w szkole oficerskiej), oficerem zawodowym w stopniu porucznika może zostać podoficer starszy legitymujący się wymaganą wysługą w służbie czynnej oraz posiadają dyplom ukończenia odpowiednich kursów i szkoleń wojskowych podnoszących jego kwalifikacje i wykształcenie.

W tym samym trybie oficerem zawodowym w stopniu kapitana lub majora może zostać oficer rezerwy będący w służbie czynnej co najmniej 10 lat i posiadający dyplom ukończenia wyższych studiów wojskowych. Podoficer i oficer rezerwy może zostać oficerem zawodowym z „wyboru” tylko wówczas, gdy wykaże się „sławnym czynem” odpowiednio udokumentowanym.

W armii francuskiej podoficerem kontraktowym można zostać zarówno przed powołaniem do służby zasadniczej, jak i po jej odbyciu i zwolnieniu do rezerwy. Kandydaci rekrutowani są bezpośrednio do jednostek wojskowych (po podpisaniu kontraktu) lub do szkół podoficerskich (po podpisaniu kontraktu i zdaniu egzaminów wstępnych) pod warunkiem spełnienia ogólnych warunków. Kandydaci muszą posiadać obywatelstwo francuskie, mieć minimum 17 lat, nie mogą być karani sądownie oraz posiadać odpowiednie warunki psychofizyczne i zdrowotne. Obowiązujące we Francji przepisy rekrutacyjne nie rozróżniają płci, wobec czego stosowane są jednakowo wobec mężczyzn jak i kobiet.

Proces naboru w armii Wielkiej Brytanii

W Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii występuje wyłącznie służba zawodowa, oparta na rekrutacji ochotniczej. Mogą do niej wstępować mężczyźni jak i kobiety, którzy mają dobry stan zdrowia, są sprawni fizycznie i umysłowo oraz lojalni wobec władz państwowych.

Od przyszłych kandydatów wymagane jest wykształcenie średnie ogólne lub zawodowe. Dolna granica wieku dla ochotników wynosi 17 lat, natomiast górna, która jest zróżnicowana w zależności od rodzaju wojsk i specjalności, wynosi od 21 do 33 lat.⁵⁵

Naborem do sił zbrojnych zajmują się regionalne placówki rekrutacyjne. Kandydaci wywodzą się z różnych środowisk, głównie z młodzieżowych organizacji paramilitarnych, z korpusu przysposobienia wojskowego w szkołach średnich oraz z kompanii (eskadr) uniwersyteckich w szkołach wyższych. Warunkiem rozpoczęcia zawodowej służby wojskowej jest podpisanie kontraktu.

Warunkiem zakwalifikowania się i podpisania kontraktu jest spełnienie wielu innych kryteriów, jak wspomniane wcześniej wykształcenie średnie lub przydatne w wojsku wykształcenie zawodowe, odpowiedni stan zdrowia, motywacja, zdolności przywódcze, zaliczenie testów sprawności psychofizycznej itp. Czynności selekcyjne trwają średnio trzy dni i prowadzą je specjalne centra selekcyjne i zatrudnieni w nich zarówno specjaliści wojskowi jak i cywilni (lekarze, psychologowie, socjologowie, statystycy itp.). W trakcie tych sesji selekcyjnych wykorzystywane są różne techniki selekcyjne takie jak wywiady, dyskusje w grupach, testy pisemne, prace koncepcyjne, zajęcia w terenie, zajęcia fizyczne itp.

Podoficerowie sił brytyjskich rekrutują się głównie z absolwentów podoficerskich szkół zawodowych. Werbuje się ich również spośród żołnierzy, którzy podpisali kontrakt na 12 lat. Po okresie szkolenia podstawowego (trwającego 6-12 tygodni) dokonuje się selekcji kandydatów na podoficerów.

⁵⁵ Zasięg ochotniczy obejmuje mężczyzn i kobiety w następujących grupach:

- kandydatów na oficerów w wieku 17 – 23 lat, z wykształceniem średnim, a do 27 lat z wykształceniem wyższym;
- kandydatów na szeregowych i podoficerów młodszych do 33 lat;
- kandydatów na szeregowych i podoficerów młodszych personelu naziemnego sił powietrznych do 39 lat.

Proces naboru w armii Stanów Zjednoczonych

Armia Stanów Zjednoczonych jest armią zawodową. Wstąpić do niej mogą ochotniczo mężczyźni i kobiety od 17 do 35 roku życia, mający obywatelstwo amerykańskie, odpowiednią sprawność fizyczną i umysłową oraz legitymujący się odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi przydatnymi w wojsku lub wykształceniem średnim. Ochotnikowi przysługuje prawo wyboru rodzaju wojsk oraz garnizonu, jednorazowa premia pieniężna oraz uposażenie podstawowe.

Nabór i przygotowanie do służby wojskowej rozpoczyna się w centrum rekrutacji do którego zgłaszają się ochotnicy. W centrum, po zarejestrowaniu i przekazaniu danych, kandydat przechodzi wszechstronne badania lekarskie. Testowana jest również sprawność fizyczna i psychiczna. Finalnym etapem tego procesu jest podpisanie kontraktu na służbę w uzgodnionym rodzaju wojsk oraz złożenie przysięgi.

Kadra zawodowa w armii Stanów Zjednoczonych rekrutuje się z oficerskich szkół zawodowych, szkół oficerów rezerwy, studium wojskowego przy wyższych uczelniach i kandydackich szkół oficerskich. Ponadto mianuje się do stopni oficerskich wyróżniających się podoficerów i chorążych po dwuletniej służbie w regularnych siłach zbrojnych i osoby cywilne posiadające tytuły naukowe magistra lub doktora, w przypadku wstąpienia do zawodowej służby wojskowej w specjalnościach przydatnych w siłach zbrojnych – technicznych, medycznych, prawie i teologii.

Kandydaci zgłaszając się do szkół i akademii wojskowych muszą posiadać obywatelstwo amerykańskie, predyspozycje fizyczne i psychiczne, być stanu wolnego oraz spełniać warunki określone przez szefów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Nabór kandydatów do oficerskich szkół zawodowych (sił lądowych – West Point, sił powietrznych – Colorado Springs i sił morskich – Annapolis) przeprowadzany jest na zasadzie mianowania⁵⁶ i w drodze egzaminu konkursowego.

⁵⁶ Prawo mianowania mają: wiceprezydent USA, kongresmani, burmistrz miasta i okręgu Waszyngton, gubernator Puerto Rico oraz inni gubernatorzy.

Kandydaci do egzaminu konkursowego wybierani są spośród żołnierzy służby czynnej i rezerwy, synów weteranów, dostojników państwowych, oficerów zawodowych, honorowych absolwentów szkół średnich wybranych przez poszczególne rodzaje sił zbrojnych. Wszyscy kandydaci poddani są skrupulatnej selekcji, ponieważ uczelnie wojskowe mają charakter elitarny.

Innym źródłem dopływu kadry oficerskiej są szkoły oficerów rezerwy, które kształcą kandydatów według własnych, specjalistycznych programów. Istotną rolę w przygotowaniu i rekrutacji oficerów odgrywają studia wojskowe w uczelniach cywilnych.

Ostatnim źródłem pozyskania oficerów jest przechodzenie żołnierzy z korpusu podoficerskiego, tą drogą przybywa około 10% oficerów. Kryterium kwalifikacyjnym są predyspozycje kandydata: odpowiednie wyniki uzyskane w służbie; określony staż oraz pomyślnie zdane egzaminy. Po zakwalifikowaniu kandydat kierowany jest na kurs w jednym z centrów szkolenia specjalistycznego.

W armii Stanów Zjednoczonych kandydatów na podoficerów rekrutuje się spośród żołnierzy służby kontraktowej. W pierwszej fazie przechodzą oni szkolenie podstawowe, które warunkuje przystąpienie do różnych form szkolenia specjalistycznego. Niektórzy żołnierze w wyniku odpowiedniej selekcji, od razu wkraczą w fazę zawodowego szkolenia specjalistycznego i mogą być specjalistami określonego stopnia zanim ukończą szkolenie (np. służb specjalnych, medycznych, łączności).

Jak można wnioskować z przeprowadzonej krótkiej analizy procedur naboru kandydatów na żołnierza zawodowego w poszczególnych armiach, efektywny dobór kadr - to dopiero wstęp do zbudowania wykwalifikowanej, sprawnej armii, o dużym potencjale rozwojowym.

3. OCENIANIE PRACY I PODWŁADNYCH

3.1. Pojęcie, cele i zasady oceniania

Mimo, iż słowa „opiniować” i „oceniać” mają różne znaczenie stosunkowo często bywają używane zamiennie, co niekiedy może prowadzić do nieporozumień. Opiniowanie - to tyle co wypowiedzanie swojego osądu o kimś lub czymś. Aby można było sformułować taki osąd niezbędne są oceny tego co jest przedmiotem opiniowania. Dlatego też można stwierdzić, iż ocenianie - związane jest z wartościowaniem osoby lub rzeczy pod kątem tych elementów o jakich chcemy wyrazić swoją opinię⁵⁷. Im więcej elementów będzie poddane ocenie, tym opinia będzie bardziej wszechstronna. Można powiedzieć, iż oceny są przesłankami, z których powinny wynikać opinie (wnioski uogólniające) będące syntezą ocen szczegółowych.

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.

Pierwsze kroki w zakresie badania oraz oceny pracy podjęto na początku XX wieku. Do popularnych metod wartościowania pracy, które zostały wypracowane przez dziesięciolecia należą:⁵⁸

⁵⁷ Por. *Słownik Języka Polskiego cz. II*, PWN, Warszawa 1979, s. 436 i 527.

⁵⁸ A. Sajkiewicz, op. cit.

- 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 cząstkowych, 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 elementy:⁵⁹

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

W Polsce najczęściej wykorzystywaną metodą analityczno-punktową jest Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy (UMEWAP-95). Jednakże 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. Różnice i podobieństwa pomiędzy klasycznym wartościowaniem stanowisk, a wartościowaniem kompetencji przedstawiono w tabeli 6.

⁵⁹ Tamże.

Tabela 6

Podobieństwa i różnice pomiędzy klasycznym wartościowaniem stanowisk a wartościowaniem kompetencji⁶⁰

Charakterystyka	Wartościowanie stanowiska pracy	Wartościowanie kompetencji
Różnice	<p>Analiza treści pracy</p> <p>Kryteria oceny – elementy trudności pracy</p> <p>Nacisk na odpowiedzialność</p> <p>Rozbudowana hierarchia stanowisk</p> <p>Niewielka rozpiętość widełek płacowych</p>	<p>Analiza kompetencji</p> <p>Kryteria oceny – kompetencje potrzebne do wykonania danej pracy</p> <p>Nacisk na umiejętność</p> <p>Mniej szczebli zaszeregowania</p> <p>Duża rozpiętość widełek dla danego szczebla</p>
Podobieństwa	<p>Cel – ustalenie właściwej hierarchii zasadniczych wynagrodzeń</p> <p>Identyczna procedura analizy i oceny</p> <p>Standardowe przejście z oceny punktowej na stawkę płac</p>	

Wartościowanie pracy jest wstępnym czynnikiem determinującym zróżnicowanie stawek wynagrodzeń. Jednak od pewnego czasu jego wyniki są wykorzystywane w procesie doboru pracowników.

System ocen pracowników przeznaczony jest do całościowej oceny wyników pracy członków organizacji, pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia opiniowanego jest to ocena jego pracy, kompetencji oraz możliwości. Oceny powinny być zasadniczym elementem każdej opinii podwładnego. Powinny one być uzyska-

⁶⁰ Tamże.

ne poprzez wartościowanie jego kwalifikacji psychofizycznych, zawodowych i moralnych oraz zachowań i osiągnięć w pracy. Dlatego też rzetelne opiniowanie:⁶¹

- powinno być poprzedzone procesem wnikliwego oceniania;
- powinno 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.

Ocenianie pracowników związane jest z wrażaniem w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich. Zajmuje ono centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Cele oceniania ujmowane są w różny sposób, jeden z nich wyróżnia⁶²:

- *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.

⁶¹ J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997.

⁶² A. Poczowski, op. cit.

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.

Przedstawione charakterystyki wskazują, że 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 możliwość 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. Możliwe do zastosowania kryteria oceniania dzieli się na cztery grupy: 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,...) oraz 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, iż 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, iż 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 okres czasu.

Skuteczny system oceniania charakteryzuje się następującymi właściwościami⁶³:

- posiada jasno sformułowany cel;
- kryteria i techniki oceniania są starannie dobrane pod kątem osiągnięcia 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 należą⁶⁴:

- *zasada systematyczności* – ocenianie ma stały i powtarzający się charakter;
- *zasada powszechności* – oceniani są wszyscy pracownicy organizacji;

⁶³ M. Tyrańska, J. Walas, *Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie*, „PERSONEL” nr 12/1998.

⁶⁴ A. Poczowski, op. cit.

- *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.

Właściwie skonstruowany system ocen pracowników charakteryzuje się tym, iż oprócz przekonania przełożonych o jego praktycznej użyteczności przekonuje także o tym ocenianych. Dobrym systemem ocenianie będzie także taki, który będzie zrozumiały zarówno przez przełożonych jak i podwładnych oraz zapewni obiektywizm oceniania.

Ocenianie realizowane jest w następujących etapach:⁶⁵

- 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.

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 co rok. Ocenę

⁶⁵ M. Kostera, op. cit.

formalną prowadzi się według określonych kryteriów. Ocenia się, iż można przyjąć, że metod oceny pracowników jest oceną o wielu kryteriach w sytuacji kiedy występują następujące rodzaje kryteriów:⁶⁶

- kryteria formalne – obejmują ogół wiedzy oraz umiejętności nabyte przez ocenianego w czasie jego pobytu w szkole, uczelni oraz różnych kursach;
- kryteria efektywnościowe – obejmują wyniki pracy w ujęciu ilościowym oraz jakościowym, które zostały osiągnięte przez pojedynczego pracownika lub cały zespół. W sytuacji kiedy oceniany jest najwyższy przełożony, analizie poddawane są wyniki całej organizacji;
- kryteria behawioralne – stosowane są oceny zachowania pracowników lub zespołu (np. liczba skarg i zażaleń na określonego pracownika);
- kryteria osobowościowe – obejmują te cechy, które są ważne dla danego stanowiska pracy.

3.2. Techniki oceniania

Stosowane techniki oceniania decydują o tym w jaki sposób zbierane są informacje o ocenianym, w jakiej formie zebrane informacje zostaną przedstawione oraz jak interpretować otrzymane wyniki. W literaturze przedmiotu spotyka się szereg technik oceniania.

Należą do nich⁶⁷:

- Opis;
- Technika wydarzeń krytycznych;
- Porównanie ze standardami;
- Ranking;

⁶⁶ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.

⁶⁷ A. Pocztowski, op. cit.

- Porównanie parami;
- Technika wymuszonego rozkładu;
- Portfolio personalne;
- Listy kontrolne;
- Skale kwalifikacyjne;
- Arkusze oceniania;
- Model 360⁰;
- Zarządzanie przez cele;
- Assessment Center.

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, które ocenia danego pracownika musi go stale obserwować. Prowadzi to do takiego zachowania przełożonego, które wyklucza obojętność oraz ignorowanie podwładnych. Rejestr pomyslnych 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 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 – 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 pomiędzy np. działami oraz to, iż 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, iż jest to jedna z najbardziej sprawiedliwych technik wśród metod relatywnych. Polega ona w ramach wcześniej ustalonego kryterium na porównywaniu każdego pracownika 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

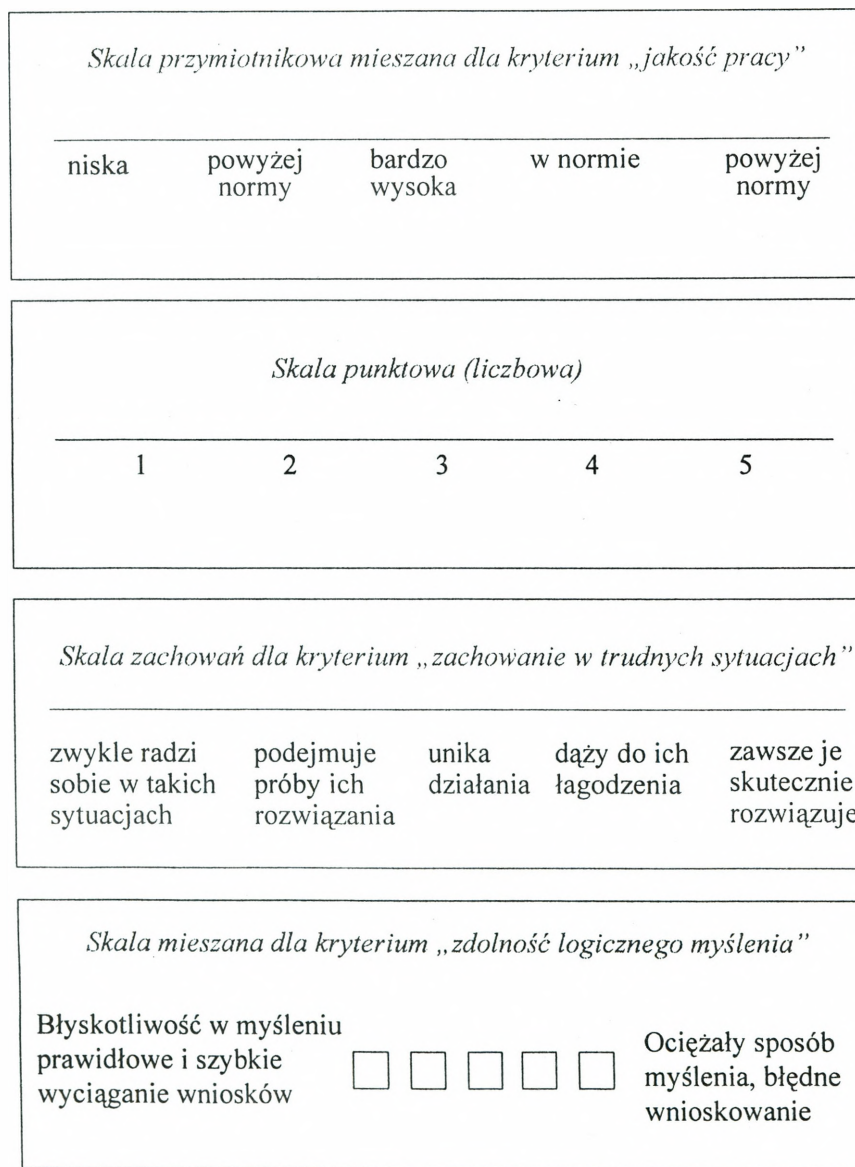
jest zróżnicowanie grupy. Technika ta umożliwia identyfikację grup skrajnych wśród ocenianych pracowników, co niewątpliwie ułatwia decyzje kadrowe. Należy jednak pamiętać, iż nie wszystkie grupy pracowników są reprezentatywnymi próbkami całości. Oznacza to, że pracownik w grupie silnej oceniany na tle 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 następujące skale stosowane w ocenianiu pracowników (rys. 12):

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



Rys. 12. Skale stosowane w ocenianiu pracowników

Ocenianie za pomocą techniki **model 360⁰** 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 ocenia 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 wydajności oraz rozwoju umiejętności pracownika. Karta oceny stosowana w tej technice powinna spełniać, identyczne warunki, jakie spełniają dobrze opracowane kwestionariusze ocen pracowników, a mianowicie:⁶⁸

⁶⁸ T. Rostkowski, *Ocena umiejętności menedżera*, „PERSONEL” nr 2/1998.

- 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 szczerą odpowiedź 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 pożądanych kierunków ich rozwoju. Obserwacje poprzedzone są ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądanych na określonym stanowisku. Stanowi to punkt odniesienia podczas obserwacji i ocenie 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, 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, iż 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 zbyt duża pobłażliwość lub zbyt duża 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 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.

3.3. Opiniowanie w wybranych armiach⁶⁹

Opiniowanie w armii Niemiec

Opiniowanie jako składowa zarządzania kadrami w Siłach Zbrojnych Niemiec realizowane jest w cyklach 2-letnich. Opinię służbową, która stanowi instrument selekcji żołnierzy zawodowych podczas procesu typowania do objęcia wyższego stanowiska, sporządza bezpośredni przełożony kandydata i zapoznaje z nią wyższego przełożonego. Arkusz opinii żołnierza zawodowego zawiera dwie części składowe, w których zawarte są wszelkiego rodzaju dane osobowe (w części pierwszej) oraz kryteria jakimi powinien posługiwać się opiniujący (w części drugiej).

Rozwiązanie to pozwala na właściwą i obiektywną ocenę cech osobowych podwładnych przez przełożonych. W Bundeswehrze występuje kilka kategorii opinii: planowa, specjalna, ustalająca określony profil, opinie z ćwiczeń, opinia żołnierzy rezerwy, a także notatka po ukończeniu określonego szkolenia. Najistotniejszą z wymienionych tu opinii jest opinia specjalna, która zawiera przede wszystkim informacje określające osobowość opiniowanego, jego przydatność służbową, wyniki osiągnięte w służbie oraz nabyte kwalifikacje.

Mianowanie podoficerów zawodowych na kolejne stopnie wojskowe uzależnione jest od stażu w służbie wojskowej i posiadanego stopnia, złożenia odpowiedniego egzaminu oraz od opinii wyrażonej przez przełożonego.

⁶⁹ Za S. Sirko, B. Szlachcic, J. Kozuba, op. cit.

Opiniowanie w armii francuskiej

Selekcja kandydatów na wyższe stanowiska służbowe odbywa się poprzez system opiniowania kadry. Dlatego żołnierze podlegają opiniowaniu co najmniej raz w roku.

Opiniowania dokonują przełożeni, zapoznając podwładnych z jego rezultatami. Opinia jest jednym z trzech podstawowych rodzajów dokumentów składających się na teczkę personalną żołnierzy. Pozostałymi dokumentami są dokumenty dotyczące spraw administracyjnych oraz dokumenty i załączniki obejmujące decyzje i zarządzenia o charakterze dyscyplinarnym i regulaminowym.

Opiniowanie w armii Wielkiej Brytanii

Aby kariera wojskowa każdego żołnierza przebiegała właściwie, musi on osiągnąć precyzyjnie cele służbowe z których jest rozliczany corocznie poprzez opiniowanie służbowe. Opiniowaniu nadaje się wysoką rangą, zarówno w odniesieniu do oficerów i podoficerów jak i żołnierzy. Opinię na żołnierza, jako pierwszy sporządza jego bezpośredni przełożony, a następnie dowódca jednostki oraz przełożony sprawujący nadzór pod względem specjalistycznym. Uzyskanie pozytywnej opinii jest równoznaczne z rekomendacją do awansu oraz stanowi bazę wyjściową do kierowania karierą zawodową żołnierza (kierowanie na różne formy przeszkolenia ogólne i specjalistyczne). Istotną różnicą systemu opiniowania w porównaniu do naszego jest fakt, że opiniowanie nie ma charakteru kampanijnego i nie jest prowadzone w ramach akcji opiniowania (np. raz w roku) lecz jest procesem ciągłym, przebiegającym przez cały rok. Dlatego, że w każdym kontrakcie (rozkazie wyznaczającym na stanowisko) jest określona dokładna data kiedy należy sporządzić opinię służbową na danego żołnierza. Corocznie na podstawie zebranych wszystkich opinii służbowych jest sporządzane sprawozdanie, które stanowi całościową ocenę kadr wojskowych, poszczególnych korpusów osobowych a nawet po-

szczególnych żołnierzy⁷⁰. Sprawozdanie, stanowi narzędzie realizacji założeń polityki kadrowej i zarządzanie kadrami w armii francuskiej w zakresie rekrutacji i zwolnień ze służby.

Opiniowanie w armii Stanów Zjednoczonych

Jego rozwój zawodowy jest wypadkową wysiłków oficera, ocen dowódców oraz potrzeb organów kadrowych. Rozwiązania stosowane przez OPMS⁷¹ (The Officer Personnel Management System) pobudzają żołnierza do zaangażowania w służbie, podnoszenia kwalifikacji oraz dbałości o opinię, która ma decydujące znaczenia w przypadku awansowania. Przełożony żołnierza sporządza opinię o podwładnym, proponując jego rozwój, wykorzystanie w dalszym toku służby oraz przedstawienie do awansu.

Podczas wyznaczania na stanowisko służbowe uwzględnia się potrzeby wojska, preferencje żołnierza, a także miejsce w rankingu żołnierzy o zbliżonych kwalifikacjach. W roku poprzedzającym wyznaczenie na stanowiska dowódcze i menedżerskie, selekcję oficerów przeprowadza specjalna komisja. Na stanowiska dowódcze od dowódcy batalionu wzwyż, typuje centralna komisja, a na stanowiska do szczebla dowódcy kompanii wyznaczają dowódcy jednostek.

Komisje selekcyjne rekomendują tych oficerów, którzy w kolektywnym osądzie zespołu najbardziej kwalifikują się do awansu sporządzając tzw. listę rankingową z przydzielonymi punktami każdemu oficerowi. W celu precyzyjnej oceny kwalifikacji każdego z kandydatów oraz trafnego wyboru najlepszych na stanowiska dowódcze opracowano szczegółowy system punktacji.

⁷⁰ Każdy opiniowany żołnierz ma prawo zapoznać się z tą częścią opinii, która zawiera ocenę jego osobowości i wyników w służbie, natomiast nie ma wglądu do sformułowanej przez dowódcę rekomendacji co do jego dalszej kariery wojskowej.

⁷¹ MOTS - w polskiej wersji językowej oznacza System Zarządzania Kadrami - pozwala on menedżerom kadrowym identyfikować i definiować braki w zakresie kwalifikacji, podczas gdy system awansowania selekcjonuje najlepiej wykwalifikowanych oficerów, w celu zapewnienia istniejących wakatów.

4. ROZWÓJ PERSONELU

4.1. Realizacja szkolenia w organizacjach

Organizacje decydując się na określoną metodę rekrutacji pracowników „sito” lub „model kapitału ludzkiego” decyduje jak w przyszłości będzie realizować szkolenie i doskonalenie personelu. Należy przypomnieć, iż drugie z wymienionych podejść zakłada systematyczny rozwój kadry. Rozwój kadr oznacza zmiany ilościowe i jakościowe w organizacji. Prowadzą one do wzrostu wartości zasobów ludzkich oraz efektywności pracy.

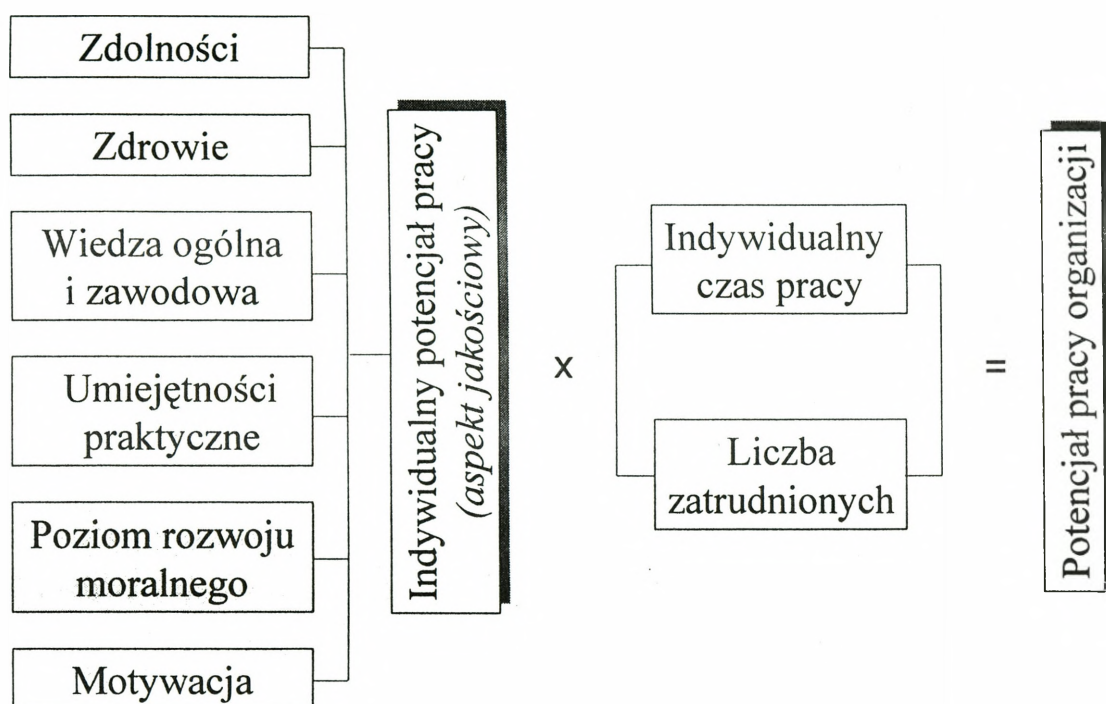
Rozpatrując zagadnienie rozwoju oraz doskonalenia pracowników organizacji należy wyjaśnić zagadnienie potencjału pracy. Sam termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiący w ludziach czy też instytucjach⁷². W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej interpretacji potencjału pracy. Wynika to z różnie pojmowanych treści i zakresu pojęcia potencjału pracy. Niejasności te związane są również z określeniem kwalifikacji, potencjału pracy czy też ich elementów składowych. Przyjmując, że kwalifikacje są integralną częścią potencjału pracy, które to pojęcie stosowane jest do określenia ogółu cech oraz właściwości poszczególnych osób, które tworzą zasoby ludzkie i decydują o ich aktualnej oraz przyszłej zdolności do realizacji zadań, do zasadniczych elementów potencjału pracy zalicza się:⁷³

- wiedzę teoretyczną;
- umiejętności praktyczne;
- zdolności;

⁷² M. Szymczak (red.), *Słownik Języka Polskiego T. 2*, PWN, Warszawa 1979, s. 854.

