

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Bogusz Mikuła
Teresa Myjak
Honorata Trzcińska

**Wprowadzenie do zarządzania
zasobami ludzkimi.
Funkcje i instrumenty**

Nowy Sącz 2023

Redaktor Naukowy
dr Teresa Myjak

Recenzja
dr hab. Alicja Miś, prof. UEK

Redaktor Techniczny
dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2023

ISBN 978-83-67661-23-2

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@ans-ns.edu.pl, tbolanowska@ans-ns.edu.pl
wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 441 02 88, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp	5
1. Ewolucja funkcji personalnej (<i>Teresa Myjak</i>).....	7
1.1. Istota i rozwój funkcji personalnej	7
1.2. Modele w obszarze funkcji personalnej.....	10
1.3. Znaczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie	13
1.4. Kierunki zmian funkcji personalnej.....	16
2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi (<i>Teresa Myjak</i>)	18
2.1. Definicje zarządzania zasobami ludzkimi	18
2.2. Cele i zadania dla zarządzania zasobami ludzkimi	22
2.3. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	23
2.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	27
3. Pracownicy jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi (<i>Teresa Myjak</i>)	30
3.1. Rola i znaczenie pracowników dla organizacji	30
3.2. Kompetencje a kwalifikacje pracowników	32
3.3. Postawy i osobowość pracowników	36
3.4. Kapitał intelektualny i jego elementy składowe.....	38
4. Planowanie zasobów ludzkich (<i>Teresa Myjak</i>).....	41
4.1. Istota planowania.....	41
4.2. Cele planowania zasobów ludzkich	45
4.3. Uwarunkowania procesu planowania personelu	47
4.4. Metody planowania popytu i podaży zasobów ludzkich	48
5. Rekrutacja i selekcja w przedsiębiorstwie (<i>Honorata Trzcńska</i>).....	52
5.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników – podstawowa terminologia	52
5.2. Proces rekrutacji – funkcje, cele i rodzaje rekrutacji	54
5.3. Selekcja – rodzaje, metody i ocena jej efektywności.....	60
5.4. Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników	64
6. Rozwój pracowników (<i>Honorata Trzcńska</i>).....	67
6.1. Istota i cele rozwoju pracowników	67
6.2. Etapy procesu rozwoju pracowników – identyfikacja potrzeb, proces planistyczny rozwoju i jego realizacja	71
6.3. Szkolenia pracowników – funkcje, metody i ocena efektywności.....	74
6.4. Istota, etapy i planowanie kariery zawodowej.....	78

7. Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie (<i>Bogusz Mikuła</i>).....	92
7.1. Motywowanie jako zadanie zarządzania zasobami ludzkimi	92
7.2. Istota motywacji.....	92
7.3. Motywowanie pracowników i system motywacji pracowniczej organizacji	95
7.4. Amotywacja jako zagrożenie dla rozwoju i funkcjonowania organizacji	98
8. Wynagradzanie pracowników w przedsiębiorstwie (<i>Teresa Myjak</i>).....	102
8.1. Pojęcie wynagradzania	102
8.2. Strategia wynagradzania.....	105
8.3. System wynagradzania	108
8.4. Funkcje i formy wynagradzania.....	112
9. Ocenianie pracowników (<i>Honorata Trzcńska</i>)	115
9.1. Pojęcie, cele i funkcje oceniania – podstawowa terminologia.....	115
9.2. Struktura systemu oceny.....	118
9.3. Metody i narzędzia oceniania.....	122
9.4. Błędy w ocenianiu.....	127
10. Przemieszczanie i zwalnianie pracowników (<i>Teresa Myjak</i>)	132
10.1. Charakterystyka przemieszczeń pracowników	132
10.2. Rotacja pracowników	134
10.3. Restrukturyzacja zatrudnienia	136
10.4. Zwalnianie pracowników w przedsiębiorstwie	138
11. Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi (<i>Bogusz Mikuła</i>).....	142
11.1. Kierunki rozwoju zarządzania pracownikami w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	142
11.2. Zarządzanie kompetencjami.....	142
11.3. Zarządzanie talentami	147
11.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim	154
11.5. Współczesne tendencje w zarządzaniu pracownikami wiedzy	159
Zakończenie	165
Bibliografia	167
Spis tabel	184
Spis rysunków	186

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest szczególną funkcją w obszarze zarządzania organizacjami, realizowaną przez ludzi i dla ludzi. Jest ona nieustannie przedmiotem zainteresowania teoretyków oraz praktyków zarządzania. Wynikiem tego jest znaczna liczba opracowań (publikacji) o charakterze teoretycznym i empirycznym. Na gruncie literatury krajowej oraz zagranicznej analizowane i opisywane są różne zagadnienia dotyczące realizacji funkcji personalnej, odślaniające nie tylko jej tradycyjne, ale także współczesne oblicze. Obok ugruntowanych zagadnień związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich motywowaniem do pracy, rozwojem zawodowym, ocenianiem efektów pracy, przemieszczaniem w strukturze organizacyjnej czy zwalnianiem pojawiają się nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród nich wymienić można zwłaszcza zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami czy zarządzanie kompetencjami.

Niniejsza książka jest wprowadzeniem do zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawia kardynalne, a zarazem podstawowe wiadomości teoretyczne na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Prezentowana monografia składa się z 11 rozdziałów.

Publikację otwiera rozdział dotyczący ewolucji funkcji personalnej, gdzie opisano istotę i rozwój funkcji personalnej, wybrane modele funkcji personalnej, jak również jej znaczenie w przedsiębiorstwie, a następnie kierunki zmian w podejściu do realizacji funkcji personalnej.

Rozdział drugi poświęcony został istocie zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności zaprezentowano definicje zarządzania zasobami ludzkimi, cele oraz zadania dla zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie opisano strategię zarządzania zasobami ludzkimi i strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W rozdziale trzecim pokazano, jak duże znaczenie mają pracownicy dla organizacji i jak ważne są ich kompetencje/kwalifikacje zawodowe. Uwzględniono także postawy i osobowość pracowników, a następnie opisano kapitał intelektualny wraz z jego elementami składowymi.

Rozdział czwarty traktuje o planowaniu zasobów ludzkich, gdzie zwrócono uwagę na wąskie oraz szerokie planowanie zasobów ludzkich, rodzaje planów, a także cele planowania. Opisano uwarunkowania procesu planowania personelu, jak również metody planowania popytu i podaży zasobów ludzkich.

W rozdziale piątym rozważania skoncentrowano nad rekrutacją oraz selekcją w przedsiębiorstwie. Przedstawiono podstawową terminologię w zakresie pozyskiwania i doboru pracowników, a następnie funkcje, cele i rodzaje procesu rekrutacji wraz ze wskazaniem na wady i zalety rekrutacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. W dalszej części opisano przebieg selekcji, a także jej rodzaje, metody, ocenę efektywności i adaptację społeczno-zawodową pracowników.

Problematyka rozwoju pracowników dotyczy szerokiego zakresu zagadnień związanych z procesem rozwoju pracowników, jego etapami (począwszy od identyfikacji potrzeb, przez proces planistyczny rozwoju, na jego realizacji skończywszy), szkoleniami pracowników, jak też z karierami zawodowymi. Stanowią one przedmiot rozważań w rozdziale szóstym książki.

Rozdział siódmy podejmuje niezwykle złożoną problematykę motywacji oraz motywowania pracowników. Przedstawiono w nim syntetycznie istotę motywacji. Podstawowe rodzaje motywacji, tj. motywację wewnętrzną i zewnętrzną, ukazano w oparciu o teorię samostanowienia. Następnie przyjmując, że motywowanie jest procesem doboru i kształtowania bodźców motywacyjnych, by spowodować zachowanie ludzi zgodne z celami, omówiono podstawowe bodźce motywujące wykorzystywane w miejscu pracy. Przedstawiono też kilka zaleceń dotyczących budowania skutecznego systemu motywacji. Ostatnia część rozdziału opisuje amotyację, a więc stan braku motywacji. Wskazano jednocześnie zalecenia, jak nie dopuścić do tego stanu.

Przedmiotem rozważań w rozdziale ósmym są kwestie związane z wynagradzaniem pracowników za świadczoną pracę dla organizacji. Odniesiono się w nim do pojęcia wynagradzania ze wskazaniem kryteriów różnicujących wynagrodzenia. Ukazano strategię i system wynagradzania, jak też funkcje i formy wynagradzania za pracę.

Rozdział dziewiąty dotyczy oceniania pracowników. Zostały w nim omówione poszczególne aspekty oceniania, m.in. pojęcie, funkcje, cele, kryteria i metody oceniania. W rozdziale zwrócono także uwagę na błędy oceniania.

Kolejny rozdział, dziesiąty, podnosi wątek przemieszczeń i zwolnień pracowników. Zagadnienia w nim zawarte opisują przemieszczenia w organizacji w nawiązaniu do celów przemieszczeń pracowniczych oraz wskazania okoliczności takich działań. Przykładem jest rotacja pracowników, jako szczególna przyczyna przemieszczeń. W dalszej części rozdziału opisano restrukturyzację zatrudnienia, a następnie zwolnienia pracowników. Zagadnienia zwolnień rozpatrywano z perspektywy pracowników oraz pracodawców, opierając się także na schematycznym ujęciu procedury zwolnień.

Ostatni rozdział porusza tematykę najnowszych, ale trwałych już tendencji we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tendencje te nadal oparte są na zasobowym podejściu w zarządzaniu i stanowią próbę dostosowania sposobów realizacji funkcji personalnej do warunków wzrastającej walki konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarki opartej na wiedzy. Opisano zarządzanie kompetencjami pracowniczymi, zarządzanie talentami i zarządzanie kapitałem ludzkim. Końcowa część rozdziału przedstawia współczesne tendencje w zarządzaniu pracownikami wiedzy, a więc grupą szczególną ludzi pracujących dla organizacji, gdyż najwyższej klasy specjalistami.

Książka jest adresowana szczególnie do studentów kierunku zarządzania oraz pokrewnych, interesujących się tematyką z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Problematyka podjęta w publikacji może stać się inspiracją również dla innych osób zajmujących się zawodowo kwestiami personalnymi (kadrowymi).

Mamy nadzieję, że dla Czytelniczek i Czytelników niniejsza monografia stanie się owocną lekturą i znajdzie wśród nich uznanie.

Autorzy

1. Ewolucja funkcji personalnej *(Teresa Myjak¹)*

1.1. Istota i rozwój funkcji personalnej

Poglądy na temat miejsca oraz roli ludzi w organizacji, jak również podejście do rozwiązywania problemów pojawiających się w obszarze funkcji personalnej² przeszły gruntowną ewolucję, począwszy od rewolucji przemysłowej, kiedy były punktem zainteresowania praktyków organizujących pracę i odpowiedzialnych za efekty pracy, by z czasem stać się przedmiotem badań wyłaniającej się nauki organizacji i zarządzania oraz nauk społecznych (Pocztowski, 2018). Rozwój funkcji personalnej można odnieść do początków działalności produkcyjnej lub usługowej. Zatrudnienie pracowników (nawet niewielkiej liczby) powodowało konieczność ich doboru, przydziału pracy, organizowania szkoleń, oceniania i wynagradzania za pracę, a więc było związane z kształtowaniem się funkcji personalnej na jej początkowym etapie. Na tle ówczesnej praktyki zaczęły powstawać pierwsze publikacje wybitnych myślicieli, dostrzegających znaczenie ludzi w działalności produkcyjnej i usługowej. Jednym z nich był R. Owen, prekursor naukowej organizacji pracy, realizujący swoje koncepcje w praktyce (Król, 2006b).

Człowiek musiał podejmować pracę od zarania dziejów, żeby zapewnić sobie warunki do życia i byt swojej rodzinie. W miarę potrzeb, usprawniano proces pracy przede wszystkim w odniesieniu do pierwotnie używanych narzędzi. Stopniowo, rozwój techniki i technologii procesów pracy oraz osiągnięcia naukowo-techniczne doprowadziły do tego, że człowiek mógł, stosownie do zaistniałych potrzeb, zmieniać i ingerować w otaczające go środowisko wewnętrzne i zewnętrzne (Kozioł, Muszyński, Kozina, 2016). Na przełomie XIX i XX wieku podejmowana była działalność organizacyjna, charakteryzująca się przede wszystkim częściowym lub całkowitym zastępowaniem pracy ręcznej pracą zmechanizowaną. Tego rodzaju sytuacja była związana nie tylko z dynamicznym rozwojem mechanizacji, ale także – w wielu przypadkach – z automatyzacją pracy (Kozioł i in., 2016). W drugiej połowie XX wieku, a w głównie w latach 80., nastąpiły znaczące zmiany w postrzeganiu roli pracownika w funkcjonowaniu organizacji. Konsekwencją, a poniekąd i przejawem tych zmian było opracowywanie koncepcji oraz metod, które opisują znaczenie zasobów ludzkich dla przedsiębiorstwa (Bukowska, 2006).

W Polsce przed rokiem 1989 funkcję personalną charakteryzowała jeszcze niska ranga oraz niewielka skuteczność. Dopiero urynkowanie gospodarki po 1989 roku spowodowało zmiany w różnym zakresie w realizacji funkcji personalnej. Wówczas w przedsiębiorstwach, które w wyniku restrukturyzacji miały możliwość rynkowego

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

² Termin „funkcja” wywodzi się z łacińskiego źródłosłowa oznaczającego „czynność” (*functio*). Pojęcie to ma różne zakresy znaczeniowe. Przykładowo, może odnosić się do: pracy, obowiązków, które ktoś ma wykonać, stanowiska (pełnionego); działania, funkcjonowania; roli, zadania czegoś; (funkcja matematyczna) wzajemnego związku albo zależności dwóch lub więcej wielkości. W literaturze poświęconej zarządzaniu funkcja jest określana jako grupa (zespół) czynności wyróżniających ze względu na cel, rodzaj oraz przedmiot, którego dotyczą (Antczak, 2006). Współczesne organizacje realizują określone funkcje (np. produkcyjną, techniczną, finansową, marketingową czy personalną), dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów przy zaangażowaniu do pracy niezbędnych zasobów ludzkich.

działania i/lub doświadczyły oddziaływania (kapitałowego, organizacyjnego, technologicznego itp.) organizacji zagranicznych, w funkcji personalnej nastąpił istotny rozwój. Proces ten zmierzał do przekształcenia w całościowy system, wzbogacenia w zakresie używanych narzędzi, racjonalizacji, profesjonalizacji, częściowej decentralizacji. Zaobserwowano bardziej podmiotowe podejście do pracowników, demokratyzację stosunków pracy, spadek znaczenia oddziaływań polityczno-ideologicznych, przy jednoczesnym rosnącym wykorzystaniu zewnętrznych podmiotów w realizacji funkcji personalnej i stosowaniu na coraz większą skalę outsourcingu (Antczak, 2006).

W tabeli 1.1 zamieszczono podejście do pracowników charakterystyczne dla poszczególnych faz rozwoju funkcji personalnej, która przeobrażała się z wpływem czasu z czysto operacyjnej do strategicznej. Sam stosunek do pracowników ulegał nieustannym zmianom. Najpierw pracownik traktowany był tylko jako czynnik produkcji, a następnie element organizacji, by – poprzez odkrycie znaczenia relacji interpersonalnych i zachowań organizacyjnych – traktowany był jako „nośnik” zasobów o znaczeniu strategicznym.

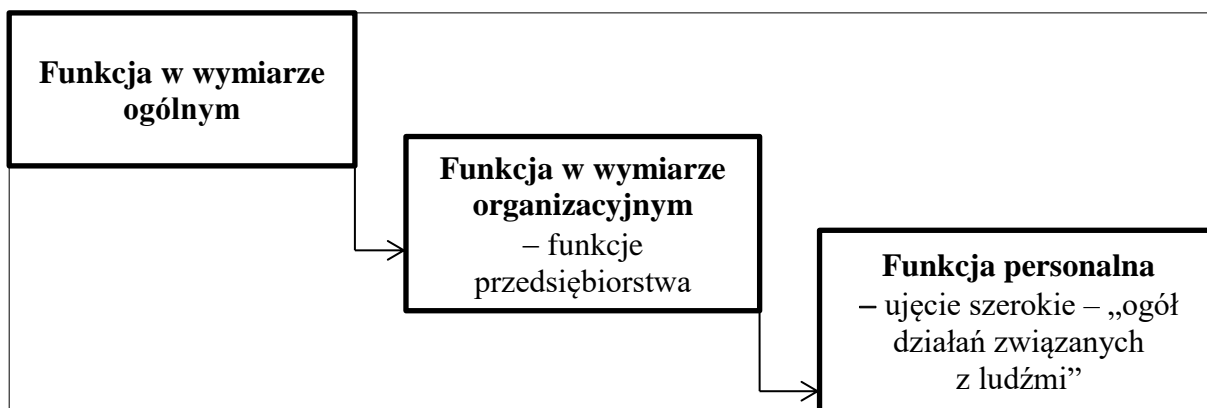
Tabela 1.1
Fazy rozwoju funkcji personalnej

Faza	Stosunek do pracowników
Prenaukowa (do lat 80. XIX wieku)	Pracownik jest tylko czynnikiem produkcji. Koszty zatrudnienia są typowym składnikiem kosztów całkowitych. Doktryna <i>laisser faire</i> stanowi założenie polityki personalnej firmy
Administrowania personalem	Pracownik jest elementem organizacji, która funkcjonuje na wzór maszyny. Intensyfikacja wykorzystania tego elementu następuje na drodze sprzężenia indywidualnej wydajności z wynagrodzeniem
Behawioralna	Odkrycie więzi społecznej wśród personelu jako czynnika wydajności pracy. Zachowania pracowników interpretuje się przez pryzmat ich hierarchii potrzeb
Systemów społecznych	Akceptacja zachowań organizacyjnych pracowników determinowanych związkami z bliższym i dalszym otoczeniem. Tworzą je systemy, w których zachowania pracowników są zarówno czynnikiem, jak i skutkiem przynależności do systemu
Integratywna	Uwzględnianie sytuacyjności, więzki ról społecznych pracowników oraz dobrobytu społecznego jako warunków osiągnięcia celów strategicznych organizacji

Źródło: Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny (s. 12), A. Szałkowski, U. Bukowska, 2005, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Funkcję personalną³ można rozumieć jako całokształt działań związanych z zatrudnieniem w organizacji (Pocztowski, 2018), zmierzających do zrealizowania celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników (Antczak, 2006). Są to zadania i obowiązki, które organizacja powinna realizować wobec pracowników, co warunkuje wymagania stawiane pracownikom (Szałkowski, 2005). Funkcja personalna jest wewnętrzną funkcją przedsiębiorstwa, która obejmuje różnorodne obszary: politykę personalną, strategię personalną, działania na rzecz integracji społecznej i skutecznej komunikacji wewnętrznej, kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej współdziałaniu i współpracy, kształtowanie rodzaju i liczby miejsc pracy, poprawę warunków pracy, kierowanie konfliktami, kształtowanie postaw etycznych, problematykę partycypacji pracowniczej, dobór stylów kierowania oraz inne zadania w sferze zachowań ludzi, realizowane w ramach zarządzania ludźmi w organizacji (Zajac, 2012). Do podstawowych zadań z obszaru funkcji personalnej przedsiębiorstwa można zaliczyć takie, które są związane z: planowaniem potrzeb personalnych, tworzeniem oraz prowadzeniem dokumentacji personalnej, dokonywaniem analizy pracy i opracowywaniem opisów stanowisk pracy, zatrudnianiem pracowników, tworzeniem systemów oceniania oraz wynagradzania pracowników, dbaniem o rozwój zawodowy zatrudnionych, kształtowaniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, dbaniem o przestrzeganie przepisów prawa pracy i o dobre stosunki w pracy, a także zwalnianiem pracowników (Kopeć, 2006a).

Rysunek 1.1 przedstawia umiejscowienie funkcji personalnej w ujęciu funkcji ogółem oraz funkcji w ujęciu organizacyjnym (ze szczególnym naciskiem na funkcje w organizacji).



Rysunek 1.1. Miejsce funkcji personalnej w zbiorze ogólnym funkcji.

Źródło: *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju* (s. 28), M. Gołembski, 2019, Warszawa: CeDeWu.

Kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie jest efektem wpływu wielu czynników wewnątrzorganizacyjnych (np. strategia, struktura i kultura organizacyjna) oraz określonych relacji podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych (Król, 2006b). O ile wcześniej funkcja personalna utożsamiana była z obsługą administracyjną zatrudnionego personelu, o tyle obecnie podejmowane są zadania, które mogą

³ Analizując literaturę przedmiotu poświęconą funkcji personalnej w ostatnim 20-leciu, J. Szambelańczyk (2021) wskazuje na swoisty proces konwergencji i upowszechniania się wspólnej terminologii. W szczególności Autor dostrzega rezygnowanie z lokalnie czy regionalnie preferowanych określeń typu „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie kapitałem ludzkim”, „zarządzanie kompetencjami bądź talentami”, a niekiedy jeszcze „stosunki przemysłowe” (w tradycji brytyjskiej) czy też „gospodarka kadrowa” (zwłaszcza w Niemczech) oraz inne na rzecz nazwy „zarządzanie zasobami ludzkimi”.

spowodować wzrost zaangażowania ludzi do pracy na rzecz organizacji (Bieńkowska, 2013). Rozwój funkcji personalnej może być kolejnym etapem w rozwoju przedsiębiorstwa (Grabus, 2014).

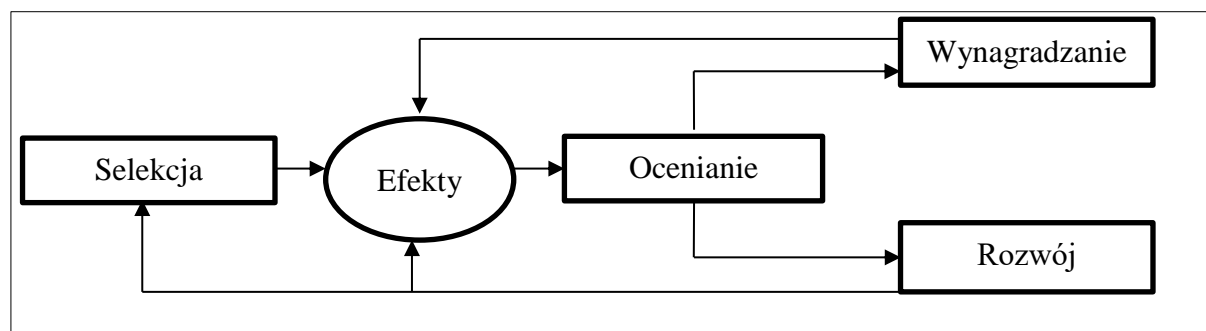
Funkcja personalna jest szczególnym rodzajem funkcji w przedsiębiorstwie. W obliczu nieustannie zmieniających się uwarunkowań działania organizacji, jej sukces uzależniony jest w głównej mierze od ludzi w niej zatrudnionych. Ludzie są najważniejszym składnikiem organizacji, decydującym o realizacji pozostałych funkcji w przedsiębiorstwie. Warto w tym miejscu wyjaśnić, czym jest funkcja personalna w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi i czym jest polityka personalna a funkcja personalna. Otóż, zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją teoretyczną, podczas gdy funkcja personalna jest podejściem praktycznym (ale może być rozpatrywana tak pod kątem analizy teoretycznej, np. modele, jak i praktycznej, np. procesy). Praktyka jest inspiracją dla teorii, teoria rozwija i rozszerza pewne kwestie, praktyka zaś wykorzystuje wybrane sugestie adaptując je do swoich potrzeb. Z kolei polityka personalna to zbiór założeń, sformułowanych z uwzględnieniem kultury organizacyjnej, stanowiąca podstawę zadań i działań w obszarze funkcji personalnej i określająca specyfikę organizacji w zakresie zarządzania ludźmi. Polityka personalna jest sprecyzowana w formie pewnych zasad. Funkcja personalna jest zaś określana jako całokształt spraw związanych z człowiekiem w organizacji i utożsamiana z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

1.2. Modele w obszarze funkcji personalnej

Przez długie lata dokonywało się przejście od tzw. modelu efektywnego wykorzystania ludzi w procesie pracy, poprzez model dobrego traktowania pracowników (*human relations*), do modelu potencjału ludzkiego (*human resources*), w którym zakładano, że pracownicy nie tylko chcą być dobrze traktowani w pracy, ale też mieć możliwość twórczego wkładu w funkcjonowanie organizacji (Smutek, 2014).

Funkcja personalna może przybierać różną postać – zależy to od wagi i miejsca przyznawanego zasobom ludzkim w zarządzaniu organizacją oraz od sposobu określenia struktury tych zasobów, postrzeganej jako zbiór określonych elementów i istniejących pomiędzy nimi powiązań. Odwołując się do klasycznej postaci struktury funkcji personalnej, można wskazać dwa modele: Michigan i harwardzki (Jaśkiewicz, 2003).

Rysunek 1.2 obrazuje model Michigan, który został wykreowany przez naukowców z Uniwersytetu Michigan w Stanach Zjednoczonych. W modelu wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: selekcję, ocenianie, wynagradzanie i rozwój.

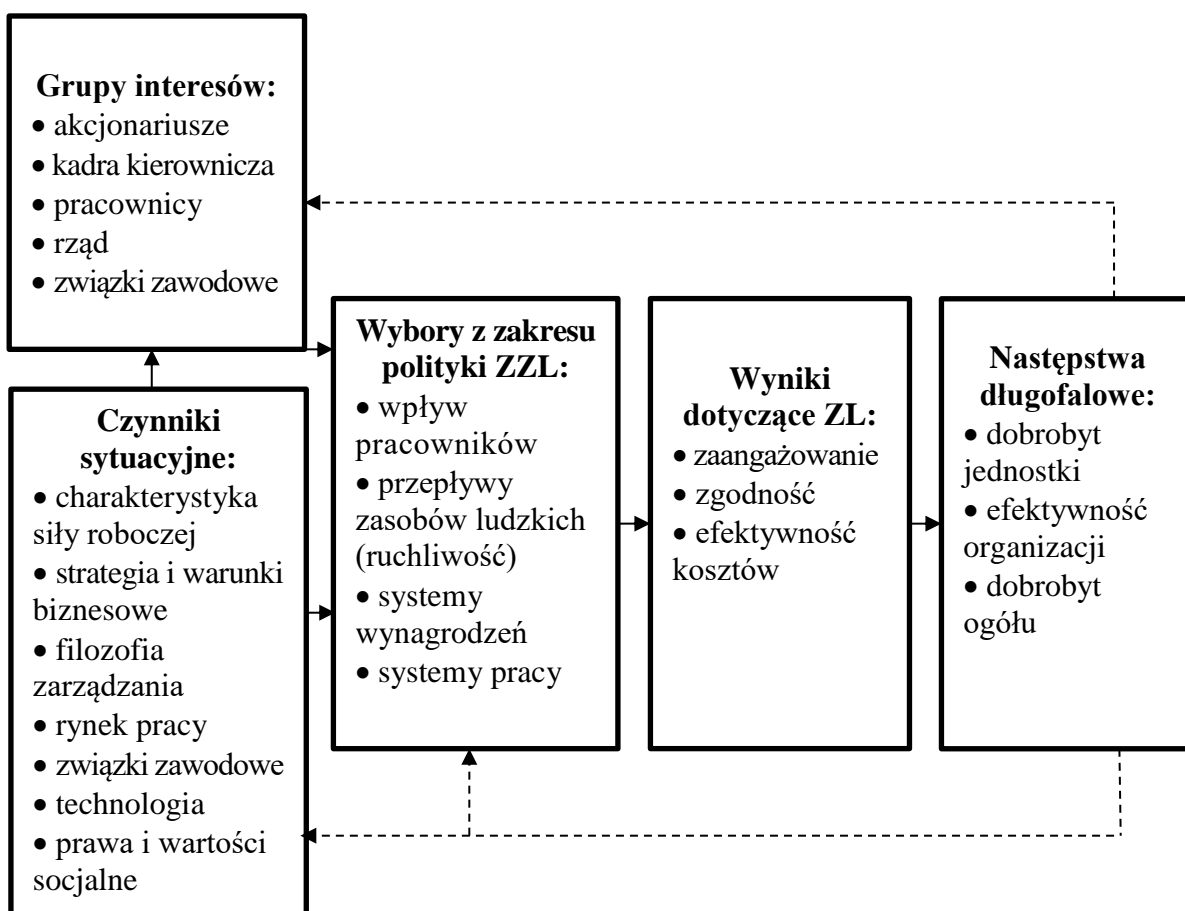


Rysunek 1.2. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.