⁷³ A. Pocztowski, op. cit.

- zdrowie;
- motywację do pracy.



Rys. 13. Potencjał pracy organizacji

/za A. Sajkiewicz, op. cit./

Przedstawiona definicja uwzględnia istniejący stan rzeczy oraz możliwy do uzyskania w przyszłości. Przedstawiona koncepcja nawiązuje do teorii kapitału ludzkiego. 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. Cel ten osiągnąć jest w wyniku osiągnięcia celów częściowych.⁷⁴

- 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, iż 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 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. Rozważając jednak przyjętą strategię można wymienić następujące podejścia do realizacji rozwoju potencjału pracy:⁷⁵

- 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;

⁷⁴ Tamże.

⁷⁵ Tamże.

- 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 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 sporadyczne. W zależności od przyjętych celów organizacji szkolenia dzielą się na następujące rodzaje:⁷⁶

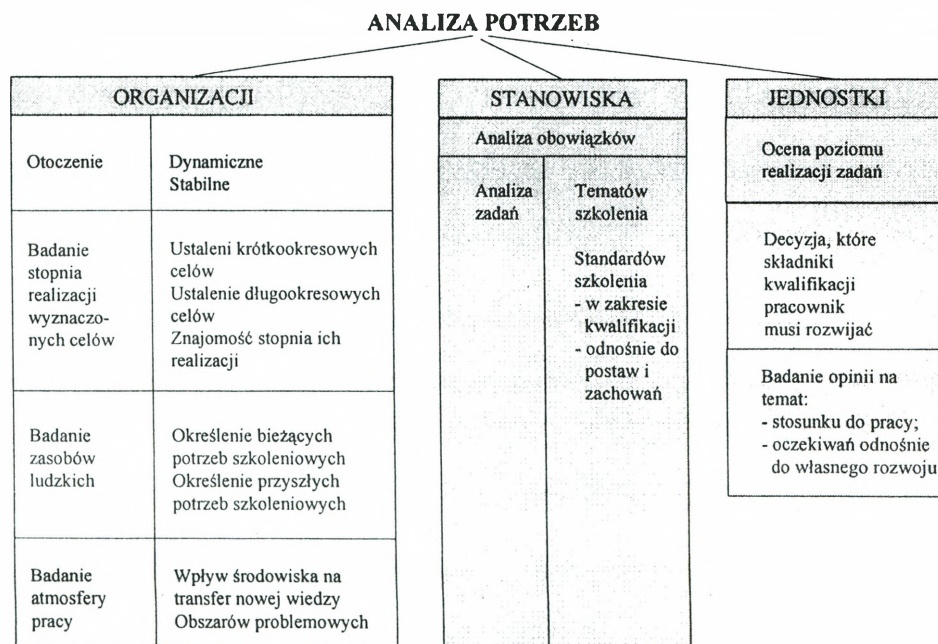
- **szkolenia przygotowujące** – ich celem jest wyposażenie nowoprzyjętych pracowników w specyficzne dla danej organizacji elementy potencjału pracy, które nie są do uzyskania w ramach tradycyjnego systemu edukacji;
- **szkolenia dostosowawcze** – związane są z pogłębianiem oraz rozszerzaniem posiadanej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

⁷⁶ Tamże.

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:⁷⁷

- 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 (rys. 14).



Rys. 14. Analiza potrzeb szkoleniowych

/za A. Sajkiewicz, op. cit./

⁷⁷ A. Sajkiewicz (red.), op. cit. (za:) D. Zbucki, *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*, „Personel” nr 5/1996.

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 jednakowym zakresie. Istnieje różne kryteria ich podziału. Przyjmując, że mogą one być realizowane indywidualnie lub grupowo jak też w pracy i poza nią można podział bardziej znanych technik przedstawić w sposób następujący (rys. 15).

Grupowe techniki szkolenia	Udział w pracach projektowych Grupowe formy pracy	Seminaria Konferencje Gra ról metoda sytuacyjna Analiza przypadków Trening grupowy
Indywidualne techniki szkolenia	Coaching Konsultacje z przełożonym Zadania zlecone Instruktaż specjalistyczny Zastępstwa na stanowiskach Rotacja na stanowiskach pracy	Wykłady Instruktaż zaprogramowany Analiza przypadków Prace pisemne Studia zaoczne
	Techniki szkolenia podczas pracy	Techniki szkolenia poza pracą

Rys. 15. Techniki szkolenia

/za A. Poczowski, op. cit./

Pokazane na rysunku techniki posiadają swoje zalety i wady. W dalszej części zostanie przedstawiona krótka charakterystyka wybranych technik stosowanych w szkoleniu personelu.

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.

Konsultacje z przełożonym zalicza się to technik szkolenia zawodowego w sytuacji kiedy odbywają się one systematycznie i posiadają one ustalony cel. Skuteczność tej techniki związana jest z kwalifikacjami szkolącego. Zaletą jej jest to, iż 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; zdemonstrowanie 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 pracy, która wykracza poza zakres jego obowiązków. Dostarcza ona przełożonemu informacji o możliwościach pracownika.

Podobną rolę jak w przypadku zadań zleconych odgrywa w szkoleniu zawodowym **powierzenie zastępstwa** na określonych stanowiskach. Mogą to być zastępstwa krótkotrwałe które wynikają np. z powodu choroby lub dłuższe powierzone 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 rozsze-

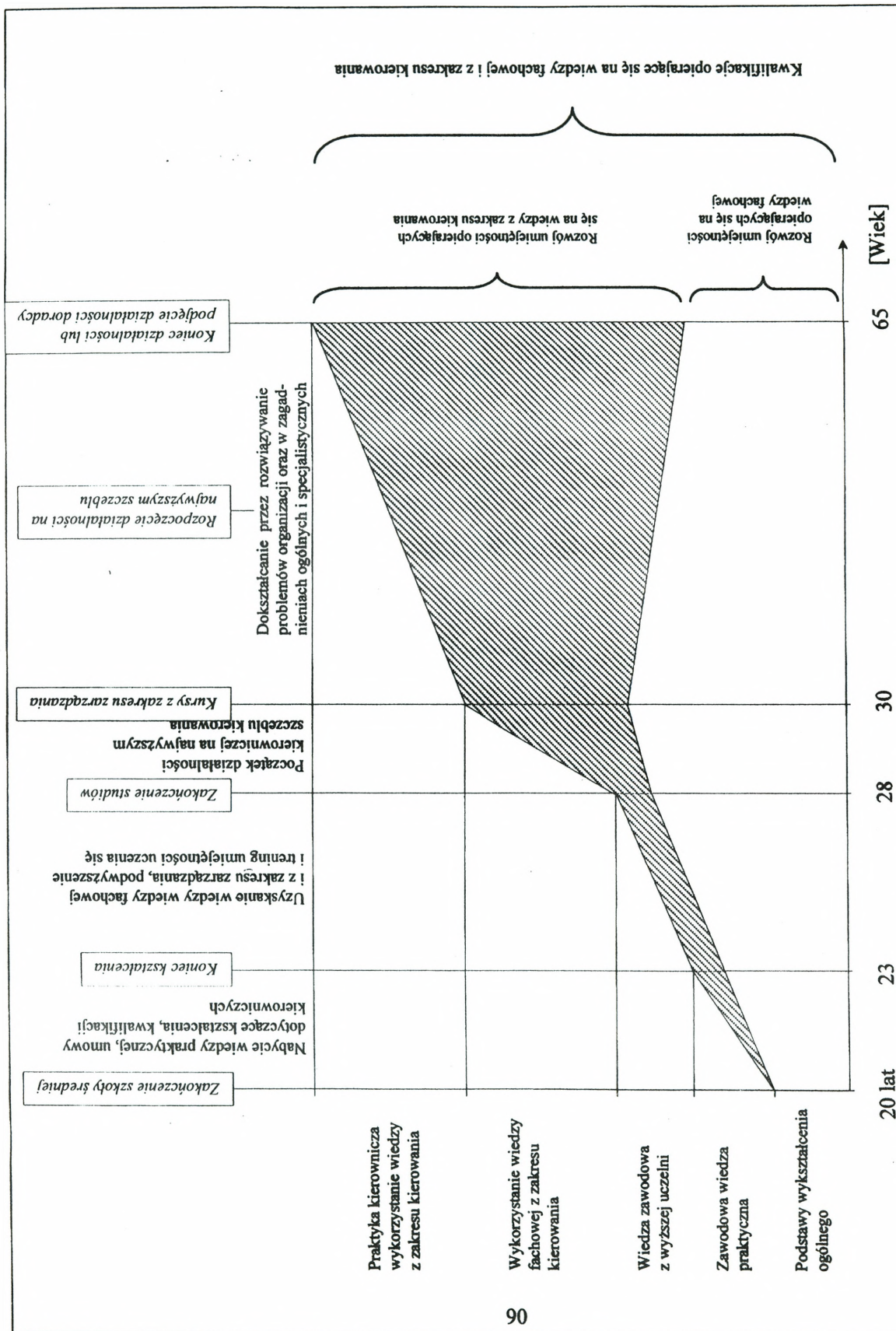
rzenie posiadanych kwalifikacji i dlatego może być stosowana jako technika szkolenia na stanowisku pracy.

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.

Przyjmując z dydaktycznego punktu widzenia, iż pożądanym byłoby, aby każdy z menedżerów włączony został w proces podnoszenia kwalifikacji, pewną propozycję idealnie przebiegającego procesu doksztalcenia i doskonalenia menedżerskiego w toku kariery zawodowej przedstawiono na rys 16. Zaletami i wadami tego systemu doskonalenia są:⁷⁸

- wysoka konkurencyjność organizacji dzięki wykształcenia ustawicznego doskonalenia;
- duże doświadczenie zawodowe kadry kierowniczej;
- stabilizacja zawodowa kadry oraz możliwość rozwoju;
- zaawansowany wiek na etapie startu zawodowego;
- hamowanie procesów społeczno-zawodowych w organizacji;
- brak możliwości wykorzystania dla dobra organizacji dynamicznej i niekonwencjonalnej kreatywności właściwej dla młodego wieku.

⁷⁸ Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995 (za:) T. Betge „*Aus und Weiterbildung von Führungskräften*”, „Personal” nr 5/1987.



Rys. 16. Podnoszenie kwalifikacji kadr kierowniczych
 /J. Osmełak, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995
 (za:) T. Betge, „Aus und Weiterbildung von Führungskräften, Personal nr 5/1987/

4.2. Rozwój kadr w Siłach Powietrznych RP⁷⁹

W swojej działalności organy kadrowe kierują się zasadami i normami prawnymi zawartymi w:

- Ustawie o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 30 czerwca 1970 roku.
- Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych z dnia 19 grudnia 1996 roku.

W Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej zgodnie z wyżej przedstawionymi założeniami za właściwe prowadzenie polityki kadrowej odpowiedzialni są dowódcy oraz organy kadrowe poszczególnych szczebli dowodzenia.

Naczelnym organem kadrowym WLiOP jest Oddział Kadr któremu podlegają wydziały kadr korpusów, brygad, wyższych szkół oficerskich, którym z kolei podlegają komórki kadrowe na szczeblach oddziałów i pododdziałów.

Kandydaci, absolwenci szkół średnich muszą posiadać obywatelstwo polskie, maturę i nie przekroczone 24 rok życia. Ponadto musi być stanu wolnego oraz musi charakteryzować się odpowiednimi warunkami zdrowotnymi /szczególnie personel latający i personel zabezpieczenia lotów: nawigatorzy, kontrolerzy ruchu lotniczego/. Jeżeli przemawiają za tym potrzeby sił zbrojnych na stopień wojskowy porucznika może być mianowany – po złożeniu egzaminu na oficera – chorąży lub podoficer zawodowy, który w wyniku ukończenia studiów wyższych nabył kwalifikacje przydatne do pracy na stanowisku przewidzianym dla oficera i posiada co najmniej bardzo dobrą ogólną ocenę w opinii służbowej oraz nie przekroczył 35 lat życia.

Kształcenie podstawowe przyszłych oficerów WLiOP odbywa się w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych – Dęblin oraz Wojskowej Akademii Technicznej. Z pozostałych uczelni wojskowych WLiOP prowadzi nabór w niewielkiej ilości. W toku czteroletnich studiów w wyższych szkołach oficerskich kandydaci na oficerów, przygotowywani są w zakresie ogólnej wiedzy wojskowej /dowodzenia pluto-

⁷⁹ S. Sirko, B. Szlachcic. J. Kozuba, op. cit.

nem/. Pozwala im to objąć pierwsze samodzielne stanowisko oficerskie zgodnie z wybranym kierunkiem studiów oraz upoważnia do pojęcia studiów wyższych na poziomie akademickim (AON).

Inna grupa oficerów trakcie pięcioletnich studiów w Wojskowej Akademii Technicznej (przyszli oficerowie służb technicznych) przygotowywani są w zakresie ogólnej wiedzy wojskowej /dowodzenia plutonem/, jednak celem nadrzędnym jest przygotowanie ich jako wysokokwalifikowanych specjalistów w dziedzinie eksploatacji techniki wojskowej, prac koncepcyjnych i konstrukcyjnych oraz ogólnie rozumianych kwalifikacji naukowo-technicznych. Podchorążowie akademii wojskowych po ukończeniu czwartego roku studiów są awansowani na pierwszy stopień oficerski i od tego momentu pełnią służbę jako żołnierze zawodowi. Po ukończeniu piątego roku studiów są kierowani do jednostek na pierwsze stanowiska służbowe.

Oficerowie kończąc oba typy uczelni powinni legitymować się znajomością języka obcego na poziomie podstawowym /preferowany jest język angielski/. Wprowadzenie wymagań w zakresie znajomości języka angielskiego ułatwi im w przyszłości funkcjonowanie w strukturach Sojuszu.

Zgodnie z ustaleniami służba oficera zawodowego powinna być procesem programowanym i sterowanym, zapewniającym jego rozwój ogólny i zawodowy oraz optymalne wykorzystanie go na stanowiskach służbowych.

Do początku lat dziewięćdziesiątych były rozróżniane dwie drogi rozwoju zawodowego oficera:

- *zasadnicza* – była to droga przewidziana dla zdecydowanej większości oficerów osiągających pozytywne rezultaty na zajmowanych stanowiskach służbowych, którzy myli wyznaczani kolejno, w ramach poszczególnych etapów na prognozowane dla nich stanowiska służbowe;
- *przyspieszona* – była to droga przewidziana dla oficerów odnoszących najlepsze wyniki w służbie, stwarzała ona możliwość objęcia w skróconym czasie i młodszym wieku stanowisk kierowniczych w siłach zbrojnych.

Praktyka ta i opracowane w oparciu o nią modele przebiegu służby kadry oficerskiej jednak nie znalazła potwierdzenia w rzeczywistości. W latach dziewięćdziesiątych potwierdził się model kształcenia oficerów sztabu przebiegający według następującego scenariusza:

- kształcenie podstawowe w WOSL;
- służba w jednostce lotniczej;
- doskonalenie w CDL na WKDO;
- służba w jednostce lotniczej;
- studia w AON.

Oficerowie po ukończeniu WAT, czy WOSP kierowani są przez organy kadrowe do objęcia pierwszych stanowisk służbowych. Przy rozdziale absolwentów uczelni wojskowych brane są pod uwagę potrzeby kadrowe podległych jednostek wojskowych, charakter, przeznaczenie i specyfika, a także w miarę możliwości prośby oficerów dotyczące pełnienia służby w określonym garnizonie /zasada ta nie dotyczy prymusów uczelni, którzy z reguły kierowani są do garnizonów wskazanych przez siebie/. W odmiennej sytuacji znajdują się piloci. Ta grupa oficerów kierowana jest do jednostek liniowych, które posiadają na wyposażeniu samoloty zgodne z kierunkiem ich studiów.

Absolwenci wyższych szkół wojskowych po objęciu pierwszego stanowiska służbowego, w jednostce wojskowej mają przydzielanego oficera prowadzącego, którego zadaniem jest zaznajomienie młodego oficera z zadaniami jednostki, zadaniami na stanowisku pracy, pomoc w adaptacji do życia w jednostce.

Pierwszy rok służby w jednostce z reguły służy przygotowaniu oficera do samodzielnej pracy na danym stanowisku służbowym oraz aklimatyzacji do nowych warunków służby. Większość nowo mianowanych oficerów odbywa w okresie pierwszego roku służby krótkotrwałe /trwające od 1 do 2 miesięcy/ kursy specjalistyczne mające na celu zaznajomienie ich z nowym typem sprzętu wojskowego /samolotu, stacji

radiolokacyjnej itp./, który będą obsługiwać na swoim pierwszym stanowisku pracy. Po powrocie do jednostki, po zdaniu egzaminów praktycznych oficerowi otrzymują dopuszczenie do pracy na danym typie sprzętu.

Kolejne 2-3 lata służby w jednostce to okres pogłębiania wiedzy praktycznej i teoretycznej, okres odbywania praktyk dowódczych na szczeblu plutonu lub kompanii /z reguły kompanii szkolnej/. Okres ten charakteryzuje się szczególnie intensywnym szkoleniem praktycznym, którego zadaniem jest osiągnięcie określonego poziomu wyszkolenia bojowego. Zakłada się że pilot po trzech - czterech latach służby w jednostce liniowej powinien osiągnąć poziom wyszkolenia I klasy. W tym też okresie czasu coraz większa liczba oficerów podnosi swoje kwalifikacje poprzez rozpoczęcie studiów drugiego stopnia, nieliczna grupa zostaje skierowana na kursy językowe. Następuje to po okresie 3-4 lat służby w jednostkach liniowych. Na kursy te są kierowani oficerowie prezentujący najwyższy poziom wyszkolenia, wiedzy teoretycznej, mający określoną osobowość i uzdolnienia predysponujące ich do zajmowania stanowisk dowódczych.

Z reguły po ukończeniu specjalistycznych kursów wyznaczani są oni na stanowiska o stopniu etatowym „major”. Dalszy przebieg ich służby wojskowej podporządkowany jest utrwalaniu zdobytych umiejętności praktycznych, pogłębianiu wiadomości teoretycznych i wyrabianiu cech niezbędnych do kierowania zespołami ludzkimi. Między czwartym, a siódmym rokiem służby zawodowej oficerowie ci są wyznaczani na stanowiska równorzędne pod względem stopnia etatowego i hierarchii służbowej lecz o większej złożoności zadań służbowych. Relacja taka zachodzi m.in. pomiędzy stanowiskami starszego oficera rozpoznawczego, starszego oficera mobilizacyjnego, a stanowiskiem starszego oficera operacyjnego /pomocnika szefa sztabu/ sztabu pułku lotniczego. Jest to również okres pogłębiania znajomości języków obcych poprzez uczestnictwo w kursach językowych, ćwiczeniach międzynarodowych, sympozyjach. Okres ten charakteryzuje się również stawianiem przed najlepiej zapowiadającymi się oficerami coraz bardziej złożonych zadań. Wszystkie te działania mają na celu m.in. wyłonienie najbardziej uzdolnionych kandydatów do studiów w Akademii Obrony Narodowej.

Szczegółowe warunki i tryb przyjmowania żołnierzy zawodowych do Akademii Obrony Narodowej reguluje Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 kwietnia 1998 roku. Kwalifikacją na przedmiotowe studia objęci są z urzędu oficerowie-absolwenci wyższych studiów zawodowych, ukończonych w wyższych szkołach wojskowych w siódmym roku od ich ukończenia za wyjątkiem oficerów:

- legitymujący się studiami wyższymi II-go stopnia;
- posiadający zgodę przełożonych na podjęcie studiów magisterskich poza siłami zbrojnymi w uczelniach cywilnych;
- tych którzy nie wyrazili zgody na skierowanie na egzaminy wstępne;
- posiadających niższą niż 4 ocenę z opiniowania okresowego;
- przeciwko którym toczy się postępowanie karne, dyscyplinarne lub przed sądami honorowymi;
- zajmujący stanowiska niższe od stanowiska dowódcy kompanii lub równorzędnego.

Kwalifikacją na stacjonarne studia w AON mogą być również objęci oficerowie posiadający dyplom ukończenia studiów wyższych, jednak, nie wcześniej jednak niż po pięciu latach zawodowej służby wojskowej. Oficerowie ci zobowiązani są wystąpić ze stosownym wnioskiem do Ministra Obrony Narodowej.

Po ukończeniu stacjonarnych studiów w Akademii Obrony Narodowej absolwenci uzyskują tytuł oficera dyplomowanego i są wyznaczani na stanowiska kierownicze jednostek liniowych lub sztabów wszystkich szczebli dowodzenia.

Dalszy przebieg służby oficera uzależniony jest od predyspozycji dowódczych, praktycznych umiejętności zawodowych i zasobu wiedzy specjalistycznej i ogólnowojskowej. Warunkiem kolejnych awansów jest ukończenie Kursu Przeszkolenia Operacyjnego, przeznaczonego dla absolwentów AON lub studiów podyplomowych dla absolwentów studiów cywilnych. Nieliczni z nich po 18 – 20 latach służby wojskowej kierowani są na Podyplomowe Studium Operacyjno - Strategiczne, które jest przeznaczone dla kandydatów na stanowiska o stopniu etatowym generała.

Mianowanie żołnierzy zawodowych na kolejne wyższe stopnie wojskowe realizowane jest w ramach poszczególnych korpusów osobowych kadry zawodowej raz w roku, z okazji Święto Wojska Polskiego – 15 sierpnia.

W innym terminie mogą być mianowani:

- żołnierze zawodowi w drodze wyróżnienia, zgodnie z ustawą o dyscyplinie wojskowej;
- absolwenci i słuchacze wyższych szkół wojskowych w kraju i za granicą;
- chorążowie i podoficerowie zawodowi – absolwenci wyższych uczelni cywilnych.

Warunki mianowania żołnierza zawodowego na wyższy stopień wojskowy są określone w Ustawie o służbie wojskowej żołnierzy z 1970 roku oraz decyzjach, zarządzeniach i wytycznych ministra obrony narodowej, do których zalicza się:

- wysługę lat w stopniu, różną dla każdego stopnia wojskowego;
- zajmowanie przez co najmniej dwa lata stanowiska o stopniu etatowym równym, lub wyższym od stopnia na który ma być żołnierz mianowany;
- bardzo dobre i wzorowe oceny z opinii okresowych od ostatniego mianowania;

W drodze wyróżnienia żołnierz zawodowy może być mianowany w sytuacji kiedy posiada wysługę w stopniu o jeden rok krótszą, od określonej w ustawie oraz uzyskał ocenę 6 (wzorowy) podczas ostatniego opiniowania okresowego.

Do mianowania na wyższy stopień wojskowy nie może być przedstawiony żołnierz zawodowy, nie spełniający w/w warunków formalnych, ukarany sędownie lub dyscyplinarnie oraz żołnierz zawodowy przeciwko któremu toczy się postępowanie prokuratorskie.

Wnioski w sprawie mianowania na wyższe stopnie wojskowe przesyłane są zgodnie z drogą służbową, właściwą dla danej jednostki organizacyjnej Sił Zbrojnych RP. Na poszczególnych szczeblach organizacyjnych ulegają one selekcji pod względem spełnienia w/w warunków formalnych przez kandydatów do mianowania. Wnioski o mianowanie na stopień wojskowy majora, podpułkownika i pułkownika przesyłane

są wraz z listami imiennymi określającymi proponowaną kolejność rozpatrywania tych wniosków – oddzielnie na każdy stopień wojskowy.

O kolejności na liście decyduje ranga zajmowanego stanowiska służbowego oraz stopień wywiązywania się z obowiązków służbowych stwierdzony na podstawie opinii służbowych sporządzonych w okresie od ostatniego mianowania.

4.3. Kariera

Podjęcie do zagadnienia kariery uległo zmianom. Wraz z upływem czasu nieskomplikowane koncepcje doboru pracowników do wymagań stanowisk pracy, były wzbogacane modelami, które dążyły do uwzględnienia zarówno rzeczywistych kwalifikacji pracowników jak i samych stanowisk. Obecnie organizacje chcąc zrealizować wcześniej określone zadania poszukują odpowiednich pracowników. Oni natomiast zmierzając do maksymalizacji zwrotu swojego wysiłku dążą do tego poprzez zmiany w karierze. Kariera jest zatem drogą profesjonalnego rozwoju, którą podążają pracownik w jego życiu zawodowym⁸⁰. Według Griffina kariera to zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw jakie są przez określoną osobę przejawiane w jej życiu zawodowym. Zgodnie z Słownikiem Języka Polskiego kariera to „powodzenie w życiu, zdobywanie coraz wyższych stanowisk w pracy zawodowej, naukowej, społecznej itp., osiągnięcie jakiegoś celu zapewniające dobre widoki na przyszłość”⁸¹.

Niektórzy z autorów łączą wzorce kariery z indywidualnym rozwojem człowieka, który dokonuje się na różnych etapach jego życia. I tak E. Schein wyodrębnia w życiu człowieka 9 etapów: wzrastanie, wejście w świat pracy, podstawowe szkolenie w pracy, pełne uczestnictwo na wczesnym etapie kariery (zwykle w wieku 17-30 lat), pełne uczestnictwo na średnim etapie kariery (25-35 lat), kryzys wieku średniego (35-45 lat),

⁸⁰ J. Prębska, *Kariera inaczej*, „PERSONEL” nr 1/1996.

⁸¹ M. Szymczyk (red.), *Słownik Języka Polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1979, s. 886.

późna kariera (od 40 lat do momentu przejścia na emeryturę), spadek i zwolnienie (także od 40 lat do przejścia na emeryturę) oraz przejście na emeryturę⁸².

E. Schein wyróżnił pięć „kotwic” kariery (zdolności, potrzeby i motywacje oraz postawy oraz wartości konkretnego człowieka, które wnosi on ze sobą do pracy), trwałych ukierunkowań, które wpływają na to czego dany człowiek chce oraz czego oczekuje od życia zawodowego. Pozwoliły one wyróżnienie następujących ukierunkowań kariery zawodowej:

- ukierunkowanie techniczno-funkcjonalne;
- ukierunkowanie na zarządzanie;
- ukierunkowanie na autonomię i niezależność;
- ukierunkowanie na bezpieczeństwo/stabilność;
- ukierunkowanie twórcze;
- ukierunkowanie na sens, prawdę/poświęcenie dla idei;
- ukierunkowanie na wyzwania;
- ukierunkowanie na styl życia.

Badania wykazały, iż każdy człowiek posiada jeden dominujący oraz dwa uzupełniające imperatywy wewnętrzne. Człowiek odkrywa je w trakcie swojego życia w różny sposób. Ich zmiany dokonują się pod wpływem rozwoju osobowości człowieka oraz zmian zewnętrznych. Powoduje to, iż wraz z wiekiem zmienia się kondycja fizyczna człowieka, jego osobowość i dojrzałość jak również potrzeby, pragnienia i preferencje. U ludzi już od 14 roku życia następuje osłabienie słuchu, które wyraźnie zaczyna się objawiać w wieku 40 lat. Dorosłych w stosunku do ludzi młodych charakteryzuje także wyraźnie większe wyczucie rzeczywistości. Pamięć ludzi dorosłych jest bardziej logiczna i praktyczna, a myślenie staje się bardziej praktyczne. Mimo zachodzących zmian w zdolnościach oraz procesach psychicznych ludzi dorosłych, mogą oni w wieku od 45 roku życia mogą oni uczyć się dowolnych treści i umiejętności równie skutecznie jak dzieci i młodzież szkolna. Ludzie dorośli pragną pochwał

⁸² A. Sajkiewicz (red.), op. cit.

i uznania innych ludzi. Pragną przejawiać swoją osobowość, przeciwstawiać się dominacji innych osób i współzawodniczyć z innymi⁸³.

Według J.L. Holland'a istnieje związek pomiędzy osobowością ludzi, a wybraną przez nich karierą. Wyróżnił on sześć typów osobowości człowieka, które mogą służyć za podstawę przewidywania aspiracji zawodowych oraz dokonywanych wyborów kariery. W osobowości tych należą⁸⁴:

- typ konwencjonalny

postrzegany zazwyczaj jako: dobrze zorganizowany lubiący pracę i jasno określone cele, dostosowujący się do sytuacji, systematyczny, praktyczny oraz sztywny, niezrównoważony z brakiem wyobraźni

- typ artystyczny

postrzegany zazwyczaj jako: posiadający wyobraźnię, niezależny, z przewagą zdolności werbalnych, emocjonalny i niezorganizowany

- typ realistyczny

postrzegany zazwyczaj jako: autentyczny, stały i praktyczny, nieśmiały, niekontrolujący się, konformistyczny, posiadający zdolności manualne

- typ społeczny

postrzegany zazwyczaj jako: preferujący działania związane z informowaniem, pomaganiem oraz rozwijaniem ludzi, pełni taktu, zrozumienia, chętni do pomocy, dążą do dominacji i manipulacji

- typ przedsiębiorczy

postrzegany zazwyczaj jako: lubiący pracę z ludźmi, przedsiębiorczy, lubiący przewodzić i kontrolować innych, posiada zaufanie do siebie, ambitny, energiczny i elokwentny, dążący do dominacji, władzy

- typ badawczy

⁸³ J. Półturzycki, *Dydaktyka dorosłych*, WSiP, Warszawa 19991.