Źródło: C.J. Fombrun i in. (1984), za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody* (s. 24), A. Pochtowski, 2003, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Jak zauważa H. Witczak (2017, s. 22), „klasyczna krytyka tego modelu odnosi się do jednokierunkowości przejścia z misji i strategii do struktury organizacyjnej i zarządzania kadrami. Można także zauważyć, że ma on wyraźnie charakter przedmiotowy oraz technokratyczny, nie wizualizując bezpośrednio związków między poziomami zarządzania strategicznego a strukturą organizacyjną i systemem zarządzania ZL. Kluczowa rola efektów pracy w tym układzie nadaje systemowi zarządzania instrumentalny i ograniczony zasięg”.

Znacznie bardziej złożone relacje przedstawiono w modelu harwardzkim (rysunek 1.3), który został opracowany przez naukowców z Harvard Business School. W modelu tym wyróżniono z kolei cztery obszary zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: partycypację pracowniczą, ruchliwość pracowników, system pracy i system wynagradzania.



Rysunek 1.3. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: M. Beer i in. (1984), za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 47), M. Armstrong, 2005, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

W modelu harwardzkim przyjęto, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno bazować na krytycznej analizie żądań interesariuszy i licznych czynników sytuacyjnych. Jeżeli chodzi o ten pierwszy aspekt – interesariuszy – uważano, że jednym z głównych zadań menedżerów jest równoważenie korzyści różnych podmiotów, które są zainteresowane funkcjonowaniem organizacji i kształtowaniem dobrych relacji z nimi. W przypadku czynników sytuacyjnych założono, że wywodzą się z wnętrza organizacji lub jej otoczenia i mogą kreować politykę zarządzania zasobami ludzkimi, ale także

podlegają wpływom tej polityki, choć w różnym stopniu (Bukowska, 2006). W ramach modelu harwardzkiego wskazano trzy warianty zarządzania zasobami ludzkimi: „biurokrację”, „rynek” oraz „klan”. Warianty te różnią się ze względu na przyjęty w organizacji zakres partycypacji pracowniczej: od „biurokracji”, w której pracownik jest podwładnym, przez „rynek”, gdzie pracownik nie jest podwładnym, lecz pracobiorcą, aż do „klanu”, gdzie wówczas staje się pełnoprawnym członkiem organizacji.

Przedstawione w tabeli 1.2 modele teoretyczne i trendy rozwojowe są pewnym uogólnieniem. Tworzą jednak dosyć wyraźny obraz problemów, z jakimi zmagano się w obszarze personalnym na przestrzeni kolejnych lat kształtowania się funkcji personalnej.

Tabela 1.2

Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	Podstawowe problemy
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX wieku)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40. XX wieku)	Potrzeby przynależności, uznania; dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60. XX wieku)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	Podstawowe problemy
Biurokratyzacja (lata 50. i 60.)	Administrowanie dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja (lata 60.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja (lata 70.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80.)	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80./90.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy
Tworzenie wartości (lata 90./2000)	Inwestycje w kapitał ludzki, HPWS/HPO (<i>tj. wysoko efektywny system pracy/wysoko efektywna organizacja</i>), zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, równowaga praca-życie, EB i EVP (<i>tj. budowanie marki pracodawcy i oferta korzyści/wartości dla pracownika</i>), zaangażowanie
Kreatywność i innowacyjność (lata 2000./2010-)	Sieci, wirtualizacja, rozmyte granice organizacji, paradoksy, zdalne zarządzanie, fragmentaryzacja, zaufanie, <i>sustainability</i> (<i>tj. trwale i zrównoważone ZZZ, polegające na łączeniu aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 20), A. Pochtowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

1.3. Znaczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

W zakresie funkcji personalnej pozostają wszelkie kwestie dotyczące ludzi i ich pracy. Ponieważ człowiek jest podmiotem pracy, będąc „sprawcą” wszelkich aktywności, funkcja personalna ma duże znaczenie w działalności każdego przedsiębiorstwa.

Funkcja personalna jest nieco odmiennie realizowana w małych przedsiębiorstwach w porównaniu ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Małe przedsiębiorstwa mają bowiem niezwykle rzadko rozwiniętą funkcję personalną (Lewicka, 2019), którą realizuje prezes firmy, będąc najczęściej jej właścicielem lub znaczącym udziałowcem. Natomiast w średnich i dużych przedsiębiorstwach realizacja funkcji personalnej odbywa się najczęściej z wykorzystaniem modelu funkcjonalnego (Kopeć, 2005).

W praktyce istnieje wiele rozwiązań strukturalnych funkcji personalnej, uzależnionych od konkretnej sytuacji, celów i warunków, w jakich ma być sprawowana funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Przykład takiego rozwiązania pokazano na rysunku 1.4.

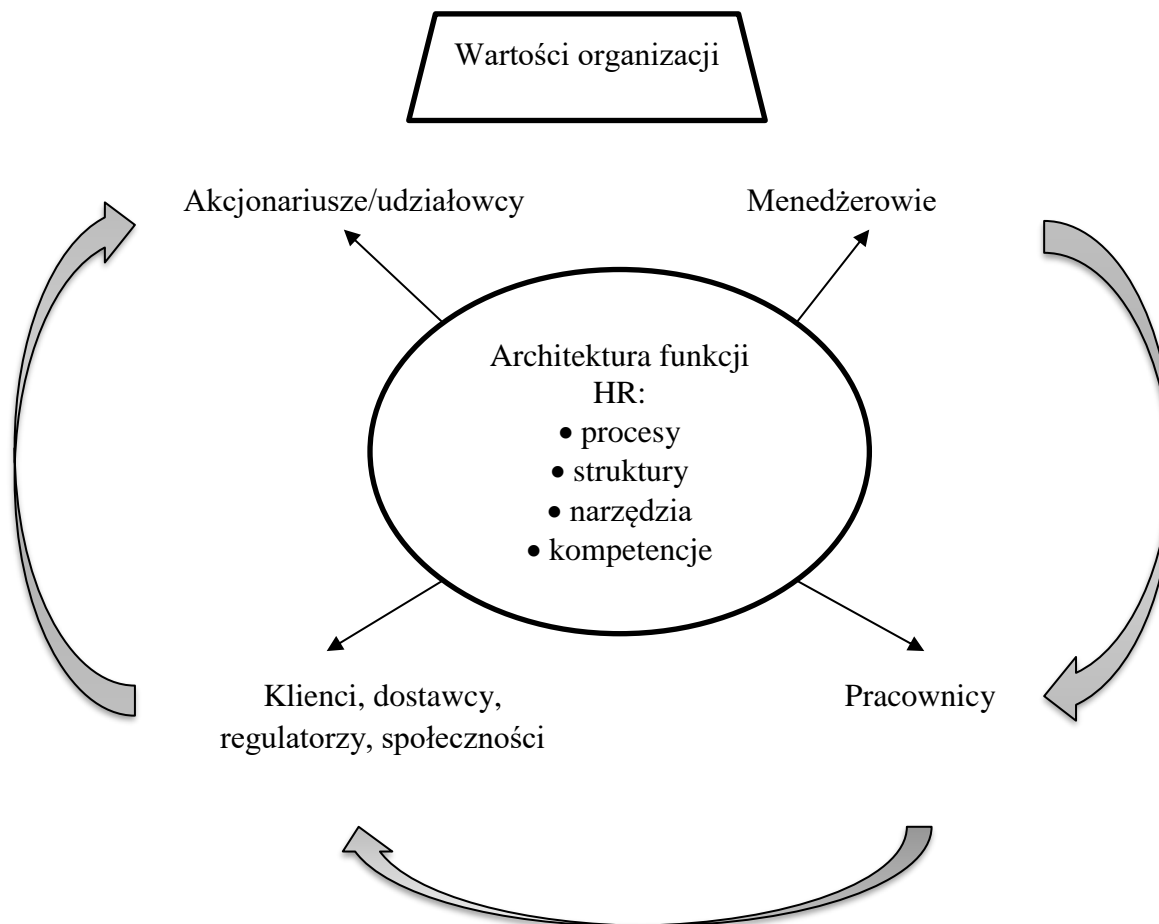


Rysunek 1.4. Przykład struktury funkcji personalnej.

Źródło: opracowanie własne.

Funkcja personalna wydaje się być specyficznym przypadkiem, rządzącym się innymi prawami niż na przykład funkcja marketingowa czy finansowa (Pawłowska, 2006). W ramach funkcji personalnej wskazać można czynności np. o charakterze regulacyjnym i wykonawczym. Czynności regulacyjne określone są jako zarządzanie personelem lub też zarządzanie kadrami. Trzeba dodać, że w wielu współczesnych organizacjach tradycyjny podział funkcji na regulacyjne i wykonawcze ulega wielu modyfikacjom w kierunku coraz silniejszego ich przenikania się (Pocztowski, 2007). Działania w sferze funkcji personalnej są wykonywane nie tylko przez pracowników przedsiębiorstwa, lecz także transferowane na zewnątrz i zlecane wyspecjalizowanym usługodawcom (Pilch, 2006).

Ukazany na rysunku 1.5 mechanizm dostarczania wartości dla poszczególnych grup interesariuszy określa elementy składowe funkcji personalnej, jej miejsce, jak również działania dedykowane interesariuszom, których interesy są wzajemnie uzależnione.

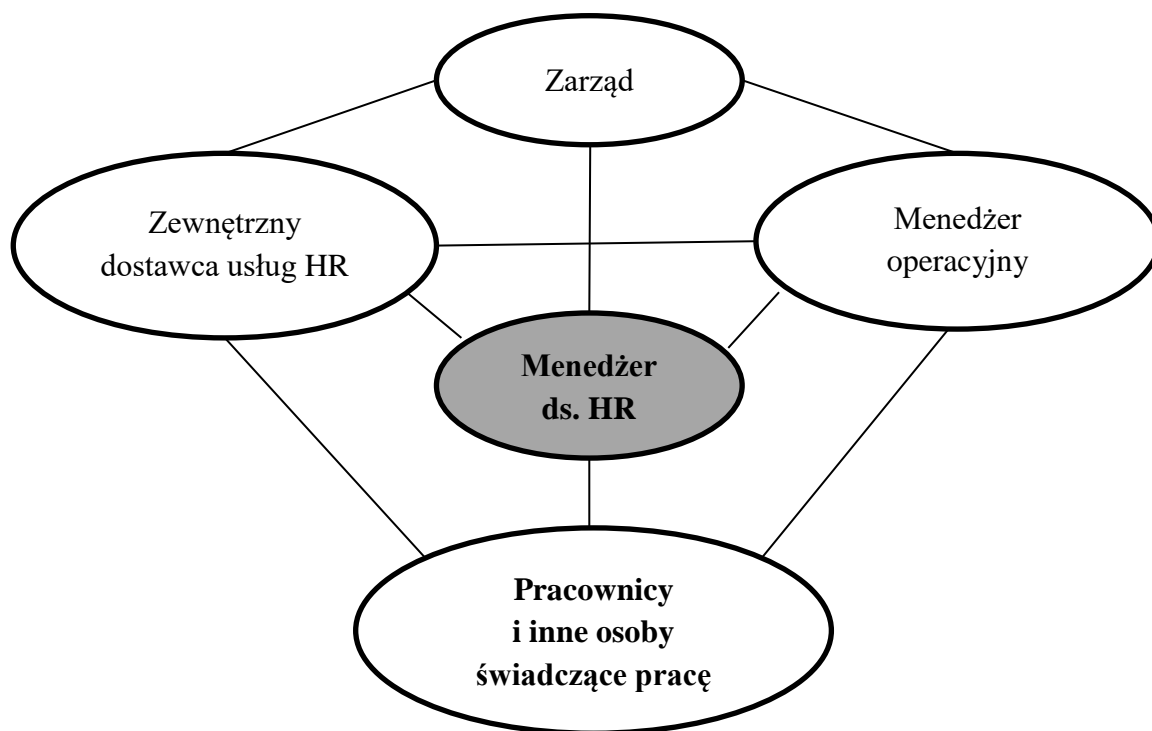


Rysunek 1.5. Funkcja HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy.

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 114), A. Pocztowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Realizacja funkcji personalnej jest głównie rezultatem procesów, które zachodzą w otoczeniu zewnętrznym organizacji, co nie oznacza, że w zarządzaniu personelem pomijane są wewnętrzorganizacyjne uwarunkowania (Drozdowski, Nowak, 2009). Związane są one z szeroko rozumianym środowiskiem wewnątrzorganizacyjnym, którego kształt zależy od pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy.

Podmioty w obszarze funkcji personalnej mają duże znaczenie w jej realizacji w organizacji. Szczególne zaś znaczenie przypisuje się jasnemu określeniu ról oraz kompetencji menedżerów ds. HR/specjalistów ds. HR oraz ich powiązaniom z innymi podmiotami (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Podmioty w obszarze funkcji HR

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 108), A. Pochtowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kształtowanie się funkcji personalnej zależy od wielu czynników, których zbiór ciągle poszerza się wraz ze zmieniającymi się warunkami funkcjonowania organizacji. W tabeli 1.3 zaprezentowano ich podział na ogólne, bazowe i współczesne. Klasyfikacja ta obejmuje zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W zakresie czynników wewnętrznych wymienić trzeba np. strategię, strukturę organizacyjną, stosowany model biznesowy i liczbę zatrudnienia. Do tej drugiej kategorii zaliczyć można m.in. zmiany demograficzne, obowiązujące przepisy prawa, działania konkurencji i globalizację.

Tabela 1.3

Czynniki wpływające na kształtowanie się funkcji personalnej

PODZIAŁ CZYNNIKÓW		
Ogólne	Bazowe	Współczesne
<ul style="list-style-type: none"> – strategia – prawo – konkurencja – globalizacja – technologia – know-how w zakresie HR 	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość przedsiębiorstwa – liczba zatrudnionych – struktura organizacyjna – zaawansowanie technologiczne – know-how w zakresie HR 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesu – rozwój koncepcji zarządzania – zmiany demograficzne – konflikt pokoleniowy – technologia – know-how w zakresie HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju* (s. 47), M. Gołembski, 2019, Warszawa: CeDeWu.

1.4. Kierunki zmian funkcji personalnej

W środowisku zewnętrznym organizacji zachodzą liczne zmiany, np. techniczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne, kulturowe i społeczne, które mają wpływ na wewnątrzorganizacyjne aspekty funkcjonowania pracowników i angażujących ich do pracy przedsiębiorstw. Wskutek tego zmianom ulega także funkcja personalna. Funkcja personalna przedsiębiorstwa (podobnie jak pozostałe funkcje) podlega ciągłym przeobrażeniom, co można zauważyć już od dłuższego czasu. Zmiany te zauważalne są zarazem na płaszczyźnie organizacyjnej, jak i strukturalnej.

W ciągu kolejnych lat zmieniło się zarówno podejście do pracowników, jak też do funkcji personalnej przedsiębiorstw, jej znaczenia, podstawowych celów i zadań (Zwiech, 2011). Wzrosła siła pracowników, determinowana wzrostem usieciowienia oraz możliwościami mediów społecznościowych, a także digitalizacja miejsc pracy. Te (i inne uwarunkowania) spowodowały konieczność diagnozowania pożądaných zmian w zakresie realizacji funkcji personalnej, a zwłaszcza w odniesieniu do podstawowego jej komponentu, jakim jest pracownik (Kupczyk, Wasilewski, Mackiewicz, 2018), gdyż każdy pracownik postrzega zmianę w sposób subiektywny i różnie reaguje na zmianę (Myjak, 2017).

D. Lewicka (2010) wymienia różnorodne zmiany, które mają wpływ na funkcję personalną. Przykładowe to:

- nowe oczekiwania i potrzeby pracowników związane z pracą zawodową;
- zmiany podejścia do karier pracowników, ich rozwoju i awansu;
- powstanie nowej grupy pracowników i menedżerów wiedzy;
- ewolucja współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku wartości związanych z wiedzą, kompetencjami i kapitelem intelektualnym;
- coraz ściślejsze powiązanie strategii organizacji ze strategią personalną (coraz więcej organizacji uważa za niezbędne posiadanie strategii personalnej spójnej ze strategią biznesową);
- zmiany w zakresie tradycyjnie pojmowanej funkcji personalnej wynikające z rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a także nowych typów organizacji (np. wirtualnych i sieciowych);
- zmiany w procedurach naboru, utrzymywania, doskonalenia i zwalniania pracowników;
- powstanie nowych form świadczenia pracy;
- aktywizowanie menedżerów liniowych w zakresie tworzenia wartości w obszarze personalnym;
- pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz pomiar wkładu funkcji personalnej w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa;
- pracownicy stają się klientami wewnętrznymi, gdzie ich relacje z przedsiębiorstwem opierają się na wymianie świadczeń i usług na kształt marketingu personalnego.

Rozpatrując zagadnienia dotyczące kierunków zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, należy zaznaczyć, że współczesne ujęcie zasobów ludzkich oddaje złożoną naturę ludzką (Witczak, 2017), która potrzebuje innego (nowego) podejścia. W odczuciu K. Szczepańskiej (2010), nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie polega głównie na ukierunkowaniu działań na:

- racjonalne rozmieszczenie zasobów ludzkich, oznaczające budowę stabilnej struktury zatrudnienia dostosowanej do rodzaju, specyfiki zadań i struktury organizacyjnej;
- zapewnienie integracji pracowników z przedsiębiorstwem i dobrej atmosfery pracy;
- skuteczne i efektywne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich, zgodnie z posiadanymi przez pracowników kompetencjami;
- tworzenie warunków do rozwoju kariery i stałego rozwoju pracowników;
- prowadzenie okresowych ocen i systematycznych szkoleń pracowników;
- wykorzystywanie wyników wartościowania stanowisk pracy w działalności firmy;
- kreowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników;
- tworzenie rezerwy kadrowej, spełniającej wymagania przedsiębiorstwa;
- poprawę struktury zawodowej i społecznej zatrudnienia.

Zmiany w realizacji funkcji personalnej, jak pisze P. Zwiech (2011, s. 362):

można tłumaczyć albo funkcjonalnym zróżnicowaniem (w okresie wzrostu przedsiębiorstwa i wynikającego z niego stopnia złożoności podziału pracy celowe okazało się zlecanie coraz liczniejszych problemów personalnych do opracowania wyspecjalizowanym fachowcom; profesjonalizacja wykonania zadań gwarantowała dokładniejsze i bardziej skuteczne potraktowanie problemów personalnych), albo podejściem sytuacyjnym (zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa zmagają przymus dostosowania się do zmienionych warunków; zmiana funkcji personalnej jest więc bezpośrednim odzwierciedleniem zewnętrznych zmian dokonujących się poza przedsiębiorstwem), albo podejściem interakcyjnym firmy (które podkreśla rolę zarządzania i swobody przedsiębiorstwa oraz możliwości kształtowania spraw osobowych według własnych celów; w tym ujęciu zmiany w funkcji personalnej można tłumaczyć nowym pojmowaniem celów zarządzania lub zmienionymi ocenami przydatności stosowanych instrumentów).

Reasumując, można stwierdzić, że współcześnie zmiany towarzyszą ludziom na co dzień (Pocztowski, Miś, 2022), a ogólny kierunek zmian funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji oraz umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz również strategicznym oraz w wymiarze lokalnym i międzynarodowym (Pocztowski, 2018).

2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi *(Teresa Myjak¹)*

2.1. Definicje zarządzania zasobami ludzkimi

Organizacje różnią się pomiędzy sobą wielkością, strukturą, celami, stopniem złożoności, rodzajami oraz charakterem produktów, funkcjami, ale też pracownikami, czyli zakresem zarządzania zasobami ludzkimi. Zakres, zasięg działań i funkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są różnie określane, jak też różnie definiowane jest samo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu (Kijewska, Korski, Przybyła, 2009).

Przykłady definicji zarządzania zasobami ludzkimi zamieszczono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1

Definicje zarządzania zasobami ludzkimi

Autor	Przykłady definicji zarządzania zasobami ludzkimi
M. Armstrong (2000b, s. 25)	Zarządzanie zasobami ludzkimi to „filozofia biznesu dotycząca kierowania ludźmi w celu jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości, a co za tym idzie – wyprzedzenia konkurencji i utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi”
Z. Pawlak (2003, s. 22)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Polega ono na takim kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy, aby możliwe było pełne osiągnięcie jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawców i pracobiorców”
W. Golnau (2004, s. 11)	Zarządzanie zasobami ludzkimi „oznacza ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się strategiczne znaczenie”
H. Król (2006b, s. 43)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi można traktować jako współczesny model funkcji personalnej w organizacjach. Założeniem jest takie kształtowanie, adaptowanie i wykorzystanie zasobów ludzkich, aby miało miejsce całkowite osiągnięcie planów organizacji, przy równoczesnym uwzględnieniu interesów właścicieli i pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno obejmować działania kompleksowe, realizowane w sposób zharmonizowany”
Z. Ścibiorek (2006, s. 91)	Zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne, wewnętrznie spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Nie jest więc to zbiór tylko zasad postępowania z personelem, ale system powiązań między wieloma procesami i elementami strukturalnymi firmy, które ma skutkować coraz większym zaangażowaniem i efektywnością działań pracowniczych”
J. Klimek (2007, s. 72)	Zarządzanie zasobami ludzkimi jest „pewną ideologią, która może się zmaterializować przy dalekowzrocznym podejściu do wszystkich kwestii związanych z pracownikami przedsiębiorstwa, którzy gwarantują osiągnięcie założonych celów”

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

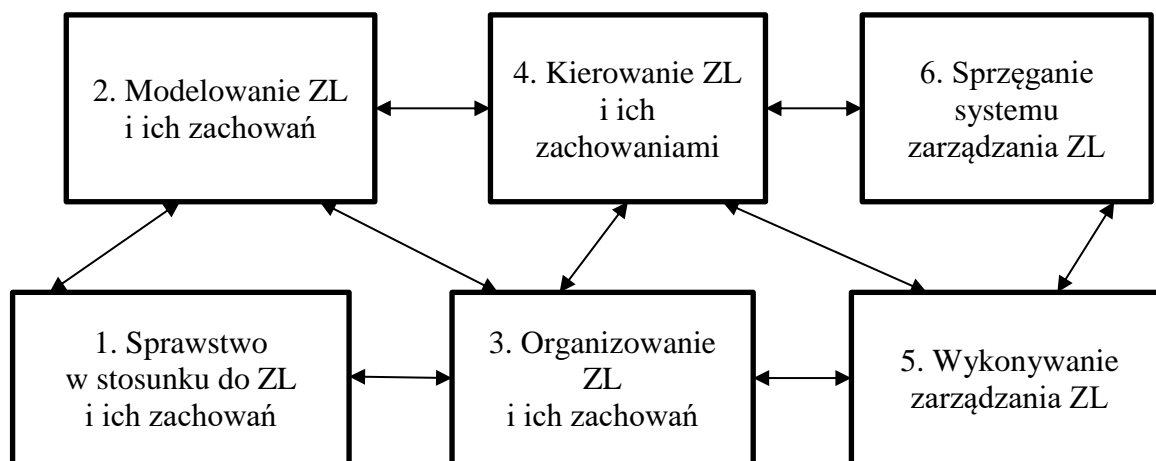
T.J. Watson (2010, s. 919)	Zarządzanie zasobami ludzkimi „to kierownicze wykorzystanie wysiłków, wiedzy, możliwości i zaangażowanych zachowań, które pracownicy wnoszą do zorganizowanej przedsiębiorczości w ramach kontraktu zatrudnienia (lub bardziej tymczasowych umów), do realizacji zadań pracy w taki sposób, który umożliwia kontynuację działania przedsiębiorstwa”
S. Białas (2013, s. 48)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi to podejście do zarządzania pracownikami, w których zasoby ludzkie są traktowane jako składnik aktywów firmy oraz źródło przewagi konkurencyjnej. Tą ostatnią można uzyskać dzięki odpowiednim działaniom ukierunkowanym na rozwój zaangażowania i zdolności pracowników, wykorzystującym odpowiednią kulturę, struktury oraz zestaw narzędzi, a także aktywny udział kierownictwa – również na niższych szczeblach”
Z. Ciekawski (2013, s. 51)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest to zbiór działań, dotyczących ludzi, które zmierzają do realizowania celów organizacji i równocześnie do zaspokojenia potrzeb i do rozwoju pracowników”
M. Armstrong, S. Taylor (2016, s. 23)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to kompleksowe i spójne podejście do zatrudnienia i rozwoju ludzi. ZZL może być traktowane jako filozofia, odpowiadająca na pytanie, w jaki sposób należy zarządzać ludźmi, wspierana przez liczne teorie opisujące zachowanie ludzi i organizacji”
R.W. Griffin (2017, s. 432)	„Zarządzanie zasobami ludzkimi – działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej”
M. Gołembski (2019, s. 34)	Zarządzanie zasobami ludzkimi to „zbiór działań w ramach funkcji personalnej o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności świadczonej pracy”
J. Szambelańczyk (2021, s. 203)	Zarządzanie zasobami ludzkimi „obejmuje problematykę celowego oddziaływania (zarządzania) na procesy związane z pozyskiwaniem kandydatów do pracy (najczęściej zwanych rekrutacją), ich zatrudnianiem (selekcją kandydatów, ich doborem i adaptacją do stanowisk pracy), utrzymywaniem zasobów ludzkich w organizacji (na danym stanowisku lub przemieszczaniem w strukturze organizacyjnej), ich motywowaniem i wykorzystywaniem potencjału pracy, rozwojem pracowników (a zwłaszcza ich kwalifikacji bądź kompetencji), a także zwalnianiem indywidualnym czy zbiorowym (derekrutacją), zgodnie z celami organizacji, z aplikacją odpowiednich teorii, koncepcji, metod, technik czy procedur opisywanych w literaturze lub znanych z praktyki”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako ogół (zbiór) działań związanych z ludźmi, zintegrowane i spójne podejście do zatrudnienia czy indywidualne podejście do zarządzania ludźmi (tabela 2.1). Mimo zróżnicowania w interpretowaniu definicji, większość z nich akcentuje rangę i znaczenie człowieka w przedsiębiorstwie, ujmuje kwestie pracownicze w różnym wymiarze począwszy od zagadnień związanych z zatrudnieniem, pracą (współpracą), poprzez sprawy związane z potrzebami pracowników, a także ich rozwojem. Zarządzanie zasobami ludzkimi określane jest też jako zarządzanie

kadrami lub zarządzanie personelem, a także zarządzanie kapitałem ludzkim. Ponadto zarządzanie zasobami ludzkimi ujmuje się jako proces, który łączy poszczególne działania dotyczące osób zatrudnionych do pracy w przedsiębiorstwie.

Powiązania między poszczególnymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi zobrazowano na rysunku 2.1.

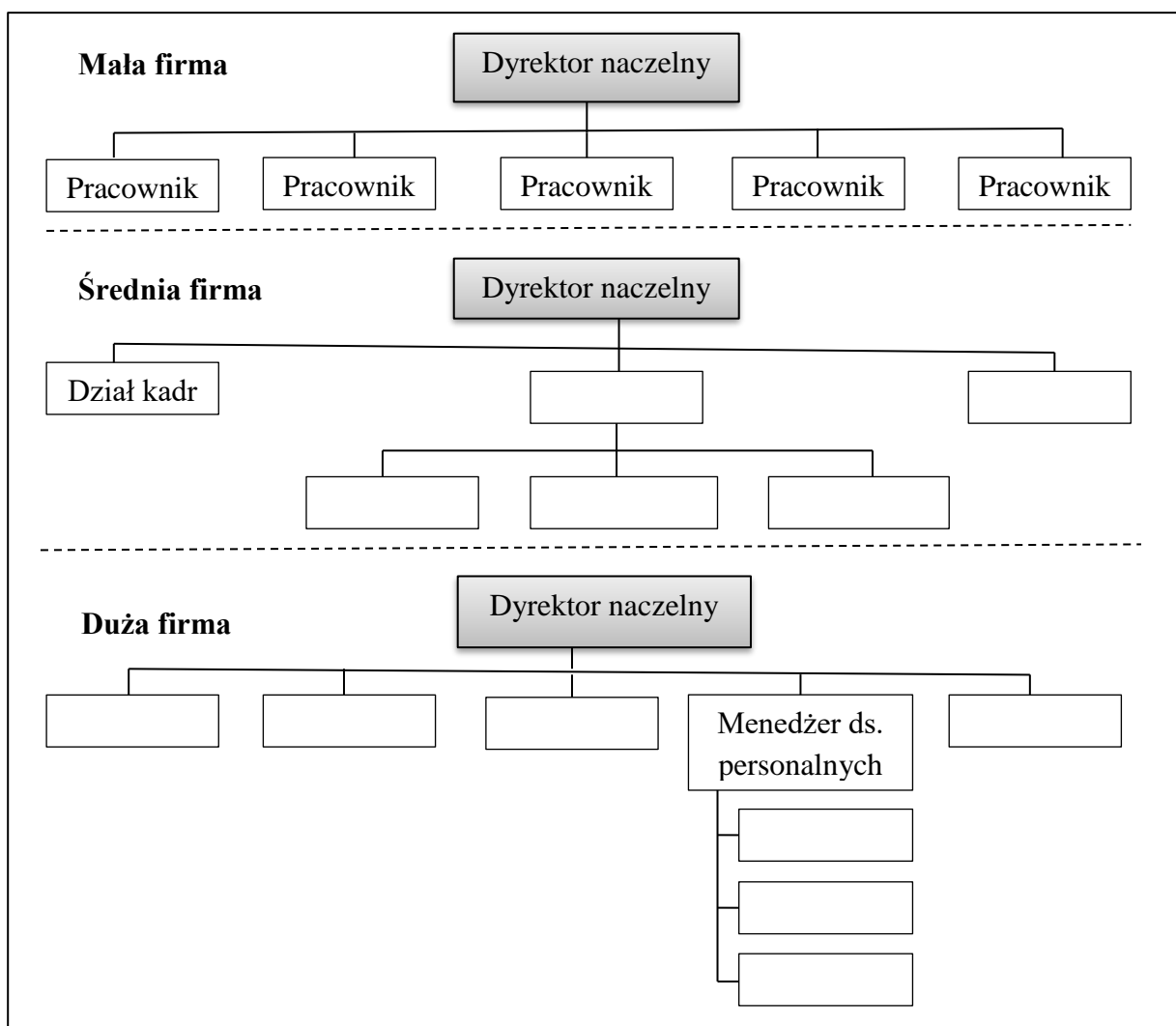


Rysunek 2.1. System procesów zarządzania ZL w szerszym ujęciu.

Źródło: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu* (s. 149), H. Witczak, 2017, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sama idea zarządzania zasobami ludzkimi została sformułowana w latach 1820-1850 przez R. Owena (Wiernek, 2006), który uznał równą wartość ludzi w organizacji oraz innych jej zasobów. Idea ta zakłada traktowanie ludzi jako najcenniejszego kapitału przedsiębiorstwa i bezpośrednie powiązanie rozwoju tego kapitału z procesami strategicznego rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. Służyć temu ma właściwy klimat i kultura organizacji, a także spójna polityka personalna, gwarantująca optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Ważna jest też możliwość realizacji ich osobistych aspiracji i ambicji zawodowych przy pełnej identyfikacji z celami organizacji (Klimek, 2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi odwzorowuje całą gamę koncepcji zajmujących się kwestiami pracowników, a generalnie – ludzi w organizacji (Strużyna, 2005). W gruncie rzeczy zarządzanie ludźmi sprowadza się do trzech praktyk, które są związane z: wejściem ludzi do organizacji, funkcjonowaniem w organizacji i wyjściem z organizacji i które powinny odpowiadać współczesnym wyzwaniom w obszarze personalnym (Myjak, 2016c). Należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkim jest koncepcją realizacji funkcji personalnej, która mocno zakorzeniła się w praktyce gospodarczej współczesnych organizacji (Mikuła, 2014).

Zarządzanie zasobami ludzkimi inaczej przebiega w małej, średniej i dużej firmie ze względu na strukturę organizacyjną, co jest uwarunkowane m.in. liczbą stanowisk pracy i ich usytuowaniem w organizacji (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi a wielkość firmy.

Źródło: *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 37), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

Podsumowując kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, warto jeszcze wskazać, że zarządzanie zasobami ludzkimi cechuje m.in. (Ludwiczynski, 2002):

- uznanie pracowników za najbardziej wartościowy zasób organizacji dzięki któremu uzyskuje ona trwałą i silną pozycję na rynku;
- traktowanie pracowników jako kapitał społeczny, który należy rozwijać;
- silne zaangażowanie naczelnego kierownictwa i kierowników liniowych w zarządzanie zasobami ludzkimi;
- traktowanie rentowności przedsiębiorstwa jako wspólnego interesu kierowników i pracowników;
- promowanie silnego, a nawet charyzmatycznego przywództwa;
- powiązanie strategii zasobów ludzkich ze strategią ogólną organizacji;
- tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości;
- tworzenie i utrzymywanie silnej kultury organizacyjnej, która powinna być dostosowana do potrzeb rozwojowych organizacji.

2.2. Cele i zadania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Cele związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi mogą być bardziej lub mniej uszczegółowione, dotyczyć krótszego bądź dłuższego wymiaru czasu ich osiągnięcia oraz przekładać się na konkretne zadania, jakie zostaną wyznaczone uczestnikom organizacji.

Cel jest konkretnie zdefiniowanym zamierzeniem (Bielińska, Jakubczyńska, 2016). Bez względu na rodzaj wyznaczonych celów, w każdej organizacji warunkiem koniecznym ich realizacji jest zatrudnienie pracowników i wyznaczanie zadań, których wykonanie umożliwi osiągnięcie zamierzonych celów (Karaś, 2004). Pracownicy, którzy są zadowoleni i identyfikują się z celami przedsiębiorstwa, widzą możliwość realizacji też swoich celów osobistych. Wówczas nabierają przekonania, że organizacja odniesie sukces, dlatego są wobec niej lojalni, troszczą się o jej interes i wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań (Kopertyńska, 2009). Skuteczna realizacja celów, zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, rodzi konieczność uwzględnienia wielu okoliczności tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych już w trakcie opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a także w trakcie planowania konkretnych działań w tym zakresie (Białas, 2013). Działania te powinny zmierzać do realizowania celów organizacji oraz równocześnie do zaspokajania potrzeb i do rozwoju pracowników. Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest doprowadzenie do tego, aby organizacja osiągnęła sukces dzięki pracy i zaangażowaniu zatrudnionych pracowników (Mikulski, 2014).

M. Armstrong i S. Taylor (2016) ujmują cele zarządzania zasobami ludzkimi następująco:

- wspieranie organizacji w osiągnięciu jej celów przez opracowanie i wdrożenie strategii zasobów ludzkich, które są zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa;
- przyczynianie się do rozwoju kultury wysokiej wydajności w przedsiębiorstwie;
- zapewnienie napływu do organizacji zdolnych, wykwalifikowanych oraz zaangażowanych ludzi, których organizacja potrzebuje;
- tworzenie pozytywnego stosunku pracy na linii pracodawcy-pracownicy, a także klimatu wzajemnego zaufania;
- zachęcanie do stosowania etycznego podejścia w zarządzaniu ludźmi.

Z kolei J.S. Kardas (2017) wskazuje, że celami zarządzania zasobami ludzkimi są przede wszystkim:

- efektywne realizowanie celów organizacji poprzez zamierzone zatrudnianie kompetentnych pracowników;
- opracowanie jasnego systemu zasad oraz procedur polityki personalnej, aby dopasować kompetencje pracowników do stanowisk pracy;
- pełne wykorzystanie potencjału pracowników, w tym zwiększenie zaangażowania pracowników.

Ostatecznym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest jednak zapewnienie, aby przedsiębiorstwo przez cały czas prowadzenia swojej działalności zatrudniało kompetentne osoby w liczbie koniecznej do realizacji celów (Kijewska i in., 2009).

Z zaprezentowanych celów wynikają zadania dla zarządzania zasobami ludzkimi. Ważniejsze z nich to m.in. (Kardas, 2017):

- pozyskiwanie utalentowanych pracowników;
- organizowanie stanowisk pracy;

- analiza pracy pod kątem ilościowym oraz jakościowym;
- osiąganie zadowalających wyników pracy;
- wzmacnianie motywacji wewnętrznej i zaangażowania w pracę;
- rozwijanie pracowników;
- kształtowanie warunków i stosunków pracy pomiędzy kierownictwem a pracownikami;
- nadzorowanie i kontrolowanie pracy;
- przestrzeganie przepisów kodeksu pracy.

Zadania pracowników powinny być określone w taki sposób, aby nie powodowały zniechęcenia pracowników do podjęcia wysiłku. W związku z tym ich cechą powinna być (Szczepańska, 2010):

- realność – zadania powinny być ambitne i możliwe do wykonania;
- brak ograniczeń – powinny być wyeliminowane bariery ograniczające lub wręcz uniemożliwiające poprawne wykonanie zadania;
- bezkonfliktowość – należy ograniczyć możliwości wystąpienia sytuacji konfliktowych;
- różnorodność – trzeba urozmaicić wykonywanie pracy, umożliwić uczenie się i rozwijanie wiedzy;
- współpraca – realizacja zadań wymaga nawiązywania lub utrwalania relacji z innymi pracownikami (lub grupami pracowników) oraz skutecznego komunikowania się.

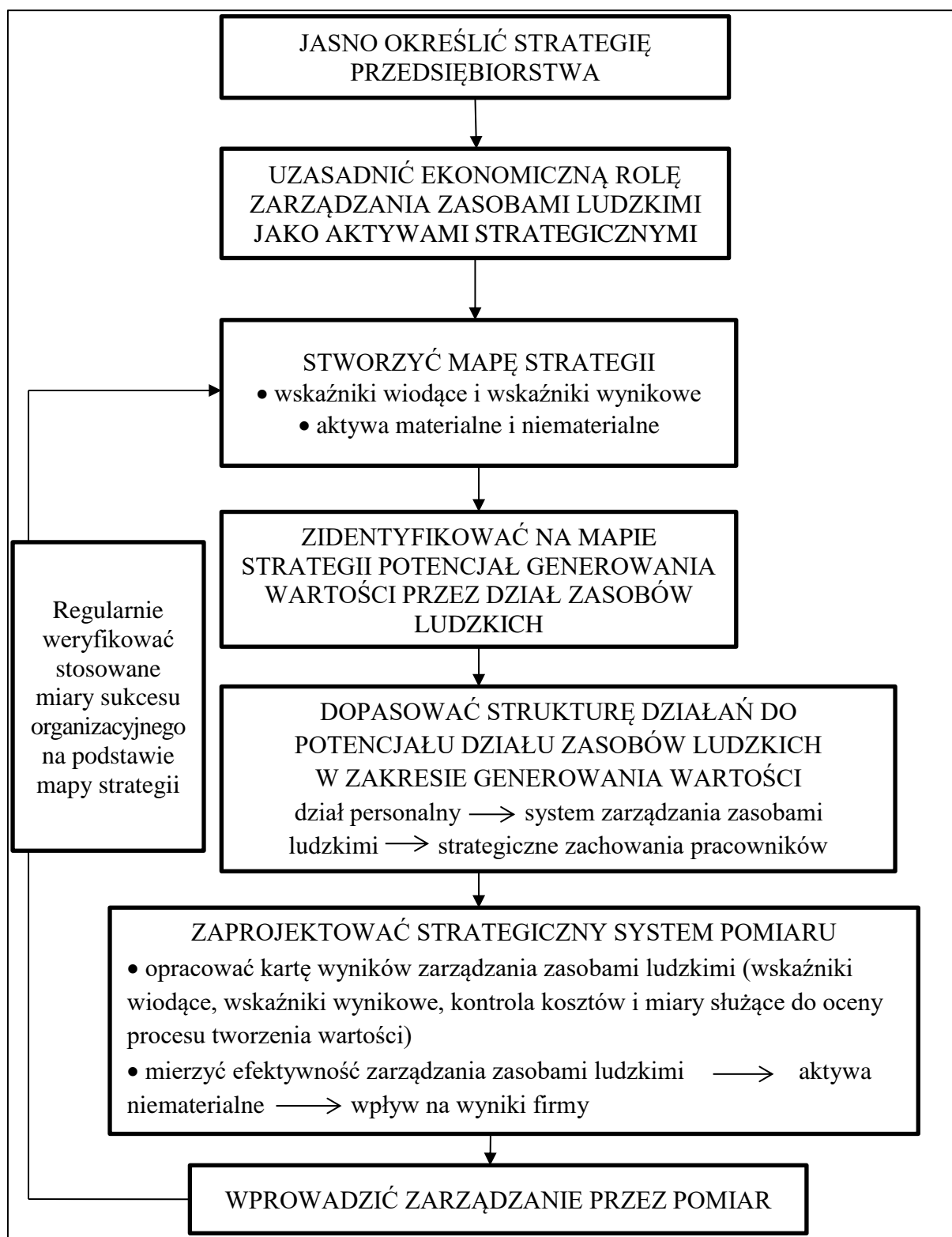
2.3. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi określa plany organizacji dotyczące polityki i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, a także sposób uzupełniania się strategii personalnej z ogólną strategią przedsiębiorstwa.

Tworząc strategię zarządzania zasobami ludzkimi, należy poszukiwać odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania. Po pierwsze: jacy pracownicy są potrzebni w organizacji, o jakim wykształceniu, kwalifikacjach, aby móc zarządzać i kierować przedsiębiorstwem, realizując cele strategiczne? Po drugie: jakie programy pracownicze i inicjatywy powinny zostać podjęte, a następnie wdrożone, aby przyciągnąć nowych pracowników, spowodować ich rozwój oraz ich utrzymać, by móc efektywnie konkurować na rynku? (Kijewska i in., 2009). Opracowując strategię zarządzania zasobami ludzkimi, trzeba przestrzegać także pewnych zasad, a mianowicie (Szczepańska, 2010):

- określić listę celów dla podsystemu personalnego opierając się na strategii organizacji;
- opracować dane o aktualnym stanie potencjału społecznego;
- zdiagnozować podsystem społeczny pod kątem silnych i słabych stron;
- opracować prognozę otoczenia funkcji personalnej uwzględniającą szanse i zagrożenia;
- opracować alternatywne plany strategiczne.

Podjmując rozważania związane ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, należy wyjść od zasygnalizowania, że jednym z najistotniejszych czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz strategią personalną jest strategia przedsiębiorstwa, która wytycza poszczególne działania zmierzające do określenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi, co pokazano na rysunku 2.3.



Rysunek 2.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi a strategia firmy.

Źródło: Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi (s. 48), B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, 2012, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

W tabeli 2.2 zaprezentowano relacje zachodzące między strategią zarządzania zasobami ludzkimi a konkretną strategią realizowaną w przedsiębiorstwie (tj. rozwoju, stabilizacji i defensywy) wraz z implikacjami dla realizacji polityki personalnej.

Tabela 2.2

Cele i zadania zarządzania zasobami ludzkimi oraz cele funkcji personalnej

Cele i zadania zarządzania zasobami ludzkimi	Cele funkcji personalnej
Strategia rozwoju	
<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie i utrzymywanie personelu o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach – ciągle rozwijanie pracowników gwarantujące ich karierę – stosowanie motywacyjnego systemu wynagrodzeń – wynagrodzenia za wykonywanie zadań najwyższej jakości – kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię 	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie pozyskiwania (rekrutacja zewnętrzna) i utrzymywania pracowników – zapewnienie warunków do realizacji zadań umożliwiających wykorzystanie kwalifikacji – motywowanie gwarantujące integrację pracowników z firmą poprzez: adaptację pracowników, systematyczną i kompleksową ocenę, kształtowanie ścieżki kariery, zróżnicowany system wynagrodzeń – możliwość partycypacji decyzyjnej (współzarządzania)
Strategia stabilizacji	
<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach – stałe rozwijanie pracowników, gwarantujące utrzymanie pozycji rynkowej – stosowanie motywacyjnego systemu wynagrodzeń – nagrody za jakość i nowatorskie pomysły – kierowanie wyzwalające kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie najlepszych pracowników – zapewnienie warunków gwarantujących utrzymanie dotychczasowych standardów pracy – motywowanie gwarantujące utrzymanie najlepszych pracowników poprzez: systematyczną i kompleksową ocenę, stały rozwój gwarantujący awans, system wynagrodzeń utrzymanie produkcji/usług najwyższej jakości – możliwość partycypacji decyzyjnej (wyzwalania kreatywności i inicjatywy)
Strategia defensywy	
<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie najlepszych pracowników – stosowanie strategii ustawicznego kształcenia (sprostanie nowym wyzwaniom) – stosowanie strategii wobec zwalnianych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie najlepszych pracowników (rekrutacja wewnętrzna) – zapewnienie warunków do realizacji zadań w nowej sytuacji firmy – systematyczna ocena – ustawiczne kształcenie w celu pozyskania nowych kwalifikacji – redukcja zatrudnienia gwarantująca ponowną aktywizację zawodową – stosowanie programów kształcenia zwalnianych pracowników – monitoring zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 24-25), Z. Janowska, 2002, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Działania organizacji realizowane w obszarze personalnym mogą zostać określone przez szczegółowe strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Zestawiono je w tabeli 2.3. Z zamieszczonych informacji wynika, że strategie te dotyczą dwóch płaszczyzn: wejścia ludzi do organizacji i ich funkcjonowania w organizacji.

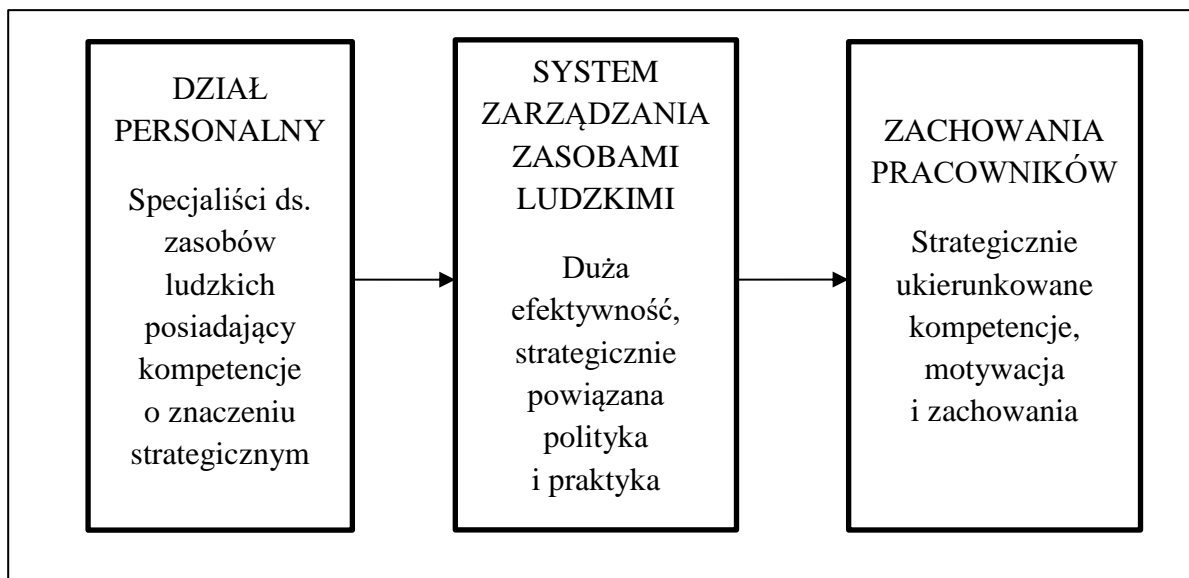
Tabela 2.3

Szczegółowe substrategie zarządzania zasobami ludzkimi

Substrategia ZZZ	Działania / zamiary przedsiębiorstwa w ramach substrategii
pozyskiwanie zasobów ludzkich	przyciąganie i zatrzymanie wartościowych pracowników
uczenie się i rozwój	tworzenie środowiska, w którym pracownicy zachęceni są do uczenia się i rozwoju
rozwój organizacji	planowanie i wdrażanie programów mających na celu poprawę skuteczności funkcjonowania organizacji i jej reagowania na zmianę
dobrostan pracowników	zaspokojenie potrzeb pracowników dotyczących pracy w zdrowym, bezpiecznym i wspierającym środowisku
stosunki pracy	określenie zamiarów organizacji dotyczących potrzebnych działań i zmian w zakresie stosunków organizacji z pracownikami i związkami zawodowymi
wynagradzanie	określenie długoterminowych zamiarów organizacji w zakresie opracowania i wdrożenia polityki, praktyk i procesów wynagradzania, sprzyjających osiągnięciu celów biznesowych oraz zaspokajających potrzeby interesariuszy
analityka	uzyskiwanie, analiza i raportowanie danych potrzebnych do wyznaczenia kierunku, zwiększających wartość decyzji strategicznych, inwestycyjnych, operacyjnych i dotyczących zarządzania ludźmi
zarządzanie talentami	sposób, w jaki organizacja dba o to, by zatrudniać utalentowanych pracowników potrzebnych jej do osiągnięcia sukcesu
zarządzanie wiedzą	zarządzanie tworzeniem, nabywaniem i stosowaniem wiedzy, a także dzieleniem się nią w celu rozwijania procesu uczenia się oraz poprawy osiągniętych wyników
zaangażowanie	tworzenie i wdrażanie narzędzi polityki mających zwiększyć zaangażowanie pracowników w realizowane przez nich zadania oraz sprawy organizacji
społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	zobowiązanie do zarządzania przedsiębiorstwem w sposób etyczny, aby pozytywnie wpływać na społeczeństwo i środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 56), A. Armstrong, S. Taylor, 2016, Warszawa: Wolters Kluwer.

Z punktu widzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi wskazać można trzy elementy wzajemnie ze sobą powiązane. Są to: dział personalny, zatrudniający specjalistów posiadających strategiczne kompetencje, zachowania pracowników ukierunkowane na tego typu kompetencje i system zarządzania zasobami ludzkimi ze strategiczną praktyką oraz polityką personalną. Elementy te należy traktować kompleksowo (rysunek 2.4).



Rysunek 2.4. Strategiczne powiązania w strukturze zarządzania zasobami ludzkimi.
Źródło: Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi (s. 25), B.E. Becker i in., 2012, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

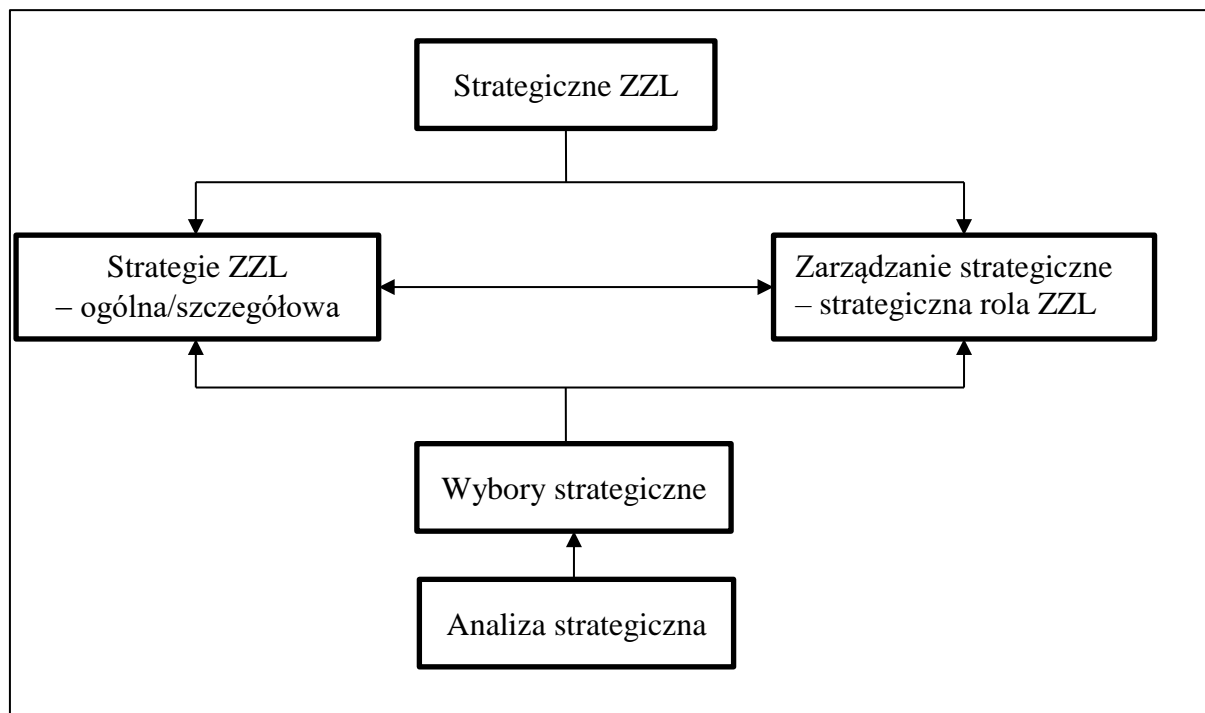
2.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest zintegrowanym i spójnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowanym pod kątem zarządzania strategicznego, a zatem wymagającym długoterminowego, rozległego postrzegania rozwoju przedsiębiorstwa (lub jego części) oraz kierowania działaniami z uwzględnieniem tej strategicznej perspektywy (Armstrong, Taylor, 2016). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zdefiniować można jako „identyfikację atutu strategicznego (przewagi strategicznej) w potencjale społecznym oraz dostosowanie działań funkcji personalnej do ogólnej strategii organizacji, z czego wynika przekonanie, że elementy systemu personalnego muszą być spójne z przyjętą strategią organizacji” (Szczepańska 2010, s. 114).

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi może odnosić się do (Rostkowski, 2012b):

- rodzaju planowania;
- spójnego podejścia do struktury i zarządzania systemami osobowymi, opartego na polityce i strategii zatrudnienia oraz często podbudowanego konkretną filozofią zarządzania;
- powiązania działań i polityki zarządzania zasobami ludzkimi z konkretną strategią przedsiębiorstwa;
- postrzegania ludzi pracujących w organizacji jako „zasobów strategicznych”, umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

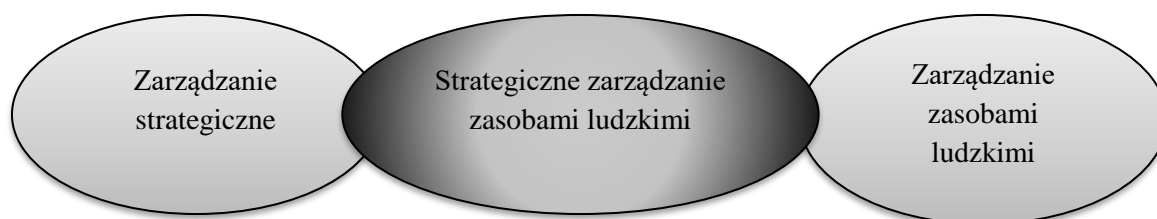
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy zarówno strategii personalnej, jak również strategicznego zarządzania działaniami specjalistów ds. zasobów ludzkich, którego najważniejszym zadaniem jest integracja działań personalnych z działaniami biznesowymi (rysunek 2.5).