⁸⁴ A. Sajkiewicz (red.), op. cit.

postrzegany zazwyczaj jako: 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. Zarówno E. Schein jak i Holland wskazywali, iż prawidłowe określenie osobowości jest niezbędne do planowania kariery.

Według R. W. Griffina ludzie w trakcie swojego życia przechodzą przez cztery ogólne etapy⁸⁵ (rys. 17). Pierwszy etap *poszukiwania* charakteryzuje się tym, iż określona osoba dojrzewa do decyzji o wyborze kariery i zaczyna się do niej przygotowywać. Etap ten trwa jeszcze po zakończeniu szkoły oraz podjęciu pierwszej pracy. Niekiedy obrana kariera może nie spełniać pokładanych w niej nadziei lub też ludzie podejmują na nowo kształcenie po kilku latach pracy. W trakcie drugiego etapu *ustawienia* określona osoba może dostać awans lub zostać przeniesiona na inne stanowisko. Mimo, iż zmiany mogą zachodzić w dalszym ciągu na tym etapie ludzie zazwyczaj wiedzą co ich interesuje i zaczynają sobie wyrabiać zawodową tożsamość. W trzecim etapie *utrzymania* ludzie przechodzą na kolejne, wyższe stanowiska. Często służą radą młodszym kolegom. Niektórzy z ludzi wchodzą w fazę stagnacji i schyłku. W ostatnim etapie ludzie planują emeryturę i psychicznie zaczynają wycofywać się z życia organizacji. Niektórzy, zwłaszcza pracownicy najwyższych szczebli pracują jeszcze po przejściu na emeryturę w roli doradców.

Kierowanie karierą ma duże znaczenie zarówno dla określonych osób jak też dla organizacji. W literaturze przedmiotu wśród metod planowania karier wymienia się następujące⁸⁶:

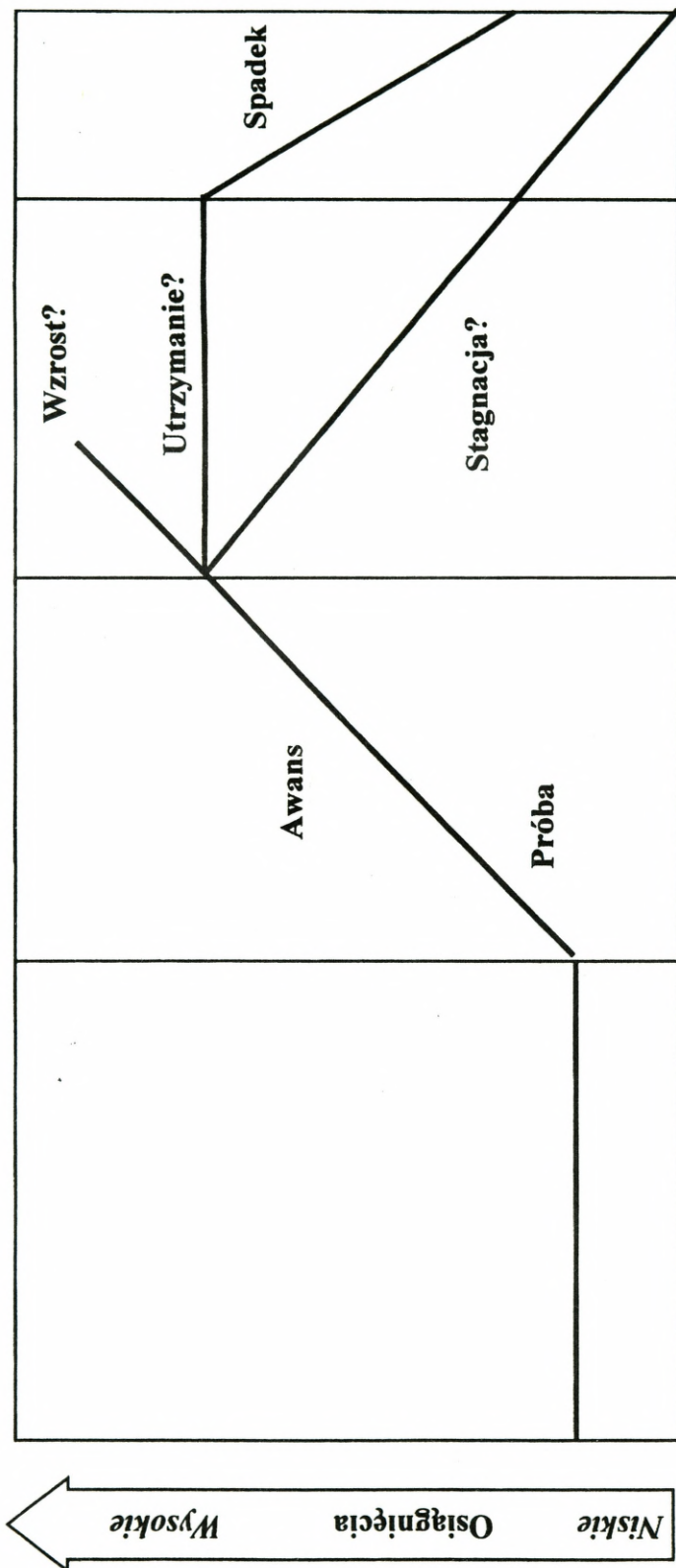
- metodę „niewidzialnej ręki”;

brak ingerencji organizacji w plany zawodowe pracowników.

⁸⁵ R. W. Griffin, op. cit.

⁸⁶ S. Smoleński, op. cit.

A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit.



Poszukiwania Ustawienie Utrzymanie Spadek

Rys. 17. Powszechnie występujące szczeble kariery
/za Griffin, op. cit./

- metodę „poszukiwania pereł”;

*odkrywanie młodych talentów (na ogół mężczyzn w wieku do 30 lat) oraz roz-
taczanie nad nimi opieki w nadziei, iż w przyszłości wniosą duży wkład do or-
ganizacji.*

- metoda planowanie karier;

*- technika „Księgi Dziedziczeń” z listami potencjalnych następców, osób które
aktualnie zajmują poszczególne stanowiska;*

*- technika „Tablicy Kadry Rezerwowej” na której obok nazwiska nanosi się in-
formację dotyczącą wieku, przydatności na zajmowanym stanowisku oraz po-
tencjału awansowego.*

- metoda analiza charakterystyki osobowej;

- metoda profilu osobowości;

*- ze względu na wpływ otoczenia oraz zadań które są realizowane w procesie
pracy rozpatrywane są następujące tendencje osobowościowe:*

*- czynnik D – niezależność, aktywność, dominacja, podatność na kształtowa-
nie otaczającego środowiska;*

*- czynnik I – nastawienie na ludzi, komunikatywność, życzliwość, generowa-
nie entuzjazmu oraz doradztwo;*

*- czynnik S – solidność, niezawodność w kooperacji z innymi oraz cierpli-
wość i umiejętność słuchania;*

*- czynnik C – umiejętność dostosowania się do wymagań środowiska oraz
kompromisowość.*

*- nie wartościuje się cech osobowości pracownika, a traktuje się jak kapitał
ludzki;*

*- dane niezbędne do wykreślenia profilu osobowości powinny znajdować się
w Kartotece Personalnej Pracownika;*

- *dane przechowywane na dyskach magnetycznych można wykorzystywać nie tylko do projektowania karier ale również do kompletowania zespołów zadaniowych.*

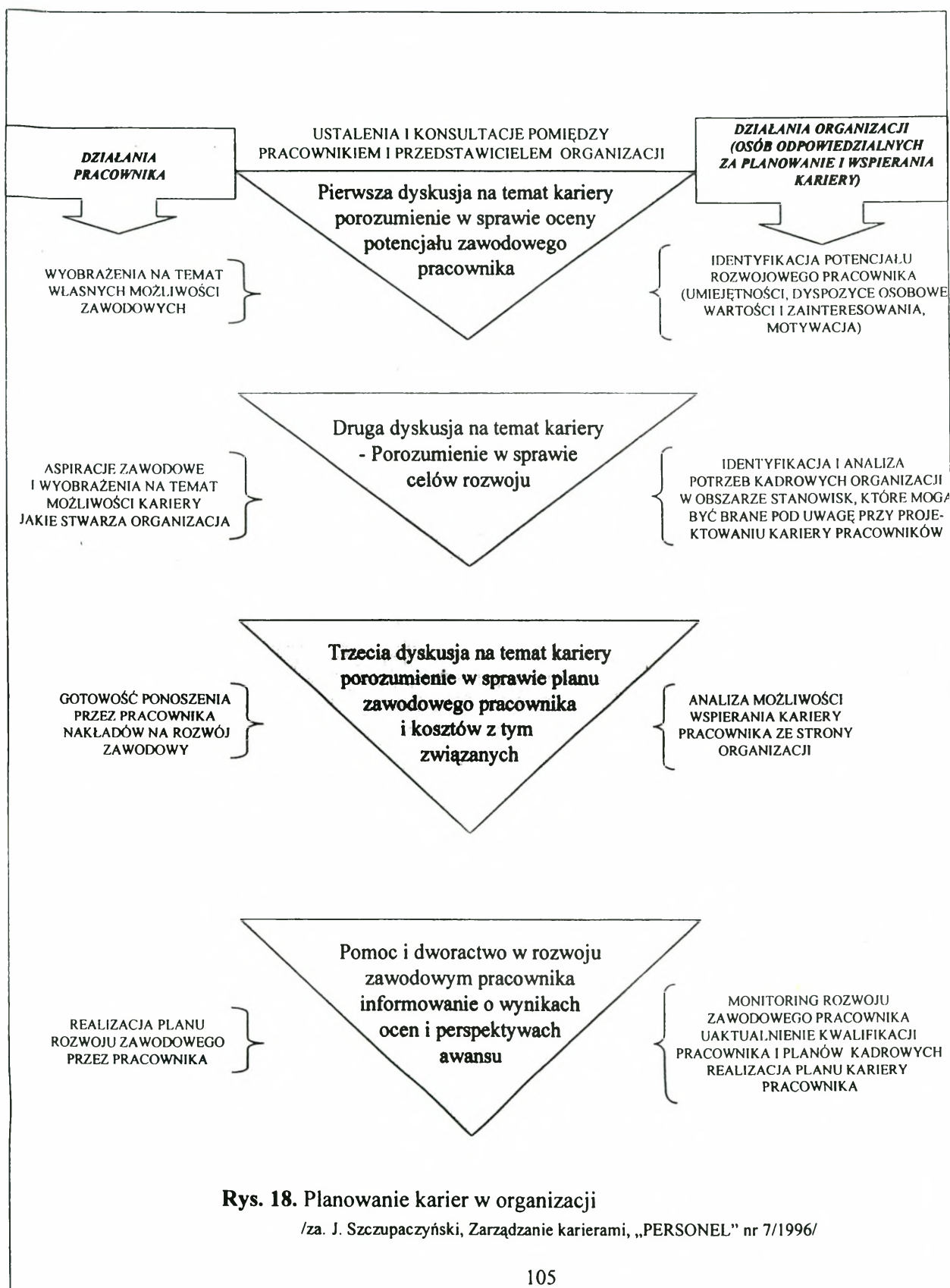
Do negatywnych zjawisk mających miejsce w praktyce kierowania zalicza się psychoterror (mobbing). Zjawisko to można scharakteryzować następująco:⁸⁷

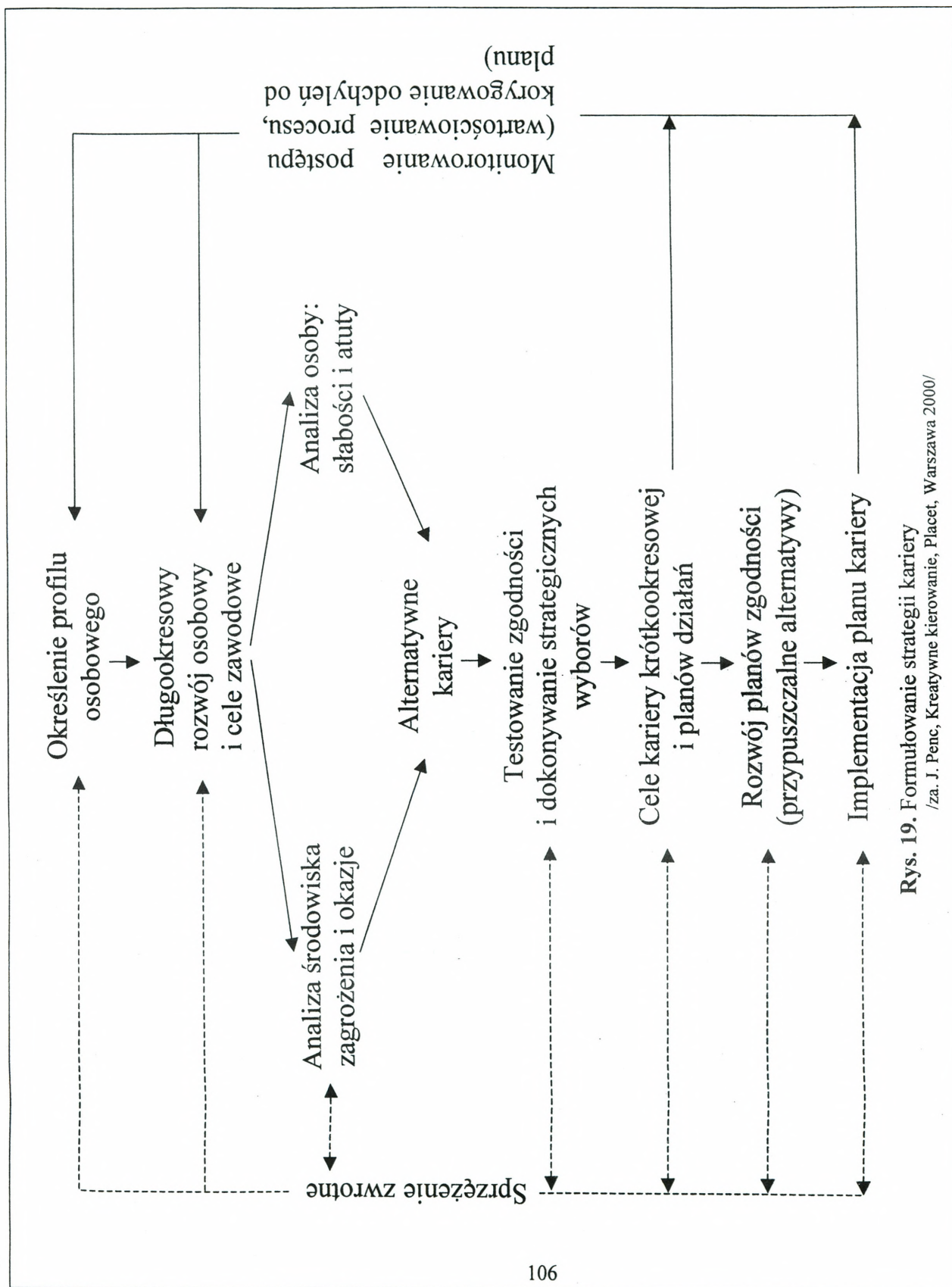
- określa się go jako manipulacyjne działania odczuwane przez niszczonego pracownika w sposób istotny (działania te muszą występować co najmniej przez pół roku nie mniej niż raz w tygodniu):
 - *komunikowanie się z niszczonym pracownikiem doprowadzone jest do absurdu poprzez np.:*
 - *terror telefoniczny;*
 - *tendencyjną krytykę;*
 - *traktowanie pracownika „jak powietrze”;*
 - *sposób przydziału zadań;*
 - *zadania pozbawione sensu, upokarzające, niebezpieczne oraz takie które nie odpowiadają kwalifikacjom pracownika;*
 - *nie przydzielanie żadnych zadań;*
 - *obniżanie lub niszczenie autorytetu;*
 - *publiczne wskazywanie rzekomej niekompetencji;*
 - *wysmiewanie poglądów, dorobku, zachowań w obecności osób trzecich.*
- psychoterror posiada następujące fazy:
 - *powstanie sytuacji konfliktowej;*
 - *proces napiętnowania;*

⁸⁷ A. Lipka, *Mobbing a rozwój pracowników*, „PERSONEL” nr 12/1995.

- *oficjalne kroki w postaci prób zmierzających do naruszenia obowiązujących norm prawnych;*
- *wcześniejsze zakończenie okresu aktywności zawodowej lub jak najszybsza zmiana miejsca pracy.*
- *do najczęstszych przyczyn psychoterroru zalicza się:*
 - *poziom etyczny „prześladców”;*
 - *niekompetencje przełożonych;*
 - *brak dobrej woli w rozwiązywaniu zaistniałego konfliktu;*
 - *zła organizacja pracy oraz niskie umiejętności, które mogą być wspomagane określoną strukturą osobowości;*
 - *zaistnienie określonej sytuacji.*
- *do czynników które mogą posiadać wpływ na wystąpienie psychoterroru między innymi zalicza się:*
 - *orientację na pracę;*
 - *cechy charakteru;*
 - *uprzedzenia do osób aspirujących do awansu;*
 - *wzór zachowań;*
 - *stosowane kryteria awansowania.*

Do zagadnień związanych z zarządzaniem karierą można podchodzić w sposób tradycyjny (selekcja, zarządzanie rozwojem, ocenianie, przemieszczanie i planowanie następstw). Inne działania traktowane są jako wspierające. Nowe podejście do tego zagadnienia preferuje informowanie pracowników o możliwościach podejmowania odpowiednich ścieżek kariery (liniowych, spiralnych, urzędniczych) (rys. 18 i 19).





Rys. 19. Formułowanie strategii kariery
/za: J. Penc, Kreatywne kierowanie, Placet, Warszawa 2000/

5. KIEROWANIE PERSONELEM

5.1. Motywowanie pracowników

Zrozumienie tego co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje działania ludzi, było i jest istotne dla przełożonych. Potrzeby ludzi jak i oczekiwania organizacji wobec pracowników są zróżnicowane. Brak jest jednoznacznej odpowiedzi jak skutecznie motywować? Istnieje zbyt wiele zmiennych zależnych zarówno od osoby motywującej, motywowanej oraz uwarunkowań sytuacyjnych (tabela 7). Jednak istnieje możliwość znalezienie „klucza” do skutecznego motywowania podwładnych.

Tabela 7

Niektóre zmienne mające wpływ na motywację w organizacjach⁸⁸

Cechy indywidualne	Cechy stanowiska	Cechy sytuacji roboczej
Zainteresowania	Zakres uprawnień decyzyjnych	Środowisko pracy: - koledzy; - podwładni; - przełożeni.
Postawy względem: - siebie; - współpracowników; - przełożonych; - stanowiska.	Zakres otrzymywanych informacji	Działania organizacyjne - system motywacji; - kultura organizacyjna.
Potrzeby	Znaczenie informacji dla realizacji celów. Stopień zróżnicowania zadań.	

⁸⁸ Za A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998, s. 227.

Termin motywacja do pracy stosowany jest do opisywania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań zachowań ludzi podczas pracy. Z punktu widzenia kierowania ludźmi motywacja jest ujmowana jako⁸⁹:

- 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 ujęciu pierwszym motywacja jest wewnętrznym procesem, który wpływa na decyzje ludzi związane z uruchamianiem oraz podtrzymywaniem zachowań, zmierzających do uzyskania określonych celów. Natomiast w ujęciu drugim, może być określana jako świadome i celowe oddziaływanie na zachowanie pracowników, przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy w zakresie czynników je determinujących.

Według J. Mellera i E. Dolnego proces realizacji motywów (cele zachowań człowieka) może być rozpatrywany jako⁹⁰:

- psychiczny proces podejmowania decyzji o gotowości do określonych zachowań;
- społeczny proces wywierania presji na innych.

J. A. F. Stoner i Ch. Wankel określają motywację jako: zespół czynników, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi. Według J. Reykowskiego motywacja odnosi się do tych psychicznych przeżyć ludzi, które przesądzają o możliwości i kierunku ich działalności. Motywacja jest procesem „regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku (celu)”⁹¹.

⁸⁹ por. A. Pochtowski, op. cit.

⁹⁰ A. Bednarski, op. cit., s. 220.

⁹¹ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 23.

W ogólnym ujęciu motywacja do pracy związana jest z wewnętrznym procesem w czasie którego człowiek⁹²:

- uświadamia sobie niezaspokojenie potrzeby;
- następnie rozpoznaje możliwość jej zaspokojenia;
- podejmuje działania skierowane na osiągnięcie określonych celów;
- osiąga pewien poziom wykonania zadań;
- otrzymuje nagrody lub kary;
- dokonuje oceny zaspokojenia potrzeb.

Wraz z rozwojem myśli kierowniczej podejście do motywacji ulegało zmianom. W kolejności były to⁹³:

- podejście tradycyjne - oparte jest na następujących założeniach:
 - praca z natury jest przykrą koniecznością;
 - płaca jest ważniejsza od rodzaju wykonywanej pracy;
 - ścisły nadzór i maksymalne uproszczenie stawianych zadań zapewnia wykonanie zadania.
- model stosunków międzyludzkich - zgodnie z którym:
 - ludzie przywiązują dużą wagę do stosunków społecznych w pracy;
 - zaspokojenie potrzeb społecznych ma równie duże znaczenie jak sama płaca.
- model zasobów ludzkich - zakłada iż:
 - ludzie chcą uczestniczyć w ustalaniu i realizacji ważnych celów;
 - ludzi stać na więcej niż się od nich wymaga w przeciętnej organizacji.

⁹² R. W. Griffin, op. cit.

⁹³ K. Piotrkowski, op. cit.

W ciągu wielu lat powstało szereg teorii, które zmierzały do wyjaśnienia motywacji do pracy. Teorie te można podzielić na:

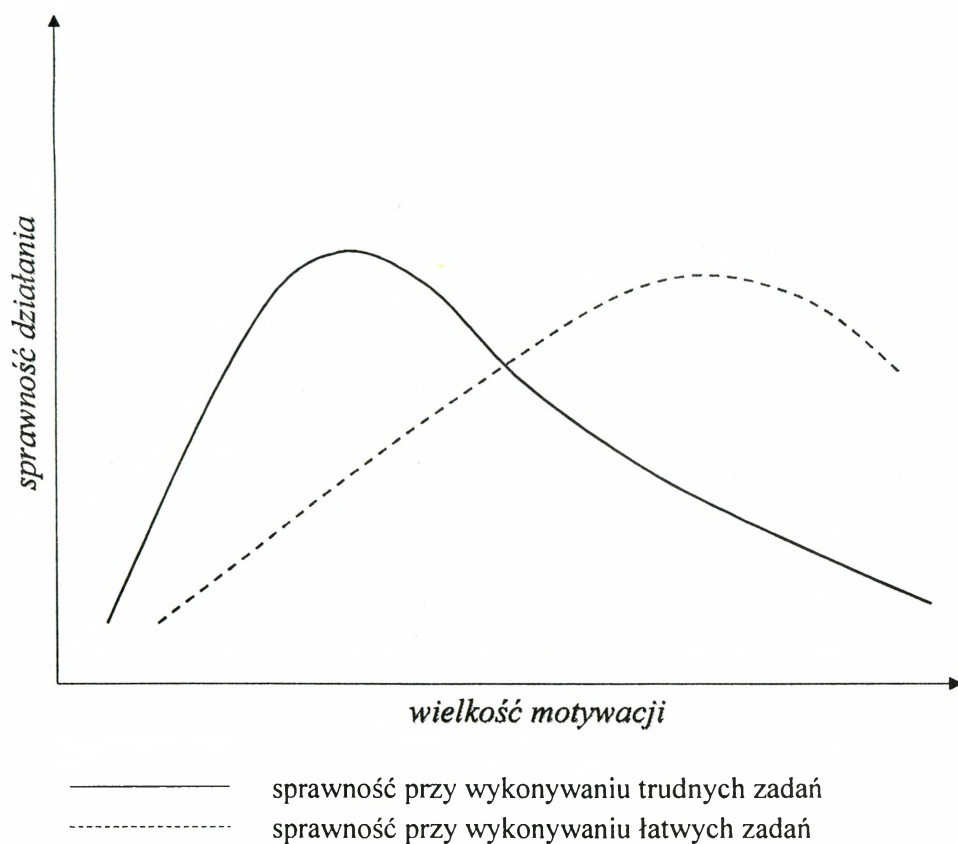
- teorie treści – zajmujące się tym, „co” się motywuje;
- teorie procesu – koncentrujące się na tym, „jak” się motywuje;
- teorie wzmocnienia – które kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań.

Wśród czynników motywujących ludzi, a innych niż strach wyróżnia się: ciekawość, zainteresowanie, ambicja, poczucie obowiązku, szacunek dla autorytetu, potrzeba uznania. Wielu ludzi podejmuje wysiłki, pragnąc uczestniczyć w pozytywnym działaniu. Niestety w wyniku niewłaściwych reakcji przełożonych, braku silnej i stałej motywacji, ludzie ci zniechęcają się, słabnie ich zapał i zaangażowanie.

Motywowanie będąc praktyczną działalnością każdego kierownika, wykonywaną na co dzień obejmuje zestaw określonych przedsięwzięć zmierzających do kształtowania lub modyfikowania zachowań podwładnych poprzez wzbudzenie motywacji i stworzenie odpowiednich warunków wykonywania zadań. Należy w sposób konkretny, klarowny i zrozumiały definiować zadania. Konieczne jest określenie kryteriów oceny, jeśli pracownik ich nie zna. Jeżeli podwładny nie rozumie sensu danego działania, wówczas jego motywacje będą słabe. Uzyskanie wysokich wyników w pracy zależy także od zapewnienia pracownikom optymalnych warunków realizacji zadania. Kierownictwo musi także przejawiać zainteresowanie pracą podwładnych, ponieważ niewystępowanie takiego zainteresowania oraz niedostatek inwencji kierownictwa odczytywane jest jako brak zainteresowania przełożonych jak najlepszym wykonaniem zadania.

Przełożeni powinni pamiętać, iż zaangażowanie pracowników należy wynagradzać. Stwierdzono bowiem, że im większe jest prawdopodobieństwo otrzymania nagrody za osiągnięcie określonego wyniku, tym większa i silniejsza jest motywacja. Stwierdzono również, że brak zapewnienia na odpowiednim poziomie: sprawiedliwej płacy czy też dobrych stosunków, powoduje pojawienie się frustracji i apatii, co niejednokrotnie przeradza się w agresję wobec przełożonych i powoduje że są oni krytykowani.

Motywacja jest złożonym procesem, dlatego też kierowanie nim wymaga wiedzy i umiejętności. Okazuje się, iż przy zbyt silnej motywacji sprawność działania spada, a wydajność pracy obniża się (rys. 20).



Rys. 20. Zależność sprawności działania od intensywności motywacji

/za J. Reykowski, op. cit./

Przełożeni dysponują określonymi możliwościami pobudzania i utrwalania motywacji. Mogą oni motywować podwładnych poprzez kreowanie odpowiednich zarobków, zainteresowanie podwładnych pracą, stwarzanie perspektyw awansu, uzyskanie odpowiednich świadczeń socjalnych czy też lepszych warunków pracy. Motywując podwładnych przełożeni również sami muszą być entuzjastami tego, co robią.

Entuzjazm przyciąga uwagę innych, zjednuje zwolenników, wzbudza akceptację, wywołuje fascynację. Entuzjazm ma ogromną moc, uwalnia umysł od zmartwień

i napięć, rozszerza perspektywy, jest także motorem śmiałych niekonwencjonalnych działań.

Środki którymi dysponują przełożeni, a które przeznaczone są do motywowania podwładnych dzielą się na:⁹⁴

- **środki przymusu**

są to wszelkiego rodzaju rozkazy, polecenia i zalecenia przełożonych, jak również dobrowolne zobowiązania obligujące do odpowiedniego zachowania oraz działania w organizacji. Zakładają one w pierwszej kolejności podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji. Mimo, iż niektóre z nich pozostawiają pracownikom swobodę decydowania o zadaniu czy też sposobie jego wykonania, często stosujący je uznają, iż ich sugestie, rozwiązania czy rady są najlepsze.

- **środki zachęty**

w ich skład wchodzi wszelkie obietnice, które są dawane pracownikom, iż w sytuacji kiedy zastosują się oni do zaleceń, mogą oczekiwać określonych korzyści. Środki te są stosowane w celu modyfikacji oraz kształtowania zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem. Środki te umownie dzielą się na bodźce materialne (w wyniku których pracownik może uzyskać korzyści ekonomiczne) i niematerialne (które dodają mu powagi i godności).

- **środki perswazji**

odwołują się one do motywacji wewnętrznej i wynikają z wzajemnych negocjacji czy też konsultacji motywujących i motywowanych. Korzyści jakie płyną ze stosowania tych środków związane są z integracją motywowanych z celami motywującego w przeciągu dłuższego przedziału czasu, większym przywiązaniem pracowników do miejsca pracy oraz umocnieniem ich pozycji jako partnerów.

⁹⁴ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.

W celu uzyskania pożądaných zachowań kierownik stosuje określone systemy kar lub nagród albo jedno i drugie. Podejście takie zakłada, iż kierownicy posiadają wiedzę o rolach odgrywanych przez pracowników w organizacji, grupach, ich strukturach i właściwościach, władzy i konfliktach w organizacji, komunikacji, bodźcach oraz udziale pracowników w podejmowaniu decyzji. Narzędzia oddziaływania stosowane w procesie motywowania nazywane są bodźcami. Dzieli się je na negatywne i pozytywne. W każdej organizacji w procesie zarządzania wykorzystywane są oba rodzaje bodźców. Bodźce pozytywne stwarzają perspektywę zaspokojenia potrzeb lub je zaspokajają. Zalicza się do nich: płacę oraz inne bodźce finansowe (premie, dodatki, nagrody), bodźce niematerialne (pochwały, dyplomy, odznaczenia). Bodźce negatywne natomiast grożą, ostrzegają i kojarzą się z karą.