Rysunek 2.5. Model strategicznego ZZZ.

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 45), M. Armstrong, S. Taylor, 2016, Warszawa: Wolters Kluwer.

W teorii strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wiele kwestii jest dyskusyjnych i nierozstrzygniętych, co może czynić je trudnymi do zastosowania w praktyce przedsiębiorstw. Przykładowo, w literaturze przedmiotu przedstawiane są różne podejścia do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, które odmiennie tłumaczą mechanizm przekształcania decyzji personalnych w pożądane efekty ekonomiczne (Feliniak, 2010). Pomimo to, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się na różne aktywności wewnątrzorganizacyjne. Przedsiębiorstwa np. uelastyczniają oraz różnicują swoje zasoby ludzkie, aby je zestawić w zmiennych konfiguracjach odpowiadającym pojawiającym się wyzwaniom (Jamka, 2019). Jest to poniekąd uwarunkowane różnymi aspektami zarządczymi w obszarze personalnym przedsiębiorstw.



Rysunek 2.6. Podstawy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 49), A. Pochtowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest integralnym spoiwem łączącym zarządzanie strategiczne (strategię ogólną, biznesową) z zarządzaniem zasobami ludzkimi (strategią personalną). Zależności te pokazano na rysunku 2.6, który można zinterpretować odwołując się do wcześniej zaprezentowanych dociekań, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest wynikiem zarówno ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi (przyjmując strategiczne znaczenie kapitału ludzkiego dla organizacji), jak też rozwoju zarządzania strategicznego (mając na uwadze jego założenia i twierdzenia).

Różnice między strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a tradycyjnym zarządzaniem personelem (tabela 2.4) wskazują na sześć ich wymiarów: planowanie wraz z formułowaniem strategii, władzę, zakres, podejmowanie decyzji, integrację i koordynację.

Tabela 2.4

Różnice między strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a tradycyjnym zarządzaniem personelem

Wymiary	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	Tradycyjne zarządzanie personelem
Planowanie i formułowanie strategii	Uczestniczy w formułowaniu strategicznego planu dla całej organizacji i harmonizowaniu działań z zakresu zasobów ludzkich ze strategią przedsiębiorstwa	Jest włączone do planowania operacyjnego
Władza	Wysoka pozycja i władza specjalistów ds. spraw personalnych (np. wiceprezes ds. zasobów ludzkich)	Średnia pozycja i władza specjalistów ds. personalnych (np. dyrektor personalny)
Zakres	Obejmuje wszystkich kierowników i pracowników	Głównie dotyczy pracowników wynagradzanych według stawek godzinowych i pracowników biurowych
Podejmowanie decyzji	Jest włączone w podejmowanie decyzji strategicznych	Podejmowane są tylko decyzje w zakresie operacyjnym
Integracja	Oznacza pełną integrację funkcji personalnej z innymi funkcjami organizacyjnymi, takimi jak: marketing, finanse, produkcja	Charakteryzuje się umiarkowanym lub małym poziomem integracji z innymi funkcjami organizacyjnymi
Koordynacja	Koordynuje wszystkie obszary zasobów ludzkich (np. szkolenia, rekrutację, obsadzanie stanowisk, wyrównywanie możliwości zatrudnienia)	Nie koordynuje wszystkich funkcji zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: *Human Resources Management: A Strategic Approach* (s. 18), W.P. Anthony, K.M. Kacmar, P.L. Perrewé, 2006, New York: Thomson Custom Solutions.

3. Pracownicy jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi

(Teresa Myjak¹)

3.1. Rola i znaczenie pracowników dla organizacji

Podstawowym kanonem zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie pracowników w organizacji jako podmiotu. Dotyczy to zarówno osób wysoko wykształconych, jak też tych mających niski poziom wykształcenia, osób z dużym i niewielkim doświadczeniem zawodowym oraz tych, które zajmują stanowiska kierownicze lub podległe. Człowiek, wnosząc specjalistyczną wiedzę merytoryczną oraz praktyczne umiejętności, angażuje swoje zasoby w działania organizacji.

Ludzie są najbardziej istotnym elementem każdej organizacji, wymagającym szczególnego traktowania i charakteryzującym się tym, że nigdy nie staną się własnością pracodawcy. Pracownicy, posiadając określone kompetencje, decydują o „być albo nie być” przedsiębiorstwa, gdyż są cennym źródłem wszelkich sukcesów przedsiębiorstwa. Należy więc czynić wszystko, aby mieli satysfakcję z pracy, mogli się rozwijać i przez zaangażowanie w rozwój organizacji mogli realizować też własne cele (Ścibiorek, 2006). Zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy nie tylko decydują, czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces na rynku, czy też nie, ale także jak zostaną wykorzystane w praktyce pozostałe składniki kapitału przedsiębiorstwa. Aby pracownicy sprawnie i efektywnie realizowali postawione przed nimi zadania, powinni być właściwie kierowani przy zapewnieniu odpowiednich warunków pracy i z uwzględnieniem ich potrzeb, a więc zgodnie z tym, co zaleca koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (Kopeć, 2007).

Coraz wyższa ranga zasobów ludzkich powoduje, że w każdej organizacji na pierwszy plan wysuwa się racjonalne gospodarowanie tym szczególnym zasobem niematerialnym oraz dąży się do wykorzystania potencjału wiedzy i kwalifikacji, lojalności i motywacji oraz niwelowania barier, które utrudniają to wykorzystanie. Nowocześnie zarządzane organizacje powinny inwestować w zasoby ludzkie, dobierać właściwych pracowników oraz motywować ich do dobrej pracy i ciągłego rozwoju (Penc, 2007). Niekiedy jest to trudne zadanie, gdyż współcześnie pracownicy są coraz bardziej rozporoszeni, z uwagi na zmieniający się charakter pracy (Lamri, 2021). Pracownicy pełnią różne role w organizacji, począwszy od udziału w zarządzaniu na najwyższym szczeblu, po poziom taktyczny do operacyjnego. Kryterium roli wskazuje na konieczność zakresu (poziomu) wiedzy, jaką powinni oni posiadać (Bańka, 2011). Zazwyczaj dążenie do uczestnictwa w procesie zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie odpowiada potrzebie samorealizacji coraz wyżej wykwalifikowanych pracowników (Janowska, 2010). Przedsiębiorstwa powinny więc właściwie wykorzystywać umiejętności pracowników, wychodzić poza dotychczasowe ograniczenia, a także tworzyć warunki do zmian i szybkiego uczenia się. Sukces w szeroko pojętym biznesie zależy od ludzi, co oznacza, że należy im zapewnić nie tylko dobre warunki pracy, ale także umożliwić indywidualny rozwój (Wojtynek, Budzik, 2013).

W tabeli 3.1. zaprezentowano role oraz zadania realizowane przez pracowników współczesnej organizacji, którzy mają coraz większe dla niej znaczenie. Dotyczy to zwłaszcza wysokiej klasy profesjonalistów (pracowników wiedzy), ale także wysoko wykwalifikowanych innych kategorii pracowników.

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

Tabela 3.1

Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji

Grupa ludzi pracujących dla organizacji	Pełnione role	Realizowane zadania	Przykłady
Pracownicy wiedzy	Odtwórcze i twórcze	Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy	Projektanci, konstruktorzy, naczelnie i średnie kierownictwo, technolodzy, specjaliści public relations
Personel	Wspomagające	Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy	Obsługa sekretariatów, pracownicy księgowości i kadr, obsługa urzędzeń produkcyjnych i transportowych
Partnerzy uczestniczący w procesie tworzenia wartości: Zewnętrzni pracownicy wiedzy Partnerzy wspomagający	1. Wspomagające 2. Odtwórcze 3. Twórcze	1. Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy 2. Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy	1. Naukowcy, architekci, prawnicy, doradcy finansowi 2. Leasingowany personel 3. Klienci

Źródło: „Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju” (s. 13), B. Mikuła, 2015, w: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Przegląd wybranych źródeł literaturowych napawa pewnością, że pracownicy mają duże znaczenie dla organizacji, ponieważ:

- są ważnym elementem systemu, który jako podsystem jest otwarty, współpracujący z otoczeniem, decydujący o efektywności całego przedsiębiorstwa (Ścibiorek, 2006);
- są głównym czynnikiem decydującym o przetrwaniu, a także rozwoju przedsiębiorstwa (Buchen, 2011);
- współdziałając w grupach czy zespołach, posiadają zdolność wytwarzania efektu synergicznego (Kozmiński, Jemieliński, 2008);
- wykonując pracę z innymi, rozwijają się w miejscu pracy (Myjak, 2022);
- posiadają wysoki stopień świadomości odpowiedzialności za zadania oraz konieczności posiadania i podnoszenia kwalifikacji (Czupryńska, 2018);
- poszukują wielu rozwiązań problemu, charakteryzują się bogatą wyobraźnią i generują nietypowe, niestandardowe rozwiązania (Tomczak-Horyń, Knosala, 2014);
- świadcząc pracę dla organizacji: wytwarzają dobra, tj. produkty oraz usługi zaspokajające potrzeby ludzkie, uzyskują wynagrodzenie za pracę kształtują historię i kulturę społeczeństwa – wykonując pracę, nie tylko uzyskują za nią wynagrodzenie, ale też wchodzą w relacje międzyludzkie (współpracują lub konkurują z innymi osobami), kształtują samych siebie, rozwijają swoje możliwości i zdolności (Urbański, 2000).

Pomimo dużego znaczenia pracowników dla organizacji, sami pracownicy muszą kształtować własną wizję swojego miejsca w strukturach organizacji. W miarę, jak zmienia się rzeczywistość, zmieniają się potrzeby organizacji (np. konkretne specjalizacje, właściwości pracowników). Zawsze cenna jest otwartość na zmiany, zdolność do uczenia się czegoś nowego i gotowość do podejmowania nowych, nie rzadko złożonych wyzwań (Kożusznik, 2014). Okoliczności te wymagają od kierowników poznania pracowników, a zwłaszcza ich wartości, oczekiwań, potencjału oraz potrzeb (Cewińska, Striker, 2020). Na kwestie związane z potrzebami wskazywał w swojej teorii A.H. Maslow, który dowiódł, że człowiek odczuwa potrzeby niższe i wyższe. Potrzeby niższe wynikają z niedostatku. Można powiedzieć, że w pewnym sensie są one „odnawialne” np. potrzeba zaspokojenia głodu. Zaspokojenie potrzeby wygasza je. Z kolei potrzeby wyższe to potrzeby rozwoju. Ich zaspokajanie jest warunkiem utrzymania równowagi psychicznej. W przeciwieństwie do potrzeb niższych zaspokojenie potrzeb wyższych zamiast je wygaszać, wzmacnia te potrzeby (Urbański, 2000).

Wykonując pracę zawodową pracownik, jako podmiot w zarządzaniu zasobami ludzkimi, odczuwa różne rodzaje potrzeb w odpowiedniej kolejności: najpierw potrzeby niższego, a potem wyższego rzędu (tabela 3.2).

Tabela 3.2

Rodzaje potrzeb

Typy potrzeb	Przyczyna ich funkcjonowania	Rodzaje potrzeb
Potrzeby niższe	Niedostatek	1. fizjologiczne
		2. bezpieczeństwa
		3. przynależności i miłości
		4. uznania i szacunku
Potrzeby wyższe	Potrzeba rozwoju	5. samorealizacji i samourzeczywistnienia
		6. poznawcze
		7. estetyczne

Źródło: „Człowiek jako podmiot pracy”, J. Urbański, 2000, *Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica w Płocku*, 15, s. 62.

Pracownicy (dysponujący konkretnymi zasobami, np. wiedzą i umiejętnościami), z uwagi na dużą rolę i znaczenie dla organizacji powinni być traktowani podmiotowo (jako klienci wewnętrzni), co może przełożyć się na wysoki poziom zaangażowania w pracę. Osiągnięcie takiego stanu wymaga integrowania zespołów wokół wspólnych wizji oraz celów, budowania relacji opartych na otwartej komunikacji, a także wynagradzania za kompetencje (Daniecki, 2015).

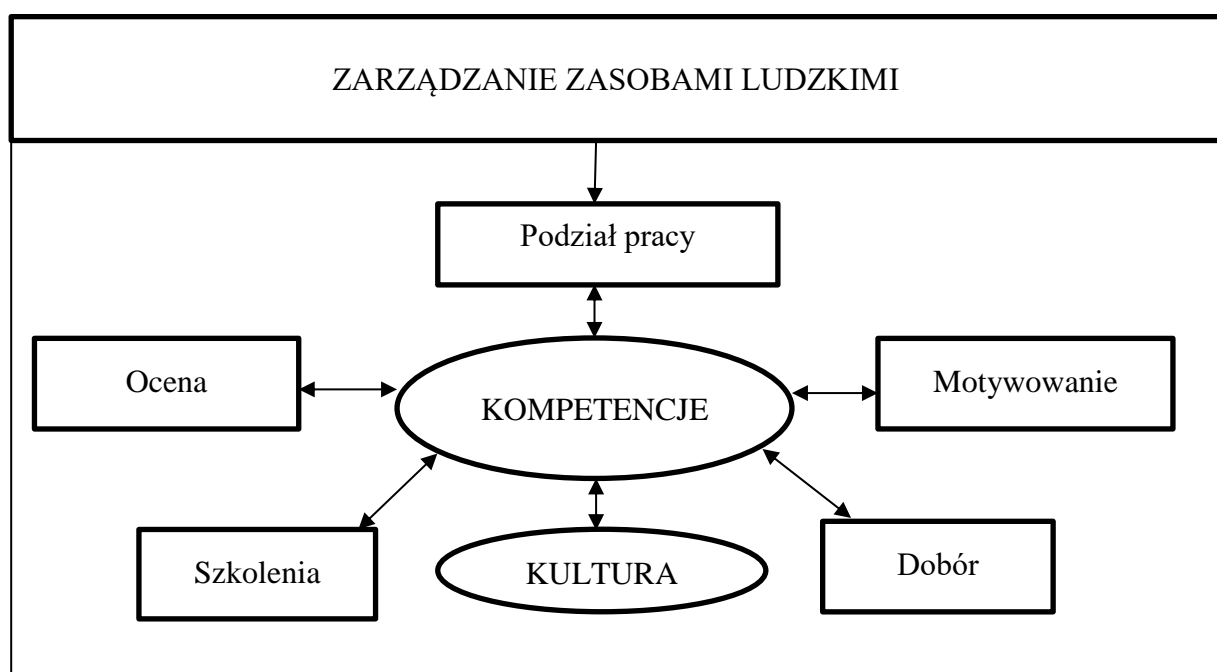
3.2. Kompetencje a kwalifikacje pracowników

Do wykonywania każdej pracy niezbędne są kwalifikacje, a szerzej rzecz ujmując – kompetencje. Przekładają się one na osiągnięte wyniki przedsiębiorstwa i decydują o jego przyszłości. Z perspektywy organizacji zatrudniającej pracowników kompetencje mogą generować unikalną wartość dla klientów i zapewnić jej sukces na rynku. Pozwalają sprostać także codziennym wyzwaniom, niekiedy bardzo złożonym.

Kompetencje tworzą takie elementy, jak: wiedza, umiejętności, predyspozycje i motywacje pracowników (Rostkowski, 2012a) oraz postawy (Mikuła, 2015). Są one osiągnięte w procesie edukacji zawodowej i akademickiej, a następnie rozwijane dzięki

praktyce na stanowisku pracy (Roe, 2002). Pojęcie kompetencji ma wiele desygnatów, tym bardziej, że wymienia się różne płaszczyzny kompetencji (np. społeczne, profesjonalne czy komercyjne). Najczęściej przez kompetencje rozumie się wiedzę ogólną i specjalistyczną, zdolności (np. kierownicze oraz organizacyjne), indywidualne predyspozycje, ale też osiąganie pożądanej efektywności w oddziaływaniu na ludzi czy znajomość psychiki ludzkiej. W sumie jest to związane z umiejętnością wykonywania działań pożądanych na stanowiskach kierowniczych w taki sposób, aby były one zgodne z celami czy strategią przedsiębiorstwa. W rezultacie chodzi o wspólną bazę, podstawę dla wszystkich procesów personalnych w firmie (Stelmach, 2004).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szczególne miejsce zajmują takie kompetencje, które wpływają na wiele elementów wewnątrzorganizacyjnych, jak np. dobór, szkolenie, motywowanie i ocenianie pracowników oraz podział pracy, co zilustrowane zostało na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Źródło: „Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu” (s. 18), A. Sajkiewicz, 2002, w: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Poltext.

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie posiadają różną wiedzę ogólną oraz zawodową, „miękkie” i/lub „twarde” umiejętności i postawy. Im większą mają wiedzę, specjalistyczne umiejętności i trwałe postawy, tym skuteczność i sprawność przedsiębiorstwa jest większa. Uzależnione jest to od potencjału pracowników, który wykorzystują w trakcie pracy w organizacji.

W tabeli 3.3 zaprezentowano klasyfikację potencjału pracowników w odniesieniu do wiedzy (ogólnej, zawodowej podstawowej i zawodowej specjalistycznej), umiejętności (miękkich i twardych) oraz postaw (pozytywnych, neutralnych i negatywnych).

Tabela 3.3
Grupy potencjału pracownika

Wyszczególnienie grupy	Podział/składowe grupy	Główne wyróżniki grupy
Grupa wiedzy	Wiedza ogólna	Charakteryzuje się obszernym, ale ogólnym zasobem informacji o szerokim zakresie i dotyczy różnych dziedzin. Informacje są ustrukturalizowane w sposób bardziej luźny, według małej liczby ogólnych zasad. Operatywność wiedzy ogólnej jest mniejsza. Wiedza ogólna stanowi bazę dla wiedzy zawodowej
	Wiedza zawodowa (podstawowa i specjalistyczna)	Wiedza zawodowa podstawowa jest niezbędna do wykonywania zawodu, gdyż obejmuje podstawowy zasób informacji z danej dziedziny. Wiedza zawodowa specjalistyczna jest ściśle sprofilowana zawodowo, zdominowana daną dziedziną i ograniczona do wąskiego zakresu zawodowego
Grupa umiejętności	Umiejętności miękkie	Umiejętności trudniejsze do zmierzenia i oceny – często nazywane zdolnościami osobistymi i interpersonalnymi. Są to cechy psychofizyczne i umiejętności społeczne decydujące o zachowaniu i relacjach z innymi. Ułatwiają współdziałanie w środowisku.
	Umiejętności twarde	Umiejętności mierzalne – można się ich nauczyć, np. w szkole, na kursach, w pracy. Są dość łatwe do zweryfikowania – na podstawie posiadanych dyplomów, certyfikatów czy rozmowy kwalifikacyjnej. Stanowią bazę do zatrudnienia pracownika, ale brak umiejętności twardych wyklucza zatrudnienie.
Grupa postaw	Pozytywne	Z punktu widzenia przedsiębiorstwa są to postawy proorganizacyjne
	Neutralne	Są to postawy nieingerujące, w pewien sposób zachowawcze
	Negatywne	Występują uczucia ujemne, wybrana jednostka reaguje na to poprzez postawę odrzucenia. Rodzajem odrzucenia są uprzedzenia i stereotypy

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi: analiza i planowanie* (s. 23-25), J.S. Kardas, 2019, Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

Biorąc pod uwagę złożoność kompetencji, warto je zaprezentować graficznie (rysunek 3.2). Analizując kompetencje z perspektywy góry lodowej, wiedzę, umiejętności i postawy można uznać za widoczne jej elementy, natomiast pozostałe stanowią ukrytą, ale ważną część składową kompetencji, decydującą o efektywności oraz skuteczności pracownika na stanowisku pracy.



Rysunek 3.2. Struktura kompetencji w ujęciu modelu góry lodowej.

Źródło: „Pracownicy jako kapitał” (s. 104), M. Juchnowicz, 2014d, w: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kompetencje są obserwowalnymi zachowaniami, służącymi osiągnięciu celów organizacji (Prokopowicz, Żmuda, Król, 2014). Kompetencje są szerszym pojęciem niż umiejętności (Frąś, 2020) i kwalifikacje (Pocztowski, 2003), a co za tym idzie – różnią się od nich zasadniczo. Jak wskazuje T. Rostkowski (2012a, s. 37)

kompetencje mają silny, bezpośredni związek zarówno ze strategią organizacji, jak też ze specyfiką pracy na konkretnych stanowiskach i, z racji swojego praktycznego charakteru, mają dla pracodawców o wiele większe znaczenie niż kwalifikacje formalne. W praktyce nie ma bowiem dużego znaczenia, czy pracownik obronił magisterium z anglistyki, ale bez wątpienia ma znaczenie czy w praktyce potrafi przeprowadzić negocjacje handlowe z dostawcami w języku angielskim, jeśli takie jest jego zadanie. Do wykonywania coraz większej grupy zawodów niezbędne jest ukończenie licznych kursów, studiów podyplomowych itd. Są to jednak wymogi formalne, a o rzeczywistej efektywności pracownika na stanowisku pracy decydują posiadane przez niego kompetencje, a nie zaświadczenia, certyfikaty i dyplomy.

Rozróżniając kompetencje i kwalifikacje pracowników, innymi słowy można wskazać, że kwalifikacje związane są z obszarem edukacji i dotyczą poziomu wykształcenia. Oprócz wiedzy teoretycznej obejmują też formalny aspekt zdobytego wykształcenia – liczbę lat nauki potwierdzonych odpowiednimi dyplomami, certyfikatami lub wykonywaniem konkretnego zawodu. Kompetencje z kolei związane są z obszarem pracy i stanowią zestaw zachowań będących efektem wiedzy, umiejętności oraz postaw pracowników, które ich wyróżniają i pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć zachowania pracowników w sytuacjach zawodowych (Król, 2017). Kwalifikacje są więc wyuczone i potwierdzone stosownymi dokumentami oraz związane z poziomem wykształcenia (Wiśniewska, 2014), podczas gdy kompetencje powiązane są z efektywnością pracy (Pocztowski, 2018). Prócz tego kompetencje mogą dotyczyć zarówno osób, jak również poszczególnych organizacji, co zdecydowanie odróżnia kompetencje od kwalifikacji pracowników (Myjak, 2016a).

Kompetencje pracownicze są niezbędne w każdym rodzaju pracy, tak fizycznej (np. przy pracach produkcyjnych), jak i umysłowej (np. przy pracach administracyjno-biurowych), co pokazano w tabeli 3.4.

Tabela 3.4

Funkcje kompetencji pracowniczych w poszczególnych kategoriach pracy

Typ pracy	Kategorie pracy	Funkcje kompetencji pracowniczych
Prace produkcyjne	Praca fizyczna	Wprawa w działaniu
	Praca manipulacyjna	Koncentracja
Prace administracyjno-biurowe	Praca (umysłowa) szablonowa	Koncentracja
	Praca (umysłowa) samodzielna	Twórcze myślenie

Źródło: „Rozwój kompetencji pracowniczych” (s. 154), M. Jabłoński, 2019, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

3.3. Postawy i osobowość pracowników

Postawę wobec pracy i organizacji tworzy wiele postaw cząstkowych, które dotyczą różnych zagadnień i problemów występujących w procesie pracy (Juchnowicz, Mazurek-Kucharska, Turek, 2018). Postawy ujmowane są jako zespoły przekonań i odczuć ludzi w odniesieniu do określonych idei, sytuacji lub innych (Griffin, 2017). Postawa jest nastawieniem wobec obiektu, które może, ale nie musi manifestować się zachowaniem.

Postawy mają trzy istotne komponenty ważne z perspektywy pomiaru kapitału ludzkiego (Juchnowicz i in., 2018):

- komponent poznawczy – postawy dostarczają zobiiektywizowanych informacji na temat badanych aspektów pracy;
- komponent emocjonalny – postawy przedstawiają uczucia wobec pracy;
- komponent behawioralny – postawy wskazują zachowania pracowników w procesie pracy.

M. Armstrong i S. Taylor (2016, s. 169) uważają, że postawy „rozwijają się w wyniku doświadczenia, ale są mniej stabilne niż cechy i mogą się zmieniać w miarę nabywania nowych doświadczeń lub w efekcie podatności na wpływy. W obrębie organizacji na postawy oddziałują czynniki kulturowe (wartości i normy), zachowanie kierownictwa (styl zarządzania), polityka dotycząca wynagrodzenia, uznania awansów i jakości życia zawodowego oraz „grupa odniesienia” (grupa osób, z którymi ludzie się identyfikują)”. Postawę pracowników należy rozumieć poprzez pryzmat ich stosunku do wykonywanej w organizacji pracy (Bańka, 2011).

Postawy uważane są za mniej stabilne od cech osobowości i dlatego łatwiej je modyfikować i zmieniać we względnie krótkim czasie (Juchnowicz i in., 2018). Same postawy mogą zmieniać się pod wpływem rosnącej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu (Myjak, 2023). Osobowość natomiast jest względnie trwałą charakterystyką człowieka. Osobowość człowieka jest ważną kwestią w procesie pracy. W literaturze osobowość opisywana jest:

- jako zespół cech, dyspozycji oraz właściwości jednostki, które nadają względną spójność jej zachowaniu (Pervin, John, 2002);
- jako konstrukt umożliwiający opisanie konkretnej osoby: jej sposobu zachowania się, a także porównanie jej z innymi osobami, które posiadają (lub nie posiadają) taką cechę (Juchnowicz i in., 2018);

- jako wewnętrzny system regulacji pozwalający na adaptację i wewnętrzną integrację myśli, uczuć oraz zachowania w określonym środowisku w wymiarze czasowym (poczucie stabilności) (Kuc, Moczydłowska, 2009);
- jako względnie trwałe zestaw cech psychicznych i behawioralnych, odróżniających od siebie poszczególnych ludzi (Griffin, 2017);
- jako zespół (struktura) cech oraz funkcji psychicznych, ściśle ze sobą powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących, decydujących również o zachowaniu (postępowaniu, działaniu) człowieka (Kuc, Moczydłowska, 2009). Osobowość składa się (wynika) z cech temperamentu (cechy odziedziczone, biologiczne) oraz charakteru (cechy nabyte) (Tobór-Osadnik, 2016).

Postawy pracownicze można rozpatrywać na trzech płaszczyznach: indywidualnej, grupowej i organizacyjnej i każdą z nich ujmować ze względu na przedmiot postawy pracowniczej, co pokazuje tabela 3.5.

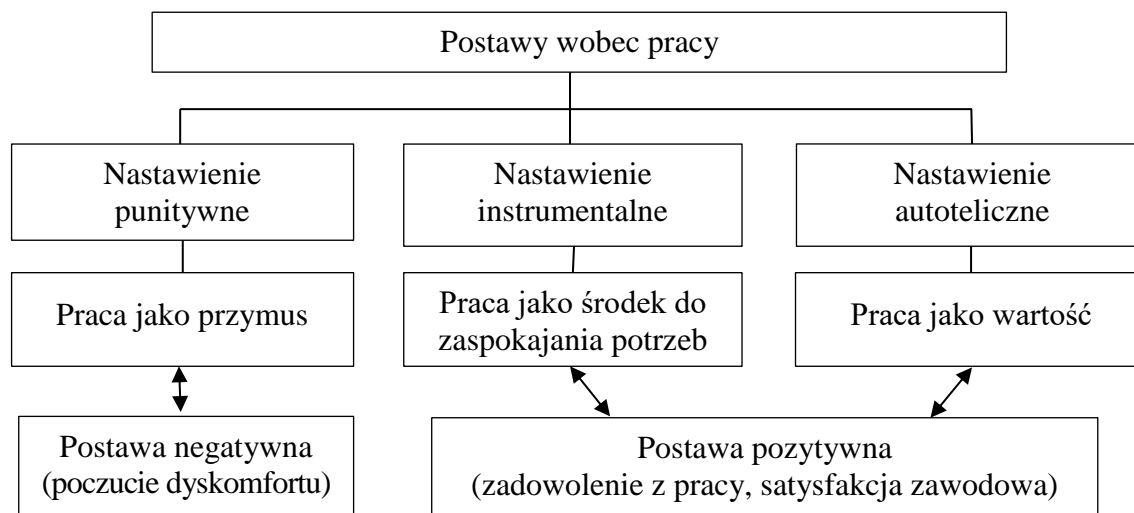
Tabela 3.5

Wybrane postawy pracownicze w trzech wymiarach

Wymiar postaw pracowniczych	Przedmiot postawy pracowniczej	Przykładowe postawy pracownicze
Indywidualny	pracownik sam dla siebie	realizacja kariery zawodowej, ukierunkowanie na rozwój osobisty, ukierunkowanie na osiągnięcie sukcesu
Grupowy	inni pracownicy w organizacji	postawa prospołeczna, ukierunkowanie na pracę zespołową
Organizacyjny	wykonywana praca	zaangażowanie i zadowolenie z pracy, ukierunkowanie na osiągnięcie celów oraz wyników
	zasoby organizacji	troska o racjonalne wykorzystywanie zasobów, oszczędność
	cele organizacji	lojalność, identyfikacja z organizacją, zaangażowanie w organizację, kreatywność, innowacyjność
	misja i wizja organizacji	zaangażowanie w organizację
	składowe makrootoczenia organizacji	przestrzeganie norm społecznych, praworządność
	składowe mikrooczenia organizacji	ukierunkowanie na wysoką jakość obsługi, uczciwość w stosunku do klientów firmy, wrogość w stosunku do firm konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego”, G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, 2012, *Współczesne Zarządzanie*, 3, s. 89-90.