Stosowanie bodźców negatywnych jest względnie proste, bowiem nie wymaga od przełożonego większego wysiłku. Posługiwanie się bodźcami pozytywnymi jest natomiast pracochłonne, przełożony zmuszony jest stwarzać podwładnym perspektywę i zachęty. Często zakłada się, iż w organizacji winny przeważać bodźce pozytywne, ponieważ to one są motorem działań produkcyjnych.

Dobór i uruchomienie narzędzi oddziaływania na podwładnych musi być przemyślane. Przede wszystkim przełożony musi znać swych podwładnych, ich potrzeby, dążenia, kwalifikacje oraz ambicje zawodowe. Stosowanie takich samych bodźców w stosunku do wszystkich podwładnych jest niewłaściwe. W praktyce często zdarza się, iż przełożony motywuje pracowników dotychczas mniej wydajnych przez podwyżkę płac, zapominając jednocześnie o tej części załogi, która cały czas pracuje wydajnie. Jest to klasyczny przykład - równania w dół - błędu popełnianego przez przełożonych. Często przełożeni powierzchownie traktują zagadnienia motywacji, co znajduje negatywne odbicie w praktyce.

Znaczącą rolę w napędzaniu ludzkich działań są płace. Aby jednak motywowanie za pomocą płac było skuteczne niezbędne jest stworzenie odpowiedniego systemu wynagrodzeń. Brak jest jednoznacznych wskazań jak taki system powinien wyglądać, jednakże powinien on być⁹⁵:

⁹⁵ W. Kopertyńska, *Motywowanie przez płace (1)*, „PERSONEL” nr 12/1998.

- efektywny;
- motywacyjny;
- zgodny z prawem;
- prosty i czytelny;
- uwzględniający specyfikę organizacji.

Podczas konstrukcji systemu płac muszą zostać uwzględnione następujące kwestie:⁹⁶

- wartościowanie pracy – wykonane za pomocą metod analitycznych, które będą uwzględniać różne cechy pracy;
- normowanie pracy – zgodnie z naukowo opracowanymi metodami, które będą uwzględniały reguły biomechaniczne oraz wymogi racjonalnego fizjologicznego rozkładu czynności;
- zwiększenie możliwości zarobkowych – w wyniku przeszeregowań na wyższy szczebel w ramach danej grupy zaszeregowania;
- doskonalenie wewnętrznej struktury płac – w wyniku wzmocnienia roli płacy zasadniczej;
- stosowanie efektywnej formy płac – dostosowanej do warunków pracy, technologii produkcji, organizacji pracy oraz oczekiwań pracowników.

W teorii występują różne sposoby zmierzające do aktywizowania motywacyjnej funkcji płac oraz wzmocniania ich oddziaływań na zachowania się pracowników. J. Reykowski ocenia, iż aby płaca mogła pełnić rolę stymulującą przy jej tworzeniu jak również stosowaniu należy uwzględniać następujące zasady⁹⁷:

- proporcjonalności przyrostu – nie każdy przyrost wynagrodzenia pobudza motywację, zbyt mały może ją nawet osłabić;

⁹⁶ J. Penc, *Motywowanie ...*, op. cit.

⁹⁷ J. Reykowski, op. cit.

- wielkości oczekiwanej – przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości oczekiwanej lub ją przekraczać;
- ograniczonej dostępności – przyrost wynagrodzeń, który dotyczy wszystkich jest mniej motywujący niż związany z niewielką liczbą osób organizacji;
- psychologicznej odległości – wpływ wynagrodzenia jest tym mniejszy, im czas jaki upływa od chwili wykonania zadania a uzyskaną zapłatą jest większy;
- prawidłowej orientacji – pracownicy powinni mieć świadomość z tego jaki zachodzi związek pomiędzy ich działaniem, a uzyskiwanym wynagrodzeniem.

Przedstawione zalecenia, stosowane jako zasady skutecznego motywowania wydają się słuszne i powinny znaleźć odzwierciedlenie w praktyce. Jednakże skuteczność za pomocą płac uwarunkowana jest także przez czynniki zewnętrzne, które powodują deprecjację ekonomiczną płacy pozbawiając ich zdolności do motywowania.

Pracownicy bardzo rzadko funkcjonują w oderwaniu od grupy. Dlatego też istotne są techniki grupowego motywowania do pracy. Do technik tych należą⁹⁸:

- techniki job design
 - rozszerzenie pracy;
 - wzbogacenie pracy;
- tworzenie grup autonomicznych (kółka jakości)
- techniki OD (Organization Development)
 - trening wrażliwości;
 - tworzenie zespołów;
 - sesje wymiany pracowników.

Techniki te pozwalają na jednoczesne oddziaływanie na cały zespół.

⁹⁸ L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truszkowska, op. cit.

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 osłabiać⁹⁹.

Aby każdy pracownik działał wydajnie na rzecz organizacji, muszą być spełnione następujące warunki:

- wynik działania pracownika musi być przez niego postrzegany jako korzystny dla niego samego;
- pracownik musi być przeświadczony, że wynik który należy osiągnąć leży w zasięgu jego możliwości.

Dobór i stosowanie bodźców jest złożonym zagadnieniem. Aby bodźce były skutecznym narzędziem, muszą tworzyć system dostosowany do cech osób, na które mają oddziaływać, muszą być dopasowane do zewnętrznych okoliczności planowanych działań ludzi oraz muszą być wewnętrznie spójne.

Skuteczność motywowania ma bardzo duże znaczenie. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel przytaczają pewne wskazówki w tym zakresie¹⁰⁰:

1. Motywowanie podwładnych przez ich przełożonych powinno być czynne i świadome.
2. Kierownicy przed podjęciem prób modyfikowania określonych cech u innych powinni poznać własne silne i słabe strony.
3. Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia.
4. Nagrody powinny wiązać się z efektywnością, a nie ze stażem czy innymi względami nie związanymi z zasługami.
5. Zadania powinny być tak projektowane, aby stawiały wyzwania i umożliwiały różnorodność. Podwładni muszą rozumieć, czego się od nich oczekuje.

⁹⁹ Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera, Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993.

¹⁰⁰ za J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 379.

6. Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji, która jest zorientowana na efektywność.
7. Kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zarządzać problemom w miarę ich powstawania.
8. Należy dążyć do czynnego udziału pracowników w zwiększaniu wydajności organizacji, ponieważ oni są także zainteresowani jej powodzeniem.

5.2. Procesy komunikowania się

Komunikowanie odgrywa podstawową rolę w interakcjach społecznych, ponieważ bez komunikacji nie występuje wymiana informacji, co prowadzi w efekcie do braku nawiązywania i utrzymywania interakcji.

Termin „komunikowanie” posiada wiele definicji¹⁰¹. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel definiują komunikowanie jako „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów”. Natomiast Griffin przedstawia komunikowanie się jako „proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej”. Zwracając jednocześnie uwagę na problem zgodności informacji nadanej i odebranej. Dlatego przedstawia on skuteczne komunikowanie się jako „proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej”. W ocenie innych autorów „komunikowanie się jest wzajemnym oddziaływaniem społecznym za pomocą komunikatów” lub „komunikowanie się to doprowadzenie do wspólnego rozumienia określonych treści”¹⁰².

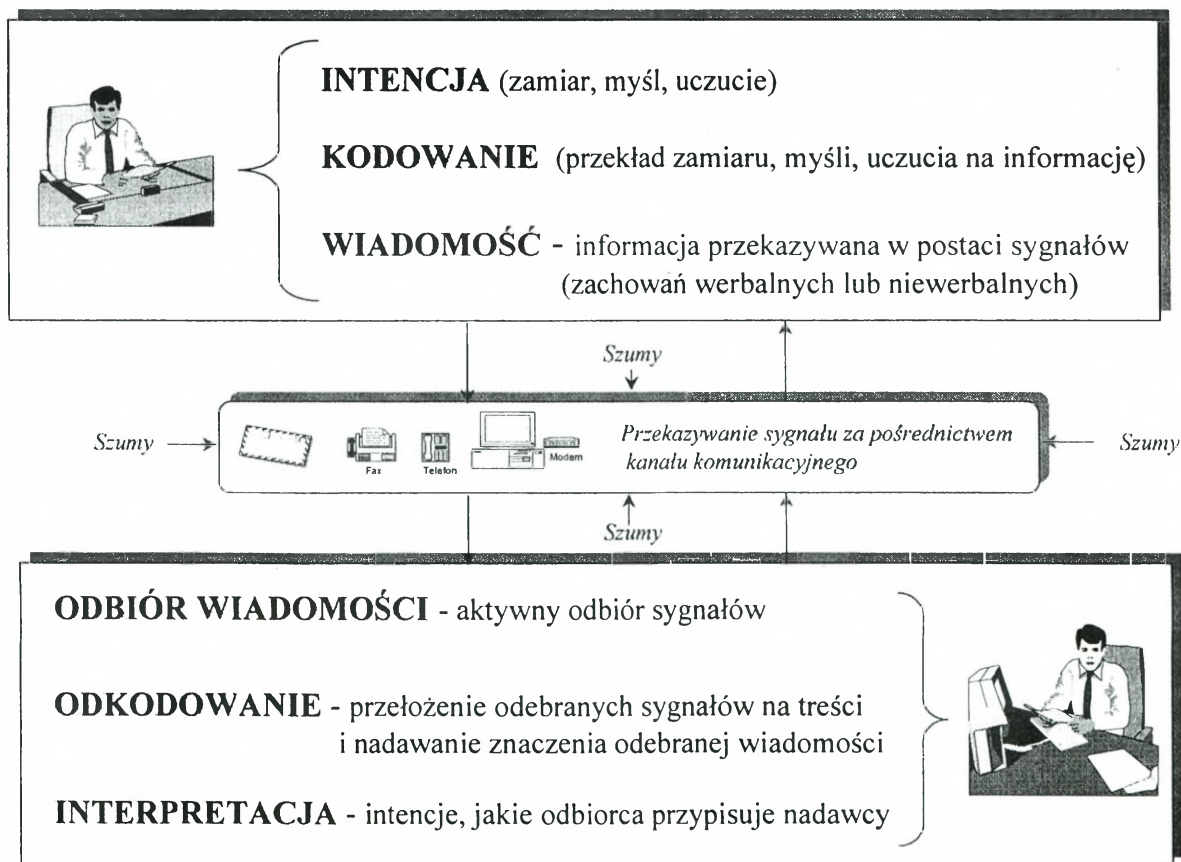
¹⁰¹ Niemiec Klaus Morten zdomadził około 160 definicji komunikowania. Za K. Burakowski, *Komunikacja międzyludzka*, AON, Warszawa 1998.

¹⁰² Praca zbiorowa pod red. D. M. Stewart, *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 323-324.

Z przytoczonych definicji - zwłaszcza J. A. F Stonera i Ch. Wankel - można wysnuć następujące wnioski:

- komunikowanie się związane jest z ludźmi (co najmniej dwoma osobami) oraz relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi;
- komunikowanie się polega na przekazywaniu znaczeń, co do których nadawca i odbiorca muszą być zgodni;
- w procesie komunikowania się stosowane gesty, dźwięki, które są wykorzystywane do prezentacji pojęć, lub ich przybliżenia;
- komunikowanie się jest nie tylko przekazywaniem, a zasadniczo wymianą informacji.

Ogólny schemat komunikowania się przedstawiono na rys. 21.



Rys. 21. Ogólny schemat komunikowania się

/oprac. na podst. R. W. Griffin, op. cit./

Proces komunikacji interpersonalnej zachodzi najczęściej w bezpośredniej styczności i zostaje on zapoczątkowany w chwili, kiedy nadawca pragnie przekazać określone fakty, myśli opinie lub inną informację odbiorcy. Następnie przekazywane treści, w zależności od sytuacji treści są zakodowane w odpowiedniej formie: słowa, gesty, pozy. Po ich zakodowaniu, są one przekazywane kanałami lub za pomocą określonego środka przekazu. Kanał(y) komunikacyjne łączą nadawcę z odbiorcą. Podczas bezpośredniej rozmowy uruchamiany jest jednocześnie kanał wizualno – foniczny. Jednakże aby komunikacja była skuteczna kanał musi być odpowiedni do komunikatu. Po przyjęciu wiadomości przez odbiorcę jest ona rozszyfrowana. Dekodowanie polega na interpretowaniu przez odbiorcę komunikatu i przetwarzanie go w zrozumiałą dla niego informację. Podczas każdego z prezentowanych etapów wiadomość może zostać zakłócona przez szумы.

W celu przewyższania kłopotów w komunikacji należy:

- używać więcej niż jednego kanału do przekazywania informacji;
- istotne informacje uzupełniać informacjami dodatkowymi, niezbędnymi dla skutecznego zrozumienia komunikatu przez odbiorcę;
- zmierzać do zachowania zgodności pomiędzy kanałem werbalnym i niewerbalnym;
- formułować jednoznaczne przekazy;
- ograniczać ilość przekazywanych informacji;
- stosować odpowiedni kod przekazu;
- panować nad emocjami;
- zachowywać właściwą strukturę przekazu;
- wykorzystywać sprzężenie zwrotne.¹⁰³

¹⁰³ A. Szóstek, K. Łęcki, *Od konkretności do abstrakcji. Pokonywanie barier w komunikacji interpersonalnej*, „PERSONEL” nr 1/1998.

Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić, że istnieją dwa aspekty zachowania, które determinują, sposób komunikowania się. Pierwszy z nich to *stopień pewności siebie*, który wyrażany jest w trakcie procesu komunikowania się. W psychologii nazywany jest *stopniem asertywności*, czyli bezpośredniości, apodyktyczności, zdecydowania, kontroli i wpływu, jaki ludzie chcą wyrzeć na innych.

Drugim z aspektów jest *stopień otwartości*, czyli do jakiego stopnia w trakcie komunikacji z innymi ludzie są pełni wyrazu, towarzyscy, swobodni w okazywaniu swoich uczuć i emocji oraz jak ważne jest dla nich podtrzymywanie kontaktów.

W wyniku skrzyżowania omawianych wymiarów, powstaną cztery podstawowe style komunikacji: przyjaciela, doradcy, analityka, wodza¹⁰⁴.

W celu rozpoznania stylu komunikowania się danej osoby, występuje potrzeba nauczenia się rozpoznawania, w jakim stopniu jest on jednoznaczny i nastawiony na uzyskanie kontroli nad uczestnikami interakcji oraz w jakim stopniu styl ten jest otwarty.

Przyjaciele są nastawieni na kontakt z ludźmi i poświęcają dużo czasu na zrozumienie innych ludzi. Słuchają, zachęcając innych do rozmowy. Pomimo, iż sprawiają wrażenie niepewnych i chwiejnych, ciągle starają się zrozumieć złożoność organizacyjnych sytuacji i problemów zarządzania.

Doradcy również są nastawieni na kontakty z ludźmi, ale nieco odmiennie niż przyjaciele. Błyszczą, lubią wywierać wpływ na innych, ale jednocześnie są energiczni i pełni entuzjazmu, zwłaszcza jeśli realizują zadania, które sprawiają im przyjemność.

Analitycy niewiele mówią, a jeżeli już, to najczęściej monotonna i nudnie. Interesuje ich konkret: liczby, fakty, dane, a nie emocje i opinie innych. Równocześnie są skłonni do współpracy. W sytuacji kiedy czegoś nie wiedzą, zwracają się o pomoc i opinię. Nie przywiązują uwagi do dominowania nad innymi.

Wodzowie chcą realizować zadania. Są agresywni. Dominują i są przywiązani do swoich koncepcji działania. Starają się aby komunikowanie było zwięzłe i rzeczowe.

¹⁰⁴ Por. S. Sirko, *Zarys przywództwa*, AON, Warszawa 1999.

Potrafia być także bardzo nieprzyjemni – zwłaszcza wobec tych, którzy opieszale realizują zadania lub ich polecenia.

Ludzie którzy komunikują się w podobny sposób posiadają określone trudności w tym względzie. Należy jednak pamiętać o tym, że aby nauczyć się efektywnie komunikować, trzeba najpierw nauczyć się słuchać innych.

Komunikowanie jest procesem złożonym. Słowne i wizualne symbole, które są wykorzystane podczas opisywania rzeczywistości są wielce nieprecyzyjne. Nieprecyzyjność ta jest jednym z powodów, dla których uzyskanie doskonałej komunikacji jest bardzo trudne. Inna trudność jest związana z postrzeganiem interpretacją rzeczywistości przez ludzi na podstawie ich indywidualnych doświadczeń, potrzeb, wartości i emocji.

W komunikowaniu się interpersonalnym występuje szereg przeszkód, które ujemnie wpływają na skuteczność tych procesów. Źródła powstawania tych przeszkód są różnorodne, a występująca ich liczba jest praktycznie nieograniczona. Najbardziej rozpowszechnionymi przeszkodami w skutecznym komunikowaniu są: różnice w postrzeganiu, różnice językowe, szumy, emocje, niezgodność komunikatów, nieufność oraz niezgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi¹⁰⁵.

Różnice w postrzeganiu – ludzie posiadając odmienną wiedzę i doświadczenie często postrzegają to samo zjawisko z różnych punktów widzenia i mogą odmiennie odbierać ten sam komunikat.

Różnice językowe – są ściśle związane z indywidualnymi różnicami w postrzeganiu. Komunikacja będzie właściwa, gdy słowa będą znaczyć to samo dla nadawcy i odbiorcy.

Szum - może pojawić się w każdym etapie procesu komunikowania się. Jest nim każdy czynnik, który zakłóca lub powoduje zakłócenie w skutecznym komunikowaniu się.

Emocje - mają wpływ na zrozumienie cudzych komunikatów oraz na proces oddziaływania komunikatów nadawcy na odbiorcę. Podczas komunikowania się należy,

¹⁰⁵ L. Porzuczek, J. Erenc, *Bariery skutecznej komunikacji*, „PERSONEL” nr 9/1998.

stwarzać atmosferę otwartości i zaufania oraz zachęcać rozmówcy do swobodnego wyrażania własnych myśli.

Nie zgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi – komunikaty pozawerbalne mogą przekazywać zamiary, często różne od zawartych w przekazie słownym.

Przewycięzanie przeszkód następuje etapowo. Najpierw, należy nauczyć się rozpoznawania różnego rodzaju przeszkód, które mogą występować, następnie trzeba działać na rzecz ich przewycięzania.

Porozumiewanie się jest procesem, w wyniku którego ludzie przekazują i otrzymują informacje. Mogą oni tego dokonać za pomocą:

- mowy (komunikacja werbalna);
- symboli obrazkowych;
- symboli pisma;
- gestów (komunikacja niewerbalna).

Komunikowanie ustne i pisemne ma głównie charakter interpersonalny. Komunikacja ustna występuje podczas bezpośredniej rozmowy, rozmowy telefonicznej, dyskusji oraz innych sytuacji, w czasie których słowo mówione jest używane do wyrażania treści. Człowiek odpowiednio posługując się językiem, zapewnia sobie zaspokojenie określonych potrzeb oraz wpływa na zachowania innych.

Komunikowanie pisemne – mimo, iż z jego pomocą można pokonać wiele problemów występujących podczas komunikacji ustnej – nie cieszy się wielkim szacunkiem. Zarówno komunikowanie ustne jak i pisemne posiadają szereg zalet i wad. Do zalet komunikacji ustnej należy zaliczyć to iż: sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów oraz to że jest łatwa w użyciu. Wadą jej jest natomiast to, że może być niedokładna i nie pozostawia trwałego zapisu. Do zalet komunikacji pisemnej zalicza się to, że pozostawia zapis i przeważnie jest dokładniejsza. Wadą jej jest to, że nie sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów, jak również to że zabiera więcej czasu.

Obok komunikacji werbalnej występuje też inna forma komunikowania się - komunikowanie niewerbalne, przez niektórych nazywana „mową ciała”. Niektórzy definiują komunikację niewerbalną w kategoriach:

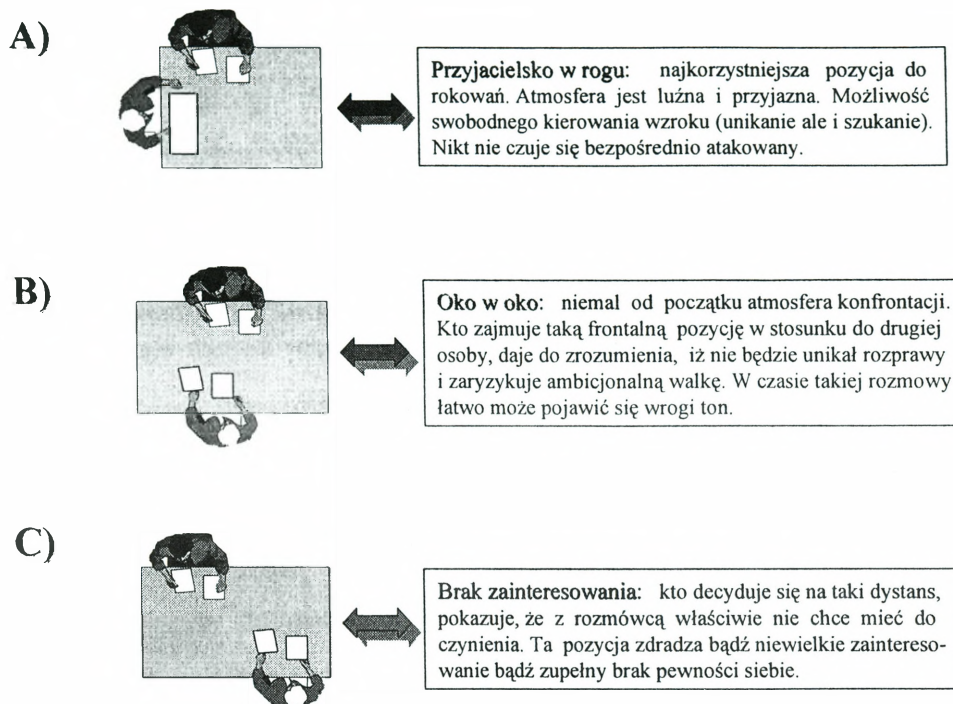
- języka działań (wszystkie ruchy i działania, które są postrzegane jako sygnały);
- języka znaków (słowa, liczby, itp. które mogą być wyrażone przez gesty, są postrzegane jako sygnały);
- języka przedmiotów (intencjonalne i pozaintencjonalne użycie przedmiotów materialnych).

Komunikacji werbalnej towarzyszą różne pozawerbalne formy komunikowania się. Niewerbalne zachowania ludzi, podobnie jak zachowania językowe są bardzo zróżnicowane i uwarunkowane kulturowo i etnicznie. *Zachowania* oznaczają to wszystko, co ludzie mówią i robią. Zachowania jednych wywierają bezpośredni wpływ na innych ludzi. Zachowanie może być obserwowane przez innych ludzi, nie mogą oni natomiast obserwować ludzkich myśli, uczuć.

Zachowania pozawerbalne obejmują szeroki wachlarz możliwości, a w tym:

- wyraz twarzy;
- oczy;
- ruchy rąk;
- gesty rąk i ramion;
- ruchy nóg;
- postawę;
- przestrzeń - ukierunkowanie i odległość.

Zachowanie ludzi wpływa na to jak inni ich postrzegają oraz na to jak inni na nich reagują. Rozważając zagadnienia komunikacji niewerbalnej podczas negocjacji należy zwrócić uwagę między innymi na: gesty dłoni, ręki i ramienia, bariery rąk, sygnały które są przekazywane za pomocą oczu, czy też zagadnienia związane z organizacją miejsc siedzących (rys. 22).



Rys. 22. Organizacja miejsc siedzących

/oprac. na podst. Pease A., *Język ciała*, Gemini, Kraków 1997/

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na takie elementy jak: ubranie, budowę ciała i ogólny wygląd. Zachowanie wizualne odgrywa znaczącą rolę w interpersonalnym komunikowaniu się. Ludzie na podstawie postrzeganych zachowań wizualnych innych osób wyrabiają sobie o nich pogląd i formułują sądy z nimi związane. Najbardziej widoczne jest to w sytuacji, kiedy ludzie spotykają się po raz pierwszy. W ciągu krótkiego okresu czasu na podstawie wizualnych zachowań, odbierane jest korzystne lub negatywne wrażenie, które trudno jest zmienić.

Przedstawione zachowania nie wyczerpują wszystkich możliwości, jednak pozwalają na swobodę działania w bezpośrednich kontaktach. Zachowania w stosunku do innych ludzi powinny być dostosowane do określonej sytuacji. Trudno przesądzać, jakie będzie najlepsze, ponieważ w zależności od celów wskazana będzie kombinacja zachowań, które mogą też ulegać zmianie.

5.3. Istota i uwarunkowania negocjacji

Negocjowanie jest złożonym procesem, który jest uwarunkowany społecznie, psychologicznie i prawnie. Jego efektem końcowym powinno być oprócz zawarcia umowy czy kontraktu, także zachowanie godności, zaspokojenie ambicji, ujawnienie sympatii i antypatii.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne definicje negocjacji. I tak w opinii jednych autorów są to takie sytuacje w których¹⁰⁶:

- występują co najmniej dwie strony;
- interesy stron są sprzeczne;
- strony dobrowolnie przystępują do podjęcia działań;
- działania które podejmują są związane z:
 - *podziałem, wymianą jednego lub więcej dóbr;*
 - *rozstrzygnięciem jednego lub więcej problemów dotyczących zaangażowanych osób, stron;*
- działania najczęściej polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenianiu jej przez drugą, po czym następuje wyrażenie zgody lub wysunięcie kontrpropozycji.

Natomiast według innych autorów negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, który ma na celu osiągnięcie porozumienia, w sytuacji kiedy niektóre interesy stron są konfliktowe¹⁰⁷.

Negocjacje mogą się odbywać na różnych poziomach życia społecznego¹⁰⁸:

- międzynarodowym (dyplomacja);

¹⁰⁶ P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.

¹⁰⁷ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990.

¹⁰⁸ K. Piotrkowski, op.cit.

- międzyorganizacyjnym (negocjacje z przedstawicielami administracji, ...);
- wewnątrzorganizacyjnym (kierowanie ludźmi – spory ze związkami zawodowymi, ...);
- międzyludzkim (stosunki interpersonalne – konflikty między grupami pracowniczymi).

Sukces w negocjacjach zależy od wielu czynników między innymi duży wpływ mają *uczestnicy* - ich osobowość i styl negocjowania, *miejsce odbywania się i czas negocjacji* oraz *przedmiot negocjacji*. Najczęściej strony przystępują do negocjacji, w chwili gdy są skonfliktowane. Skazane są one jednak na współpracę, ponieważ w pewnym stopniu są od siebie uzależnione. Zdarzają się sytuacje, kiedy to negocjatorzy dobrze znają się, lub nie znają się wcale. Sytuację może także komplikować fakt, że negocjatorzy mogą znajdować się pod presją np. czasu czy też otoczenia. Występuje to wtedy, gdy strony są przedstawicielami określonych grup, a które to grupy mogą odrzucać wypracowane przez negocjatorów rozwiązanie.

Przed rozpoczęciem negocjacji należy dokonać rozeznania czynników, które mogą sprzyjać czy też utrudniać negocjacje. Przystępowanie do negocjacji powinno wiązać się z deklaracją doprowadzenia jej do rozsądnego zakończenia. Jednak bardzo wiele zależy od tego, jaki styl negocjacji strony wybiorą. Zaleca się aby przed rozpoczęciem negocjacji zdecydować jakie mają one przynieść wynik końcowy, należy ponadto zdobyć jak najwięcej informacji na temat strony biorącej udział w negocjacjach, trzeba także upewnić się czy osoby przystępujące do rozmów mogą podejmować decyzje w zakresie tematu wokół które toczyć się będą rozmowy.

Istotną rolę w negocjacjach odgrywa osobowość stron biorących w nich udział. Z dobrymi negocjatorami kojarzone są określone cechy, a mianowicie: zdolności, aspiracje i siła¹⁰⁹.

Zdolność w negocjacjach kojarzy się z umiejętnością koncentrowania się na rzeczywistych problemach, a nie przedstawianych propozycjach. Dobrego negocjatora

¹⁰⁹ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, WPSB, Kraków 1995.

charakteryzuje rzeczowość, kontrolowanie emocji oraz umiejętność zapanowania nad emocjami w wypadku prowokacji. Negocjator ten trzyma się faktów, unika przesady, jest otwarty, potrafi pytać, prosząc o wyjaśnienie, rozwijanie, uzasadnianie.

Aspiracje - wysokie mogą sprzyjać osiągnięciu korzystnych wyników, natomiast niskie związane są z gorszymi rezultatami. Ludziom najczęściej zależy na:

- osiągnięciu sukcesów i awansów;
- uznaniu, szacunku, aprobacie dla ich pracy oraz ich samych;
- nowoczesności, świadomości postępowego charakteru obowiązków;
- przyjemności z wykonywania czynności służbowych;
- szansie rozwoju własnej osobowości, indywidualności;
- świadomości odpowiedzialności, pewnego zakresu kompetencji.

Sila jest umiejętnością oddziaływania na drugą stronę tak, by uzyskany wpływ sprzyjał optymalizacji interesów. Jest to więc umiejętność przekonywania, perswazji.