Postawy wobec pracy mogą być pozytywne bądź negatywne. Jeżeli praca traktowana jest jako wartość i/lub środek do zaspokajania potrzeb wówczas nastawienie pracownika do pracy będzie pozytywne. Natomiast jeśli praca jest przymusem, postawa wobec niej będzie negatywna, co przedstawia rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Postawy wobec pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w *Satysfakcja zawodowa pracowników: kreator kapitału ludzkiego* (s. 14), M. Juchnowicz, 2014c, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Cechy osobowości człowieka są ważnymi czynnikami warunkującymi jego zachowanie oraz powodzenie (lub niepowodzenie) w wielu obszarach aktywności (np. w nauce, życiu zawodowym czy pozazawodowym). Poza tym cechy osobowości wpływają na trwałość relacji interpersonalnych i ich jakość. Co ważne, niektóre organizacje na etapie pozyskiwania pracowników do pracy stosują testy sprawdzające cechy osobowości kandydatów na konkretne stanowiska pracy.

Z punktu widzenia wykonywanej pracy dosyć ważne jest rozwijanie własnych cech osobowości, gdyż niejednokrotnie warunkują one podejmowanie działań mających na celu poradzenie sobie w sytuacjach trudnych. Znając sposoby własnego reagowania w konkretnych sytuacjach, można podjąć działania, które sprawią, że nasze reakcje i aktywności będą bardziej efektywne niż wcześniej (Michalska, 2015).

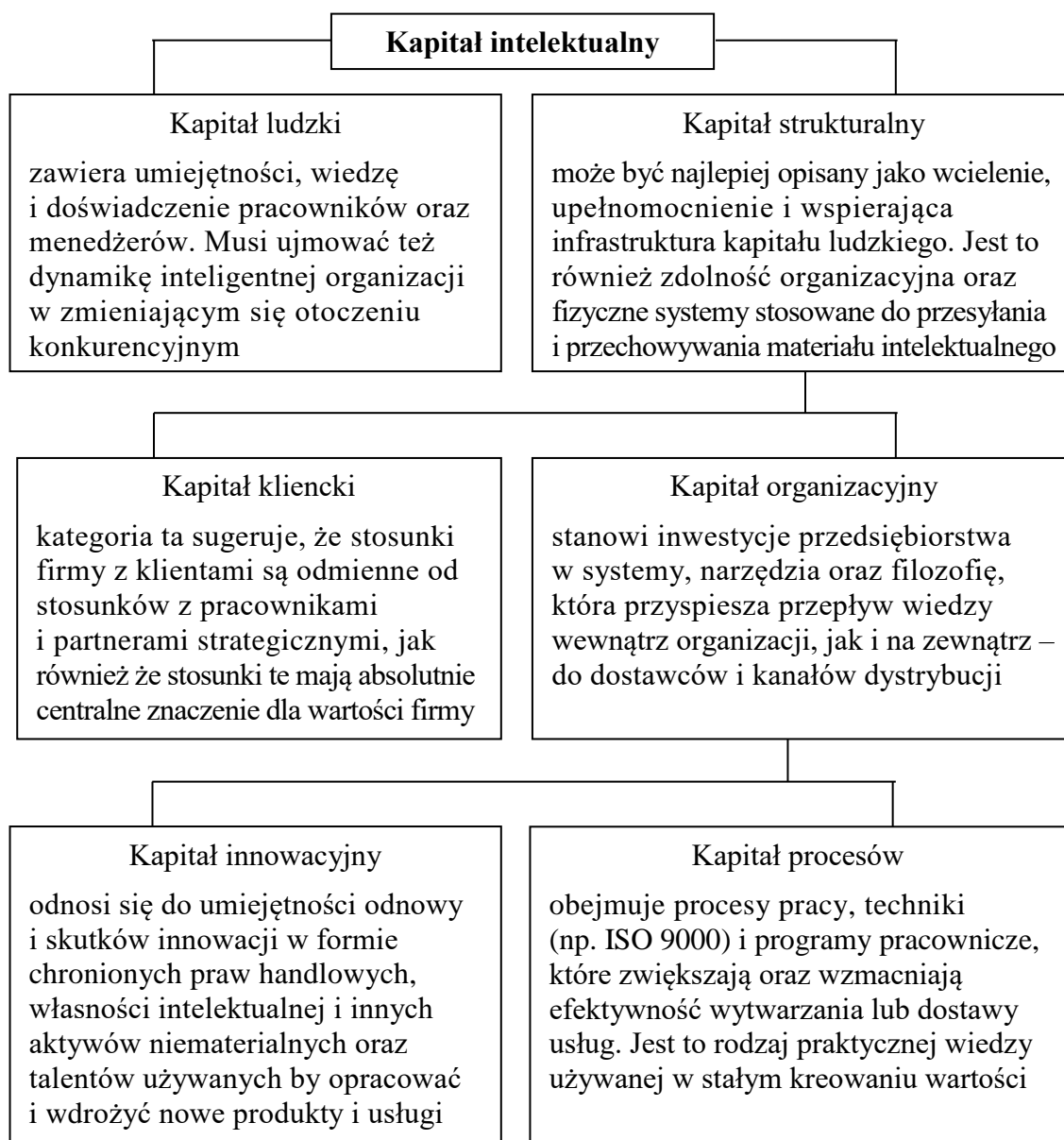
3.4. Kapitał intelektualny i jego elementy składowe

Do kapitału intelektualnego organizacje przywiązują coraz większą wagę (Lewicka, 2010), gdyż jest on niematerialnym zasobem, który można wykorzystać do zwiększania wartości przedsiębiorstwa (Blicharz, Skowron, 2013). Kapitał intelektualny jest innym podejściem porządkującym, które opiera się na doświadczeniach konsultantów i menedżerów. Jak dotąd nie istnieje żadna powszechnie akceptowana definicja tego pojęcia (Jashapara, 2006). Opierając się na rozważaniach, które dokonali L. Edvinsson oraz M.S. Malone (2001), można przyjąć, że kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, umiejętności zawodowe, technologie organizacyjną, stosunki z klientami, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku.

Z historycznego punktu widzenia najstarsza klasyfikacja komponentów kapitału intelektualnego ma swoje źródło w pracach Karla-Erika Sveiby, który na przełomie lat 80. i 90. XX wieku wyróżnił trzy jego komponenty: kompetencje indywidualne, strukturę wewnętrzną, a także strukturę zewnętrzną. Klasyfikacja ta utrwaliła się dzięki publikacjom L. Edvinssona oraz T.A. Stewarta pod postacią podziału na (Fazlagić, 2018):

- kapitał ludzki
- kapitał strukturalny zawierający:

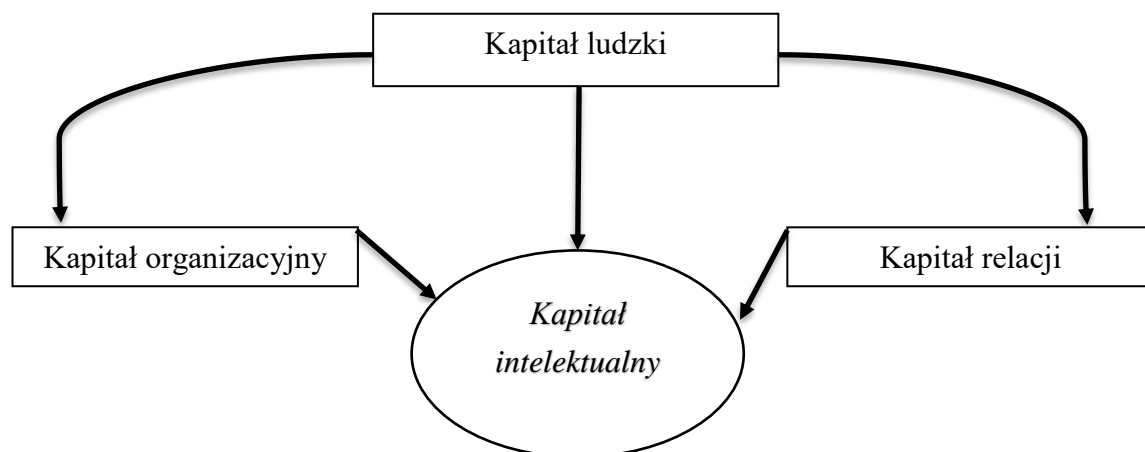
- a) kapitał odnowy i rozwoju
 - b) kapitał organizacyjny
- lub inne podobne warianty tej koncepcji, a wśród nich:
- kapitał ludzki (który stanowią pracownicy organizacji)
 - kapitał strukturalny (czyli zasoby wewnętrzne organizacji, w tym w szczególności niematerialne, takie jak wiedza skodyfikowana (oprogramowanie, patenty) i nieskodyfikowana (kultura organizacyjna) itp.),
 - kapitał relacji (związany z otoczeniem firmy i reputacją wśród jej klientów).



Rysunek 3.4. Elementy składowe kapitału intelektualnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kapitał intelektualny* (s. 34-35), L. Edvinsson, M.S. Malone, 2001, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kapitał intelektualny jest pochodną wartości rynkowej firmy, a jego podstawowymi elementami, zaprezentowanymi na rysunku 3.4, są: kapitał ludzki i kapitał strukturalny – tworzony przez kapitał: kliencki i organizacyjny, który z kolei obejmuje kapitał innowacyjny oraz kapitał procesów. W tworzeniu kapitału intelektualnego nadrzędne (fundamentalne) znaczenie ma kapitał ludzki, co obrazuje rysunek 3.5.



Rysunek 3.5. Struktura kapitału intelektualnego.

Źródło: *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego* (s. 33), M. Juchnowicz, 2014c, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

W tabeli 3.6 zamieszczono podział kapitału intelektualnego z uwzględnieniem zmiennych odnoszących się do poszczególnych rodzajów kapitału.

Tabela 3.6

Podział kapitału intelektualnego

Rodzaj kapitału	Przykłady zmiennych
Kapitał ludzki	zdolności, umiejętności i wiedza pracowników, ich doświadczenie, poziom wykształcenia, predyspozycje zawodowe, motywacja, wiedza merytoryczna związana z pracą, kompetencje związane z pracą, kwalifikacje zawodowe, zapał, innowacyjność, rozwiązywanie problemów, odporność na stres, predyspozycje kierownicze
Kapitał organizacyjny	patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, filozofia zarządzania, kultura korporacyjna, procesy zarządzania, systemy informacyjne, systemy sieciowe, finanse, tajemnica handlowa, wyróżniające usługi, logo firmy, przepływ informacji, przepływ towarów oraz usług, przepływ gotówki, formy kooperacji, procesy strategiczne, sprzedaż specjalizacja, procesy produkcyjne, nowe koncepcje, marketing
Kapitał relacji	marki, klienci i ich lojalność, nazwa przedsiębiorstwa, kanały dystrybucji, współpraca biznesowa, porozumienia licencyjne, umowy franszysowe, korzystne kontrakty, relacje z klientami, relacje z dostawcami, relacje z partnerami, relacje z inwestorami

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kapitał intelektualny jako czynnik rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego* (s. 85-86), P. Blicharz, S. Skowron, 2013, Lublin: Politechnika Lubelska.

Kapitał intelektualny staje się czynnikiem wyznaczającym wartość współczesnego przedsiębiorstwa, niemniej jednak o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje kapitał ludzki, składający się nie tylko z wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników, ale ich innowacyjności i zdolności organizacji do wydobywania, kreowania, wykorzystania tych zasobów (Lewicka, 2010) oraz zdolność do tworzenia wartości (Mikuła, 2018b). Kapitał ludzki decyduje o sile przetargowej przedsiębiorstwa na rynku (Myjak, 2015), zdobywaniu, osiągnięciu oraz utrzymaniu przewagi konkurencyjnej (Myjak, 2016b), a więc jego ewentualnym sukcesie (Oleksiuk, 2009).

4. Planowanie zasobów ludzkich *(Teresa Myjak¹)*

4.1. Istota planowania

Planowanie zasobów ludzkich polega na ustaleniu działań, jakie należy podjąć, aby konkretna organizacja posiadała w przyszłości zasoby ludzkie konieczne do osiągnięcia założonych celów. Planowanie zasobów ludzkich sprowadza się zatem do określenia niezbędnego w przyszłości stanu organizacji pod względem zasobów ludzkich oraz przedsięwzięć, jakie należy zrealizować, żeby wymagany stan osiągnąć (Golnau, Litwin, 2004). Dlatego też planowanie zasobów ludzkich nieprzypadkowo wymieniane jest na pierwszym miejscu w odniesieniu do zarządzania tym niematerialnym zasobem organizacji. Jest to o tyle zrozumiałe, że planowanie jest ciągiem określonych działań, w wyniku których następuje ustalenie celów i odpowiednich przedsięwzięć (czynności), zmierzających do osiągnięcia tych celów (Ścibiorek, 2012).

Planowanie zasobów ludzkich zapewnia kontekst, w którym można sformułować zadania planowania. Obejmuje ono, zdaniem D. Lewickiej (2006):

- monitorowanie, ocenę i kontrolę stanu przepływu personelu w odniesieniu do potrzeb organizacji;
- badanie przyczyn określonych problemów w sferze zasobów ludzkich oraz zapobieganie tym trudnościom;
- decydowanie, które kompetencje i umiejętności będą potrzebne w przyszłości (z ponadrocznym wyprzedzeniem).

Planowanie zasobów ludzkich umożliwia zapobieganiu występowania niedoborów lub nadmiarów w zatrudnieniu, a także optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników. Planowanie wskazuje też na konieczność zmiany wiedzy czy nawet kwalifikacji (przynajmniej części personelu), stosownie do wymagań wynikających ze strategii przedsiębiorstwa (Ścibiorek, 2006).

Planowanie zasobów ludzkich można ujmować wąsko lub szeroko. W wąskim rozumieniu należy ustalić potrzeby personalne w aspekcie: ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym, niezbędne do realizacji konkretnych celów przedsiębiorstwa. Aspekt ilościowy określa niezbędną liczbę pracowników. Aspekt jakościowy sprowadza się do ustalenia potrzebnych kwalifikacji i kompetencji pracowników na zajmowanych stanowiskach pracy. Aspekt czasowy oznacza zarówno początek, jak też długość okresu zapotrzebowania na pracowników. Natomiast aspekt przestrzenny precyzuje konkretne miejsce tego zapotrzebowania (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000). Planowanie wąskie obejmuje trzy główne obszary planowania. Po pierwsze: określanie potrzeb personalnych w określonym horyzoncie czasu oraz w powiązaniu ze zmianami w zakresie działalności organizacji, strategii, struktury i stosowanych technologii. Po drugie: przewidywanie zmian w zatrudnieniu (tj. wyposażeniu personalnym) w organizacji w kontekście sytuacji na rynku pracy. Po trzecie: planowanie obsad personalnych ukierunkowane na dopasowanie zatrudnienia do potrzeb organizacji w tym zakresie, czyli utrzymywanie równowagi na linii popyt-podaż zasobów ludzkich na wewnętrznym rynku pracy w organizacji (Pocztowski, 2018).

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

Planowanie zasobów ludzkich związane jest z procesem: pozyskiwania, utrzymywania oraz odchodzenia pracowników z organizacji. Zależności te pokazano w tabeli 4.1, która dotyczy celów w zakresie realizacji wskazanych procesów, a także celów planowania zasobów ludzkich.

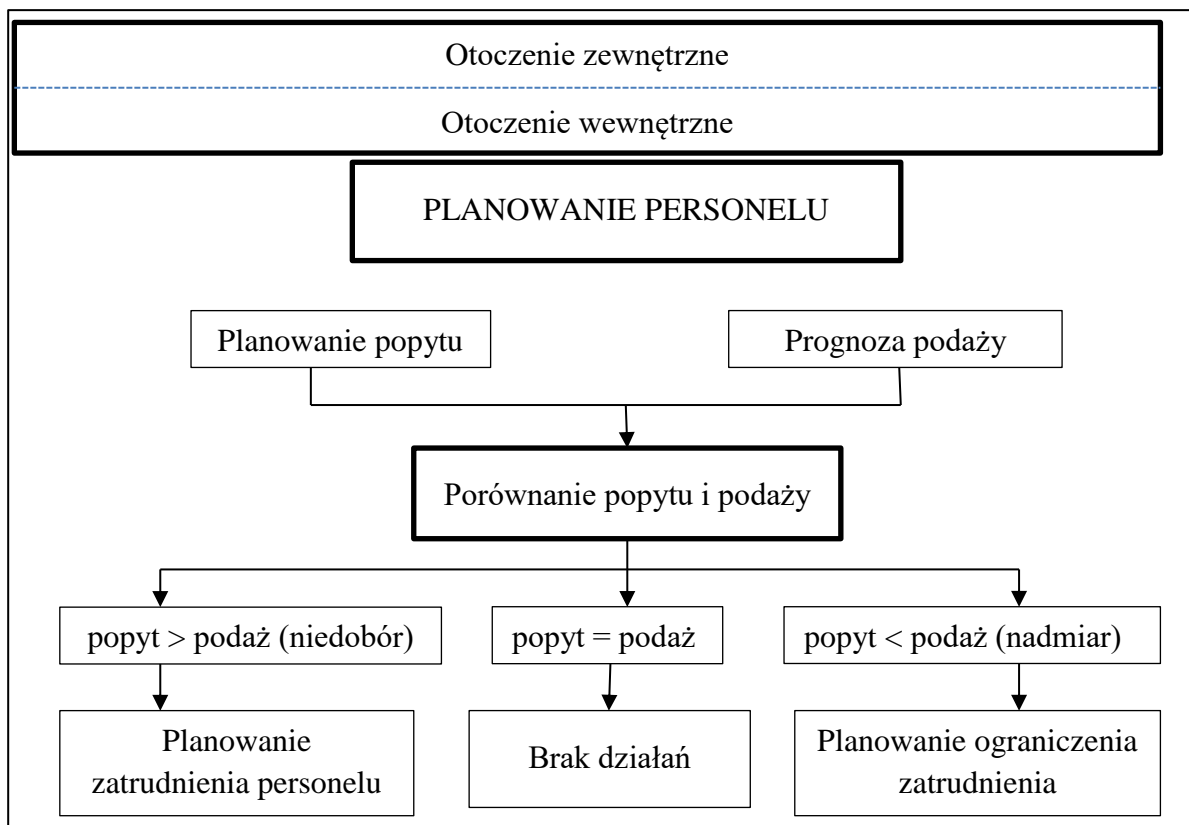
Tabela 4.1

Cele organizacji a cele planowania zasobów ludzkich w procesach pozyskiwania, utrzymywania i odchodzenia pracowników z organizacji

Procesy planowania zasobów ludzkich		
Pozyskiwanie	Utrzymywanie	Odchodzenie
<i>Rozwój przedsiębiorstwa</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie (rekrutacja zewnętrzna) i utrzymywanie personelu o najwyższych kompetencjach 	<ul style="list-style-type: none"> – ustawiczny rozwój pracowników gwarantujący karierę; – kompleksowa ocena; – motywujący system wynagrodzeń premiujący jakość; – autonomia w sferze realizacji zadań; – kierowanie wyzwające kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne; – redukcja zatrudnienia w sytuacji braku kompetencji
<i>Utrzymywanie i obrona pozycji rynkowej przedsiębiorstwa</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – utrzymywanie pracowników o najwyższych kompetencjach; – w sytuacjach wyjątkowych pozyskiwanie nowych pracowników, niezbędnych do realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> – ustawiczny rozwój gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej; – kompleksowa ocena; – motywujący system wynagradzania premiujący jakość i nowe pomysły; – kierowanie wyzwające kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne; – redukcja zatrudnienia z uwagi na brak kompetencji
<i>Redukcja kosztów przedsiębiorstwa</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie najlepszych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenie gwarantujące korzystną restrukturyzację; – alternatywne formy zatrudnienia; – ocena pracy; – zamrożenie płac; – kierowanie wyzwające inicjatywę 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne; – zwolnienia monitorowane; – przygotowanie zwalnianych (szkolenie) do ponownej aktywizacji zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 62), Z. Janowska, 2010, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Na rysunku 4.1 ukazano główne elementy schematu procesu planowania personelu w przedsiębiorstwie w węższym ujęciu. Porównanie popytu i podaży zasobów ludzkich umożliwia zdiagnozowanie sytuacji na wewnętrznym rynku pracy. Efektem tego są trzy warianty: niedobór, nadmiar lub pożądana przez pracodawców – równowaga między popytem a podażą zasobów ludzkich.



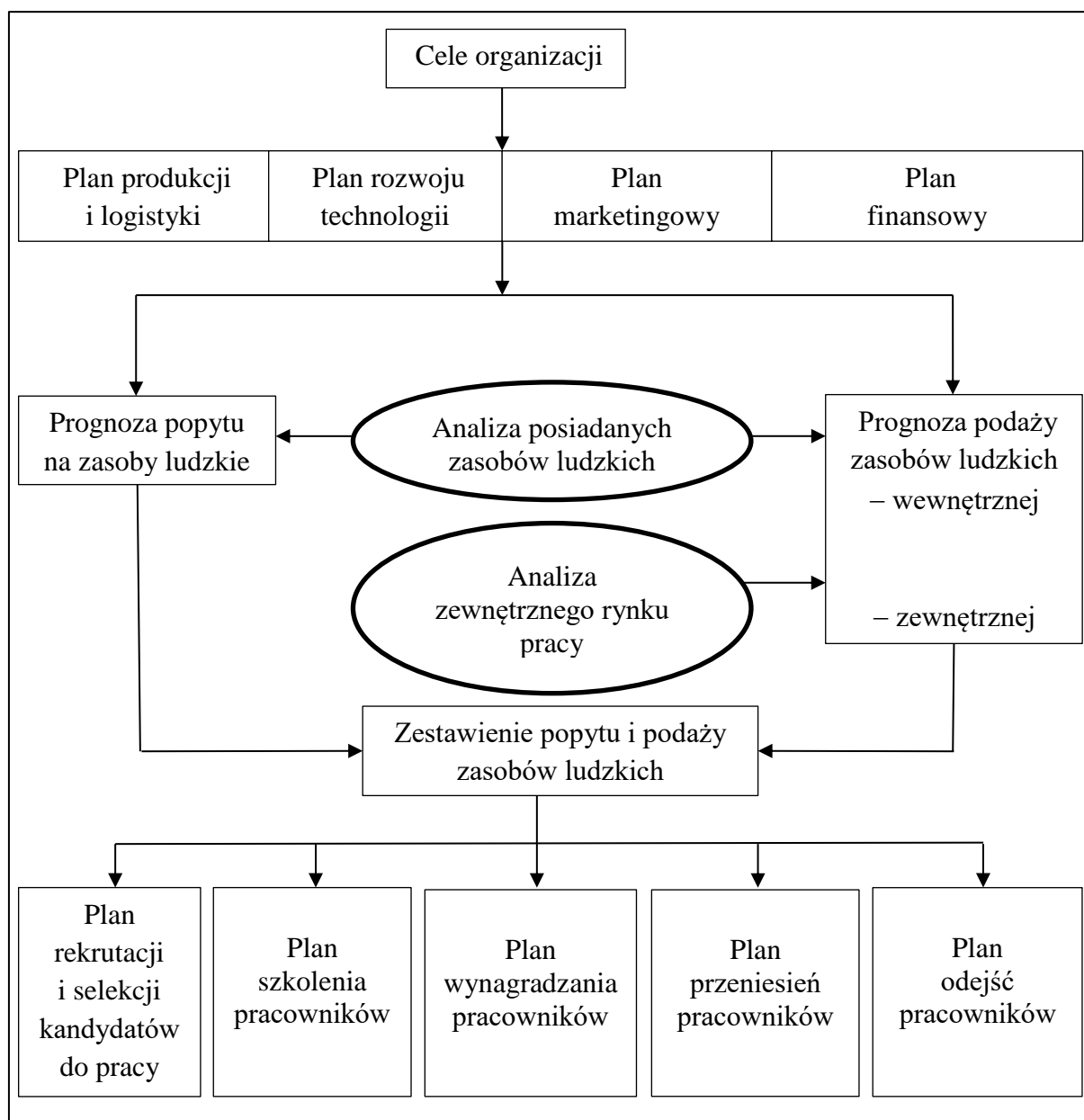
Rysunek 4.1. Schemat procesu planowania personelu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w *Zarządzanie personelem* (s. 45), M. Kostera, 2000, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Planowanie zatrudnienia w szerokim ujęciu związane jest z przewidywaniem przyszłych działań w konkretnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, z uwzględnieniem występujących uwarunkowań oraz współzależności z planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji (takich jak np. produkcja, sprzedaż, inwestycje czy finanse) (Pocztowski, 2003).

Planując zasoby ludzkie, należy opracować plan zatrudnienia, który powstaje w wyniku procesu optymalizacyjnego, uwzględniającego m.in. dane dotyczące poziomu i struktury zatrudnienia, ale również czas naboru, alokacji i przekwalifikowania kadr oraz program rzeczowy działalności (Oleksyn, 2011). Stąd też można wyróżnić plany: długookresowe, średniookresowe, krótkookresowe i plany działania. Plan długookresowy jest planem przygotowywanym na okres wieloletni, a niekiedy nawet kilku dziesięcioleci. Najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe dotyczą okresu pięcioletniego lub dłuższego. Plan średniookresowy jest planem obejmującym na ogół okres od roku do 5 lat. Plan krótkookresowy jest z kolei planem opracowywanym zazwyczaj na 1 rok lub jeszcze krótszy okres. Natomiast plan działania jest planem służącym do wprowadzenia w życie jakiegoś innego planu (Griffin, 2017).

Rysunek 4.2 obrazuje szerokie ujęcie planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, które powinno być uwzględniane zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Rysunek ten uwzględnia subprocesy planowania zasobów ludzkich w poszczególnych obszarach zadaniowych. Jednocześnie trzeba uwzględnić występujące uwarunkowania i współzależności z planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, np. produkcji, logistyki, rozwoju technologii, marketingu, finansów.



Rysunek 4.2. Zakres prac związanych z planowaniem zasobów ludzkich.

Źródło: „Planowanie zasobów ludzkich” (s. 95), W. Golnau, J. Litwin, 2011, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: CeDeWu.

W kontekście dokonanych rozważań warto jeszcze odnieść się do pojęcia „zatrudnienie”. Może być ono rozumiane w dwojaki sposób: w ujęciu szerszym zatrudnienie obejmuje wszystkich pracujących, bez względu na formę stosunku pracy, a więc osoby pracujące na własny rachunek i na własną odpowiedzialność, jak też wykonujące pracę podporządkowaną, tzn. zatrudnionych na podstawie stosunku pracy. W ujęciu węższym zatrudnienie obejmuje osoby wykonujące pracę podporządkowaną na zasadzie umowy o pracę, mianowania lub wyboru (Zajac, 2008). Nie dość zauważyć, że zatrudnienie pracowników narzuca pracodawcy wiele obowiązków w kwestii m.in. pośrednictwa między zatrudnionymi a takimi instytucjami, jak Urząd Skarbowy (US) czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), co wymaga stosunkowo dużej wiedzy, a przy połączeniu z wysokimi kosztami utrzymania pracowników niekiedy zniechęca pracodawców do kolejnych zatrudnień pracowników (Stelmach, 2004). Zatrudniając

nowych pracowników, dyrektorzy ds. zasobów ludzkich mają jednak względną swobodę wyboru spośród kandydatów, którymi mogą być np. pracownicy innych działów w firmie lub pracownicy innych przedsiębiorstw (Becker i in., 2012). Trzeba też podkreślić, że profesjonalne planowanie zatrudnienia jest zadaniem trudnym pod względem merytorycznym i intelektualnie złożonym. Należy bowiem uwzględnić różne czynniki oraz stosować nieraz skomplikowane procedury, szczególnie w dużej organizacji, a jednocześnie uwzględniać fakt, że działa się w warunkach dużej zmienności oraz znacznej niepewności (Oleksyn, 2011).

Konkludując, planowanie zatrudnienia zmierza do identyfikacji przyszłych potrzeb organizacji w zakresie realizowanej funkcji personalnej, którego zasadniczym celem jest określenie optymalnego stanu i struktury zatrudnienia przez zapewnienie organizacji kompetentnych pracowników odpowiadających potrzebom w zakresie realizowanych zadań i funkcji (Drozdowski, Nowak, 2009). Wymaga to od decydentów rozpoznania sytuacji chociażby w zakresie niezbędnej liczby pracowników, posiadanych przez nich kwalifikacji potrzebnych do wykonania powierzonej pracy czy określenia ścieżek rozwoju zawodowego.

4.2. Cele planowania zasobów ludzkich

Proces planowania dotyczy określania celów organizacji, formułowania ogólnej strategii dla osiągnięcia tych celów i opracowania systemu planów dla koordynowania całej jej działalności. Planowanie związane jest zatem z wyznaczaniem celów (co konkretnie powinno być zrealizowane) oraz sposobów ich osiągnięcia (w jaki sposób cele powinny być osiągnięte) (Krzakiewicz, Cyfert, 2018). Planowanie zasobów ludzkich powinno być działaniem dobrze przemyślanym, aby cele organizacyjne mogły zostać osiągnięte. W praktyce bowiem planowanie zasobów ludzkich, zdaniem J. Górskiej (2002), służy:

- planowaniu obsad personalnych, czyli właściwej alokacji kadr pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa;
- określeniu optymalnej wielkości i struktury zatrudnienia, która umożliwia redukcję kosztów zastosowania czynnika pracy przez zapobieganie nadmiernemu zatrudnieniu;
- zachowaniu stabilności i ciągłości funkcjonowania organizacji poprzez ograniczenie zjawiska dobrowolnej fluktuacji kadr;
- ustaleniu uzasadnionej ekonomicznie ilościowej relacji między zatrudnieniem na wewnętrznym rynku pracy (tronem zatrudnienia) a zatrudnieniem peryferyjnym, które stanowi swoisty bufor zatrudnieniowy umożliwiający podjęcie działań dostosowawczych;
- diagnozowaniu pożądanych kwalifikacji z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do pracowników nowo pozyskiwanych;
- optymalnemu wykorzystaniu umiejętności i kompetencji pracowników poprzez tworzenie przejrzystych programów ich dalszego rozwoju zawodowego.

W tabeli 4.2 zamieszczono cele planowania potrzeb, obsad oraz wyposażenia personalnego. Planowanie potrzeb oraz obsad personalnych posiada wymiar jakościowy i ilościowy.

Tabela 4.2

Cele planowania potrzeb, wyposażenia i obsad personalnych

Potrzeby personalne	
Wymiar jakościowy	Wymiar ilościowy
Określenie profili kompetencyjnych dla pracowników i innych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tak by mogli efektywnie i skutecznie wykonywać określone czynności, a także pełnić powierzone funkcje	Ustalenie pożądanej liczby pracowników w wyodrębnionych kategoriach stanowisk pracy lub zakresu prac w określonym punkcie przyszłości, potrzebnych do wykonania przyjętego programu działania przedsiębiorstwa
Wyposażenie personalne	
Wymiar jakościowy	Wymiar ilościowy
Ustalenie i klasyfikacja struktury zatrudnienia na początek okresu planowania, prognozowanie zmian w przyjętym okresie oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury w danym punkcie przyszłości.	Ustalenie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach na początek okresu planowania oraz sformułowanie prognozy na koniec okresu planowania.
Obsady personalne	
Rozdysponowanie zadań do wykonania między pracowników i innych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Polega ono na przyporządkowaniu zatrudnionych pracowników do konkretnych komórek organizacyjnych, stanowisk pracy i czynności.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 139-140, 143, 145-146), A. Poczowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ogólnie rzecz ujmując, celem planowania zasobów ludzkich jest identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych stojących przed funkcją personalną i pracownikami organizacji oraz przygotowania działań mających wyeliminować różnice między stanem obecnym i pożądanym. W odczuciu M. Kostery (2000) planuje się:

- obsadę, czyli zatrudnienie; plan zatrudnienia obrazuje zapotrzebowanie organizacji na pracowników w okresie planistycznym, w ujęciu ilościowym i jakościowym (kwalifikacje), oraz sposoby sprostania nierównowadze między stanem zatrudnienia prognozowanym a pożądanym (źródła i sposoby rekrutacji nowych pracowników, metody ograniczenia zatrudnienia itd.);
- rozwój pracowników, aby zapewnić pożądaną jakość pracowników w okresie planistycznym, ustalić kierunki kształcenia i rozwoju umiejętności pracowników, planować kariery pracowników w skali organizacji;
- ocenę, a przede wszystkim kryteria oceny umożliwiające rozwój pożądanej kultury organizacyjnej, umiejętności oraz motywacji pracowników, a także sposób przeprowadzania oceny i jej częstotliwość;
- wynagradzanie pracowników, czyli sposób i formę motywowania ich do efektywnej pracy, umożliwiającej realizację strategii organizacji.

Z kolei celem planowania zasobów ludzkich w przekonaniu Z. Pawlaka (2003) jest:

- optymalizacja przyszłego zatrudnienia, tj. dostosowanie jego stanu do potrzeb przedsiębiorstwa;
- ukierunkowanie przyszłych poczynań w obszarze planowania;
- ograniczenie niepewności i ryzyka, a w ślad za tym nadmiernych kosztów, strat i marnotrawstwa w obszarze zasobów ludzkich;
- wprowadzenie porządku w działaniach kadrowych;
- przygotowanie do podjęcia przyszłych decyzji personalnych;
- przygotowanie (z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym) do występowania ubytków, braków czy nadmiaru zasobów ludzkich.

4.3. Uwarunkowania procesu planowania personelu

Ważnym działaniem w planowaniu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jest ustalenie czynników wywierających wpływ na zasoby ludzkie. Należy określić zarówno czynniki wewnętrzne, związane z przedsiębiorstwem, jak i czynniki zewnętrzne, które tkwią w jego otoczeniu. Określenie czynników wewnętrznych i zewnętrznych służyć ma ustaleniu, które z nich wywierają wpływ bezpośredni, a które pośredni na zasoby ludzkie i na tej podstawie – podjęciu stosownych działań.

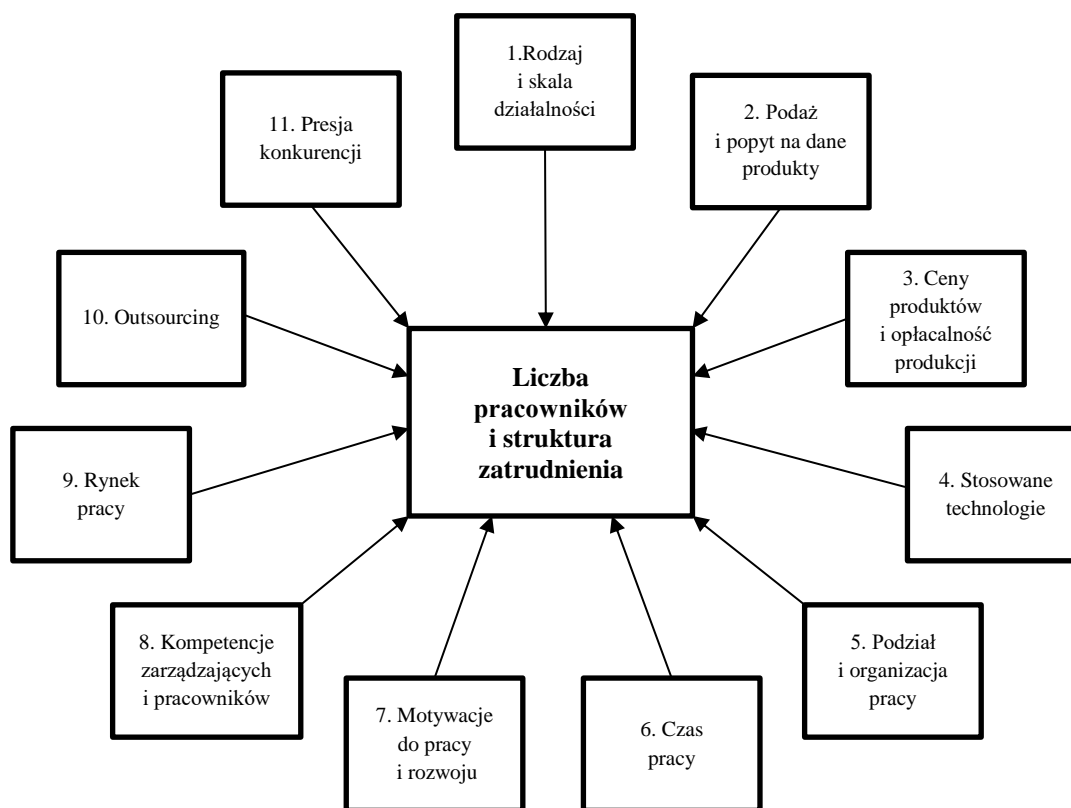
Do czynników wewnętrznych procesu planowania M. Wyganowska (2012) zalicza:

- wizję, misję i cele działania przedsiębiorstwa;
- plany w zakresie produkcji i logistyki;
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa;
- finansową kondycję przedsiębiorstwa;
- wielkość i strukturę posiadanych zasobów ludzkich, analizowane według takich kryteriów, jak: zajmowane stanowisko pracy, wiek, płeć, posiadane kwalifikacje, wyniki ocen okresowych;
- wydajność pracy;
- pracochłonność produkcji;
- stosowaną technikę i technologię;
- czas pracy, w tym normalny wymiar czasu pracy, wielkość i strukturę czasu obecności oraz nieobecności w pracy.

Wśród czynników zewnętrznych procesu planowania cytowana autorka wymienia:

- sytuację na rynku pracy, w tym szczególnie: liczebność i strukturę zawodową osób czynnych zawodowo, dostępność odpowiednich kandydatów do pracy w danym regionie kraju, mobilność społeczeństwa, poziom bezrobocia;
- politykę socjalną państwa;
- dostępność i aktualność informacji dotyczących wolnych miejsc pracy;
- koniunkturę gospodarczą;
- pozycję przedsiębiorstwa na rynku, jego wiarygodność, rzetelność informacyjną i cenową;
- konkurencję innych organizacji, w szczególności kwestie związane z wysokością oferowanych płac oraz możliwości rozwoju kariery zawodowej.

Ogólne zestawienie czynników organizacyjnych wpływających na planowanie zasobów ludzkich zaprezentowano na rysunku 4.3.



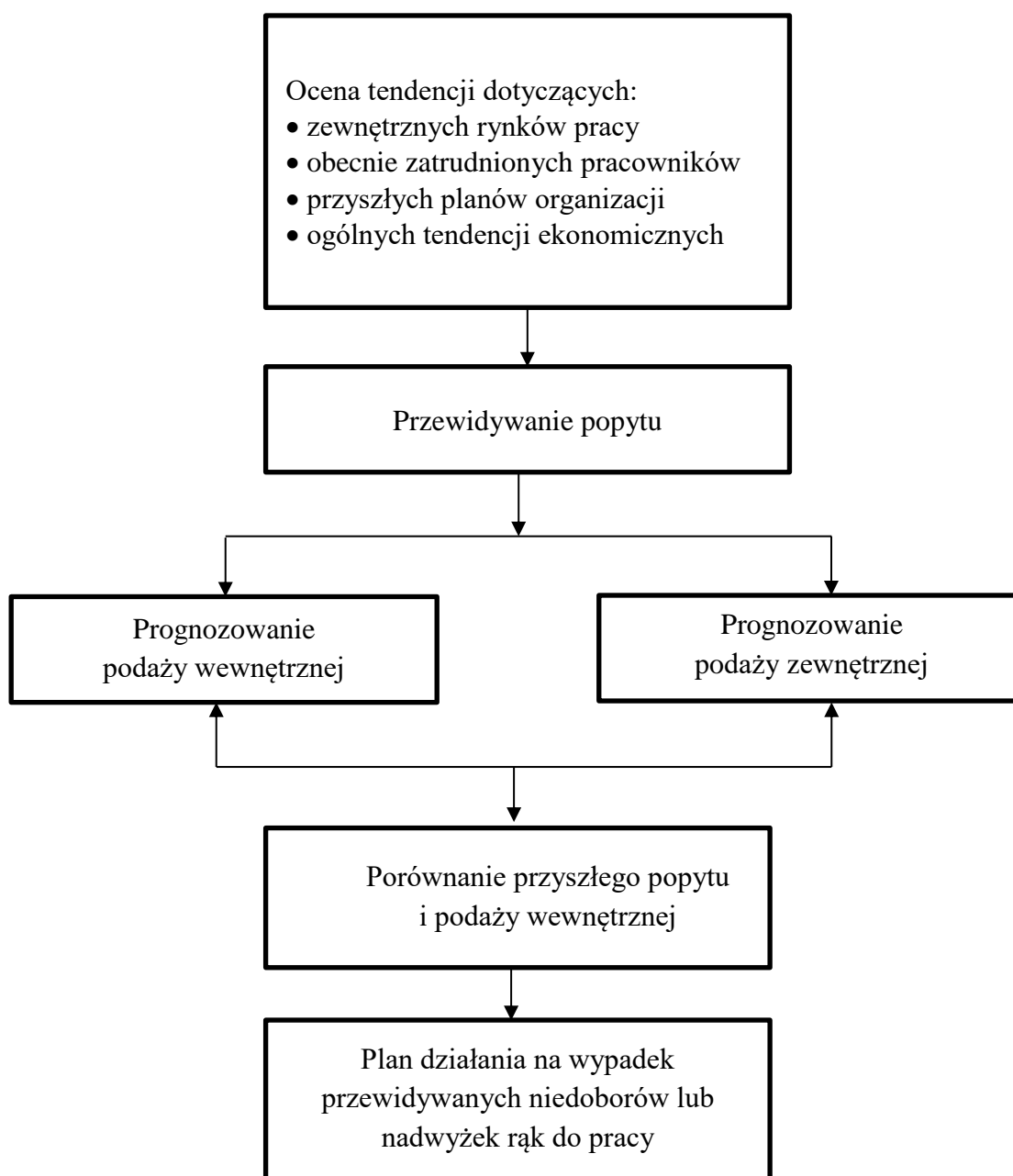
Rysunek 4.3. Czynniki decydujące o zapotrzebowaniu na pracowników w organizacji.
 Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* (s. 205), T. Oleksyn, 2011, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Nieco inną listę czynników zewnętrznych przedstawiają W. Golanu i J. Litwin (2004), którzy wskazują jeszcze:

- szybkość i kierunki rozwoju wykorzystywanych oraz pokrewnych technologii i ich wpływ na pracochłonność produkcji, a także produkowane i potencjalne wyroby;
- obowiązujące przepisy prawa, które zawierają minimalne normy i obowiązki pracodawcy w zakresie zatrudniania, a także polityczne uwarunkowania mogące doprowadzić do zmiany obecnie stosowanych rozwiązań;
- rozwój szkolnictwa i oświaty, warunkujący jakość dostępnych zasobów pracy;
- siłę i przekonania związków zawodowych.

4.4. Metody planowania popytu i podaży zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich dotyczy oceny tendencji występujących na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (np. w zakresie zatrudniania pracowników, planowania wewnątrzorganizacyjnego czy w odniesieniu do kwestii ekonomicznych), prognozowania podaży oraz popytu na pracę, a następnie opracowania właściwych strategii, które pozwolą dopasować zarówno popyt, jak również podaż zasobów ludzkich (rysunek 4.4).



Rysunek 4.4. Planowanie zasobów ludzkich.

Źródło: *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 439), R.W. Griffin, 2017, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

W tabeli 4.3. zestawiono metody planowania popytu na zasoby ludzkie wraz z ich uproszczoną charakterystyką, wskazującą także na ich zastosowanie w praktyce organizacyjnej. Najczęściej stosowane wydają się dwie z nich: metoda delficka oraz benchmarking zatrudnienia.

Tabela 4.3

Metody planowania popytu na zasoby ludzkie

Metody	Uproszczona charakterystyka metod
Metoda porównań (benchmarking zatrudnienia)	Polega na określeniu zapotrzebowania na personel na podstawie informacji o zatrudnieniu, które zostały pozyskane z innych przedsiębiorstw i które charakteryzują się podobnym profilem działania. Chodzi o przedsiębiorstwa osiągające dobre wyniki ekonomiczne. Za materiał porównawczy można przyjąć np. wskaźniki zatrudnienia w przeliczeniu na określoną wielkość produkcji, sprzedaży itp.
Metoda delficka	Głównym zastosowaniem metody jest prognozowanie, przewidywanie oraz planowanie w dziedzinach, co do których brak jest gotowych rozwiązań, a niekiedy nawet podstawowych informacji. Ekspertami są fachowcy np. specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, którzy w kilku etapach poddawani są badaniu ankietowemu. Po zebraniu uzupełnionych ankiet opracowuje się wyniki. Zaletą tej metody jest możliwość wykorzystania zdania ekspertów do planowania potrzeb kadrowych (personalnych) dla nowych rozwiązań organizacyjnych
Metoda współczynnikowa	Ma zastosowanie w planowaniu struktury zatrudnienia na takich stanowiskach pracy, gdzie praca nie jest normowana. Polega na ustaleniu (przy planowaniu potrzeb kadrowych) wskaźników procentowych udziału grup pracowniczych (według stanowisk lub zawodów)
Metoda planowania według norm pracy	Normy pracy, czyli wskaźniki określające nakład pracy żywej niezbędny do wykonania określonych zadań, są wskaźnikami obligatoryjnymi. Na nich opierają się decyzje dotyczące: planów obsad personalnych, planów wynagrodzeń czy planów produkcji. Przedsiębiorstwa opracowują własne systemy normowania pracy i powołują własne służby normowania pracy
Metoda planowania na podstawie schematu organizacyjnego i planu przestrzennego	Zastosowanie tej metody jest możliwe wówczas, gdy dysponuje się planowanym schematem organizacyjnym i planami rozmieszczenia przestrzennego jednostek organizacyjnych i obiektów przedsiębiorstwa (zwłaszcza dużych przedsiębiorstw). Schemat organizacyjny ukazuje wewnętrzny podział pracy, sposób grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych, a także ich wzajemne powiązanie. Na podstawie schematu możliwe jest ustalenie poziomu zatrudnienia w niektórych rodzajach prac (czy dla niektórych funkcji przedsiębiorstwa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 129-132), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

Tabela 4.4 zawiera z kolei zoptymalizowaną charakterystykę siedmiu metod planowania podaży zasobów ludzkich. Zestawienie tabelaryczne rozpoczyna metoda analizy danych osobowych, która jest dosyć popularnym narzędziem w zakresie planowania zasobów ludzkich. Metoda odgórna, metoda oddolna, metoda iteracyjna oraz metoda wielopoziomowa zaliczane są do metod bilansowania popytu i podaży zasobów ludzkich.

Tabela 4.4

Metody planowania podaży zasobów ludzkich

Metody	Uproszczona charakterystyka metod
Metoda analizy danych osobowych	Na podstawie informacji zawartych w teczkach pracowników można analizować zmiany w stanie i strukturze zasobów ludzkich, informacje o tym, kto się kształci, określać plany dodatków stażowych czy plany nagród jubileuszowych
Metody sondaży	W drodze sondaży, rozmów i ankiet z pracownikami można uzyskać dane na temat zachowań pracowników np. zamiary odejścia pracowników z firmy, indywidualnych motywów i planów kształcenia i rozwoju, zmian kwalifikacji zawodowych itp.
Metody analizy trendów	Na podstawie danych historycznych uzyskanych z analiz zasobów ludzkich przeprowadzonych w ostatnich kilku latach można określić funkcje trendów w obszarze różnych zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie. Jako tendencja rozwojowa trend ukazuje główny kierunek zmian w zasobach ludzkich, ułatwiając dostrzeżenie zagrożeń, a przez to umożliwiając podjęcie właściwych działań zapobiegawczych.
Metoda odgórna	Polega na tym, że zakładany poziom zatrudnienia na dany rok jest określony na najwyższym szczeblu, tj. przez naczelne kierownictwo. Plan ten ma moc obligatoryjną. Można szybko go opracować, ale istnieje ryzyko pojawienia się zarówno nadmiaru, jak i niedoboru kadr
Metoda oddolna	Metoda oddolna jest przeciwieństwem metody odgórnej. Budowa planu zaczyna się na najniższym szczeblu, tj. w najmniejszych jednostkach organizacyjnych
Metoda iteracyjna	Polega na dochodzeniu do planu zatrudnienia w drodze stopniowych konsultacji i uzgodnień prowadzonych pomiędzy kierownikami różnych szczebli zarządzania. Po kilku rundach konsultacji i uzgodnień (iteracjach) naczelne kierownictwo przyjmuje ostateczną wersję planu zatrudnienia
Metoda wielopoziomowa	Metoda zakłada, że uzgodnienia są prowadzone jednocześnie pomiędzy sąsiednimi szczeblami. Konsultacje odbywają się w układzie sekwencyjnym, na coraz to niższych, a potem – coraz wyższych szczeblach zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 132-135), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

5. Rekrutacja i selekcja w przedsiębiorstwie (*Honorata Trzczińska*¹)

5.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników – podstawowa terminologia

Poszukiwanie i zatrudnianie pracowników jest trudnym procesem, z którym organizacje mają do czynienia na każdym etapie swojego rozwoju. Dlatego też procesy związane z doбором pracowniczym są istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pracowników jest więc niezbędny do funkcjonowania każdej organizacji. Pozyskanie pracowników posiadających wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, odpowiadające jak najlepiej wykonywanej pracy na wakującym stanowisku, powinno przynieść organizacji wymierne korzyści. Można przyjąć założenie, że kadra pracownicza, która posiada wysokie kwalifikacje, przełoży się na większą wydajność pracy i jej efektywność, a w dłuższej perspektywie do ogólnego rozwoju firmy. Jak w każdym obszarze funkcjonowania organizacji, też w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów następują zmiany oraz pojawiają się nowe trendy i wyzwania.

Z obserwacji wynika, że globalizuje się rynek zarówno pracy, jak też samych działań rekrutacyjnych, a oprócz tego zmienia się struktura zawodów oraz mechanizmy planowania i przebiegu samej kariery zawodowej. Można również zauważyć, że firmy coraz częściej stosują działania marketingowe w obszarze rekrutacji, które mają wpływ na zmiany na rynku pracy. Wszystko to może skłaniać pracodawców do poszukiwania innowacyjnych metod i technik oraz wyszukiwania i zastosowania nowych lub też istniejących mediów umożliwiających przeprowadzanie procesu rekrutacji i selekcji pracowniczej. Ważnym elementem jest jednak wypracowanie takich, które redukowałyby ponoszone koszty pracodawcy, by były stosunkowo niskie, szybkie do zastosowania i jednocześnie łatwo dostępne za pomocą najpowszechniejszego medium. Z punktu widzenia efektywności całego procesu selekcji kandydatów istotna jest następująca sekwencja działań, tj.:

- 1) Strategiczne planowanie zapotrzebowania na personel, z uwzględnieniem trendów zewnętrznych, planów i wyników firmy.
- 2) Wprowadzenie ujednoczonej procedury selekcji kandydatów opartej na modelu kompetencyjnym.
- 3) Stworzenie narzędzi umożliwiających selekcję kandydatów o wymaganych kompetencjach.
- 4) Oparcie selekcji na zróżnicowanych metodach o największej efektywności.
- 5) Opracowanie efektywnego systemu rekrutacji wewnętrznej w powiązaniu z innymi programami doskonalenia i rozwoju (Lewicka, 2010).

Według M. Armstronga (2007), działania w dziedzinie rekrutacji oraz selekcji powinny się odbywać zgodnie z planem, który obejmuje określanie zapotrzebowania na pracowników, analizę przydatności źródeł pozyskiwania osób rekrutowanych, opracowanie metod przyciągania dobrych kandydatów oraz podejmowania działań zmierzających do poprawy wizerunku firmy jako pracodawcy.

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

Pozyskiwanie pracowników to jeden z głównych filarów funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i ważny element zarządzania zasobami ludzkimi. To pracownicy stanowią największy kapitał firmy, a doskonale wykwalifikowana kadra sprawnie wykonuje wszystkie powierzone zadania zawodowe, z łatwością realizuje cele, a dzięki temu firma się rozwija i odnosi sukcesy. Badacze zajmujący się pozyskiwaniem personelu zwracają uwagę na pewne opinie, tj.:

- odpowiedni pracownicy to bezcenna inwestycja w przyszłość firmy;
- dobrzy pracownicy zwykle skutecznie reklamują oraz promują swoją firmę, doprowadzają do zwiększenia obrotów;
- wymiana osób, które się nie sprawdziły pociąga za sobą koszty, nie tylko finansowe. Błędne decyzje prowadzić mogą do obniżenia morale całego zespołu bądź utraty przyszłych kontraktów, np. na skutek niezadowolenia klientów;
- jeśli firma przez dłuższy okres zatrudnia niewłaściwych pracowników, może to w konsekwencji zagrozić jej istnieniu (Zbiegień-Maciąg, 2007).

Pozyskiwanie pracowników jest pierwszym etapem fazy realizacji funkcji personalnej, mającym istotne znaczenie dla dalszego procesu kształtowania kapitału ludzkiego. Poprzez pozyskanie odpowiednich pracowników można sprawniej stabilizować, rozwijać i zatrzymać w firmie kadre – po to, aby osiągać w przyszłości wymierne efekty pracy. Należy dołożyć wszelkich starań, aby procedura doboru pracowników przyniosła zwrot z inwestycji poniesionych na pozyskiwanie pracownika do organizacji.

Polityka pozyskiwania pracowników jest częścią strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, wymaga dopasowania zasobów ludzkich zarówno do strategicznych, jak i operacyjnych planów oraz działań organizacji, a także optymalnego ich alokowania. Jak podkreślają specjaliści, M. Armstrong oraz S. Taylor (2016), strategiczne pozyskiwanie zasobów ludzkich – w większym stopniu niż tradycyjne zarządzanie personelem – podkreśla konieczność znalezienia ludzi, których nastawienie i zachowania będą zgodne z tym, co kierownictwo uważa za odpowiednie i sprzyjające sukcesowi.