Do cech dobrego negocjatora zalicza się:

- znajomość negocjowanej problematyki oraz dążenie do posiadania jak aktualnych informacji związanych ze stanowiskiem drugiej strony;
- odporność na stresy, frustracje i zmęczenie oraz zdolność do koncentracji w trudnych warunkach oraz także zachowanie spokoju i opanowanie podczas negocjacji;
- łatwość komunikowania się;
- analityczne myślenie;
- stanowczość w prezentowaniu własnego stanowiska;
- otwartość w obcowaniu z ludźmi;
- poczucie humoru.

Obok cech osobowościowych negocjatora, niezwykle ważną rolę w negocjacjach odgrywa czas i miejsce. Czas w negocjacjach rozpatrywany jest w dwóch aspektach. W pierwszym jest to termin odbywania negocjacji /właściwe przygotowanie się do negocjacji oraz pora dnia odpowiadająca stronom/. W drugim jest to presja czasu. Ograniczenia czasowe mogą niekorzystnie wpływać na konstruktywne rozwiązanie problemu i mogą zostać wykorzystane przez jedną ze stron jako forma nacisku.

Miejsce jest terytorium, na którym prowadzone są negocjacje. Najkorzystniej prowadzi się je na własnym terytorium, chociaż często najlepszym rozwiązaniem jest terytorium neutralne.

Rozważając wpływ określonych czynników na przebieg negocjacji należy także zwrócić uwagę na kulturowe zróżnicowanie zachowań podczas negocjacji. Występują bowiem różnice obejmujące głównie odmienne wzorce komunikacji oraz metody wymiany informacji, zarówno w zakresie komunikacji werbalnej jak i zachowań o charakterze niewerbalnym. Rodzaje taktyk werbalnych, które są stosowane podczas negocjacji przedstawiono w tabeli 7. Natomiast w zakresie komunikacji niewerbalnej na uwagę zasługuje sposób mówienia, wyrazy twarzy, ton głosu oraz spojrzenia i wykonywane gesty.

Prowadzenie negocjacji zależne jest od wielu czynników. Wśród nich znaczącą rolę odgrywa nastawienie, z jakim strony podchodzą do negocjacji. Istnieją następujące typy nastawienia wobec sytuacji negocjacyjnej: „przegrana-przegrana” - *mało obiecujące podejście do negocjacji*, „przegrana-wygrana” - *rywalizacyjna strategia negocjacji*, „wygrana-wygrana” - *najbardziej obiecująca strategia negocjacji*.

Tabela 7

Taktyki werbalne stosowane podczas negocjacji¹¹⁰

Taktyka	Definicja	Charakter wypowiedzi
Obietnica	Stwierdzenie, w którym negocjator wskazuje intencję podjęcia pozytywnych działań, będących reakcją na oczekiwane przez niego posunięcia oponenta	Warunkowy, pozytywny, realizowany przez negocjatora
Groźba	Konsekwencje zachowania są szkodliwe, nieprzyjemne, będąc dla drugiej strony pewnym rodzajem kary	Warunkowy, pozytywny, realizowany przez negocjatora
Rekomendacja	Stwierdzenie, w którym negocjator zakłada, że będą miały miejsce pozytywne konsekwencje będące reakcją na poczynania oponenta. Jednak pozostają one poza zakresem bezpośredniej kontroli osoby składającej oświadczenie, będąc zależne od otoczenia lub innych osób	Warunkowy, pozytywny, realizowany przez otoczenie
Ostrzeżenie	Podobnie do rekomendacji, jednak konsekwencje dla drugiej strony przyjmują negatywny charakter	Warunkowy, pozytywny, realizowany przez otoczenie
Nagroda	Oświadczenie negocjatora zapowiadające realizację określonych działań mających pozytywne konsekwencje dla drugiej strony	Bezwarunkowy, pozytywny, realizowany przez negocjatora
Kara	Podobnie jak nagroda, jednak konsekwencje dla drugiej strony mają negatywny charakter	Bezwarunkowy, negatywny, realizowany przez negocjatora
Nakaz	Stwierdzenie w którym negocjator sugeruje lub żąda od drugiej strony określonego zachowania	Nakazowy
Pytanie	Wypowiedź, w której negocjator prosi o drugą stronę o ujawnienie informacji o niej lub prezentowanym przez nią stanowisku	Pytający

¹¹⁰ J. Kamiński, *Co kraj to obyczaj. Kulturowe zróżnicowanie zachowań negocjacyjnych w zakresie metod komunikacji*, Doradca Personalny, „PERSONEL” nr 12/1998.

Wyróżnia się następujące style negocjacji:

- aktywno-kooperacyjny – drobiazgowo analizowanie szczegółów, dążenie do logicznego i rzeczowego rozważania argumentów, odporność na argumenty emocjonalne, uporczywość, a czasami agresywność w dyskusjach;
- pasywno-współpracujący – konwencjonalne postępowanie, odwoływania się do powszechnie aprobowanych wartości, nastawienie na współpracę;
- aktywno-walczący – duża aktywność, przejmowanie inicjatywy, spontaniczność; okazywanie uczuć negatywnych;
- pasywno-walczący – utrzymywanie dobrych układów interpersonalnych dzięki zręczności dyplomatycznych, otwartość na argumenty oraz uczuciowe utożsamianie się z drugą stroną.

Interesującą klasyfikację stylów negocjowania przedstawili R. Fisher i W. Ury, którzy wyróżnili i trzy podstawowe style negocjowania: *miękki*, *twardy* oraz *oparty na zasadach*.

Miękki styl negocjacji – stosowany jest najczęściej wtedy, gdy strony dążą do utrzymania, jak najlepszych stosunków nawet za cenę rozsądnego rozwiązania. Styl ten może być stosowany przez obydwie strony, które konkurują ze sobą wzajemnymi ustępstwami oraz prawieniem sobie grzeczności. Strony, dążąc za wszelką cenę do uniknięcia konfliktu nie rozważają wszystkich możliwości, co może powodować, że wynik negocjacji nie będzie optymalny. W sytuacji kiedy ten styl stosowany jest tylko przez jedną ze stron bardzo szybko może dojść do zakończenia negocjacji.

Negocjacje twarde – charakteryzuje się tym, że jedna ze stron zajmuje twarde stanowisko i konsekwentnie przy nim obstaje. Negocjacje te zmierzają do pokonania drugiej strony, a uczestnicy postrzegają się nawzajem jako przeciwnicy. W trakcie negocjacji strony nie ufają sobie nawzajem, często stosują groźby, wprowadzają się w błąd i żądają jednostronnych ustępstw. Takie negocjacje są niezwykle trudne, przeciągają się w czasie i często nie prowadzą do korzystnych rozwiązań.

Negocjacje oparte na zasadach - polegają na skoncentrowaniu się na podstawowych interesach, wzajemnie korzystnych, alternatywach i uczciwych standardach. Pozwalają one na osiągnięcie porozumienia w efektywny i polubowny sposób.

Według S. Borkowskiej występują następujące style negocjacyjne:¹¹¹

- rzeczowe;

posiadają szereg zalet do których między innymi należy zaliczyć: poszukiwanie obustronnie korzystnych rozwiązań, stosowanie obiektywnych kryteriów oceny korzyści rozwiązań, zachowanie poprawnych stosunków ze stroną przeciwną

- pozycyjne;

posiadają szereg wad. Prowadzą one do konfliktów, ponieważ strony broniąc własnych stanowisk nie poszukują rozwiązań przynoszących korzyści dla obu stron

- manipulacyjne;

istota ich polega na manipulowaniu problemami i ludźmi w celu zdobycia przewagi nad drugą stroną. Zaleca się ich znajomość, jednocześnie zwracając uwagę, iż nie należy ich stosować.

Uświadomienie sobie warunków w jakich będą odbywać się negocjacje pozwala wybrać odpowiednią do nich strategię negocjacyjną. Nie ma jednej doskonałej strategii negocjacyjnej, są tylko mniej lub bardziej wykorzystujące warunki i okoliczności zewnętrzne (tabela 8).

Negocjacje składają się z określonych etapów:

- przygotowania negocjacji;
- otwarcia i rozpoczęcia rozmów;
- prowadzenia negocjacji;
- zakończenia negocjacji.

¹¹¹ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.

Tabela 8

Przesłanki wyboru strategii negocjacyjnej¹¹²

PRZESŁANKI WYBORU	ZALECANA STRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Mała waga lub doraźna ważność przedmiotu negocjacji. • Potencjalne porozumienie nie zapewnia realizacji interesów na zadawalającym poziomie. • Poszukiwanie informacji weryfikujących wiarygodność strony. • Wygaszanie emocji. • Zwiększenie własnej siły, osłabienie partnera. • Niewielkie prawdopodobieństwo interakcji w dalszej perspektywie czasu. 	UNIKANIE
<ul style="list-style-type: none"> • Racje moralne są wyraźnie po stronie partnera. • Silniejsza pozycja partnera. • Podtrzymywanie kontaktu. • Perspektywa lepszych porozumień w przyszłości. 	ŁAGODZENIE
<ul style="list-style-type: none"> • Równowaga sił. • Perspektywa interakcji. • Presja czasu i konieczność natychmiastowego współdziałania. • Wysoki poziom współzależności między stronami i ostra polaryzacja zajmowanych stanowisk. 	KOMPROMIS
<ul style="list-style-type: none"> • Zdecydowana przewaga nad partnerem. • Brak perspektyw na kontakty w przyszłości. 	DOMINACJA
<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie prawdopodobieństwo kontaktów w przyszłości. • Równowaga sił. • Integracja stron w obliczu pojawiających się zagrożeń 	KOOPERACJA

¹¹² S. Chełpa, *Arsenal negocjatora*, Doradca Personalny, „PERSONEL” nr 6/1998.

Przygotowanie negocjacji związane jest z merytorycznym przygotowaniem się do negocjacji oraz wytworzeniem właściwego do nich nastawienia.

Przygotowując się do nich należy uzyskać odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- czego one w gruncie rzeczy dotyczą?
- jaki może przyjąć styl negocjowania?
- jakie cele są do osiągnięcia?
- kiedy jest najlepszy, a kiedy najgorszy moment rozpoczęcia rozmów?
- jaki styl negocjowania należy przyjąć?
- jakie oferty wyjściowe będą przedstawione?
- do jak dalekich ustępstw jesteśmy skłonni?
- gdzie będą prowadzone negocjacje, na jakim terytorium?
- jaki będzie czas rozmów?
- jak sprawdzić trafność wstępnej oceny negocjacji, własne możliwości, ewentualne ograniczenia?

W następnej kolejności należy stworzyć sytuację negocjacyjną. W jej skład wchodzi: miejsce spotkania, czas negocjacji, przestrzeń fizyczna oraz podział ról wśród uczestników negocjacji.

Otwarcie i rozpoczęcie rozmów jest ważnym elementem negocjacji. Moment ten decyduje o tym, w jaki sposób negocjatorzy będą się nawzajem traktować i postrzegać. Dużą rolę odgrywa wtedy komunikacja werbalna i niewerbalna. Należy zwrócić także uwagę na rytuał powitań, wzajemne uprzejmości, odpowiedni ubiór. Elementy te w znacznej mierze mają wpływ na ukształtowanie się klimatu rozmów.

W etapie tym następuje również ustalenie:

- celu;
- czasu trwania rozmów;

- planu i porządku spotkania;
- prezentuje się personalia – uczestnicy spotkania przedstawiają się, omawiane są ich kwalifikacje.

Prowadzenie rozmów. Etap ten składa się z:

- rozpoznania stanowisk;
- składania ofert;
- przetargu.

Rozpoznanie stanowisk stanowi wstępną deklarację intencji stron, wiąże się ze zdefiniowaniem pojęć oraz określeniem oczekiwań. Przedstawiane powinny być następujące kwestie:

- rozumienie przedmiotu negocjacji – ogólny obszar objętych zagadnień;
- interesy (cele) – co strony pragną osiągnąć;
- priorytety – co jest najważniejsze;
- wkład – jak można przyczynić się do wspólnych korzyści;
- postawy – obawy, nadzieje i wartości.

Cechami wstępnych wystąpień dotyczących powyższych kwestii winny być:

- niezależność – przedstawianie własnego stanowiska bez określania interesów wspólnych;
- brak domysłów na temat drugiej strony – wywołują one irytację, zamieszanie i dysharmonię;
- sformułowania raczej ogólne i krótkie – umożliwiają stronom szybkie oddziaływanie na siebie.

Składanie ofert to formułowanie początkowych oczekiwań i żądań. Oferta początkowa powinna być jak największa (maksymalna), lecz realistyczna – jej przesadne zwiększanie może być dowodem ignorancji lub niechęci do rozmów.

Przetarg. Przygotowanie przetargu polega na opracowaniu wykazu warunków zasadniczych określających, kiedy nie można pójść na żadne ustępstwa oraz tzw. „marginesu negocjacyjnego”.

Poniżej przedstawiono zasady prowadzenia przetargu:

- negocjuje się tylko oferty i propozycje – argumenty i uzasadnienia są tylko materiałem pomocniczym;
- ustępować należy z wyczuciem – ani zbyt szybko, ani zbyt wolno;
- należy uważnie słuchać ofert drugiej strony, nie lekceważyć jej sposobu mówienia, czy okazywania uczuć;
- należy określić minimum swoich żądań, zaś w ofercie ogłosić pozycję znacznie wyższą – ma to na celu zostawienie sobie przestrzeni dla ustępstw;
- oferty należy przedstawiać w sposób pewny, bez wahań – ustępując należy podkreślać trudności i wątpliwości;
- należy przyjmować ustępstwa partnerów bez okazywania tryumfu.

Zakończenie negocjacji. Negocjacje powinny zostać zamknięte w odpowiednim momencie. Zbędne ich wydłużanie może powodować:

- niepotrzebną stratę czasu;
- zawarcie kontraktu na gorszych warunkach;
- pojawienie się dodatkowych wątpliwości, a w konsekwencji odłożenie decyzji.

Kluczową rolę w dobraniu właściwego momentu zakończenia negocjacji odgrywa odczytywanie komunikatów niewerbalnych partnera, jak również ich nadawanie. Uwieńczeniem negocjacji jest sporządzenie umowy końcowej. Opisuje ona dokładnie, jak należy odnosić się do siebie w przyszłości. Prawidłowa umowa powinna być:

- wyważona – każda ze stron musi mieć zagwarantowane uzyskanie jakichś osobistych korzyści, choć niekoniecznie takich samych;

- określająca zachowanie się stron – należy bardzo precyzyjnie uzgodnić porozumienie, aby z niego jasno wynikało, kto co robi, kiedy i na jakich warunkach. Poszczególnym osobom przypisuje się obowiązki i odpowiadającą im osobistą odpowiedzialność. Jeśli układ dokładnie precyzuje zachowanie się stron, wtedy można ustalić, czy strony działają zgodnie z zawartymi ustaleniami;
- sformułowana na piśmie – pisemny zapis układu, akceptowany przez obie strony, chroni przed zapominaniem i wybiórczym zapamiętywaniem faktów w przyszłości.

Wskazane jest również ustalenie okresu ważności umowy – w trakcie jego obowiązywania strony są zobligowane do przestrzegania zawartych porozumień. Ostateczna umowa winna być sprawdzona i zaakceptowana przez obie strony.

Z badań wynika, na skuteczność negocjacji na wpływ postawa negocjatora który to powinien¹¹³:

- zdecydowanie stawiać sprawę, formułować silne żądania i tworzyć niewielkie ustępstwa;
- być elastyczny, nie może on także atakować, ani irytować drugiej strony;
- być otwarty na szeroki zasięg alternatyw i nie może on także planować z góry określonych wyników;
- przyjąć racjonalne podejście, zmierzające do rozwiązania wielu zagadnień;
- stwarzać wrażenie rzetelnego i stanowczego negocjatora oraz także powinien wzmacniać swój pozytywny wizerunek.

Podczas negocjacji popełniane są następujące błędy:

- nadmierna uległość wobec strony przeciwnej;
- nadmierne zaufanie lub jego brak, który powoduje oddalenie możliwości osiągnięcia porozumienia;

¹¹³ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991.

- nadużywanie siły, co prowadzi do niechęci strony;
- bierność negocjatorów, która może wynikać z:
 - wpływu przełożonych;
 - brak związku między wysiłkami negocjatorów a rezultatami ich pracy;
 - nieporozumień w grupie negocjatorów;
 - mitu ważności niektórych negocjatorów, co może prowadzić do tego, że pozostali będą przyjmowali pozycję obserwatorów.

Wśród przyczyn porażek podczas negocjacji wymienia się następujące:

- brak merytorycznego przygotowania, improwizacja oraz brak jasnego podziału ról, uprawnień i obowiązków;
- arogancja i lekceważenie partnerów;
- bałagan organizacyjny, złe formy reprezentacji stron;
- gadulstwo, brak dyscypliny;
- lekceważenie partnerów;
- upór w sprawach drugorzędnych;
- niedostrzeganie błędów, usztywnianie stanowiska wobec racjonalnym przesłankom, czerpanie wątpliwych argumentów z powszechności zjawisk, odwoływanie się do opinii publicznej, sumienia i uczuć;
- poprawianie partnera przy każdej okazji, kwestionowanie prawdziwości informacji przekazywanych przez stronę.

S. Chałpa przytacza różne typy trudnych negocjatorów oraz ich charakterystyczne rysy oraz sposób postępowania z nimi¹¹⁴. I tak mogą to być negocjatorzy: chaotyczni (zmienne tematy i nastroje, naruszanie porządku spotkania); niecierpliwi (niespokojni i drażliwi, okazujący zniecierpliwienie); niezdecydowani (nie potrafiący podejmować

¹¹⁴ S. Chałpa, op. cit.

decyzji, wycofujący się z już podjętych decyzji); płaczący (dokonujący negatywnej autoprezentacji, skoncentrowani na własnych interesach); emocjonalni (reagujący silnymi nie kontrolowanymi wybuchami emocji); napastliwi (krytykujący propozycje porozumienia i większość zasadnych wypowiedzi), usiłujący narzucić własny punkt widzenia); oszukujący (ukrywający niewygodne fakty, stosujący szeroki wachlarz technik manipulacyjnych); schematyczni (postępujący zgodnie z wcześniej sprawdzonymi regułami, ostrożni); zrzędlivi (ujawniający stale niezadowolenie, przekonani o słuszności wypowiedzianych komentarzy); nierozważni (dający duży kredyt zaufania, usiłujący uchodzić za nowoczesnego mocno wyluzowanego negocjatora).

Z negocjowaniem ludzie spotykają się na co dzień. Ciągłe się ich uczą i nieustannie mogą doskonalić swoje umiejętności w tym zakresie. Stanowią one drogę do pomyselnego układania stosunków, współdziałania z innymi ludźmi oraz nawiązywania współpracy pomiędzy różnymi organizacjami.

Negocjowanie jest sztuką, dlatego trudno jest formułować określone rozwiązania. Natomiast nie ulega wątpliwości, iż odpowiedzialny negocjator rozumiejąc zasadę współpracy będzie zmierzał do uzyskania porozumienia, pamiętając, że udane negocjacje przynoszą zwycięstwo każdej ze stron.

5.4. Przywództwo

Przywództwo mimo, iż nie jest nowym zjawiskiem znalazło większe zainteresowanie wśród badaczy dopiero na początku XX wieku¹¹⁵. Rozpatrywane jest ono w różnych aspektach, analizując je i opisując jako pewną cechę bądź właściwość, pewne relacje i zależności czy też jako funkcjonalne połączenie cech i relacji¹¹⁶. Jako proces przywództwo polega na wykorzystaniu wpływu, bez korzystania ze środków przymusu w celu motywowania zachowań jednostek, grupy lub organizacji. Natomiast jako właściwość, przywództwo to zestaw określonych cech, które są przypisywane

¹¹⁵ Pojęcie przywództwa pojawiło się w języku angielskim około 1800 roku.

T. Gorgon, *Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców*, PAX, Warszawa 1996, s.9.

¹¹⁶ L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, MON, Warszawa 1997.

ludziom, których postrzega się jako przywódców. Brak jest jednoznacznych ustaleń jak osiąść umiejętność przewodzenia oraz jak ją zachować¹¹⁷.

Istnieje wiele definicji przywództwa i przywódców. John. C. Maxwell, zdefiniował przywództwo jako zdolność zjednywania zwolenników¹¹⁸. W ocenie J. M. Bardwick, przywództwo oznacza emocjonalną więź pomiędzy podwładnym, liderem i celem, który został przez niego wytyczony¹¹⁹. Według Maxa De Pree sztuka przywództwa polega na „daniu ludziom szansy wykonywania tego, czego się od nich wymaga, w najbardziej ludzki i skuteczny sposób”¹²⁰. Przy takim podejściu lider w stosunku do swoich zwolenników usuwając przeszkody, które utrudniają im wykonywanie ich obowiązków, umożliwia im wykorzystanie wszystkich ich możliwości. Natomiast J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, określają przywództwo „jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy”¹²¹.

Zgodnie z Military Leadership przywództwo „jest procesem wpływania na innych w celu wykonania misji poprzez uświadomienie zamiaru, celu i właściwe motywowanie”¹²². W Bundeswehrze przywództwo postrzega się bardzo podobnie, jako proces, który polega na kształtowaniu celów, grupowych, motywowaniu zachowań i wymuszaniu określonych działań bez uciekania się do stosowania środków przymusu oraz jako zdolność do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń w ten sposób aby uznaje je za swoje i takie które odpowiadają ich interesom¹²³.

Próbując odpowiedzieć na pytanie kim jest przywódca należy przytoczyć niektóre z definicji. I tak Mc Ginnis natomiast uważa, że „przywódcą jest ten, kto potrafi stworzyć odpowiednią wizję, a potem ludzką energię skierować ku jej realizacji”¹²⁴.

¹¹⁷ A. Leigh, M. Maynard, *Lider doskonały*, REBIS, Poznań 1999.

¹¹⁸ J. C. Maxwell, *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1994, s. 16.

¹¹⁹ J. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, (w:) red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, Warszawa 1997.

¹²⁰ Max De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 17.

¹²¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit s. 382.

¹²² za R. Pęksa, *Przywództwo wojskowe - system rozwoju przywódców – podstawy przywództwa w pododdziale na podstawie doświadczeń Sił Zbrojnych USA* (w:) L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998, s. 92.

¹²³ M. Wiatr, *Przywództwo i profesjonalizm w Bundeswehrze, ich realizacja jako współczesnego wyzwania wobec sił zbrojnych*, (w:) L. Kanarski, B. Rokicki, J. Swiniarski, *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, AON, Warszawa 2000, s. 110.

¹²⁴ A. Mc Ginnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1993, s. 14.

W opinii socjologów przywódcą jest ten, kto wpływa na decyzje i zachowanie innych w stopniu większym niż oni wpływają na niego. Jest to ktoś wokół którego z różnych względów organizują się ludzie¹²⁵. Max De Pree określa prawdziwego przywódcę jako słuchacza, „który wsłuchuje się w idee, potrzeby, aspiracje i życzenia swoich zwolenników, a następnie – uwzględnivszy własny, w pełni rozwinięty system przekonań – odpowiada na nie we właściwy sposób”¹²⁶. W armii Niemiec przyjmuje się, iż dobry dowódca i jednocześnie przywódca to ten, który: jest człowiekiem godnym zaufania; sensownie planuje i podejmuje jasne decyzje; w sposób przekonywujący rozkazuje i egzekwuje swoje decyzje; stawia podwładnym tylko takie zadania, które są oni w stanie wykonać; czynią wszystko, aby ich pododdziały uzyskały niezbędne wsparcie; identyfikują się ze swoimi pododdziałami; w każdej sytuacji zachowują i okazują opanowanie.¹²⁷

Wychodząc z założenia, iż przywództwa można się nauczyć J. C. Maxwell klasyfikuje przywódców w następujący sposób, jako:

- przywódców naturalnych;
- przywódców ukształtowanych;
- przywódców kształcących się;
- potencjalnych przywódców.

Ocenia on przy tym, iż co prawda większość z cech które wymienia przy każdej z grup przywódców są nabyte, tak przywództwa nie można odkryć, a trzeba je rozwijać przechodząc na kolejne poziomy przywództwa¹²⁸ (rys. 23).

Ocenia się, iż armii potrzebni są przywódcy¹²⁹: rozumiejący ludzki wymiar walki zbrojnej; wskazujący cel i motywujący swoich podwładnych; wykazujący inicjatywę; kompetentni pod względem technicznym i taktycznym; potrafiący wykorzystać oko

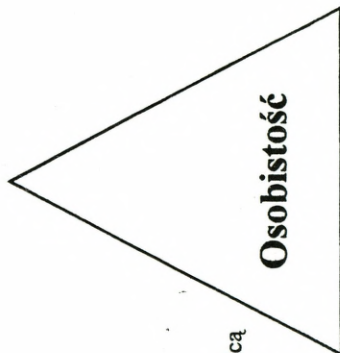
¹²⁵ J. J. Wiatr, *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981, s. 123.

¹²⁶ Max De Pree, op. cit., s. 18.

¹²⁷ M. Wiatr, op. cit.

¹²⁸ J. C. Maxwell, op. cit. s. 11-12 i 20-33.

¹²⁹ R. Pęksa, op. cit. s. 92



Ludzie podążają za przywódcą z powodu jakim kim on jest i co sobą reprezentuje

Ten poziom jest zarezerwowany dla przywódców mających za sobą kształtowania ludzi i organizacji



Ludzie podążają za przywódcą z powodu tego co dla nich zrobił

Na tym poziomie dokonuje się długofalowy wzrost. Staraj się osiągnąć te poziomy i na nim pozostać



Ludzie podążają za przywódcą z tego powodu, co zrobił dla organizacji

Na tym poziomie większość ludzi ma poczucie sukcesu. Problemy są rozwiązywane niewielkim wysiłkiem



Ludzie podążają za przywódcą ponieważ chcą za kims podążać

Ludzie będą podążali za przywódcą w większym zakresie niż wynika to z jego formalnych uprawnień. Pozostanie zbyt długo na tym poziomie może wywołać niezadowolenie u osób o bardzo silnych motywacjach.



Ludzie wykonują polecenia ponieważ czują się zmuszeni

Twoje wpływy nie wykraczają poza zakres uprawnień służbowych. Dłuższe pozostawanie na tym poziomie związane jest z dużym wysiłkiem i niskim morale podwładnych

Rys. 23. Poziomy przywództwa

/za J. C. Maxwell, *Lider* ... op. cit./

liczności; podejmujący ryzyko w dopuszczalnych granicach; zdolni do agresywnej walki; budujący zgrane zespoły; potrafiący efektywnie się komunikować; działający zgodnie z etyką armii zawodowej.

Podsumowując należy stwierdzić, iż przywództwo oznacza wytworzenie pewnej relacji pomiędzy przywódcą, a innymi ludźmi, którzy w wyniku nierównego podziału władzy, bądź z racji określonych więzi ulegają wpływowi przywódcy, który zapewnia określoną wizję, inspirację, motywację oraz wytycza określony kierunek działania.

Wielu autorów podkreśla, iż przywódca powinien posiadać wizję. Według B. Nanusa wizja przywódcy składa się z patrzenia na horyzont, patrzenia w głąb, wyobraźni i oceny sytuacji oraz jego odwagi. Ocenia on, iż wizja mimo, że często jest procesem trudnym do wytłumaczenia nawet dla osoby którą tę wizję tworzy, jest oparta na informacji i wiedzy. Według niego, aby współcześnie przywódca był skuteczny musi spełnić następujące warunki:¹³⁰

- musi umieć skutecznie nawiązywać kontakty z ludźmi wewnątrz organizacji, którzy szukają u niego wsparcia, zachęty i motywacji;
- musi umieć w pełni wykorzystywać zewnętrzne środowisko oraz skutecznie nawiązywać kontakty z ludźmi spoza swojej organizacji, którzy mogą mieć wpływ na jego sukces;
- musi umieć kształtować i wpływać na wszystkie aspekty działań organizacji;
- musi on wreszcie posiadać doskonałe umiejętności antycypowania przyszłości (określania i przygotowywania się do nowych kierunków rozwoju).

Zjawisko przywództwa występuje w sytuacji kiedy spełnione są określone warunki. Pewne wnioski w tym zakresie wynikają z definicji przywództwa J. A. F. Stonera i Ch. Wankela, a mianowicie:

- przywództwo jest związane z innymi ludźmi, którzy poprzez podporządkowanie się przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy;

¹³⁰ B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo. Jak stworzyć atrakcyjną wizję dla Twojej organizacji?*, Centrum Kierowania Liderów.

- związane jest ono z nierównym podziałem władzy¹³¹ pomiędzy przywódcą, a podwładnymi;
- przywódcy oprócz wydawania poleceń (rozkazów) mogą wpływać na podwładnych.

Inni autorzy A. Leigh, M. Maynard podają, iż niezbędne jest występowanie takich czynników jak: przywódca, sytuacja, czas oraz inni ludzie. Natomiast w *Military Leadership* znajdujemy, iż do głównych czynników przywództwa należą: przewodzenie, przywódca oraz określona sytuacja i komunikowanie.

Podejścia do przywództwa ulegały zmianie. Najstarsze z nich, związane jest z próbą identyfikacji osobowych cech przywódców. Zakłada ono istnienie określonych cech lub ich całego zestawu, które wyróżniają przywódców. Wraz z upływem czasu oraz postępem badań nad zjawiskiem przywództwa stwierdzono, iż pewne cechy znamienne dla przywódców można wykształcić. Zaobserwowano również, iż posiadanie zestawu tych cech nie musi być przyczyną przywództwa. Mimo, iż większość badaczy odstąpiło od prób określenia cech które identyfikowałyby zdolności przywódcze, wielu ludzi nadal kieruje się nimi.¹³²

Mimo, iż badania empiryczne nie potwierdziły założeń teorii cech, to wydaje się jednak, iż pewne cechy są wspólne dla ludzi przewodzącym innym. Między innymi należą do nich¹³³: proaktywność; samodzielność; pozytywne myślenie; wewnętrzna spójność; umiejętność tworzenia wizji; intuicja oraz wola ciągłego zdobywania wiedzy.