Termin „pozyskiwanie zasobów ludzkich”, według wskazanych autorów, inaczej „pozyskiwanie (zatrudnianie) pracowników”, obejmuje działania związane z zatrudnieniem, które mają na celu zapewnienie organizacji potrzebnych jej pracowników. Jak podkreślają, w obszarze tym mieszczą się też takie kwestie, jak rotacja pracowników czy zarządzanie absencją. Do działań związanych z zatrudnieniem zalicza się planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i selekcję, pozyskanie i utrzymanie pracowników, zarządzanie rotacją pracowników i absencją oraz zarządzanie talentami (Armstrong, Taylor, 2016).

W literaturze przedmiotu zamiennie stosuje się pojęcia „dobór” i „pozyskiwanie pracowników”. Doborem kadr, według T. Kawki i T. Listwana (2006), nazywamy zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji. Natomiast strukturę tego terminu można rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu. W ujęciu wąskim dobór kadr obejmuje:

- rekrutację;
- selekcję;
- wprowadzenie do pracy (Kawka, Listwan, 2006).

Przebieg doboru pracowników będzie różnić się w zależności od wielkości organizacji, w której dobór ma miejsce, od złożoności stosowanych technik rekrutacji i selekcji oraz specyfiki stanowiska, na które podejmuje się działania doboru. Powinien być to zbiór działań logicznie połączonych, mający na celu przygotowanie sposobów dotarcia na rynek pracy, zachęcenie potencjalnych kandydatów do ubiegania się o dane stanowisko, pozyskanie kandydatów właściwych z punktu widzenia potrzeb organizacji oraz weryfikację i zatrzymanie najbardziej odpowiadających wymaganiom stanowiska przyszłych pracowników. W szerokim ujęciu natomiast proces doboru składa się z takich kroków, jak:

- przygotowanie doboru;
- dobór właściwy;
- kontrola procesu doboru.

Według A. Pochtowskiego, proces pozyskiwania pracowników obejmuje zbiór celowo wyodrębnionych i odpowiednio skonfigurowanych działań w obszarze funkcji personalnej organizacji, które ukierunkowane są na zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych osób świadczących usługę pracy (Pochtowski, 2008).

5.2. Proces rekrutacji – funkcje, cele i rodzaje rekrutacji

Jednym z głównych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi jest rekrutacja. Procesy rekrutacji i selekcji pracowniczej coraz częściej muszą uwzględniać dynamiczny charakter stanowisk, a rekrutowani kandydaci muszą być w stanie sprostać nowym wymaganiom wynikającym ze zmian obowiązków w pracy. Za kandydata do pracy należy uznać osobę, która deklaruje zainteresowanie zatrudnienia się w firmie na określonym stanowisku.

Biorąc pod uwagę przegląd literatury fachowej, pojęcie „rekrutacja” nie posiada jednoznacznej definicji. Wielu autorów wymienia szereg aksjomatycznych formuł tego terminu. Niektórzy definiują ją jako całość działań związanych z przyjmowaniem nowych pracowników na wolne stanowiska pracy, inni zaś wskazują, że jest to dopiero pierwszy etap tego procesu, który koncentruje się wyłącznie na poszukiwaniu najbardziej właściwych kandydatów na dane stanowisko lub stanowiska. Po tym etapie ma miejsce selekcja, druga część procesu doboru pracowników, która skupia się przede wszystkim na wyborze odpowiedniego kandydata spośród grupy osób wybranych z etapu rekrutacji (Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi. Zeszyt Informacyjny, 2013).

Przyjmuje się, w powszechnym rozumieniu, że rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję i polega na działaniach organizacji na rynku pracy, ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o organizacji i warunkach uczestnictwa w niej oraz na wytworzeniu pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia. Jest ona elementem procesu doboru pracowników i polega na stworzeniu warunków pozyskania odpowiednich pracowników przez organizację. Jednocześnie jest działaniem na rynku pracy ukierunkowanym na poinformowanie o samej organizacji i warunkach bycia jej pracownikiem oraz na wytworzeniu pozytywnych postaw, a także chęci zatrudnienia u kandydatów (Rostkowski, Danilewicz, 2012c). Według A. Szałkowskiego (2006), rekrutacja jest procesem polegającym na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy posiadają cechy oraz kompetencje przydatne dla organizacji. Do tych cech można zaliczyć zdolności, wiedzę, umiejętności, zdrowie oraz

motywację kandydata do pracy, a wyniki analizy tych cech służą do stwierdzenia ich przydatności do wspierania organizacji w osiągnięciu jej celów, realizacji zadań techniczno-technologicznych, wiązania stanowisk i funkcji oraz integrowania personelu (Szałkowski, 2006). W samych założeniach procesu rekrutacji powinno uwzględniać się nie tylko potrzeby firmy, ale też potrzeby ewentualnych przyszłych pracowników, dbając o to, aby stanowisko pracy było jak najlepiej dostosowane do oczekiwań, czy też możliwości kandydatów. Istotne jest również, aby stanowisko pracy było na tyle atrakcyjne dla grupy docelowej, żeby mogło się to przełożyć na zwiększenie liczby kandydatów do późniejszej selekcji. Należy również pamiętać, że rekrutacja jest procesem złożonym i może być bardzo kosztownym (zwłaszcza przy rekrutacji na stanowiska menedżerskie czy też o wąskiej specjalizacji). Wymaga ona dokładnego określenia potrzeb organizacji i odbywa się w określonych realiach rynku pracy. Rekrutacja to również sposób komunikowania się organizacji z rynkiem pracy, w celu pozyskania odpowiedniej grupy kandydatów na wakujące stanowisko (Pocztowski, 1998). Proces ten, według autora spełnia trzy podstawowe funkcje:

- informacyjną – przedstawienie warunków pracy oraz potrzeb konkretnego zatrudnienia na właściwym rynku pracy (wysłanie odpowiedniej informacji),
- motywacyjną – wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych ubieganiem się o dane stanowisko,
- preselekcji – wstępna weryfikacja ofert niebędących w kręgu zainteresowań firmy i kandydatów nawet w terminie późniejszym.

W omawianych w literaturze różnych definicjach tego terminu można znaleźć pewne wspólne elementy, m.in.: pozyskiwanie kandydatów na wolne stanowiska pracy w określonej liczbie – umożliwiającej spośród nich selekcję; szereg informacyjnych działań, które prowadzone są przez organizację w celu poinformowania o samej organizacji i o warunkach uczestnictwa w niej, kształtowanie pozytywnego wizerunku i chęci zatrudnienia przez organizację. Przedsiębiorstwo może realizować cały proces rekrutacji samodzielnie przez własnych menedżerów i wybranych do tego specjalistów (rekrutacja bezpośrednia), może też skorzystać z pomocy firm doradztwa personalnego czy też np. urzędu pracy (rekrutacja pośrednia).

Nadrzędnym celem rekrutacji jest przywrócenie równowagi na wewnętrznym rynku pracy, która została zachwiana w wyniku działania różnych czynników, jak też przyciągnięcie puli kandydatów, z której w trakcie procesu selekcji zostanie wybrany jeden lub też kilku kandydatów o określonych kompetencjach, zgodnie z procesem planistycznym dotyczącym zatrudnienia (Rostkowski, Danilewicz, 2012c). Głównym zadaniem rekrutacji jest natomiast wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup kandydatów przedstawioną ofertą pracy (Pocztowski, 2018). W efekcie, funkcje te służą pozyskiwaniu aplikacji kandydatów, których kwalifikacje będą nie tylko dopasowane do potrzeb danej organizacji, ale również do celów i zadań na danym stanowisku pracy, czy kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne podziały rodzajów rekrutacji. Jednym z ogólniejszych jest podział rekrutacji ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwania pracowników. W ramach tego kryterium wymienia się:

- 1) Bierne formy rekrutacji – osoby zainteresowane pracą w danej firmie same przesyłają dokumenty aplikacyjne, nawet gdy aktualnie nie ma wolnego stanowiska pracy bądź też pracownicy firmy polecają kogoś spośród swoich znajomych. Sam pracodawca w tej sytuacji nie podejmuje żadnych działań w celu poszukiwania przyszłych pracowników.
- 2) Aktywne bezpośrednie formy rekrutacji – są to metody, gdzie firma dokonuje wysiłku, żeby znaleźć osoby chętne do podjęcia w niej pracy. Mogą to być ogłoszenia w prasie, mediach, upowszechnianie ofert podczas dni kariery, targów pracy, giełd pracy.
- 3) Aktywne pośrednie formy rekrutacji – wykorzystując tę formę, pracodawca zleca poszukiwanie pracowników firmom zewnętrznym, takim jak agencje doradztwa personalnego czy agencje pośrednictwa pracy (Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi. Zeszyt Informacyjny, 2013).

Proces rekrutacji personelu analizowany bywa też w kontekście źródeł pozyskiwania pracowników. Wskazuje się na ogół dwa źródła rekrutacji pracy, określane jako wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Działania rekrutacyjne dotyczące wewnętrznego rynku pracy (rekrutacja wewnętrzna) oznaczają kierowanie oferty tylko do zatrudnionych pracowników w firmie i polegają głównie na przekazaniu informacji pracownikom o możliwościach, potrzebie, a nawet konieczności dokonania przemieszczeń pomiędzy stanowiskami w ramach struktury, a rekrutacja zewnętrzna skierowana jest do osób spoza organizacji (Szałkowski, 2006). Rekrutację wewnętrzną można też podzielić na otwartą – gdzie informacja o nieobsadzonym stanowisku pracy przekazywana jest wszystkim pracownikom w organizacji, a także rekrutację zamkniętą – informacja o nieobsadzonym stanowisku pracy podawana jest wyłącznie wybranej grupie pracowników.

Etapy rekrutacji wewnętrznej można podzielić na poszczególne fazy:

- 1) Sporządzenie ogłoszenia wewnętrznego.
- 2) Publikacja w mediach wewnętrznych.
- 3) Zbieranie aplikacji.
- 4) Analiza danych o kandydacie, analiza dotychczasowych wyników pracy.
- 5) Wybór osoby na wakujące stanowisko pracy (Lewicka, 2010).

Rekrutacja zewnętrzna wiąże się z pozyskiwaniem do organizacji osób, które nie stanowią jej zasobów ludzkich. W kręgu zainteresowania przedsiębiorstwa są grupy zatrudnionych lub poszukujących pracy, znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa. W ramach rekrutacji zewnętrznej wyróżnia się rekrutację szeroką, która polega na kierowaniu oferty na tzw. szeroki rynek pracy, czyli do wszystkich jego uczestników, a także tzw. wąską (segmentową) – polegającą na kierowaniu oferty do określonego, wybranego segmentu uczestników rynku pracy (Dolot, 2019). Rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna niosą ze sobą zarówno ryzyko niepowodzenia, jak i obietnicę sukcesu. Obydwie mają swoje zalety i wady, co przedstawiono w tabelach 5.1 i 5.2.

Zatrudnienie pracowników z zewnętrznego źródła rekrutacji może być korzystne dla organizacji, ale też trzeba mieć na uwadze, że wybór niewłaściwych kandydatów może wiązać się z dodatkowymi kosztami i stratami, a konsekwencją zatrudnienia niekompetentnych pracowników może być niska jakość i wydajność wykonywanej przez nich pracy. Dlatego warto zwrócić uwagę i przeanalizować zalety oraz wady rekrutacji zewnętrznej (tabela 5.2).

Tabela 5.1
Wady i zalety rekrutacji wewnętrznej

Wady rekrutacji wewnętrznej	Zalety rekrutacji wewnętrznej
<ul style="list-style-type: none"> • Brak otwartej konkurencji kandydatów z zewnątrz, co może rodzić niebezpieczeństwo utracenia perspektywy pozyskania osób najlepiej przygotowanych w danym czasie • Ograniczenie dopływu nowych talentów do firmy • Możliwość pojawienia się konfliktów międzyludzkich lub niezdrowa konkurencja o wakujące stanowisko • Trudności z uzyskaniem autorytetu – awans pracownika, który wcześniej zajmował równorzędne stanowiska co obecnie jego podwładni • Osłabienie zespołu lub działu, w którym funkcjonował pozyskany w rekrutacji wewnętrznej kandydat, w wyniku awansu powstają nowe nieobsadzone stanowiska 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobra znajomość pracownika i jego cech pozwoli na oszczędność czasu związaną z poszukiwaniem kandydata i weryfikacją informacji o nim, a tym samym mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu w obszarze doboru • Znajomość przez pracownika własnej firmy, zespołu pracowników, zatem wymagany okres adaptacji na nowym stanowisku będzie krótszy • Stworzenie szans awansu swoim pracownikom, zwiększenie poczucia stabilności i pewności, podtrzymanie dobrego klimatu zaufania, umocnienie roli motywacji do wydajniejszej pracy i pobudzanie pracowników do rozwoju zawodowego • Ułatwienie wytyczania indywidualnych ścieżek kariery zawodowej • Umacnia integrację ludzi z firmą i jej celami • Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego, potencjału pracowników z uwzględnieniem ich potrzeb rozwojowych • Niskie koszty rekrutacji, selekcji, krótszy czas adaptacji

Źródło: opracowanie własne.

O wyborze rodzaju rekrutacji powinny decydować takie kryteria, jak realna możliwość pozyskania określonego kandydata, możliwości finansowe oraz nakłady czasowe organizacji, polityka i kultura organizacyjna w obszarze doboru pracowników (Oczkowska, 2019). Charakter i stopień skomplikowania procesu, rekrutacji oraz selekcji, zależy od charakteru wakującego stanowiska. Stanowiska znajdujące się u szczytu hierarchii w firmie niosą za sobą dużą odpowiedzialność, a zatem osoba obsługująca proces rekrutacji i selekcji powinna poświęcić więcej czasu i dokładności na znalezienie odpowiedniego kandydata, posiadać „otwarty umysł” na wszelkiego rodzaju przydatne oraz praktyczne sugestie, umiejętnie korzystać z wiedzy innych oraz wyciągać wnioski z sukcesów i porażek konkurentów (Szukalski, Wodnicka, 2016).

Procedura rekrutacyjna może mieć różny przebieg i składa się wielu etapów. Jeden z algorytmów doboru pracowników, przedstawianych w literaturze, powinien składać się z kolejno następujących po sobie faz, tj.:

- określenie potrzeb kadrowych (teraźniejszych lub przyszłych);
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego kandydata na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy;
- zdefiniowanie kryteriów selekcji kandydatów;
- wybór źródeł rekrutacji (wewnętrzna, zewnętrzna);
- wybór adekwatnych do źródła form rekrutacji;
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej;
- wybór metody oraz procedury selekcji;
- przeprowadzenie selekcji kandydatów;
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu;
- określenie warunków umowy i jej podpisanie;
- wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko, wdrożenie do zadań i integracja z zespołem (Jamka, 2000).

Tabela 5.2

Wady i zalety rekrutacji zewnętrznej

Wady rekrutacji zewnętrznej	Zalety rekrutacji zewnętrznej
<ul style="list-style-type: none"> • Większe ryzyko wystąpienia błędu w doborze pracownika na skutek trudności z określeniem jego rzeczywistych kwalifikacji i kompetencji (brak możliwości oceny uzyskiwanych rezultatów w dotychczasowej pracy) • Ryzyko wystąpienia niezadowolenia i konfliktów wśród pracowników firmy spowodowane awansowaniem osoby z zewnątrz i niebraniem pod uwagę oczekiwań zatrudnionych pracowników • Większe koszty, dłuższy czas poszukiwań • Problemy z przystosowaniem się nowo zatrudnionej osoby do funkcjonowania w nowych warunkach lub brak akceptacji w zespole, co prowadzić może do zmniejszenia wydajności pracy całej grupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Większa liczba potencjalnych kandydatów, stąd szersze pole wyboru • Nowe „spojrzenie” na organizację • Rekrutacja zewnętrzna może przynieść kandydatów z nowymi doświadczeniami, którzy mogą wnieść nowe pomysły i podejście do firmowych problemów • Możliwość wprowadzania większych zmian organizacyjnych • Budowanie wizerunku firmy na zewnątrz – reklama firmy • Możliwość skorzystania z usług agencji pośrednictwa pracy (outsourcing działań rekrutacyjnych i selekcyjnych) • Pozwala na szybsze wypełnienie stanowisk, które wymagają specjalistycznych umiejętności, których firma nie posiada

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczny przebieg rekrutacji składa się z siedmiu etapów – ich kolejność i krótki opis zawiera tabela 5.3.

Tabela 5.3

Klasyczny przebieg rekrutacji i jego charakterystyka

Etapy przebiegu rekrutacji	Charakterystyka poszczególnych etapów
Decyzja o potrzebie zatrudnienia pracownika	Ten etap rozpoczyna się w momencie, kiedy organizacja podejmuje decyzję o potrzebie zatrudnienia pracownika na dane stanowisko, a powinien być poprzedzony procesem planowania zasobów ludzkich oraz analizą pracy. Na tym etapie należy wziąć pod uwagę kilka aspektów, w tym ilościowy – ilu nowych pracowników będzie potrzebowała organizacja; jakościowy – jakie wymagania kwalifikacyjne, kompetencje, doświadczenie powinni posiadać pracownicy; czasowy – na jak długo i w jakim wymiarze planowane jest zatrudnienie; przestrzenny – gdzie w strukturze organizacyjnej będą zatrudnieni nowi pracownicy
Doprecyzowanie oczekiwań wobec kandydata	Przy definiowaniu wymagań dla kandydatów na dane stanowisko, bierze się pod uwagę przede wszystkim następujące obszary: <ul style="list-style-type: none"> • edukację – wykształcenie i posiadane kwalifikacje formalne, np. zdobyte podczas szkoleń, kursów • osiągnięcia – sukcesy osobiste i zawodowe • zdolności – umiejętności ogólne i zawodowe uzdolnienia – to, czym musi się wykazywać kandydat. Należą do nich umiejętności komunikowania się i zdolności interpersonalne, umiejętność rozwiązywania problemów, inicjatywa i samodzielność w pracy, preferencje do pracy indywidualnej i/lub zespołowej
Wybór źródeł rekrutacji pracowników (wewnętrzna, zewnętrzna)	Ten krok powinien kończyć się decyzją o wyborze rodzaju rekrutacji
Wybór adekwatnych metod rekrutacji	Przykładowe metody rekrutacji wewnętrznej: ogłoszenie o pracę wewnątrz organizacji, rezerwa kadrowa, konkursy zamknięte, rozmowy z menedżerami i zespołami pracowniczymi. Przykładowe metody rekrutacji zewnętrznej: ogłoszenie o pracę zamieszczone w Internecie (portale ukierunkowane na poszukiwanie pracy), program rekomendacji pracowników, ogłoszenie w środkach masowego przekazu, przestrzeni publicznej, w siedzibie pracodawcy, wyspecjalizowane firmy zewnętrzne – działania headhunterów, targi pracy, urzędy pracy, współpraca z uczelniami, akademickimi biurami karier, dni otwarte, wewnętrzna baza dokumentów aplikacyjnych, zgłoszenia samoistne, staże, praktyki zawodowe
Opracowanie oferty dla kandydata (ogłoszenia o pracę)	Ogłoszenie o pracę pełni kilka funkcji, podobnie jak proces rekrutacji, tj. funkcję informacyjną – przedstawienie warunków pracy i potrzeb konkretnego zatrudnienia na właściwym rynku pracy (wysłanie odpowiedniej informacji), motywacyjną – wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych ubieganiem się o dane stanowisko, wstępnej selekcji. Ogłoszenie o pracę powinno zawierać kilka strategicznych elementów:

	<ul style="list-style-type: none"> • nazwę organizacji i jej krótki opis • nazwę stanowiska • miejsce pracy • numer referencyjny • opis zakresu zadań i obowiązków • informacje o tym, co organizacja oferuje swoim kandydatom • wymagania stawiane kandydatom • wymagane dokumenty aplikacyjne • adres do korespondencji • data i miejsce składania dokumentów
Skierowanie oferty na rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> • przed udostępnieniem ogłoszenia kandydatom, należy sprawdzić czy zawiera ono wszystkie niezbędne dla nas informacje • ogłoszenie o pracę jest wizytówką na rynku pracy oraz narzędziem kształtowania wizerunku pracodawcy
Zbieranie ofert	<ul style="list-style-type: none"> • rejestracja przychodzących dokumentów aplikacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Pozyskiwanie pracowników” (s. 157), A. Dolot, 2019, w: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Poszukiwanie odpowiedniego kandydata na dane stanowisko to bardzo trudne zadanie, które wymaga od pracodawcy zaangażowania, nakładów oraz finansowych. Normą staje się więc, że do przeprowadzenia rekrutacji, szczególnie na stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji, zatrudnia się specjalistów – doradców personalnych.

5.3. Selekcja – rodzaje, metody i ocena jej efektywności

Efektownie przeprowadzonej kampanii rekrutacyjnej jest wpłynięcie do organizacji ofert kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem w danym przedsiębiorstwie. Po sporządzeniu listy kandydatów organizacja może przystąpić do realizacji kolejnego etapu procesu doboru pracowników, a rozpoczęcie procesu selekcji jest możliwe wtedy, gdy zostały złożone co najmniej dwie oferty kandydatów. Selekcja często uważana jest za jeden z podstawowych etapów samej rekrutacji, a jej celem jest dokonanie wyboru najwartościowszego z punktu widzenia firmy kandydata spośród grupy osób starających się o pracę w danej organizacji, które złożyły aplikację podczas rekrutacji. Z tego powodu ma ona ogromne znaczenie i ważne jest, by była dokładnie oraz prawidłowo przeprowadzona, co może mieć w konsekwencji wpływ na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Ważnym elementem procesu selekcji jest stworzenie profilu kandydata, który opracowywany jest najczęściej w dziale HR, na podstawie opisu stanowiska, następnie formularz niezbędny do właściwego zaplanowania i przeprowadzania rozmowy wstępnej, w którym określone są wymagania, jakie powinien spełniać idealny kandydat, a także jego indywidualne predyspozycje, czyli zestaw kompetencji potrzebnych na danym stanowisku. Opis stanowiska służy jako podstawa dla stworzenia profilu kandydata (Lewicka, 2010).

Selekcja może być dokonywana przez wybór najlepszych spośród zgłoszonych kandydatów (selekcja pozytywna) lub też odrzucanie słabszych (selekcja negatywna) (Pawlak, 2003). Przy dużej liczbie osób można przeprowadzić kilkakrotną ich selekcję, polegającą na tym, że w kolejnych turach kandydaci z najmniejszą liczbą punktów są

eliminowani z dalszej konkurencji². Systematyczny sposób zbierania informacji o kandydacie, które pomagają nam przewidywać jego efektywność na danym stanowisku pracy dają nam metody selekcji. Celem zastosowania każdej metody jest zapewnienie wystarczających i właściwych informacji pomagających w podjęciu dobrej decyzji – a więc przyjęciu do pracy właściwego kandydata. Z tego względu zastosowana metoda musi mieć pozytywny wkład w użyteczność procesu selekcji, więc powinna zwiększać przewidywaną trafność całego procesu, być praktyczna i charakteryzować się optymalnymi kosztami, być opracowana i akceptowana przez osoby selekcjonujące, menedżera, być przejrzysta dla pracowników i kandydatów, jednocześnie umożliwiać kandydatom uzyskanie dobrej jakości informacji zwrotnych, przewidywać proces adaptacji pracownika, przyczyniać się do poprawy wizerunku organizacji jako uznanego pracodawcy czy też przyczyniać się do rozwoju pracowników, nie tylko biorących udział w tym procesie.

Jednak selekcja nie powinna ograniczać się do zastosowania tylko jednej metody – powinno korzystać się z wielu możliwych i odpowiednio dobranych metod, w taki sposób, żeby wzajemnie się uzupełniały. Przed ich wyborem warto dokładnie przeanalizować wady i zalety ich wykorzystania do wyboru pracownika na wakuujące stanowisko pracy. O wyborze metod selekcji może decydować szereg czynników, takich jak np. rodzaj i szczebel wakującego stanowiska, specyfika cech kandydata, które należy zidentyfikować i zmierzyć, wielkość przedsiębiorstwa, wielkość środków przeznaczonych na dobór, a przede wszystkim czas, w którym należy zatrudnić nowego pracownika, kwalifikacje osób zajmujących się selekcją czy też liczba kandydatów zebranych w trakcie naboru. Jeżeli zostanie podjęta decyzja o zastosowaniu kilku metod, to będą one stanowiły kolejne etapy selekcji. Istotne jest tu jednak ustalenie kolejności stosowania poszczególnych metod tak, by na każdym etapie selekcji było możliwe weryfikowanie oraz uzupełnianie zdobytych wcześniej informacji (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2011). Zastosowanie kilku metod selekcji wymaga też wyboru jednego z trzech modeli procedur selekcyjnych.

Jeden z modeli to tzw. metoda eliminacyjna (tzw. „bieg przez płotki”), gdzie wynik uzyskiwany przez kandydata na każdym etapie selekcji nie może być niższy od określonego minimum, a wyniki są rozpatrywane oddzielnie i nie wywierają na siebie wpływu. Kolejny model, nazywany procedurą kompensacyjną występuje wtedy, gdy o sukcesie bądź porażce decyduje uzyskana przez kandydata suma punktów na wszystkich etapach selekcji. Ostatni, trzeci, model to procedura hybrydowa, nazywana też mieszaną – stanowi połączenie dwóch opisanych wyżej modeli³ (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2011). W zakres selekcji wchodzi trzy główne czynności: ocena kandydatów na podstawie przyjętych kryteriów⁴ i metod, porównywanie wyników przeprowadzonej oceny, podjęcie decyzji, czyli dokonanie właściwego wyboru najlepszego kandydata. Klasyczny przebieg rekrutacji składa się z czterech etapów, ich kolejność i krótki opis zawiera tabela 5.4.

² Często praktykuje się dwa etapy selekcji: selekcję wstępną, zmierzającą do zbudowania krótkiej listy kandydatów i selekcję właściwą – z listy wyłoniony zostaje najlepszy kandydat (Pawlak, 2003, s. 149).

³ Przykładem procedury hybrydowej jest rozwiązanie polegające na tym, że pierwsza część selekcji stanowi „sito” pozwalające przejść przez poszczególne etapy tylko kandydatom spełniającym określone wymagania przynajmniej na minimalnym poziomie, natomiast w drugiej części na kolejnych etapach kandydaci zbierają punkty, które są następnie sumowane – wyłonienie najlepszego kandydata spośród tych, którzy przeszli pierwszą część selekcji, jest możliwe po zakończeniu drugiej części selekcji (Jamka, 2000).

⁴ Przez kryteria selekcji należy rozumieć cechy kandydatów, które mają wpływ na decyzję o ich przyjęciu lub odrzuceniu (Pawlak, 2003).