Kolejnym etapem badań w zakresie fenomenu przywództwa było poszukiwanie idealnego stylu kierowania lub przewodzenia¹³⁴. Zamiast ustalania, jakie cechy wyróżniają skutecznych przywódców, próbowano określić jak zachowują się liderzy w odpowiednich sytuacjach. Stwierdzono, iż przywódcze zachowanie przynoszące po-

¹³¹ Wymienia się pięć rodzajów władzy. Należą do nich: *władza wymuszania, władza nagradzania, władza z mocy prawa, władza ekspercka i władza odniesienia*. Należy także podkreślić, iż istnieje różnica pomiędzy przywództwem, a władzą, która wyraża się w tym, że władzy nie jest niezbędna zgodność celów, a jedynie zależność. Natomiast w przywództwie konieczna jest, zgodność celów pomiędzy przywódcą, a jego podwładnymi. Por. S. P. Robbins, op. cit.

¹³² R. W. Griffin, op. cit.

¹³³ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, MEDIUM, Warszawa 1998, s. 28.

¹³⁴ Styl przywództwa – specyficzne dla danego przywódcy sposoby postępowania i metody działania.

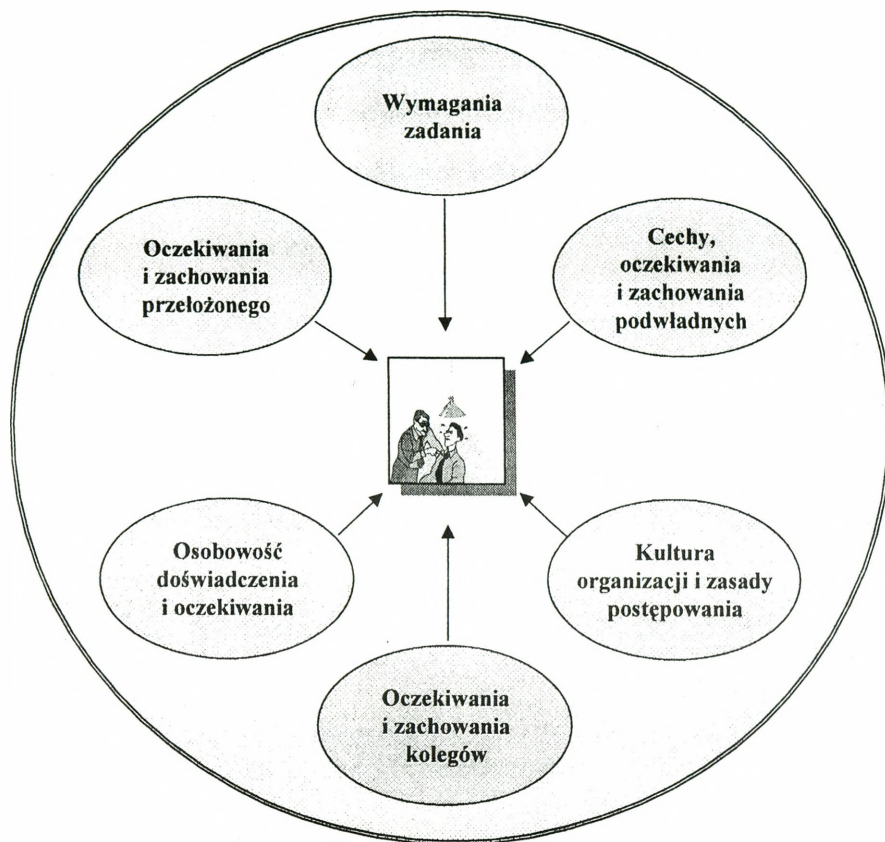
zytywne skutki w jednej sytuacji, nie musiały być właściwe w innej. Założono więc, iż skuteczni przywódcy zachowują się inaczej niż mniej skuteczni. Poszczególni przełożeni, inaczej traktując swoich podwładnych oraz starając się nimi kierować w odmienny sposób, mogą stosować różne style kierowania. Współcześnie przełożony, który chce być skuteczny, nie może ograniczać się tylko do jednego stylu kierowania. Powinien na bieżąco analizować otaczającą go rzeczywistość i wybrać najefektywniejsze sposoby kierowania ludźmi. W konsekwencji musi ciągle doskonalić swoje podejście do kierowania, aby nie popaść w rutynę i nie ograniczać się tylko do jednego stylu.

W końcu lat osiemdziesiątych koncepcje przywództwa, zostały zdominowane przez ideę lidera transformacyjnego. Dominują w nim – niezależnie o sytuacji – poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Wytycznymi zachowania przywódcy stają się zmiana i szybkość działania. Testem skuteczności przywódcy transformacyjnego jest szybkie dopasowanie się do zmian w otoczeniu oraz zmiennych działań, konkurencji czy też rywali. W myśl tej teorii władzy lidera należy upatrywać w jego osobowości i kompetencjach, a nie w zajmowanym przez niego stanowisku. Przywódca transformacyjny posiada wizję, którą potrafi przekazać innym, posługuje się przy tym odpowiednią symboliką, potrafi również motywować do wspólnego osiągnięcia wyższych celów¹³⁵.

Na skuteczność działania przywódcy ma wpływ wiele czynników (rys. 24). Na podstawie badań psychoanalityków ocenia się, iż współcześnie wielu liderów firm dominujących na rynkach posiada osobowość narcystyczną. Ludzie o takiej osobowości mimo słabych stron, posiadają poważne atuty potrzebne do pracy z ludźmi. Są to: porywająca wizja oraz umiejętność przyciągania i skłaniania ludzi do działania. Na ogół wiedzą czym jest wizja, a ich życiu towarzyszy dążenie do zrobienia wielkich rzeczy.¹³⁶

¹³⁵ Do innych popularnych koncepcji przywództwa należą: *kontinuum stylów kierowania; siatka kierownicza; model dojrzałości pracowników; podejście sytuacyjne; model decyzyjny; przywództwo transakcyjne*.
A. Poczowski, op. cit.

¹³⁶ M. Macoby, *Narcystyczni liderzy*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2000.



Rys. 24. Czynniki wpływające na skuteczność przywódcy

/oprac. na podst. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit/

Niektórzy z autorów w wyniku obserwacji współczesnych, wyróżniających się liderów, jak również mając na względzie przewidywany obraz świata w przyszłości oceniają, iż pewne cechy będą ułatwiać im w przyszłości skuteczne działanie¹³⁷. Będą to: silna osobowość; zdolność strategicznego myślenia oraz pozytywne

¹³⁷ R. Beckhard, *O przyszłych liderach*, (w:) *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod redakcją F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s.141.

Również w prasie oraz niektórych opracowaniach polskich można znaleźć wskazania jakim zasadami powinni się kierować oraz jakimi cechami powinni się odznaczać ludzie pragnący odnosić sukcesy w przyszłości.

K. Pawłowski, *Lider przyszłości*, „Rzeczpospolita” nr 26/1998.

A. Mietlewski, St. Smoleński, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem* oraz S. Smoleński, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 1997.

K. Pawłowski, *Przywództwo w okresie zmian*, (w:) *Innowacja-Edukacja-Rozwój Regionalny*, WSB, Nowy Sącz 1998, s. 156.

wizjonerstwo; silne przekonania; wiara w fundamentalne zasady ludzkiego zachowania. Wśród wielu umiejętności przydatnych liderowi przyszłości wskazuje się następujące: umiejętność szybkiej analizy i syntezy; umiejętność łatwego przyjmowanie nowych rozwiązań; umiejętność kojarzenia; umiejętność pracy w zespole; umiejętność asertywnego działania; umiejętność skutecznego komunikowania się; umiejętność trzeźwej oceny zasobów; umiejętność słuchania innych.

6. PODEJMOWANIE DECYZJI KADROWYCH

Ludzie są jednym z głównych zasobów każdej organizacji. Drugim z nich są pieniądze. Potrzebni są ludzie, którzy potrafią we właściwy sposób uzyskiwać i wykorzystywać te pieniądze. Dotyczy to także organizacji nie nastawionych na zysk.

Wynika z tego, że ważne jest też pozyskiwanie i wykorzystywanie właściwy sposób ludzi. W większości przypadków pracowników pozyskuje drogą rekrutacji. Jest ona pod pewnymi względami podobna do procesu zaopatrzenia, gdyż dąży się do pozyskania właściwych ludzi we właściwym czasie i miejscu oraz za właściwą cenę.

Zazwyczaj zaopatrzeniem zajmują się zawodowcy. Natomiast rekrutację przeważnie przeprowadzają amatorzy, i to w sposób nieprofesjonalny. Występują tu analogie do wychowywania dzieci. Ludzie przy wychowywaniu kolejnego pokolenia w większości kierują się jedynie doświadczeniem swoich rodziców. Powtarza się dawne błędy. Podobnie jest w przypadku rekrutacji. Każdy sądzi, że zna się na rekrutacji, gdyż sam był jej przedmiotem. Nic więc dziwnego, że powtarza się elementarne błędy, a nawet zaleca się je jako właściwe sposoby postępowania. Z tego wynikają szkody dla ich ofiar (a wadliwa rekrutacja przynosi szkodę wszystkim - kandydatom, kolegom, szefom, a także całej organizacji); jednakże wskazuje to na możliwe do uzyskania korzyści płynące z przeanalizowania polityki i praktyki rekrutacji.

Celem **rekrutacji** jest zebranie dostatecznie dużej grupy kandydatów, spośród których kierownicy będą mogli wybrać potrzebnych im wykwalifikowanych pracowników. Na przykład „Sony” wciąż poszukuje najbardziej uzdolnionych inżynierów, nie ustalając z góry, gdzie zostaną przydzieleni, a także dobiera ludzi na konkretne stanowiska w firmie.

Decydem w zakresie doboru pracowników jest w zasadzie, jak już wspomniano, każdy menedżer, jako że - będąc najczęściej przełożonym fachowym - kieruje procesem doboru pracowników lub uczestniczy w nim. Wspierany jest przy tym z reguły, w różnym stopniu w poszczególnych fazach procesu doboru, przez

specjalistów działu kadr. Z punktu widzenia procedury, dobór pracowników nawiązuje do rekrutacji, w ramach której, na podstawie planowania, podejmowane są środki zmierzające do tego ażeby odpowiednia liczba potencjalnych kandydatów w ogóle zainteresowała się przedsiębiorstwem lub wakującymi stanowiskami. Rekrutacja nie ogranicza się przy tym, w rozumianym tutaj sensie, do szukania i werbowania obcych pracowników, lecz obejmuje także pozyskiwanie pracowników na wakujące stanowisko spośród już zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Takie wewnętrzne obsadzanie wakujących stanowisk jest nie tylko chętnie wykorzystywanym, ale w wielu przypadkach również ustawowo przewidzianym uzupełnieniem rekrutacji z zewnętrznego rynku pracy. Dużą zaletą jest to, że można sięgnąć do licznych własnych informacji (wystarczy przypomnieć o ocenie pracy) o kandydatach na dane stanowisko, które też można lepiej wykorzystać niż referencje nadsyłane przez kandydatów z zewnątrz. Zmniejsza to nie tylko koszty i czas procedury, ale i ryzyko podjęcia błędnej decyzji.

Rozdział ten zawiera wskazówki, jak przeprowadzić taką analizę. Powinna ona umożliwić usprawnienie większości elementów procesu rekrutacji. Z natury rzeczy rekrutacja dzieli i na siedem etapów:

- Czy rzeczywiście występuje wakat?
- Kogo dotyczy?
- Jak mamy znaleźć kandydatów?
- Jak mamy przetworzyć wyniki, by doprowadzić do wywiadu?
- Decyzja o wyborze i stosowane do tego narzędzia.
- Oferta pracy i zawarcie umowy.
- Wprowadzenie do pracy.

Każdy z nich jest ważny i w każdym z nich warto pamiętać o bardzo starym powiedzeniu: „Czyń drugiemu, jak chcesz sobie”. Kandydaci to ludzie. Są też potencjalnymi klientami. Z obydwu punktów widzenia właściwe postępowanie przynosi korzyści.

Przed przystąpieniem do rekrutacji kierownicy muszą mieć jasny pogląd na czynności i odpowiedzialność związaną ze stanowiskiem, które ma zostać obsadzone.

W procesie rekrutacji zatem jednym z pierwszych działań jest analiza pracy. Ważne jest odpowiednie przygotowanie.

Po przeanalizowaniu danej pracy i schematu organizacyjnego należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy jest wolne stanowisko?
- Jakie powinny być cechy kandydata?

Bardzo ważne jest pierwsze pytanie. Zajęci kierownicy są skłonni zakładać, że czyjaś rezygnacja z pracy oznacza powstanie wakatów, albo też, że nadmiar pracy wskazuje na potrzebę przyjęcia nowych pracowników. Żadne z tych założeń nie jest właściwym punktem wyjścia. W obu przypadkach należy najpierw przeanalizować daną pracę i zapytać:

- Jakie są zadania, cele i korzyści?
- Czy dana praca jest naprawdę potrzebna?
- Czy możemy jej uniknąć, ograniczyć ją, przydzielić komuś innemu, zmechanizować lub zlecić na zewnątrz?
- Co się stanie, jeśli jej nie będziemy wykonywać?

W podobnie bezlitosny sposób należy określić minimum wymagań wobec kandydatów. Nie ideał, lecz minimum. Ważne jest jedno i drugie, ale ideał jest luksusem, zaś minimum jest miarą bardziej realistyczną, zwłaszcza jeśli ktoś poszukuje sobowtóra pracownika, który odszedł, lub kogoś, kto taką pracę wykonywał u kogoś innego.

Głównym założeniem doboru jest opracowanie wyraźnych kryteriów. Często stosowanym instrumentem jest opis stanowiska i zawarte w nim ujęcie zadań. Za pomocą metod, które jeszcze omówimy, należy umożliwić opracowanie tzw. profilu zdolności, który powinien informować o umiejętnościach, wprawie i zdolnościach kandydata. Z porównania profilu wymagań i profilu zdolności wynika profil przydatności.

Całkowitą zgodność profilu wymagań z profilem zdolności należy rozumieć jako schemat postępowania. Zazwyczaj występują mniejsze lub większe rozbieżności między nimi. Rzecz w tym, aby znaleźć kandydata, który przynajmniej w przybliżeniu odpowiada wymaganiom. W związku z tym należy pamiętać, że należy odrzucać nie

tylko kandydatów, którzy wyraźnie nie spełniają wymagań, ale i tych, których umiejętności i zdolności znacznie przewyższają te wymagania, ponieważ ich cele i potrzeby nie będą pozostawać w dłuższym okresie w zgodności z celami i zadaniami przedsiębiorstwa. Praktyczną metodą jest, na czystej kartce od początku, opisać wymagania kwalifikacyjne na wakującym stanowisku.

Często jednak wymagania danego stanowiska w ogóle nie mogą być ściśle zdefiniowane, gdyż są zbyt złożone i/lub bardzo zmienne. Nie ma np. możliwości opracowania wyraźnego opisu stanowiska dla kierownika zespołu badań podstawowych.

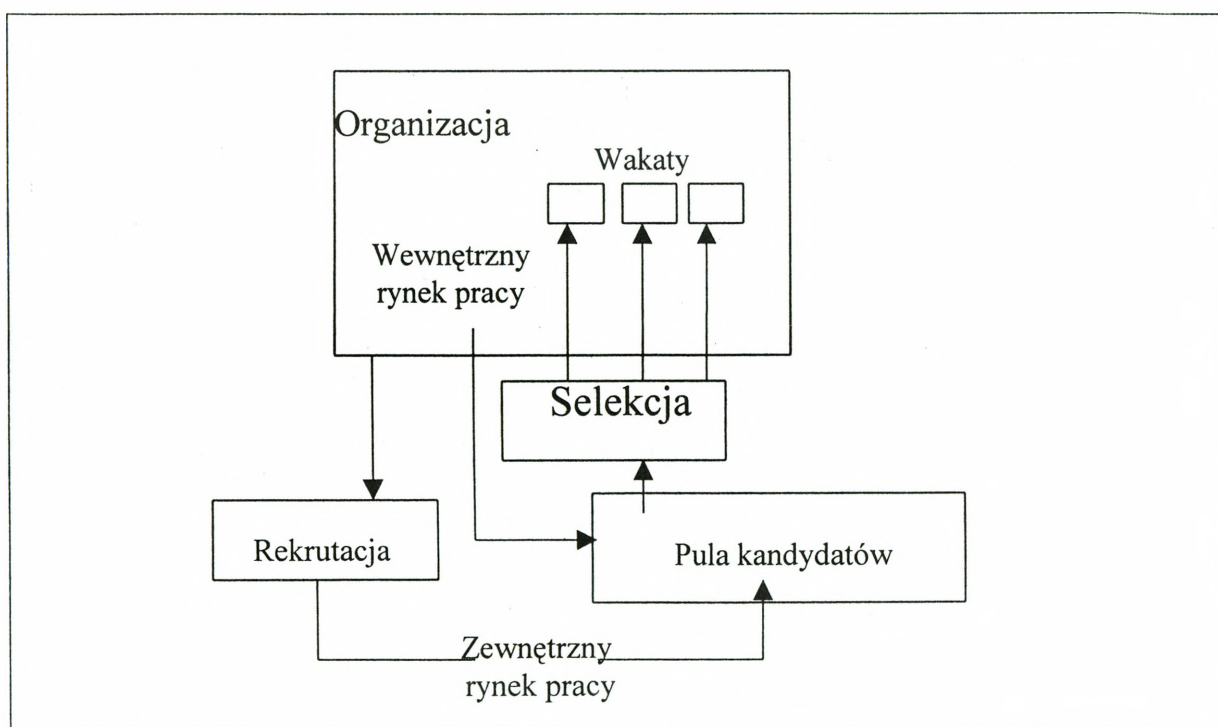
Opisy stanowisk są często zbyt sztywne i zorientowane na stan istniejący, pomijane są natomiast wymagania, które w przyszłości trzeba będzie stawiać. Właśnie te przyszłościowe wymagania mogą być jednak decydujące. Profil wymagań powinien, zatem wykraczać poza opis stanowiska i zmierzać do antycypacji przyszłych wymagań wobec zajmującego to stanowisko. Specyfikacja zatrudnienia określa niezbędne wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, jakie są potrzebne do efektywnej pracy na danym stanowisku.

Kiedy firma telekomunikacyjna Mercury Communications potrzebowała 1000 pracowników do obsługi klientów w nowych zakładach w Wielkiej Brytanii, w Wythenshawe w pobliżu Manchesteru, zorganizowano ośrodki oceniające, w których kandydaci uczestniczyli w ćwiczeniach i symulowanych zadaniach. Jak to przedstawiła kierowniczka kadr w zakładach Mercury w Wythenshawe, Lynne Eccleston: „Mogliśmy ograniczyć się do czterdziestominutowej rozmowy kwalifikacyjnej i znacznie szybciej zatrudnić ludzi. Ale w ten sposób nie dowiedzielibyśmy się, jak ktoś potrafi pracować, ani nie dobralibyśmy pracowników odpowiadających przyjętym przez nas standardom”. Celem było wyszukanie ludzi z pełną umiejętnością odpowiednich zachowań, a nie jedynie z określonymi kwalifikacjami formalnymi. „Nasi pracownicy muszą umieć słuchać, wykazywać się wrażliwością wobec klientów oraz umieć sobie radzić w warunkach napięcia”¹³⁸.

¹³⁸ „Front-Line” Staff Selected by Assessment Center, „Personnel Management” nr 11/1993, s 83.

Rekrutacja następuje na rynku pracy, czyli wśród zbioru dostępnych ludzi, mających kwalifikacje potrzebne do zajęcia wolnych stanowisk pracy. Rynek pracy ulega z czasem zmianom, reagując na czynniki otoczenia (zewnętrzne).

Źródła rekrutacji zależą od dostępności na danym terenie odpowiednich ludzi, a także od charakteru stanowisk do obsadzenia. Możliwość przeprowadzenia rekrutacji pracowników często zależy w równym stopniu od reputacji danej organizacji i atrakcyjności jej lokalizacji, jak i od atrakcyjności konkretnej propozycji pracy. Jeżeli na miejscowym rynku nie ma ludzi o odpowiednich umiejętnościach, być może trzeba ich przyciągnąć z innych miejscowości lub też z konkurencyjnych organizacji.



Rys. 25. Schemat naboru (rekrutacji) kadr do organizacji

Federal Express ma 25 ośrodków rekrutacyjnych w całym kraju, w których dokonuje się wstępnej selekcji kandydatów. Często korzysta się z pomocy tzw. werbownika koleżeńskiego, (*peer recruiter*) — kogoś mającego praktyczne doświadczenie w takim rodzaju pracy, do którego poszukuje się kandydatów. System ten przynosi podwójną korzyść: kandydat styka się bezpośrednio z typem osoby

nadającej się do danej pracy, a jednocześnie werbownik może na podstawie własnego doświadczenia przedstawić realistyczny obraz danego stanowiska.

Jeśli poszukujesz nowego pracownika to takiego, który będzie pracował od zaraz, chyba że tak umiejętnie planujesz zatrudnienie, że przeprowadzasz rekrutację z wyprzedzeniem, w celu zaspokojenia przewidywanej przyszłej potrzeby. Z tego wynika, że wybór źródeł pozyskania pracownika powinien uwzględniać stopień pilności. Pozorna oszczędność, wynikająca z wykorzystania tanich, powolnych lub niewiarygodnych źródeł kandydatów do pracy, będzie w istocie kosztowna, bo praca będzie wykonywana nie w pełni albo wcale.

Trzeba o tym pamiętać przeglądając źródła. Zaliczają się do nich:

- ludzie, których już znasz, w tym dawni pracownicy i dawni kandydaci do pracy;
- ogłoszenia zamieszczane za pośrednictwem rzetelnej agencji reklamowej;
- agencje pośrednictwa pracy i biura pracy;
- firmy doradcze i zamieszczane przez nie ogłoszenia;
- doradcy (Łowcy głów);
- własne poszukiwania z wykorzystaniem własnej sieci;
- sytuacje, w których występuje lokalne bezrobocie lub bezrobocie wśród specjalistów; nawiązuje się z nimi kontakty bezpośrednio lub za pośrednictwem odpowiednich agencji.

Rzadko wymienia się pierwsze z tych źródeł. Jest ono jednak często istotne, zwłaszcza, jeśli zachowuje się dawne podania o pracę. Nie należy zapominać o byłych pracownikach, których ogromną zaletą jest to, że znamy ich przydatność lepiej niż się to da stwierdzić na podstawie jakichkolwiek wywiadów czy testów.

Umieszczanie ogłoszeń, polowanie na własną rękę oraz śledzenie bezrobocia zapewniają sprawowanie kontroli nad programem rekrutacji. Zasadnicze pytanie polega na tym, czy szansę zatrudnienia odpowiedniego kandydata uzasadniają ograniczanie się do tych źródeł. W wielu przypadkach da się uniknąć w ten sposób opłat agencyjnych i honorariów doradców, chyba że szuka się ludzi o rzadkich umiejętnościach. Trzeba się jednak liczyć z pewnymi kosztami ogłoszeń.

Należycie napisane ogłoszenie, umieszczone we właściwych środkach przekazu za radą dobrej agencji, może być skuteczne i oszczędne. Trudność polega na tym, jak

zapewnić stosowanie profesjonalnych sposobów bez wtrącania się amatorów. Krótko mówiąc, treść ogłoszenia powinna obszernie informować o organizacji, wolnym stanowisku, wynagrodzeniu, problemach, stwarzanych możliwościach, lokalizacji oraz pożądanych sposobach zgłaszania się kandydatów. Niedostatki informacji, zwodnicza treść, kiepski druk, niewykorzystanie miejsca, nadmiar słów oraz skomplikowane instrukcje dotyczące sposobu zgłaszania się kandydatów ograniczają reakcje. Kiepska informacja o wymaganiach stawianych kandydatom oraz wynagrodzeniach również powoduje wiele reakcji nieprzydatnych, a niewiele - lub w ogóle brak - interesujących.

Jednakże w przypadku agencji reklamowych występuje problem związany z tym, że środki przekazu udzielają im rabatu odpowiadającego powierzchni ogłoszenia. Mają, więc one skłonność do pisania tekstów obszerniejszych niż jest to rzeczywiście potrzebne oraz do zamieszczania ich w droższych czasopismach. Dobre agencje nie wpadają w tę pułapkę, bo wiedzą, że w dłuższym okresie klient dostrzeże, czy istnieje równowaga między kosztami a osiąganymi wynikami. Jeśli chce się wyeliminować tę pokusę, można wynegocjować system płacenia w formie honorariów, przy zaliczaniu na korzyść zleceniodawcy wszelkich rabatów udzielanych przez środki przekazu. Można też wprowadzić dodatkową premię za obniżenie przeciętnego kosztu zatrudnienia nowego pracownika.

Korzystanie z usług agencji i doradców jest bardziej skomplikowane. Istnieją dlatego, że zaspokajają potrzeby pracodawców. Musisz jednak sam zdecydować, które z nich zaspokajają wasze potrzeby. Świadczone przez agencje usługi można z grubsza przedstawić w następujący sposób:

- nieodpłatny dostęp do bazy danych o odpowiednich kandydatach;
- pełne doradztwo we wszelkich sprawach dotyczących danego stanowiska oraz pomoc przy ogłoszeniach;
- prowadzenie poszukiwań;
- przeprowadzanie doboru, czyli możliwość zastąpienia cię w większości prac związanych z selekcją kandydatów i dostarczenie ci krótkiego wykazu, ustalonego w obiektywny sposób równie dobrze (albo lepiej), jak ty potrafiłbyś to zrobić;
- dysponowanie czasem na priorytetowe traktowanie procesu rekrutacji;

- przeprowadzanie testów, sprawdzanie referencji itp.;
- kombinacja wszystkich lub niektórych wymienionych usług.

W danych warunkach jakość usług będzie zależna od jakości informacji dostarczonych przez twoją organizację. Odpowiednie dane dostarczone przez firmę-klienta są podstawowym warunkiem uzyskania odpowiednich wyników od agencji.

Decydujące znaczenie przy doborze kadr ma prognoza, jak kandydat poradzi sobie z wymaganiami stanowiska pracy (wraz z jego specyfiką). Sformułowanie takiej prognozy jest z różnych przyczyn bardzo trudne. Aby zwiększyć trafność, opracowano systematyczną procedurę doboru. Jako najważniejsze źródła informacji niezbędne do podjęcia decyzji wyboru wymieniane są zawsze, (co najmniej):

- Analiza dokumentów kandydata (kwestionariusz osobowy).
- Rozmowa lub wywiad selekcyjny.
- Testy psychologiczne.
- Ośrodek oceny (*assessment center*).

Te źródła informacji nie mogą jednak być traktowane jako wykluczające się alternatywy, ale jako poszczególne aspekty procesu doboru, które można wykorzystywać uzupełniająco.

Proces doboru można by sobie wyobrazić następująco. Najpierw badane się dokumenty oraz kwestionariusz osobowy kandydata. Na podstawie w ten sposób zdobytych informacji podejmowane są ewentualnie pierwsze wstępne decyzje selekcyjne. Pozostający kandydaci (tzn. niewyeliminowani) przechodzą jeden lub kilka testów psychologicznych, którymi są badane różne grupy cech. Kandydaci, którzy kończą tę „konkurencję” obiecująco, są zapraszani na wywiad, który ewentualnie jest uzupełniany kolejnym wywiadem, albo też stosuje się w tym stadium procedurę ośrodka oceny (*assessment center*).

Zakres i dogłębność takich wielostopniowych procesów doboru powiększają się oczywiście wraz ze znaczeniem stanowiska, które ma być obsadzone, i niezbędnymi kwalifikacjami.

Przy zdobywaniu i wykorzystywaniu tych poszczególnych segmentów informacji podział prac między kierownikami liniowymi i działem kadr przybiera różne form. Kierownik liniowy będzie z reguły miarodajnie współuczestniczył w rozmowie

kwalifikacyjnej i selekcji w ośrodku oceny, ale będzie również współdziałał w pewnym zakresie przy analizie dokumentów kandydata. Realizację i ocenę testów psychologicznych należy raczej pozostawić specjalistom, z reguły psychologom. Chcemy teraz w skrócie przedstawić te najważniejsze źródła informacji i zaakcentować przy tym szczególnie te elementy, w których aktywnie i miarodajnie współdziała kierownik liniowy.

Analiza dokumentów kandydata

Proces doboru kadr zaczyna się zwykle - niezależnie od dalszego przebiegu - od wnikliwej analizy dokumentów, aby w ten sposób wstępnie wyrobić sobie zdanie o osobie kandydata. Dokumenty te z reguły to: podanie, życiorys ze zdjęciem świadectwa szkolne i świadectwa pracy. Czasem są uzupełniane referencjami, a w pewnych okolicznościach próbkami prac. Wiele, zwłaszcza wielkich, przedsiębiorstw wymaga ponadto wypełnienia kwestionariusza osobowego. Nie zawiera on prawie żadnych nowych informacji, lecz eksponuje ważne dane w sposób systematyczny i pełny, np. dane dotyczące ogólnego i zawodowego wykształcenia oraz przebiegu pracy zawodowej. Sięganie do takich kwestionariuszy ułatwia szybkie znalezienie istotnych informacji i porównanie poszczególnych kandydatów.

Małe przedsiębiorstwa, jak na przykład agencja reklamowa i marketingowa Gordon Bailey & Associates Inc. zlokalizowana w Atlancie, przekonały się, że tradycyjne metody rekrutacji są niewystarczające w warunkach malejącej podaży pracowników i narastającej konkurencji. Jeri Christopher, wiceprezes do spraw zasobów ludzkich, wspomina: „Nagle mieliśmy do czynienia z koniecznością zwolnienia kilku nowo przyjętych pracowników zajmujących się naszymi klientami. Nie przyczyniło się to do utrzymania naszej wiarygodności u klientów (...). Ponadto nasze koszty szkolenia gwałtownie wzrosły. Wydawało się, że wciąż na nowo odkrywamy koło”¹³⁹.

Trudności z zasobami ludzkimi stwarzały firmie poważne kłopoty. Menedżerowie przeanalizowali, zatem stosowane przez siebie procedury. Gordon Bailey, prezes

¹³⁹ T. Owens, *New Approach to Hiring*, „Small Business Reports” 15, październik 1990, nr 10, s. 39-40.

firmy, przyznał: „Nie zatrudnialiśmy ludzi w taki sposób, jak powinniśmy byli to robić. W małych przedsiębiorstwach potrzeby są czasem ważniejsze od zdrowego rozsądku. Zatrudnialiśmy ludzi zbyt pośpiesznie, a oni się po prostu nie sprawdzali”¹⁴⁰. Bailey zastosował, zatem nowy sposób zatrudniania ludzi, uwzględniający fakt, że proces ten jest z natury długotrwały. Prezes MPR Consulting, zlokalizowanej w Chicago firmy doradczej w dziedzinie zasobów ludzkich, podpowiadał: „Musisz zebrać możliwie wiele informacji. Musisz przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne. Zabierać kandydatów na obiad albo na kolację. Zaprosić na obiad ich współmałżonka. I sprawdzać referencje”⁷. Nie ma żadnej drogi na skróty.

— Kiedy Gordon Bailey zdał sobie sprawę z tego wszystkiego, wdrożył skuteczny program zatrudniania ludzi. Jeri Christopher stwierdza: „Jest to solidny program. Ale nie wolno niczego pomijać. W początkowej fazie musieliśmy szybko obsadzić kilka stanowisk (...). Nie zwracaliśmy, więc uwagi na sygnały ostrzegawcze, działaliśmy tylko na wycucie i popełniliśmy dwa bardzo poważne błędy (...). W końcu zwolniliśmy obydwu tych pracowników. Po tym wszystkim w pełni uwierzyliśmy w nasz system i powszechnie go stosujemy. Dzisiaj nie mamy dosłownie żadnej fluktuacji. Nie popełniamy już błędów przy zatrudnianiu ludzi”⁸.

Jeśli istnieje możliwość sięgnięcia do odpowiednio dużej ilości materiałów z przeszłości, to można na ich podstawie ocenić wagę poszczególnych cech i wyrazić punktowo ich prognozowaną wartość ze względu na skuteczne wykonywanie pracy. W tej procedurze mówi się także o formularzu oceny przydatności (*weighted application blank* - WAB). Na podstawie kwestionariuszy można wtedy ustalić sumę punktów dla każdego kandydata i porównać ją z wartością prognozowaną wynikającą z omawianych materiałów, z uwzględnieniem specyficznych warunków przedsiębiorstwa¹⁴¹.

Podobnie postępuje się z kwestionariuszami osobowymi lub ankietami biograficznymi. W odróżnieniu od WAB, poszerzają one jednak podstawę informacyjną przez uwzględnienie pytań, które dotyczą subiektywnych postaw i własnej oceny kandydata. Wydaje się, że w ten sposób można poprawić jakość prognozy.

¹⁴⁰ Tamże.

¹⁴¹ Łukasiak-Groszczyńska. M. Decyzje wielowymiarowej strategii ich podejmowani. Ossolineum, Warszawa 1987.

Zakłada się, że z tych wszystkich dokumentów można uzyskać istotne dane dotyczące osobistej i zawodowej drogi rozwojowej, postawy społecznej i ewentualnie przyszłego rozwoju kandydata. Informacje te stwarzają podstawę dla pierwszej oceny, czy kandydat nadaje się na wakujące stanowisko czy nie. Nie wolno oczywiście przeceniać znaczenia tych dokumentów, gdyż przeszłe sukcesy i porażki nie muszą się powtórzyć w przyszłości.

Świadectwa o wykształceniu itd. świadczą wprawdzie o wiedzy kandydata na egzaminach, ale na ich podstawie można wysnuć tylko warunkowe wnioski co do jego przydatności, gdyż standardy oceny instytucji kształcących dotyczące wymagań, treści nauczania i poziomu są bardzo różne.

Treść informacyjna świadectw pracy jest ograniczona. Ogólnie biorąc, analiza dokumentów kandydata może dać tylko pierwszą orientację. Dlatego nadaje się ona tylko do zgrubnej selekcji wstępnej i jako podstawa do ewentualnego wywiadu ustnego.

Nie wyjaśniony, i w literaturze najczęściej pomijany, jest jednak problem, z jakich kandydatów należy już podczas tej selekcji zrezygnować. Jakkolwiek czas i aspekty kosztowe przemawiają za dosyć ostrą wstępną selekcją na podstawie złożonych dokumentów, to jednak duża liczba kandydatów, którzy w zasadzie odpowiedzialiby przedsiębiorstwu i danemu stanowisku, może być od razu odrzucona, gdyż (np. z powodu złych ocen szkolnych) zostanie wyeliminowana już w pierwszym stadium doboru.

Idąc właśnie po tej linii rozumowania, Hewlett Packard zmienił ostatnio istniejący system doboru kandydatów do kształcenia na handlowca przemysłowego i dyplomowanego specjalistę z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa w akademii administracji¹⁴². Podczas gdy dotychczas na pierwszym stopniu selekcji odrzucano wszystkich tych kandydatów, którzy z przedmiotów: matematyka, niemiecki i angielski przekroczyli przeciętną ocenę 3,0, obecnie otrzymują odmowę w tej fazie selekcji tylko ci kandydaci, którzy ze wszystkich tych przedmiotów otrzymali ocenę 4,0 lub gorszą, albo uzyskali ogólną ocenę przeciętną powyżej 4,0¹⁴³. Wskutek tej

¹⁴² M. D. Stewart, op. cit.

¹⁴³ W Niemczech stosuje się skalę ocen: 1 = bardzo dobrze, 2 = dobrze, 3 = zadowalająco, 4 = dostatecznie, 5 = niezadowalająco, 6 = niedostatecznie.

zmiany, liczba kandydatów odrzuconych w pierwszym dniu selekcji zmalała z 50 do 20%.

Reasumując można powiedzieć, że dotychczas naukowo nie rozwiązano kwestii rozmiarów selekcji na podstawie złożonych dokumentów; dużo zależy od okoliczności szczególnych. Kryteria ogólne wprowadzają raczej w błąd.

Wywiady selekcyjne

Wywiady selekcyjne (rozmowy kwalifikujące) są bardzo popularne i rozpowszechnione. Nie dziwi to, bo dzięki takiemu wywiadowi, łatwo i tanio można uzyskać „stosunkowo wiele informacji, które byłyby bardzo trudne lub niemożliwe do zdobycia w inny sposób. Na podstawie wywiadu można odnieść ogólne wrażenie o kandydacie. Wywiad, jak żadne inne źródło, ujawnia postawę, motyw i załowanie kandydata. W bezpośredniej rozmowie można też określić zainteresowania, oczekiwania i życzenia kandydata. Decydującą zaletą wywiadu jest jednak jego wielofunkcyjność. W ten sposób można uzupełnić informacje zdobyte z innych źródeł i uniknąć nieporozumień (np. omówić niejasne w dokumentach sprawy, uściślić wątpliwe wyniki testów).

Wywiady mogą być organizowane jako indywidualne lub grupowe oraz jako ustrukturyzowane lub nieustrukturyzowane, a także jako swobodna rozmowa.

W wywiadzie ustrukturyzowanym rozwijany jest konkretny temat, który określa treść, wątki, kolejność pytań, ocen i wagę poszczególnych informacji. W wywiadzie swobodnym, który nadal jest preferowany, brak jest takiej podstawy. Umożliwia to większą elastyczność, ale kosztem porównywalności wypowiedzi. Wywiad składa się zwykle z trzech faz.

W fazie nawiązywania kontaktu ważne jest stworzenie niewymuszonego klimatu rozmowy i komunikatywności. Tylko wtedy, gdy to się uda, rozmowa może spełnić swoją rolę informacyjną zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla kandydata.

W fazie głównej rozmowy kwalifikującej chodzi o osiągnięcie właściwego celu rozmowy, tzn. o zdobycie istotnych informacji o kandydacie. Z reguły, przedmiotem rozmowy w tej fazie bywa:

- wykształcenie i doksztalcanie,
- praktyka zawodowa i kwalifikacje fachowe,
- osobista sytuacja kandydata (jeśli ma znaczenie dla danego stanowiska)
- zdolność współpracy i stanowczość w działaniu,
- motywacja i przyszłe cele zawodowe,
- wiedza o firmie.

Głębokość wnikania w poszczególne tematy oraz czas trwania fazy głównej zależy oczywiście od wakującego stanowiska. Im jest ono ważniejsze dla kierownictwa przedsiębiorstwa, tym dokładniej będą omawiane poszczególne tematy. Wywiad nie powinien jednak w żadnym wypadku mieć charakteru przesłuchania. Ma to być rozmowa, w której kandydat może także zadawać pytania w celu uzyskania informacji o firmie (np. sytuacja w konkurencji) lub o specyficznych warunkach pracy na danym stanowisku (np. możliwości dalszego kształcenia się, szansę awansu itd.).

Z punktu widzenia kandydata, wywiad selekcyjny daje możliwości uzyskania realistycznego obrazu jego przyszłej sytuacji w miejscu pracy. Obserwowane często dążenie do przedstawienia firmy w możliwie dobrym świetle działa raczej odwrotnie. Decydujące jest to, ażeby ogólne oczekiwania kandydata były zgodne z oczekiwaniami firmy, jeżeli nie ma dojść do kosztownych rozczarowań.

Środkiem do rozwiązania tego problemu jest „realistyczna prezentacja zadań” (*realistic job preview - RJP*) polegająca na próbie przekazania kandydatowi możliwie -realistycznego i dokładnego obrazu przedsiębiorstwa i jego przyszłej pracy. Wyświetlane są np. filmy, pokazujące pracowników podczas wykonywania swych czynności, lub wykorzystywane nieocenzurowane komentarze zatrudnionych, aby ułatwić kandydatom wgląd w problemy codzienności i otoczenia. Taki sposób postępowania wyraża ideę, że otwarta i świadomie nie zabarwiona na różowo polityka informacyjna wobec kandydatów nie odstrasza bynajmniej wykwalifikowanych sił roboczych, ale - to jest decydujące - prowadzi u tak pozyskiwanych pracowników do większego zadowolenia i mniejszej fluktuacji. Liczne badania świadczą o tym, że taka pozytywna zależność między RJP a zadowoleniem z pracy jest możliwa, nawet wtedy, gdy wyniki są pozbawione sprzeczności.

W fazie końcowej następuje podsumowanie rozmowy. Kandydata należy poinformować, kiedy najpóźniej dowie się o jej wyniku.

Mimo dużej popularności wywiadów, sytuacja wygląda różnie, jeśli ocenia się jakość informacji zdobytych w ten sposób. Jak świadczą liczne badania, prognostyczna trafność doboru na podstawie wywiadów jest zróżnicowana.

Wykazują one, że wywiady stwarzają niebezpieczeństwo wielu zniekształceń informacji, pomyłek i uprzedzeń. Największy problem to możliwość zafałszowania oceny przez subiektywne odczucie prowadzących wywiady. Ignorują oni często ważne informacje, nie zgadzają się z innymi prowadzącymi wywiady i kierują się uprzedzeniami, wynikającymi z własnych doświadczeń, dotyczącymi np. języka, ubioru, atrakcyjności fizycznej itd., które są trudno uchwytnie. Prowadzący wywiady często nie zdają sobie sprawy z ich znaczenia, ale właśnie subiektywnemu odczuciu przypisuje się decydującą rolę, bowiem przełożony będzie z reguły współpracować z kandydatem bezpośrednio, a sympatie i antypatie mogą istotnie wpływać na tę współpracę.

Jak można, więc ograniczyć te problemy? Jeśli przyjrzeć się wynikom badań empirycznych, to da się wyprowadzić kilka ogólnych zaleceń, które poprawią wartość informacyjną wywiadów¹⁴⁴.

Wywiad powinien być bezwarunkowo ukierunkowany na wymagania wakującego stanowiska. Właśnie tu menedżer (liniowy), jako fachowy przełożony przyszłego pracownika, może się przyczynić, przez znajomość wymagań do uzyskania wartościowego informacyjnie wywiadu. Na ile można z kolei sprostać temu zadaniu, to zależy od obsadzanego stanowiska.

Należy raczej preferować wywiady częściowo ustrukturyzowane niż swobodne rozmowy, gdyż - co potwierdzają także wyniki badań empirycznych - są o mniej zawodne. Unika się w ten sposób autoprezentacji prowadzącego wywiad a różni pytający dochodzą do tych samych wyników. Dla kandydatów na stanowiska wyższych szczebli kierowniczych wskazane są raczej swobodne mowy.

¹⁴⁴ Tyszka T. *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

Motyw przewodni wywiadu powinien być opracowany wspólnie przez kierownika liniowego i dział kadr, aby obie strony mogły wnieść swoją wiedzę, a dialog o znaczeniu poszczególnych kryteriów był z góry zaplanowany, a nie krystalizował się dopiero w konkretnym wywiadzie.

Bardziej celowe okazało się pytanie kandydata przez kilka osób. Oprócz owego przełożonego i przedstawiciela działu kadr może ewentualnie być jeszcze psycholog. Takie wieloosobowe prowadzenie wywiadu w dużej mierze przyczynia się redukcji subiektywno-indywidualnych uprzedzeń i zniekształceń informacji. Różne wrażenia można lepiej porównać i uniknąć przedwczesnych werdyktów. Innym sposobem udoskonalenia wywiadów są regularne szkolenia przełożonych liniowych). Wywiady, jako proces bezpośredniej interakcji, wymagają od pytającego dużych kompetencji. Musi on uwzględniać postawy wobec zadań, związki i relacje, zdolność obserwacji i przysłuchiwanie się. Przez odpowiednie szkolenie przełożony może nie tylko poprawić swoją umiejętność prowadzenia wywiadów, lecz także wartościować własną przydatność do ferowania szybkich werdyktów, podatność na stereotypy i przecenianie ujemnych informacji.

Dla sukcesu rozmowy bardzo ważne jest dobre jej przygotowanie. Należy np. raz jeszcze przejrzeć dokumenty kandydata, zaplanować dosyć czasu i zapewnić niezakłócony przebieg rozmowy.

Reasumując, wywiad nie nadaje się do tego, by być wyczerpującą lub jedyną metodą doboru, gdyż niebezpieczeństwa zniekształcenia informacji są stosunkowo duże. Może on jednak - mimo wszelkich zastrzeżeń - pozostać istotnym składnikiem każdej metody doboru, gdyż potencjalnie wielowarstwowe problemy dadzą się zredukować przez realistyczne ograniczenie oczekiwań związanych z rozmową oraz współdziałanie różnych źródeł informacji.

Testy psychologiczne

Przez testy psychologiczne rozumie się znormalizowane, rutynowo stosowane metody, za pomocą, których mają być ustalone pewne cechy osób (zwłaszcza zdolności, wprawa, postawy, motywy, zainteresowania)¹⁴⁵. Stosowane są one przede

¹⁴⁵ J. Brzeziński. *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1997.

wszystkim wtedy, gdy trzeba przebadac wiksza liczbe kandydatow. Sieganie do testow psychologicznych przy doborze kadr opiera sie na zalozeniu, ze obecne i przyszle reakcje indywidualne dadza sie wyjasnic przez empirycznie dajace sie oddzielic cechy (osobowosci), ktore z kolei moga byc mierzalnie uchwytnie. Budowa specyficznych testow psychologicznych w celu doboru kandydata obejmuje kilkustopniowa procedure, w ktorej trzeba zagwarantowac wystarczajaca niezawodnosc i adekwatnosc tych testow. Test jest niezawodny wtedy, gdy jest uniezalozniony od sytuacji, w ktorej jest prowadzony. Oznacza to, iz w razie jego powtorzenia nalezaloby ponownie uzyskac identyczny wynik. Test jest adekwatny, gdy rzeczywiscie mierzy te cechy, ktore ma zmierzyc. Tak, wiec test, odnoszacy sie do mlodej przyszlej kadry kierowniczej, musi faktycznie ustalic zdolnosci kierownicze kandydata.

Zaloznie od rodzaju cech, jakie trzeba ustalic, testy psychologiczne mozna roznie klasyfikowac, mianowicie: testy sprawnosciowe, testy na inteligencje oraz testy osobowosci.

Testy sprawnosciowe lub funkcjonalne sa najprostsze i najczesciej stosowane. W trakcie tych testow rejestruje sie, na przyklad w postaci probek (jak test maszynopisania), zawodowa fachowosc i sprawnosc kandydata. Testy sprawnosciowe, z punktu widzenia ich niezawodnosci i adekwatnosci, najlepiej nadaja sie do uzycia i maja najwieksza sila wymowy.

Za pomoca testow na inteligencje mierzy sie sprawnosc umyslowa, pamiec szybkość myslenia oraz zdolnosc rozpoznawania wzajemnych zaloznosci. W kwestii wartosci informacyjnej testow na inteligencje istnieja jednak spory. Z jednej strony, konstrukcja inteligencji jest okreslana w sposob dosc roznicowany (np. jako jeden czynnik lub kombinacja czynnikow). Z drugiej strony, względne znaczenie poszczegolnych czynnikow inteligencji zmienia sie w zaloznosci od stanowiska pracy i wiele testow podkreśla „spójne myslenie” zamiast, wymaganego na wielu stanowiskach pracy, „rozbieznego sposobu myslenia” (szukanie jednego wlasciwego rozwiazania zamiast pewnej liczby rozwiazan mozliwych).

Testy osobowości mają na celu rejestrację cech charakteru (np. zainteresowań, postaw, spostrzeżeń) kandydata i dlatego wiążą się szczególnie z problemami, jakie wynikają z teorii cech¹⁴⁶.

Nie dziwi więc, że z punktu widzenia kryteriów sukcesu zawodowego, testy osobowości mogą jak dotychczas wykazać się bardzo niezadowolającymi wskaźnikami adekwatności. Czy i na ile zmierzone cechy odpowiadają w rzeczywistości wymaganiom danego stanowiska, bardzo rzadko można stwierdzić w sposób pozbawiony dowolności, o ile to w ogóle jest możliwe? Nie dziwi to, jeśli uwzględnić fakt, że znakomitą większość testów osobowości stworzono jako instrument diagnostyczny psychologii klinicznej i służą innym celom niż doborowi kadr. Nie tylko zastrzeżenia, co do zasadności i treści informacyjnej, ale również i rozważania etyczne przemawiają raczej za rezygnacją z tego rodzaju testów. Jest więcej niż wątpliwe, czy usprawiedliwione jest tak dogłębne wnikanie w prywatną, intymną sferę kandydata, jak to się dzieje zwykle w testach osobowości.

Te skąpe wskazówki, co do poszczególnych metod testowych świadczą już o tym, że stosowanie testów psychologicznych - pomijając testy sprawnościowe - do celów doboru kadr nie jest bezsporne. Jeśli, po rozważeniu sytuacji i specyfiki testu oraz argumentów za i przeciw decydujemy się na zastosowanie testów psychologicznych, trzeba zapewnić ich prowadzenie przez odpowiednio wyszkolonych specjalistów. Odpowiedzialny za podjęcie decyzji o doborze kadr kierownik (liniowy) powinien traktować wyniki testów - z uwagi na różnorakie źródła ich wad - tylko jako jedną informację wśród wielu innych i w ten sposób podjąć uzasadnioną decyzję w sprawie kandydata

Ośrodek ocen (Assessment-Center)

Mamy tutaj do czynienia z systematyczną metodą ustalania kwalifikacji lub ich braku. Metoda składa się z kilku ćwiczeń indywidualnych i ewentualnie grupowych, w trakcie, których jednocześnie większa liczba uczestników jest obserwowana i oceniana przez kilku specjalnie do tego przeszkolonych fachowców.

¹⁴⁶ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Charakterystyczną cechą tego rozwiązania jest, zatem konsekwentne wielowymiarowe ukierunkowanie na:

- ocenianych,
- oceniających,
- stosowane metody.

Ten sposób postępowania, który ma zresztą swój początek w doborze kandydatów, oficerów w czasach Republiki Weimarskiej, został dla sfery niewojskowej stworzony przez kilka dużych przedsiębiorstw amerykańskich (np. AT and T, IBM). Procedurę tę propaguje się obecnie bardzo często do rozwiązywania problemów związanych z doбором kadr, ale znacznie rzadziej - szczególnie w dużych przedsiębiorstwach - stosuje się ją w praktyce. W konkretnych przypadkach, rozwiązania bardzo się między sobą różnią. Służą one, oprócz celów selekcyjnych, niekiedy także do diagnozy możliwości sił kierowniczych przedsiębiorstwa w celu podjęcia indywidualnych przedsięwzięć zmierzających do rozwoju oraz planowania karier zawodowych, szkolenia i doksztalcania.

Jako instrument doboru - co nas tu szczególnie interesuje - metoda ta różni się zasadniczo od tradycyjnych źródeł informacji. W tradycyjnych metodach testowych przełożony lub obserwator mogą porównać wymagania na wakuującym stanowisku ze zdolnościami i potencjałem kandydata tylko myślowo. Ośrodek ocen daje m.in. także możliwość symulacji, tzn. kandydaci stawiani są w sytuacjach quasi-rzeczywistych podobnych do sytuacji na ich przyszłym stanowisku pracy. Oczekuje się, że na podstawie ujawnionych tu zachowań można będzie wyprowadzić lepsze wnioski co do przydatności kandydata na obsadzane stanowisko. Za dalszą zaletę uznaje się to, obserwację i ocenę kandydatów prowadzi kilku specjalnie przygotowanych do tego przełożonych i ekspertów. Subiektywne wpływy poszczególnych oceniających mają być w ten sposób ograniczone; po każdym ćwiczeniu sprawdzana jest, przed wydaniem werdyktu, zgodność opinii poszczególnych oceniających. Jeśli jednak przypomnieć sobie wyniki badań zespołowych - zwłaszcza w odniesieniu do zespołowego sposobu myślenia - to założenie to wydaje się wątpliwe.

Omawianej metodzie przypisuje się - w porównaniu z pozostałymi - większy obiektywizm, gdyż w jednym ośrodku znajdują zastosowanie jednocześnie bardzo

różne metody diagnostyczne. Kandydaci muszą się np. sprawdzić w często wymienianych ćwiczeniach „koszyka z pocztą”. Kandydatowi przedkłada się koszyk z pocztą, zawierający wiele pozycji w postaci poleceń, notatek z rozmów telefonicznych, listów, korespondencji i innych informacji, które muszą być przejrane i opracowane pod presją czasu. Ocena rozwiązywania przez kandydata różnorodnych problemów opiera się na tym, jak on postępuje (czy systematycznie), jak szybko realizuje zlecenia, czy zajmuje się najpierw problemami pilnymi i jak daje sobie radę z całością informacji. Kandydaci muszą poza tym przejść przez wiele wywiadów, uczestniczyć w zespołowych dyskusjach bez prowadzącego, z i bez wyznaczania roli, składać krótkie oświadczenia, analizować przypadki, przejść testy psychologiczne itp.

Każde z tych zadań jest ukierunkowane na specyficzne cechy kandydata (tabela 9). Tak np. za pomocą ćwiczenia „z koszykiem poczty” można obserwować zdolność kandydata do delegowania uprawnień, kierowania i kontroli, podczas gdy do badania niezależności, wytrwałości i elastyczności lepiej nadaje się dyskusja w grupie bez prowadzącego.

Tabela ta pokazuje także, że poszukiwane cechy kandydata są rejestrowane kilkoma metodami, a dane wspólne lub ich nadmiar są świadomie pozostawiane i służą do kompensacji błędów oceny.

Każdorazowa ocena kandydatów jest prowadzona przez wyszkolonych obserwatorów, zwykle przez przełożonych liniowych, usytuowanych w hierarchii przedsiębiorstwa wyżej o jeden lub dwa szczeble od wakującego stanowiska. Za większym dystansem, tzn. co najmniej dwóch szczebli, przytacza się jako argument większy w zasadzie obiektywizm. Z drugiej strony, jeśli uwzględnić fakt, że sukces kierowania jest istotnie nacechowany dobrą współpracą między przełożonymi a pracownikiem, a bezpośredni przełożony jest najlepiej obeznany z wymaganiami na danym stanowisku pracy i on oczekuje efektów szkoleniowych, to właśnie on powinien być w każdym wypadku włączony do procesu obserwacji i oceny.

Wydaje się, że ośrodek oceny - tak reklamują przynajmniej niektóre badania - daje lepszą wartość prognostyczną, tzn. że prognozy sukcesu dla kandydatów wyselekcjonowanych za pomocą tej procedury wykazują lepszą korelację z późniejszym powodzeniem aniżeli w przypadku indywidualnych testów. Wydaje się więc, że

Tabela 9

Związki między ćwiczeniami ośrodka ocen a obserwowanymi kategoriami wymagań

Kategorie	Ćwiczenia								
	Wywiad	Gra kierownika	Konwert z porządku i wywiad	Dyskusja zespołowa bez prowadzącego i bez zadanej roli	Dyskusja zespołowa bez prowadzącego zadaną rolę	Zbieranie danych i decydowanie	Analiza i prezentacja (w przypadku dyskusji zesp. patrz także kol. 5)	Wywiad-symulacja	Ćwiczenia pisemne
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Skuteczność	(X)	X	(X)	X	X	X	X	X	
2. Energia/zapał	(X)	X	(X)	X	X	X	X	X	
3. Usłne wyrażanie myśli	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Prezentacja słowna				(X)		X	(X)		
5. Pisemne wyrażanie myśli	X		(X)				(X)		(X)
6. Kreatywność	X		X	X					X
7. Zaangażowanie	(X)								X
8. Odporność na stres		X		X	X	(X)	X		
9. Motywacja	(X)								
10. Normy pracy	(X)								X
11. Orientacja na karierę	(X)								
12. Zdolność kierowania	X	(X)		(X)	(X)				
13. Zdolność sprzedawania				(X)	X	X	(X)	(X)	
14. Wrażliwość	X	X	(X)	X	X	X	X	(X)	
15. Zdolność przysłuchiwania się		X		X	X	(X)		X	
16. Elastyczność		X		(X)	X	(X)	X	(X)	
17. Wytrwałość	X	X		X	X	(X)	X	X	
18. Gotowość do ryzyka	X	(X)	X		X				
19. Inicjatywa	X	X	X	X	X				
20. Niezależność	X	X		X	X	X			
21. Planowanie i organizacja	X	X	(X)				X	X	X
22. Kierowanie i kontrolowanie	X		(X)						
23. Delegowanie	X		(X)						
24. Analiza problemowa	X	X	X	X	(X)	(X)	X	X	X
25. Zdolność osądu	X	X	(X)	X	(X)	(X)	X		X
26. Stanowczość		X	(X)		(X)	(X)			

Znaki (X) oznaczają te kategorie, które powinny być szczególnie dobrze obserwowane.

występuje tu swego rodzaju efekt synergiczny. Zjawisko to można uzasadnić m.in. wspomnianym już nadmiernym sprawdzaniem poszczególnych umiejętności w różnych ćwiczeniach, co zwiększa redukcję błędnych ocen i przyczynia się do większej ich trafności.

Mimo tych pozytywnych wyników badań empirycznych, ośrodki oceny rodzą także liczne problemy i słabości. Syntetyzując, można wyeksponować następujące wątpliwości:

Istnieje niebezpieczeństwo, że w ośrodku oceny zabłyśnie określony stereotyp kandydatów i będzie uwzględniony przy przydziale stanowisk, chociaż kandydat reprezentujący ten „typ sukcesu” nie musi być w żadnym wypadku lepszym (przyszłym) kierownikiem, w porównaniu z innymi. Tę grupę kandydatów można scharakteryzować jako „gadudy z sugestywnym sposobem bycia i zdolnością forsowania swoich poglądów”. Przewagę zdobędą oni przede wszystkim wtedy, gdy stosuje się wiele ćwiczeń grupowych.

- Odniesienie do wymagań może być w ośrodku oceny zagwarantowane tylko wtedy, gdy zamiast opierać się na rozwiązaniach standardowych -jak to zwykle ma miejsce - opracuje się ćwiczenia specyficzne dla zakładu.

- W tej metodzie wychodzi się z założenia, że każdorazowe obserwacje podczas poszczególnych ćwiczeń są dokonywane względnie niezależnie od siebie. Nie jest to jednak bezwarunkowo trafne. Na przykład w dyskusji zespołowej, z uwagi na mętne odzywki bez widocznej linii argumentacji, kandydat może być z powodu złej zdolności wyrażania się zdyskwalifikowany jako niezdolny do strukturalizacji problemu, chociaż w warunkach spokoju i bez nacisków grupowych jest on w stanie znakomicie strukturyzować i analizować problemy.

- Gdy wyniki są przekazywane dalej i wykorzystywane później, np. jako podstawa ustalania potencjału kierowniczego pracowników, występują problemy „stapiania się kryteriów”. Może łatwo dojść do swego rodzaju „samospelniającej się przepowiedni”. Trzeba, więc uważać na ścisłe oddzielanie kwalifikacyjnej diagnozy przy doborze od późniejszych decyzji dotyczących awansu.

- Z uwagi na to, że skuteczne stosowanie tej metody jest połączone ze znacznymi nakładami czasu i bardzo wysokimi kosztami, wchodzi ona w grę tylko dla nielicznych procesów doboru. Zastosowanie jej będzie się chyba ograniczało do doboru sił kierowniczych w dużych przedsiębiorstwach.

- Z punktu widzenia merytorycznego, różnorodność pojedynczych, izolowanych ćwiczeń indywidualnych stwarza problemy, gdyż nie jest możliwe uwzględnienie w

ten sposób dalej sięgających strategii działania uczestników. Duża koncentracja na z góry określonych działaniach może się przyczynić do tego, że odbiegające od nich oryginalne koncepcje rozwiązań będą traktowane jako nieodpowiednie. Ponadto, nie można nigdy całkowicie wyeliminować ćwiczebnego charakteru, nawet wtedy, gdy dąży się do ukształtowania ośrodka oceny jako zbliżonego do rzeczywistości.

Już z tych kilku podanych względów wynika, że nie mamy w żadnym razie do czynienia z procedurą uniwersalną, lecz tylko -jeśli w ogóle - uzupełnieniem w ściśle określonych przypadkach.

—Decyzje

Przeprowadziłeś wywiady, poddałeś kandydatów testom, przeanalizowałeś ich doświadczenia i zasięgnąłeś tych opinii, które można uzyskać bez narażania kandydatów na problemy w obecnym miejscu pracy lub w świecie osobistym. Pozwoli to przeprowadzić porównanie cech kandydatów. Informacje uzyskane z wywiadów nie są tak przydatne do tego, jak testy. Przy odpowiednim pogrupowaniu można zwiększyć ich przydatność uzyskanych informacji podczas wywiadu, jednakże testy są znacznie skuteczniejsze. To samo dotyczy próbek pracy, a także opinii (w bezpośredniej rozmowie lub przez telefon; pisemne opinie są zwykle jedynie zabawą w niedomówienia), jeśli zadaje się opiniodawcom właściwe pytania.

Nie mamy tu dość miejsca do przeanalizowania wszystkich odcieni szarości, które zazwyczaj należy porównywać przy podejmowaniu decyzji o wyborze kandydata. Jest zbyt wiele zmiennych, zbyt mało wag i nie ma jak się dowiedzieć, co naprawdę myślą badani kandydaci.

Reguły, według których staramy się dokonać wyboru alternatyw zostały opisane przez Coombsa i Dawesa a najpełniej sprecyzowane matematycznie przez Einhorna¹⁴⁷. Opisane w literaturze formalne modele strategii wyboru można podzielić na dwie grupy:

modele nieinterakcyjne (wagi poszczególnych wymiarów są stałe i nie zależą od natężeń innych wymiarów);

¹⁴⁷ M. Łukasiak-Groszczyńska, *Decyzje wielowymiarowe i strategię ich podejmowania*, Ossolineum, Warszawa 1987.

modele interakcyjne (wagi pewnych wymiarów nie są stałe, lecz zależą od natężeń innych wymiarów).

Model strategii liniowej (kompensacyjnej)

Model ten stanowi formalną reprezentację strategii decyzyjnej, polegającej na sumowaniu „zważonych” wymiarów predyktywnych. Stosując strategię liniową decydent przypisuje poszczególnym wymiarom odpowiednie wagi i otrzymane w ten sposób użyteczności cząstkowe integruje liniowo. Ostateczną użyteczność wielowymiarową alternatywy oznaczoną przez $u(X)$ określa się tu wzorem:

$$u(x) = b_1x_1 + \dots + b_ix_i + \dots + b_kx_k, k$$

czyli:

$$u(x) = \sum_{i=1}^k b_ix_i.$$

We wzorze tym x_i oznacza wartość (natężenie) i -tej cechy, a b_i - ważność (wagę) tej cechy.

Strategia liniowa posiada charakter kompensacyjny. Wysoka wartość (natężenie) jednej cechy kandydata może być kompensowana niską wartością innej (np. silna motywacja do pracy przy małych zdolnościach lub odwrotnie). Inaczej ażeby określić globalną wartość jakiejś alternatywy, człowiek stosuje funkcje addytywną, a wyboru dokonuje przez maksymalizację ważonej sumy wartości cech (wymiarów).

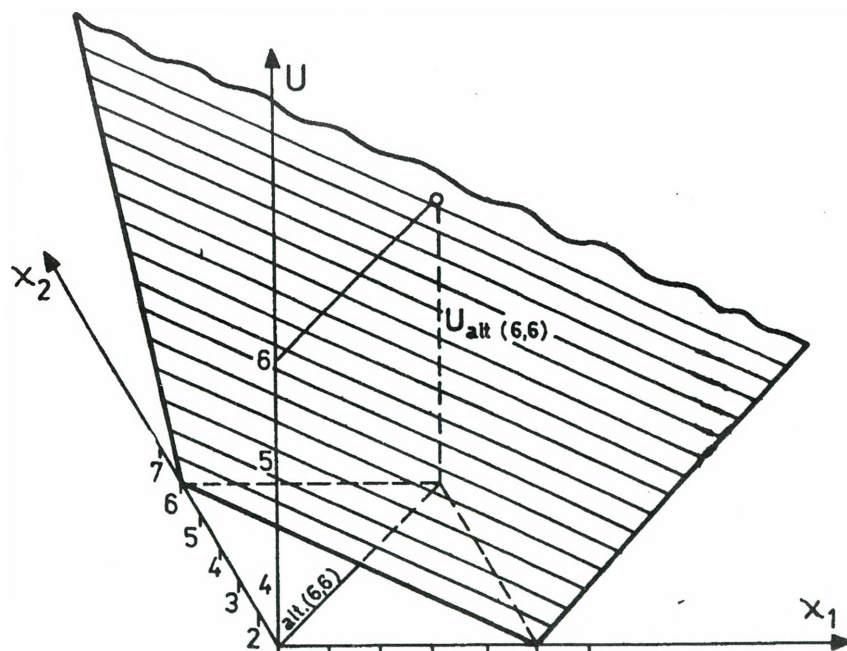
Ze względu na szczególną rolę, jaką odgrywa ta strategia wśród innych strategii oceny użyteczności, była ona często przedmiotem badań empirycznych.

Dla przykładu przyjmijmy, że w sytuacji wyboru kandydatów na jakieś stanowisko uwzględniane są tylko dwa wymiary: umiejętności zawodowe kandydata i jego motywacja do pracy. Natężenia tych wymiarów oceniane są na 6-punktowej skali, gdzie 1 oznacza najniższe natężenie wymiaru, a 6 — najwyższe. Załóżmy, że oceniający przydatność kandydatów postanowił wydawać sądy pozytywne o kandydatach, dla których wartość $u(X)$ obliczona z powyższego wzoru (s. 12) jest równa lub większa niż 3,5. O kandydatach osiągających wartość poniżej 3,5 wydawane są sądy negatywne - są oni odrzucani.

W tej sytuacji stosowanie strategii liniowej dopuszcza możliwość uzyskania jednakowo pozytywnej oceny przez kandydata, który otrzymał wyniki 3 i 4 oraz kandydata z wynikami 5 i 2. Przyjmując, bowiem założenie, że wagi przypisywane obu wymiarom są jednakowe i wynoszą 0,5 — wartość $u\{X\}$ dla obu kandydatów jest równa 3,5, a więc $7(3,4) = U(5,2) = 3,5$.

Zbiorem alternatyw (wektorów wynikających z wartości wymiarów x_1 i x_2) jest tu płaszczyzna x_1x_2 . Prosta 6-6 jest granicą oddzielającą alternatywy nieużyteczne od użytecznych, tzn. takich, dla których wartość rzędnej U jest równa lub większa od pewnej wartości umownej, a w tym przypadku równa lub większa od 3,5.

Aby jakakolwiek alternatywa mogła być uznana za użyteczną, koniec jej wektora musi znaleźć się na prostej lub po prawej stronie prostej 6-6.



Rys. 26. Graficzne przedstawienie użyteczności określone za pomocą modelu strategii liniowej

Zakreskowane pole na rys. 26 reprezentuje wszystkie pozytywne oceny kandydatów. Wyniki leżące poniżej tego obszaru powodują otrzymanie oceny dyskwalifikującej (odrzućcie kandydata).

Model strategii koniunkcyjnej

Model ten opisuje strategię stosowaną przez decydenta wówczas, gdy przyjmuje on określone wartości progowe i stosuje je równocześnie do wszystkich wymiarów. Aby o rozpatrywanej alternatywie mogła być wydana ocena pozytywna, każdy z wymiarów (analizowanych cech kandydata) musi osiągnąć ustaloną przez „decydenta minimalną wartość progową”.

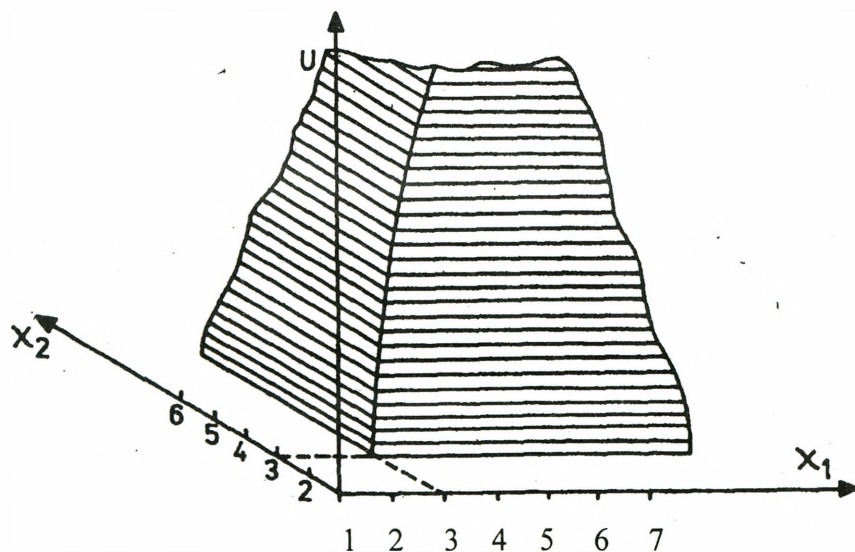
Jeżeli w podanym wyżej przykładzie za wartość progową zostanie przyjęte natężenie wymiarów równe 3, to ocenę pozytywną otrzymują tylko ci kandydaci do pracy, których zdolności i motywacja osiągną natężenie równe lub większe od przyjętego progu. Zaakceptowani zostaną kandydaci, których wyniki mieszczą się w zakreskowanym polu na rys. 27.

Formalizacji strategii koniunkcyjnej możemy dokonać korzystając z aproksymacji funkcji parabolicznej wyrażonej wzorem:

$$u(x) = x_1^{b_1} \dots x_i^{b_i} \dots x_k^{b_k}$$

czyli:

$$u(x) = \prod_{i=1}^k x_i^{b_i}$$



Rys. 27. Graficzne przedstawienie użyteczności określonej za pomocą modelu strategii koniunkcyjnej

Dla celów obliczeniowych, przy określaniu użyteczności wielowymiarowej wzór powyższy sprowadza się do postaci logarytmicznej:

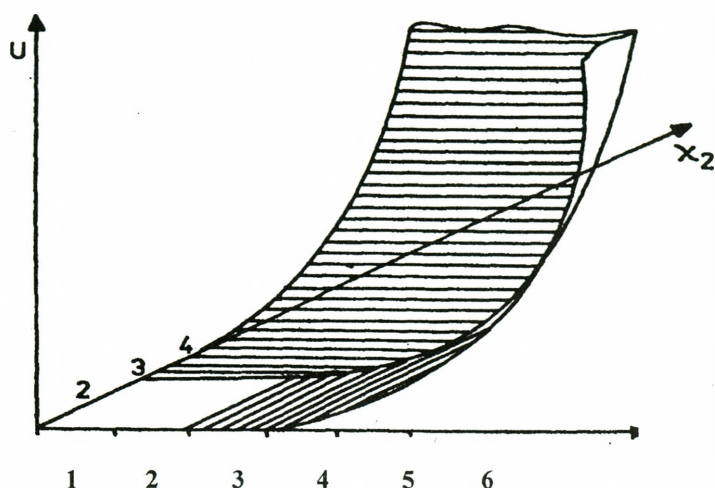
$$\log u(x) = \sum_{i=1}^k b_i \log x_i$$

Zgodnie z koncepcją strategii koniunkcyjnej funkcja paraboliczna osiąga swoje maksimum, gdy natężenia wymiarów x_1, x_2, \dots, x_k posiadają zbliżone wartości, czyli są wyrównane względem siebie. Tak, więc zgodnie z tą strategią, kandydat, który na poszczególnych wymiarach (cechach) osiągnął wyniki 4 i 5 będzie oceniony wyżej niż kandydat z wynikami 3 i 6 (oczywiście przy założeniu, że $b_1=b_2 = 0,5$).

Jedną z najistotniejszych cech tej strategii jest to, iż posiada ona charakter niekompensacyjny. Ponadto jest to strategia, która umożliwia wykrywanie i nagradzanie wszechstronności. Z drugiej strony jest ona strategią bardzo wymagającą, a stosowanie jej często prowadzi do konieczności odrzucania alternatyw charakteryzujących się jakimikolwiek słabymi stronami. Stąd też, niewłaściwe jej zastosowanie może przyczynić się do niedostrzeżenia i zaprzepaszczenia dużych, choć jednostronnych, talentów ludzkich.

Model strategii alternatywnej

Stanowi on formalną reprezentację strategii stosowanej przez decydenta, który najpierw określa odpowiednie progowe natężenia wymiarów, a następnie dokonuje wyboru tej alternatywy, w której co najmniej jeden wymiar osiąga ustalony próg. Progi są tu z reguły wyższe niż w strategii koniunkcyjnej. Jeżeli co najmniej jeden z wymiarów w alternatywie osiąga, co najmniej wartość progową, to cała alternatywa zostaje oceniona pozytywnie. Mówiąc inaczej, o ostatecznym wyborze decydują tu „najsilniejsze” strony alternatywy.



Rys. 28. Graficzne przedstawienie użyteczności określonej za pomocą modelu strategii alternatywnej

Gdy w cytowanym wcześniej przykładzie za wartości progowe dla wymiarów: zdolności oraz motywacji do pracy kandydata, przyjmiemy odpowiednio natężenie 3 i 3, to wszyscy kandydaci, u których przynajmniej, jedna cecha osiąga lub przekracza ten próg, będą oceniani pozytywnie. Zakreskowane pole na rys. 28 reprezentuje wszystkie pozytywne oceny kandydatów.

Za aproksymację alternatywnej strategii oceny użyteczności możemy przyjąć funkcję hiperboliczną wyrażoną wzorem:

$$u(x) = \prod_{i=1}^k \left(\frac{1}{a - k_i} \right)^{b_i}$$

gdzie:

a - oznacza pewną stałą arbitralną, większą co najmniej o jeden od najwyższej wartości skali, za której pomocą mierzymy natężenie i -tego wymiaru (badanej cechy kandydata).

Dla celów obliczeniowych również i tu częściej korzysta się z transformacji logarytmicznej:

$$\log u(x) = - \sum_{i=1}^k b_i \log(a - x_i).$$

Strategia alternatywna, podobnie jak koniunkcyjna, jest także strategią nieliniową i niekompensacyjną, a $u(X)$ wzrasta bardzo szybko, gdy przynajmniej jeden z wymiarów x_1, x_2, \dots, x_k osiąga wysokie natężenie. Tak, więc decydent kierujący się tą strategią będzie wyżej oceniał kandydata z wynikami (5,1) niż z wynikami (3,3), gdyż $u(5,1) = 0,45$, natomiast $u(3,3) = 0,33$ — przy założeniu równości wag $b_1 = b_2 = 0,5$ oraz $a_1 = a_2 = 6$.

Z przykładu tego wynika, że zastosowanie strategii alternatywnej prowadzi do innych preferencji alternatyw niż w przypadku strategii koniunkcyjnej. Łatwo zauważyć, że zastosowanie do tych przykładów strategii liniowej określiłoby te dwie alternatywy jako równorzędne.

O globalnej ocenie użyteczności decydują tu najsilniejsze strony (zalety) działań ocenianych kandydatów, z równoczesnym pominięciem ich ewentualnych braków. Strategia ta faworyzuje, więc np. różnorodne talenty.

Stosowanie strategii alternatywnej wydaje się szczególnie pożądane w sytuacji doboru członków do jakiegoś zespołu ekspertów, gdyż pozwala wykrywać ludzi o wybitnych uzdolnieniach jednostronnych, pomijając równocześnie ich „słabe” strony. Na korzyści płynące ze stosowania tej strategii przy poszukiwaniu wybitnie uzdolnionych uczniów. Strategię tę zalecał również Drucker w odniesieniu do sytuacji poszukiwania twórczych kierowników.

Modele strategu interakcyjnych

Najbardziej charakterystyczną cechą tej grupy strategii jest to, że dopuszczają one istnienie interakcji między wymiarami. Ocena wagi jednego wymiaru zależy tu od natężeń innych wymiarów. Analogicznie do poprzednich, modele te również można opisać za pomocą wzoru:

$$u(x) = f(x_1, x_2, \dots, x_k),$$

Zależnością funkcyjną może tu być każda zależność krzywoliniowa, spełniająca postulat interakcji między wymiarami. Przykładem sytuacji, w której często stosuje się strategię interakcyjną, może być np. ocenianie prac nadesłanych na konkurs architektoniczny. Gdy projekt zawiera nowatorskie, oryginalne rozwiązanie konstrukcyjne, komisja konkursowa mniejszą wagę przypisuje wysokim kosztom

i dużej pracowitości, niezbędnym dla realizacji tego projektu. Natomiast, gdy jest on nienowatorski i schematyczny, komisja większą uwagę zwraca na inne jego cechy. Waga przypisywana jednej cesze projektu zależy, więc od oceny innej cechy.

Strategie te doczekały się dotychczas kilku udanych prób ich formalizacji. Jedną z nich było przedstawienie modelu iloczynowego dla opisu procesu klinicznego sądenia (stawiania diagnozy) jako sumy iloczynów wymiarów branych parami:

$$u(x) = \sum_{i=1}^{k-1} \sum_{j=2}^k b_{ij} x_i x_j, \quad i \neq j.$$

Wprowadzenie do modelu składników interakcyjnych (iloczynów) pociąga za sobą konieczność określenia wartości wagi wspólnej dla iloczynu dwóch różnych wymiarów.

Bardziej skomplikowany model strategii interakcyjnej, tzw. model kwadratowy (*quadratic model*), przedstawiamy niżej:

$$u(x) = \sum_{i=1}^k b_i x_i + \sum_{i=1}^k b_i x_i^2 + \sum_{i=1}^{k-1} \sum_{j=2}^k b_{ij} x_i x_j, \quad i \neq j.$$

W skład tego modelu wchodzi wymiary integrowane liniowo, ich kwadraty oraz składniki iloczynowe, złożone z iloczynów każdej możliwej pary wymiarów.

Zanim przeprowadzimy analizę ocenową i dokonamy wyboru, dobrze jest się też upewnić, czy każdy z kandydatów jest rzeczywiście zainteresowany i co go przyciąga do twojej organizacji. Nie ma sensu wybierać kogoś, na kogo nie możesz sobie pozwolić lub, kogo nie potrafisz zainteresować.

Umowa

Celem jest zawarcie przez obie strony umowy, której będą mogli dotrzymać. Oferta pracy jest jedynie częścią tego procesu; chociaż jest ważna, nie należy jej traktować jako sprawy odrębnej. Występuje zwłaszcza niebezpieczna pokusa przedstawienia oferty, która zostanie przyjęta, a pomijania potrzeby sporządzenia dokumentów spełniających warunki przewidziane w kodeksie pracy. Występuje tu

sprzeczność między dwoma aspektami właściwego postępowania. Ważny jest ciepły, powitalny ton listu zawierającego ofertę zatrudnienia; ważna jest też formalna umowa o pracę. Bardzo trudno połączyć te dwa dokumenty. Trzeba jednak włożyć nieco wysiłku w takie sformułowanie umowy, by jej treść była prosta i zrozumiała oraz nie zepsuła wrażenia wywołanego ofertą pracy przez nadmierną rozwlekłość, prawniczy żargon lub zbytnią drobiazgowość.

W nawiązaniu do wątku marketingu, warto też stworzyć kandydatowi możliwość wyrażenia wątpliwości, co do ewentualnych niejasnych sformułowań. Idealnie biorąc, oferta nie powinna być sprawą zamkniętą, lecz wynikiem dyskusji dotyczącej prawdopodobnej zawartości kontraktu, prowadzącej nawet do pytania: „Gdybyśmy zaproponowali panu następujące warunki, czy uznałby je pan za możliwe do przyjęcia?” Takie wstępne działania oraz wskazanie w liście zawierającym ofertę, że kandydat powinien nie wahać się przed zatelefonowaniem w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości (tu należy zwrócić uwagę na sformułowania, by mimo woli nie zachęcić go do targowania się!), powinny doprowadzić do jej przyjęcia lub do pisemnej jego odpowiedzi. Na wypadek gdyby to nie nastąpiło, należy sobie zostawić otwartą furtkę w stosunku do kolejnych kandydatów, aby nie czuli się urażeni zwłoką. W związku z tym dobrze jest się zabezpieczyć, mówiąc im wcześniej, że ci się podobają, ale że jest inny kandydat, który (zazwyczaj zgodnie z prawdą) nieco lepiej spełnia wymagania techniczne czy funkcjonalne. Nieinformowanie ich tygodniami o sytuacji nie jest postępowaniem właściwym.

ZAKOŃCZENIE

Mając na uwadze zwiększające się zróżnicowanie w miejscu pracy oraz znaczny postęp naukowo-techniczny można stwierdzić, iż wymagania w stosunku do pracowników będą się zwiększać. Tempo zachodzących zmian może budzić pewne niepokoje, jednak zważywszy, iż (jak to wynika z literatury przedmiotu) w przyszłości, ci którzy będą pragnęli uzyskać powodzenie stale będą doskonalić swoje umiejętności, nie należy upatrywać zagrożeń w tym względzie. Wśród wielu umiejętności przydatnych pracownikom przyszłości, pragnącym odnosić sukcesy wskazuje się następujące¹⁴⁸: umiejętność szybkiej analizy i syntezy; umiejętność łatwego przyjmowanie nowych rozwiązań; umiejętność kojarzenia; umiejętność pracy w zespole; umiejętność asertywnego działania; umiejętność skutecznego komunikowania się; umiejętność trzeźwej oceny zasobów; umiejętność słuchania innych. Można przyjąć, iż ostatnia umiejętność będzie odgrywać bardzo ważną rolę w przyszłości, ponieważ w sytuacji kiedy stopień skomplikowania świata będzie się zwiększał, będzie wzrastać ryzyko podejmowania błędnych decyzji.

Organizacja chcąc uzyskać powodzenie nie może sobie pozwolić na zatrudnianie ludzi przypadkowych, jak również pochopne przydzielanie stanowisk. W dobie zachodzących przeobrażeń organizacje będą zmuszone do naboru odpowiednich pracowników. Muszą one być także nastawione na ustawiczne podnoszenie wiedzy i kwalifikacji wszystkich pracowników oraz łączenie zarządzania kadrami ze strategią organizacji. Sytuacja ta będzie powodować wzrost roli pionu personalnego organizacji.

¹⁴⁸ K. Pawłowski, op. cit., s. 156.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L. *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969 r.
2. Ameljańczyk A., *Optymalizacja wielokryterialna w problemach sterowania i zarządzania*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk - Łódź 1987r.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, PSB, Kraków 1996.
4. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń, 1998.
5. Bierach A., *Komunikacja niewerbalna. Sztuka czytania z twarzy*, Astrum, Wrocław 1996.
6. Burakowski K., *Komunikacja międzyludzka*, AON, Warszawa 1998.
7. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 1996.
8. Chauvet A., *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 1997.
9. Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, MEDIUM, Warszawa 1996.
10. Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, MEDIUM, Warszawa 1997.
11. Dłużynin W., *Idea Algorytm Decyzja*, MON, Warszawa 1975.
12. Elion S., *What Is a Decision?*, Management Science, December 1969.
13. Gabara W., *Przesłanki racjonalnego zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993.
14. Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców*, PAX, Warszawa 1996.
15. Góralski A., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1980.

16. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
17. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., (red), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
18. Jarow R., *Antykariera w poszukiwaniu pracy życia*, Nowy Marketing, Warszawa 1998.
19. Jasiński Z., *Organizacja i kierowanie zespołem pracowniczym*, Park, Bielsko - Biała 1993.
20. Kanarski L., Pęksa R., Żak A., Cz., *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998.
21. Kälin K., Müri., *Kierować sobą i innymi*, WPSB, Kraków 1998.
22. Kisielnicki J. *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999.
23. Kłosiński A.K., *Racjonalność decyzji*, Instytut Naukowo - Wydawniczy dr Kłosińskiego, Warszawa 1993.
24. Koch R., *Szefem być*, Business Press, Warszawa 1997.
25. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
26. Koziński J., *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa 1996.
27. Koziński J., *Myślenie i rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1992.
28. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.
29. Koźmiński A.K., *Decyzje analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
30. Koźmiński K. A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
31. Krawczyk S., *Matematyczna analiza sytuacji decyzyjnych*, PWE, Warszawa, 1990.
32. Krzakiewicz K., *Podjęcie decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1993.

33. Krzakiewicz K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994.
34. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
35. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
36. Laborde G., *Magia przywództwa*, Centrum Kierowania Liderów, Kłodzko/Warszawy 1997.
37. Leigh A., Maynard M., *Lider doskonały*, Rebis, Poznań 1999.
38. Luce R. D., Raiffa H., *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964
39. Marcińczyk B., *Autorytet osobowy: geneza i funkcje regulacyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1991.
40. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska., Warszawa 1997.
41. Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, MEDIUM, Warszawa 1998.
42. Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998.
43. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje*, UMCS, Lublin 1996.
44. Maxwell J. C., *Być liderem. Czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1996.
45. Maxwell J. C., *Tworzyć liderów. Czyli jak wprowadzać innych na drogę sukcesu*, MEDIUM, Warszawa 1997.
46. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Aula, Podkowa Leśna 1996.
47. *Military Leadership Headquarters*, Department of the Army, Washington DC 1990.
48. Mingotaud F., *Sprawny kierownik techniki osiągania sukcesów*, Poltext, Warszawa 1993.
49. Mogan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
50. Moore P. G., *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, PWE, Warszawa 1975.

51. Nanus B., *Wizjonerskie przywództwo*, Centrum kierowania liderów, Skierniewice.
52. Nierenberg G. I., *Sztuka kreatywnego myślenia*, Studio Emka, Warszawa 1996.
53. Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, PSB, Kraków 1997.
54. Nosal Cz. S., *Umysł menedżera*, Przecinek, Wrocław 1993.
55. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
56. Pease A., *Język ciała*, Gemini, Kraków 1997.
57. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, PSB, Kraków 1997.
58. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
59. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, PSB, Kraków 1996.
60. Pietrasiński Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, FBC, Warszawa 1994.
61. Piotrkowski K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSE, Warszawa 1997.
62. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ANTYKWA, Kraków 1998.
63. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
64. Rosati D., *Podjęmowanie decyzji w organizacjach gospodarczych*, PWE, Warszawa 1977.
65. Sadownik H., *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*, PWE, Warszawa 1983.
66. Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1981.
67. Sajkiewicz A., (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
68. Sielski J., *Podmioty decydowania a proces decyzyjny*, UMCS, Lublin 1990.
69. Simon H.A., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
70. Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
71. Stewart D. M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.

72. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
73. Szapiro T., *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa 1993.
74. Sztumski J., *Opiniowanie pracowników*, ITE, Radom 1997.
75. Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1995.
76. Thierry D., Ch. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
77. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
78. Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, WSZSW, Warszawa 1997.
79. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, 1980.
80. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
81. Witkowski, (red.) *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, PSB, Kraków 1998.
82. Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie personelem w firmie*, AGH, Kraków 1999.
83. Zdyb M., *Istota decyzji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1993.

Spis treści

WSTĘP	3
1. ZARZĄDZANIE PERSONELEM	7
1.1. Ogólne uwarunkowania zarządzania personelem	7
1.2. Struktura organizacji a zarządzanie personelem	12
1.3. Tworzenie i zmiana kultury organizacji	16
2. DOBÓR KADR	31
2.1. Ogólne zasady doboru kadr	31
2.2. Techniki doboru kadr	47
2.3. Dobór kadr w wybranych armiach należących do NATO	56
3. OCENIANIE PRACY I PODWŁADNYCH	65
3.1. Pojęcie cele i zasady oceniania	65
3.2. Techniki oceniania	72
3.3. Opiniowanie w wybranych armiach	79
4. ROZWÓJ PERSONELU	82
4.1. Realizacja szkolenia w organizacjach	82
4.2. Rozwój kadr w Siłach Powietrznych RP	91
4.3. Kariera	97
5. KIEROWANIE PERSONELEM	107
5.1. Motywowanie pracowników	107
5.2. Procesy komunikowania się	117
5.3. Istota i uwarunkowania negocjacji	125
5.4. Przywództwo	138
6. PODEJMOWANIE DECYZJI KADROWYCH	147
ZAKOŃCZENIE	177
BIBLIOGRAFIA	178