Tabela 5.4
Klasyczny przebieg selekcji i jego charakterystyka

Etapy przebiegu selekcji	Charakterystyka poszczególnych etapów
<p>Badanie i ocena kandydatów wybranymi metodami selekcji</p>	<p>Metody selekcji kandydatów do pracy to określone sposoby postępowania, które pozwalają wyłonić najbardziej odpowiednich kandydatów. O wyborze właściwych metod selekcji decyduje, m.in. rodzaj obsadzanego stanowiska, rodzaj przyjętych kryteriów selekcyjnych, koszt metody, czas niezbędny na realizację procedury selekcyjnej. Zarówno w literaturze, jak i praktyce najczęściej wyróżnia się następujące metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza dokumentów aplikacyjnych – w skład aplikacji zatrudnieniowej może wchodzić CV, list motywacyjny, formularz zgłoszeniowy, zaświadczenia o ukończonych kursach, dyplomy ukończenia szkół, certyfikaty, świadectwa pracy. Za pomocą przedłożonych dokumentów sprawdzana jest zgodność przebiegu kariery zawodowej, posiadanych kwalifikacji, wykształcenia, znajomości języków obcych i innych kryteriów selekcyjnych z założonym profilem idealnego kandydata, zamieszczonym w opisie stanowiska pracy. Analizuje się też, czy przygotowane dokumenty są bezbłędne, uporządkowane i zrozumiałe, czy są załączniki i co przedstawiają, czy są istotne z punktu widzenia potrzeb stanowiska, • analiza przedstawionych rekomendacji i referencji – polega na ich weryfikacji, gdyż dobra referencja nie zawsze opisuje dobrego pracownika. Zwykle prosi się o podanie kilku źródeł informacji i sprawdza się ich wiarygodność, dodatkowe opinie. Pracodawcy i osoby, zajmujące się zawodowo rekrutowaniem, coraz częściej do procesu selekcji kandydatów włączają również opinie, uzyskane dzięki spisanim lub ustnym referencjom z poprzednich miejsc pracy. Referencje, uzyskane od osób współpracujących z kandydatem przez dłuższy czas, są doskonałym źródłem informacji, pozwalających stwierdzić jego przydatność na obsadzonym stanowisku, • wywiad (rozmowa kwalifikacyjna)⁵ realizowana zwykle w formule bezpośredniej, indywidualnej, kwestionariuszowej, informacyjnej. Rozmowa zawiera elementy wywiadu, jak i obserwacji. Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest poznanie kandydata (ocena wyglądu, zachowań, reakcji, inteligencji emocjonalnej), uzyskanie informacji o kandydacie (biografii i przebiegu pracy zawodowej, oczekiwaniach, motywach, opiniach) oraz przekazanie informacji kandydatowi (o firmie, warunkach pracy i wynagrodzenia, oczekiwaniach). <p>W procesie rekrutacji zazwyczaj wywiad występuje dwukrotnie. Najpierw w formie wywiadu wstępnego, a następnie w postaci wywiadu pogłębionego. Wywiad wstępny przeprowadzany jest zwykle przez pracownika działu personalnego. Jego celem jest dokonanie selekcji kandydatów niespełniających kryteriów wymaganych na dane stanowisko pracy. Z kolei celem wywiadu pogłębionego (zwanego szczegółowym), który często przeprowadza kadra</p>

⁵ Istnieje wiele rodzajów wywiadów, m.in. bezpośredni, telefoniczny, indywidualny, grupowy, panelowy, swobodny, kwestionariuszowy, prosty, pogłębiony, informacyjny, stresujący (Pawlak, 2003).

	<p>zarządzająca, jest uzyskanie jak największej ilości informacji zwrotnych o kandydacie i przekazaniu mu niezbędnych informacji o firmie, warunkach pracy i zadaniach, należących do obowiązków na proponowanym stanowisku,</p> <ul style="list-style-type: none"> • wywiad telefoniczny – krótka rozmowa przez telefon ukierunkowana na uzyskanie kilku konkretnych informacji o kandydacie, • testy – metody pozwalające na badanie zdolności, predyspozycji oraz umiejętności fizycznych i psychicznych kandydata. Testy sprawdzają się zazwyczaj dobrze w sytuacjach, gdy spośród większej grupy należy wyłonić osoby najlepiej merytorycznie przygotowane do pracy. W procesie selekcji korzysta się czasem z testów psychologicznych, które mogą dostarczyć dodatkowych informacji na temat cech osobowości, predyspozycji czy poziomu motywacji kandydatów (ponad to temperament, zdolności poznawcze, odporność na stres, umiejętności społeczne), • Assessment Center – dostarcza rzetelną i szczegółową ocenę kompetencji kandydatów do pracy za pomocą różnego rodzaju zadań (np. zarządzanie konfliktem w zespole) i ćwiczeń symulacyjnych (np. analiza przypadków biznesowych), dyskusji, wywiadów kompetencyjnych, zestawów testów, odgrywanie ról, prezentacje, gry biznesowe. Rodzaj zadania zależy od rodzaju badanych kompetencji, wielkości grupy, • konkursy na stanowiska – jest metodą wyłaniania kandydata na stanowisko w drodze rywalizacji, co najmniej kilku uczestników według z góry określonych zasad i przed specjalnie powołaną komisją. Ze względu na uczestników mogą to być konkursy zamknięte – prowadzone tylko wśród kandydatów spośród pracowników firmy oraz konkursy otwarte – dopuszczające udział osób z zewnątrz lub konkursy ze względu na sposób oceniania kandydatów – konkursy jednoetapowe i wieloetapowe
Porównywanie kandydatów	<ul style="list-style-type: none"> • wybór najlepszych spośród zgłoszonych kandydatów (selekcja pozytywna) • odrzucanie najsłabszych (selekcja negatywna)
Dokonanie wyboru	To etap, który rodzi konsekwencje w postaci związania się umową z wybranymi kandydatami
Przekazanie kandydatom decyzji o dokonanym wyborze	Z każdym z uczestników procesu selekcji, z którym organizacja nawiązała bezpośredni kontakt, a który nie został wybrany, należy się skontaktować w celu przekazania negatywnej decyzji i podziękowania za udział w procesie selekcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Pozyskiwanie pracowników” (s. 157), A. Dolot, 2019, w: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Według badaczy zajmujących się m.in. procesem selekcji pracowników, aby stosowane metody selekcyjne odznaczały się skutecznością, powinny mieć następujące cechy: obiektywność uzyskanych wyników, standaryzacja – dana osoba będzie zawsze uzyskiwać te same parametry, normalizacja – możliwość przeniesienia surowych danych na konkretne wskaźniki, rzetelność – zachowanie dokładności pomiaru danej cechy, minimalizowanie błędów, trafność – maksymalizacja stopnia, w jakim dane narzędzie dokładnie mierzy to, do czego jest stosowane (Dolot, 2019). Ważną kwestią jest również stosowanie mierników oceny efektywności całego procesu rekrutacji i selekcji. Konieczna

jest, według autorki, analiza, jakie korzyści przynoszą poniesione nakłady finansowe, czasowe i osobowe w odniesieniu do uzyskanych efektów, w tym przypadku do zatrudnionych pracowników⁶. Wskaźniki oceny efektywności procesu rekrutacji można ująć w grupy:

- koszty rekrutacji i zatrudnienia pracownika,
- jakość rezultatów procesów rekrutacyjnych,
- jakość procesu rekrutacji mierzona czasem trwania rekrutacji,
- skuteczność kanałów rekrutacji,
- wyniki badań satysfakcji kandydatów.

Inna grupa wskaźników, związana bezpośrednio z samym procesem rekrutacyjnym to wskaźnik czasu trwania procesu rekrutacyjnego, liczba kandydatów, którzy odpowiedzieli na ogłoszenie, odsetek kandydatów, którzy przeszli pozytywnie proces selekcji i zostali zaproszeni na rozmowę lub odsetek kandydatów, którym można byłoby zaproponować współpracę. Mierzenie efektywności rekrutacji, jest bardzo istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa (Wodnicka, Szukalski, 2016).

5.4. Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników

Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają istotną, niejednokrotnie rozstrzygającą, rolę w karierze danego pracownika w organizacji. W trakcie tych doświadczeń spotykają się oczekiwania pracownika z oczekiwaniami organizacji, a skutkiem braku zgodności tych oczekiwań będzie niezadowolenie jednej ze stron. Właściwy proces adaptacji zawodowej to więc zagadnienie, które w teorii zarządzania znajduje swoje ważne miejsce. To proces przystosowawczy pracownika do pracy – nazywany adaptacją pracowniczą, a wysoki jej poziom jest dla każdego przedsiębiorstwa kwestią istotną i oznacza sprawne oraz wydajne wykonywanie zadań, dobrą atmosferę pracy, brak konfliktów, integrację pracowników z firmą, czy samo zadowolenie pracownika. Z kolei brak lub zbyt niski poziom adaptacji powoduje słabą wydajność, złą jakość pracy, złą atmosferę, odejścia, konieczność poszukiwania nowych pracowników⁷. Pojęcie to definiowane jest również jako proces, w którym nowo zatrudniona osoba doskonali swoje kompetencje, bezpośrednio po podjęciu zatrudnienia, w celu ich dopasowania do potrzeb pracodawcy (Juchnowicz, 2014d).

Inna definicja, wprowadzenia do pracy, przyjmuje, że jest to wdrażanie pracownika w proces i środowisko pracy, w celu sprawnego funkcjonowania organizacyjnego oraz interpersonalnego w danej społeczności pracowniczej (Listwan, 2006). Wprowadzenie do pracy, według T. Listwana, ma kilka podstawowych funkcji, tj. adaptacyjną – chodzi o jak najwcześniejsze wykorzystanie potencjału pracownika, motywacyjną – polega na szybkim, sumiennym zapoznawaniu pracownika ze środowiskiem pracy, społeczną –

⁶ W praktyce stosuje się analizę, m.in. liczba CV, które w takim stopniu odpowiadają kryteriom z ogłoszenia, że zostaną włączone do procesu selekcji, liczba dni od zgłoszenia zapotrzebowania na konkretne stanowisko do podpisania umowy o pracę z wybranym kandydatem, ocena procesu rekrutacji oraz selekcji przez kandydatów, najczęściej w formie kwestionariusza, w którym kandydat ma możliwość wyrazić swoją opinię na temat poszczególnych etapów rekrutacji i selekcji.

⁷ W przypadku gdy nowy pracownik zostanie pozostawiony samemu sobie, mówimy o tzw. adaptacji spontanicznej – pracownik będzie zdobywał wiedzę o przedsiębiorstwie i umiejętności radzenia sobie z otaczającym go środowiskiem poprzez własne doświadczenia. Taki rodzaj adaptacji jest bardzo ryzykowny, nieprzemysłany, zaprzecza również zasadom kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Adaptacja może być też efektem celowych działań osób odpowiedzialnych za przyjęcie nowego pracownika i wtedy ma charakter zorganizowany (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2011). Można założyć, że ten proces adaptacji może przyspieszyć uczenie się nowej roli przez pracownika, ułatwić zmianę jego dotychczasowych nawyków i przyzwyczajzeń.

polega na zapoznaniu pracownika ze współpracownikami, a także organizacyjną – czyli pracownik powinien zapoznać się ze strukturą organizacyjną, narzędziami pracy, schematem obiegu dokumentów.

Adaptacja pracownicza jest procesem uczenia się o bardzo skomplikowanym, zindywidualizowanym przebiegu, a jej tempo i poziom zależy od dwóch elementów, tj. czasu wprowadzania⁸ oraz czynników wpływających na sposób wprowadzenia. Interes zakładu pracy, jak też nowo przyjętego pracownika wymaga, aby proces ten przebiegał szybko i sprawnie. Zależy to jednak od wielu czynników, m.in. precyzyjnego określenia czynności i zadań na powierzonym stanowisku, wskazania i udostępnienia środków do realizacji tych zadań, ulokowania nowego pracownika w strukturze organizacyjnej, ustalenia zakresu współpracy z grupą, wskazania oraz przydzielania pomieszczenia, gdzie znajduje się stanowisko pracy i inne wykorzystywane miejsca w trakcie świadczenia pracy (Szałkowski, 2006).

Jak wskazują T. Kawka i T. Listwan (2010), proces wdrażania do pracy pełni kilka funkcji, tj. adaptacyjną – oznacza możliwie najwcześniejsze wykorzystanie potencjału pracownika, motywacyjną – dokładne i sumienne wdrażanie pracownika w środowisko pracy, funkcję społeczną – ma ona na celu zapoznanie pracownika ze współpracownikami, kulturą organizacyjną, ogólnymi zasadami współżycia i organizacyjną – przedstawienie pracownikowi struktury organizacyjnej, schematu obiegu dokumentów.

Kierowanie tym procesem powinno opierać się na indywidualnym programie adaptacji, opracowanym we współpracy przełożonego pracownika z jego opiekunem, kierownikiem. Jego celem jest planowe i racjonalne prowadzenie długofalowych oraz skoordynowanych działań adaptacyjnych w przedsiębiorstwie. Jeden z autorów wyróżnia nieco inne płaszczyzny procesu adaptacji, a mianowicie przystosowanie do:

- powierzonych zadań stałych lub okresowych – polega na zapamiętaniu ich i opanowaniu sprawnego ich wykonywania;
- warunków techniczno-organizacyjnych pracy – to ogół elementów materialnego środowiska pracy (m.in. lokalizacja miejsca pracy, przestrzeń pracy, wyposażenie stanowiska pracy, przedmiot pracy, czas pracy, czas przerw);
- warunków ekonomicznych pracy – poziom i składniki wynagrodzenia jak m.in. wynagrodzenie, nagrody, kary;
- warunków społecznych pracy – relacje z przełożonymi i współpracownikami, relacje z klientami firmy, obowiązujące normy społeczne, kultura organizacyjna (Pawlak, 2003).

Mówiąc o procesie adaptacji, należy wskazać, z jakich etapów składa się ten proces, a są nimi:

- formalne przyjęcie nowego pracownika do pracy;
- wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko pracy;
- przystosowanie się nowego pracownika do pracy na określonym stanowisku w danym przedsiębiorstwie;
- ocena nowo zatrudnionego pracownika;

⁸ ...można podzielić go na dwa okresy – od pierwszego kontaktu do zawarcia stosunku pracy oraz od momentu rozpoczęcia pracy do momentu zaadoptowania się pracownika, przy czym długość adaptacji jest zależna od indywidualnych predyspozycji pracownika, stosowanych procedur, kwalifikacji osób wprowadzających.

- decyzja o przedłużeniu lub nieprzedłużeniu umowy o pracę (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2011). Miernikiem stopnia adaptacji pracownika w ujęciu psychologicznym jest stopień zadowolenia z wykonywanej pracy, natomiast miernikiem stopnia zadowolenia jest stopień zgodności wyobrażeń lub oczekiwań do stanu rzeczywistego, jak też poczucie sprawstwa, czyli związku między działaniem a jego efektami. Efektem zatem procesu adaptacji jest przystosowanie zawodowe, które może mieć cztery formy:
 - przystosowanie pełne – gdy pracownik jest przydatny i czerpie satysfakcję z pracy,
 - przystosowanie zewnętrzne – gdy pracownik jest przydatny, ale praca nie dostarcza mu satysfakcji,
 - przystosowanie wewnętrzne – gdy przydatność pracownika jest znikoma, ale praca dostarcza mu satysfakcji,
 - brak przystosowania – gdy pracownik nie jest przydatny i praca nie dostarcza mu satysfakcji (Jurkowski, 2001).

Do powszechnie znanych, najczęściej podejmowanych, działań związanych z adaptacją pracownika zaliczyć można powitanie i przedstawienie bezpośredniego przełożonego, zespołu, oprowadzenie po siedzibie firmy, wskazanie stanowiska pracy oraz narzędzi wykorzystywanych w trakcie jej świadczenia, omówienie struktury organizacyjnej, ze wskazaniem na dział, w którym pracownik będzie pracował i na te, z którymi będzie najczęściej współpracował, wskazanie niezbędnych dla niego źródeł informacji, wskazanie opiekuna. W dziale personalnym powinny zostać opracowane różnorodne programy szkoleniowe – wstępne, które pomogą nowo zatrudnionemu rozszerzyć wiedzę o samej firmie, zdobyć dodatkowe doświadczenie oraz zwiększyć sprawność zawodową (Żarczyńska-Dobiesz, 2008), a w następnej kolejności – dalszy plan szkoleń służący rozwojowi kompetencji niezbędnych pracownikowi na zajmowanym stanowisku. W przedsiębiorstwie powinno dostrzegać się potrzebę i celowość szkoleń oraz promować szeroko rozumiany rozwój zawodowy zatrudnionych pracowników.

6. Rozwój pracowników (*Honorata Trzcńska*¹)

6.1. Istota i cele rozwoju pracowników

Rozwój personelu obejmuje wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji oraz motywacji pracowników. Proces ten ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa oraz indywidualnych celów pracownika (Pocztowski, 2008). Jest to składowa wielu czynników, do których należą, m.in.:

- intensyfikacja międzynarodowej konkurencji – przez co konieczny jest stały wzrost wydajności i produktywności, co skutkuje poszukiwaniem przez organizacje coraz bardziej doskonałych sposobów zarządzania;
- wzrastająca złożoność i coraz większe rozmiary organizacji sprawiają, że coraz trudniej jest nimi efektywnie zarządzać, aby móc to robić skutecznie konieczne staje się traktowanie uczestników organizacji jako jej zasobu strategicznego oraz powiązanie kwestii osobowych z ogólną strategią firmy;
- większy nacisk na wzrost i spłaszczenie struktur sprawiają, że organizacja staje się pozbawiona możliwości dalszego stosowania tradycyjnych narzędzi motywowania, takich jak np. awanse zawodowe czy systemy finansowego motywowania;
- wzrastający poziom wykształcenia społeczeństwa, rosnące aspiracje i zmiany w systemach wartości społeczeństw wymuszają zmianę polityki personalnej;
- zmiany w strukturze grup osób czynnych zawodowo w poszczególnych krajach i regionach są przyczyną prób dostosowań działań w obszarze zasobów ludzkich organizacji (Pocztowski, 2008).

Rozważając zagadnienie rozwoju pracowników, warto wyjść od zdefiniowania, czym jest rozwój oraz wyjaśnić pojęcia z nim pokrewne, m.in. uczenie się. W naukach o zarządzaniu sam termin „rozwój” to zwiększenie lub realizacja zdolności i potencjału danej osoby przez odpowiednie doświadczenia związane z uczeniem się i edukacją (Armstrong, Taylor, 2016). Rozwój pracowników natomiast jest definiowany jako działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006).

Działania organizacji, związane (koncepcja M. Armstronga) z rozwojem pracowników powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów, takich jak:

- zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady stanowisk kluczowych;
- zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników;
- umożliwienie w ramach organizacji zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje (Armstrong, 2000).

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

Cele związane z rozwojem zawodowym personelu mogą być osiągnięte dwutorowo, tj. przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji lub przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego firmy. Indywidualny rozwój pracowników zakłada inwestowanie przede wszystkim w kwalifikacje kierowników i specjalistów, którzy mają być liderami zmian w organizacji oraz osobami kluczowymi dla jej funkcjonowania. Programy rozwoju całego potencjału kadrowego firmy, traktują natomiast, wszystkich zatrudnionych jako jeden spójny obiekt oddziaływania, dlatego rozwój nie może być ograniczony wyłącznie do jednostek, lecz powinien obejmować całe zespoły pracownicze. Obie drogi organizacji procesu rozwoju kadry jednak wzajemnie się nie wykluczają, a wręcz mogą być realizowane równocześnie, uzupełniając się (Suchodolski, 2006). A. Poczowski za rozwój potencjału pracowników uważa ogół celowych oraz systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych współczesnej organizacji. Proces ten, według autora, ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. Jak autor podkreśla, przyczynia się on do osiągnięcia postawionych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie indywidualnych celów pracownika. Według niego, powinno się to sprowadzać do identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach oraz warunkach ich spełnienia w ramach firmy, a wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów. Działania te przyjmują postać określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowania i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy (Poczowski, 2008).

Przez rozwój pracowników, rozumie się też działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006). Proces rozwoju ma na celu podniesienie potencjału zawodowego pracowników na poziom niezbędny do wykonywania obecnych i przyszłych zadań na rzecz organizacji. Rozwój pracownika może być postrzegany szerzej – nie tylko jako rozwój i nabywanie tylko tych kompetencji i zasobów niezbędnych na danym, konkretnym stanowisku pracy, ale jako element rozwoju człowieka jako całości (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017). Dynamiczne tempo zmian w wielu obszarach produkcji i usług, gwałtowny przyrost wiedzy i jej wysoki stopień specjalizacji powodują, że kompetencje zawodowe pracowników szybko ulegają dezaktualizacji. Wiąże się z tym ciągle uzupełnianie i poszerzanie dotychczasowych kompetencji², przekwalifikowywanie się, a czasami nawet kilkakrotne zmienianie zawodu w ciągu całego życia. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia rozwoju zawodowego pracowników ukierunkowanego na specyficzne potrzeby danej organizacji, jak i samych pracowników – rozwój zawodowy pracowników organizacji może być zdefiniowany jako proces uwalniania i rozwijania kompetencji, którego celem jest doskonalenie jednostki, zespołu, procesu pracy i wyników funkcjonowania systemu organizacyjnego. Trzeba pamiętać, że rozwój personelu powinien obejmować wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kompetencji oraz motywacji pracowników. Rozwój

² Termin kompetencje nie został jednoznacznie zdefiniowany, najczęściej cytowane podejścia do definiowania, uwzględniają kryterium grupowania – co pozwoliło na identyfikację czterech głównych podejść: zorientowanego na umiejętności, na kwalifikacje, na zachowania i podejścia holistycznego (Żuchowski, 2021).

zawodowy³ powinien sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017).

Jak zauważa, z kolei S. Borkowska, inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne, gdyż nie tylko spełnia on funkcję motywacyjną (zaspokajanie potrzeby samorealizacji), ale powoduje pożądaną wzrost efektywności ekonomicznej organizacji (Borkowska, 1999). O dużym znaczeniu rozwoju pracowników pisała też w swoich pracach M. Kopertyńska (2009). Autorka ta podkreśla, że szkolenia i rozwój są jednym z ważniejszych czynników satysfakcji zawodowej pracowników (Kopertyńska, 2009). Wielu badaczy podkreśla fakt, że rozwój zasobów ludzkich organizacji obejmuje nie tylko szkolenie i rozwój pracowników, lecz także rozwój samej organizacji. Na poziomie indywidualnym rozwój zawodowy pracownika może być ujęty jako długoterminowy proces zwiększania aktualnej oraz przyszłej efektywności jednostki (Lundy, Cowling, 2000).

Na kanwie powyższych rozważań w obszarze rozwoju pracowników można zauważyć mnogość podejść do tego zagadnienia i dużą liczbę działań podejmowanych ze strony organizacji, które mogą być uznawane i klasyfikowane jako rozwój pracowników. Analizując termin „rozwój”, należy przyjrzeć się jemu też w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich. F.W. Taylor, G. Lippit (Pocztowski, 2018) wskazują na cztery takie podejścia do rozwoju zasobów ludzkich. Pierwsze z nich zakłada podejmowanie określonych działań dopiero w sytuacji wystąpienia problemów z zapewnieniem przedsiębiorstwu pracowników w określonej wiedzy i umiejętnościach. Kolejne, drugie podejście do rozwoju zasobów ludzkich charakteryzuje prowadzenie celowej polityki skierowanej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności przy założeniu, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Strategia działania polega na przyjmowaniu do pracy młodych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju, a następnie na prowadzeniu w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania tego potencjału. Trzecie, z kolei podejście odznacza się zatrudnianiem wstępnie przygotowanych pracowników o pewnym doświadczeniu zawodowym, a następnie sprawdzaniem ich przydatności na różnych stanowiskach pracy, przy czym podejmuje się selektywnie określone działania skierowane na rozwój określonych elementów ich potencjału. Czwarte podejście do rozwoju zasobów ludzkich nie przewiduje własnej aktywności w tym obszarze, zakłada pozyskiwanie potencjału z zewnątrz (Dolot, 2019).

Z rozwojem wiąże się również pojęcie uczenia się. Termin jest ujmowany jako proces, w wyniku którego utrwała się doświadczenie danej osoby i następują zmiany w jej zachowaniu (Włodarski, 1998). Nieco bardziej rozbudowaną definicję uczenia się proponuje M. Armstrong i S. Taylor (2016), którzy przyjęli, że jest to proces nabywania

³ A. Pocztowski wyróżnia cztery podstawowe podejścia strategiczne do rozwoju pracowników:

- doraźne – zakładające podejmowanie działań dopiero w sytuacji wystąpienia bieżących problemów z zapewnieniem organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- długoterminowego rozwoju – cechujące się prowadzeniem celowej polityki ukierunkowanej na rozwój potencjału kadrowego organizacji;
- selektywne – charakteryzujące się zatrudnianiem pracowników o ściśle określonych kompetencjach, przy ograniczonym zakresie działań rozwojowych na rzecz pracowników w samej organizacji;
- transakcyjne – zakładające powstrzymanie się organizacji od działań rozwojowych na rzecz nabywania określonego potencjału kompetencyjnego pracowników (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017).

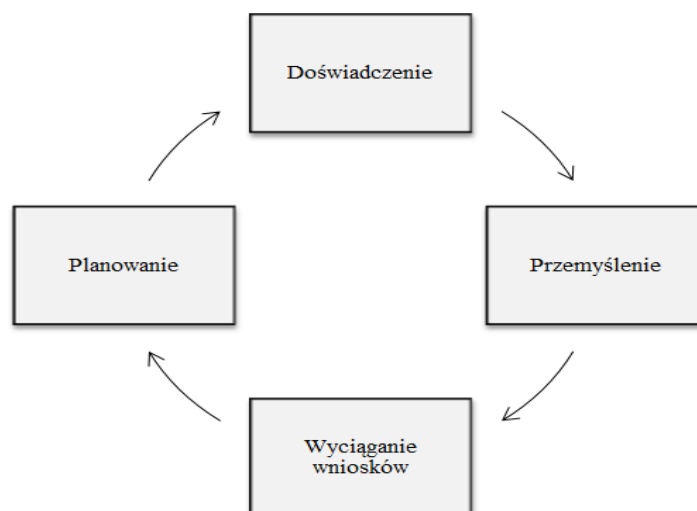
i rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań oraz postaw. Jest związane z modyfikacją zachowania przez doświadczenie oraz przez bardziej formalne metody umożliwiania pracownikom uczenia się w miejscu pracy i poza nim (Armstrong, Taylor, 2016).

Tworząc politykę szkoleniową organizacji, należy pamiętać, że mamy do czynienia z procesem uczenia się ludzi dorosłych, który charakteryzuje się jednak inną specyfiką, niż uczenie się dzieci czy młodzieży⁴. Dorośli uczą się znacznie szybciej, ale w warunkach naturalnych (środowisku pracy) niż w otoczeniu. Z uwagi na istotę tego zagadnienia, w literaturze przedmiotu termin ten znajduje swoje miejsce, definiuje się go – wskazując na jego cztery główne etapy, tj.:

- 1) Doświadczenia – jego istotą jest przeżycie, doznanie czegoś przez uczącego się. Uczestnicy szkolenia uczą się i patrzą na swoje działania. Głównym zadaniem jest tworzenie sytuacji oraz zadań, dzięki którym osoby szkolone wyciągną wnioski i wybiorą te, które były najskuteczniejsze.
- 2) Etap przemyślenia i refleksji – analiza przeżytych doświadczeń pod kątem wpływu ich na samego pracownika (zachowania) i otoczenia oraz skutków określonego postępowania i dyskusji nad słusnością podjętej decyzji. Uczestnicy wyrażają swoje opinie i wnioski, a także rozmawiają ze sobą. Przez refleksję uświadamiają sobie, co jest odpowiedzialne za zachowania ludzi, cele oraz skuteczność szkolenia.
- 3) Wyciąganie wniosków – w celu podjęcia decyzji o jak najbardziej optymalnym rozwiązaniu, wnioskowanie na podstawie powyższego doświadczenia o jakiejś prawdzie, zasadzie działania. Ta część cyklu należy w dużej części do trenera, ale szkoleni też mogą brać w tym udział i dzielić się swoimi doświadczeniami. Szkolący powinien podsumować wnioski, ocenić je oraz znaleźć odpowiednik w teorii.
- 4) Planowania – poza samym planem, muszą mieć swoje odzwierciedlenie konkretne działania, wykorzystanie uogólnienia do zmiany zachowania w celu poprawy własnej efektywności. Ten etap to zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce pod okiem coacha, który poprawia błędy. W tej fazie uczestnicy odgrywają zadane im role.

Swój wkład w takie podejście miał D. Kolb, prezentując cykl uczenia się w sposób graficzny (rysunek 6.1). Zakładał on, że bardzo ważne jest dostosowanie szkolenia (w tym metod i technik) do osób biorących w nim udział (pracowników).

⁴ Dorośli uczą się w następujący sposób: spostrzegają siebie jako dojrzałych, autonomicznych i odpowiedzialnych; uczą się w działaniu, najlepiej zróżnicowanymi metodami; efektywniej uczą się w środowisku mniej formalnym niż tradycyjna sala; oczekują informacji zwrotnej o swoich postępach w uczeniu; oczekują nauczania przez ludzi kompetentnych; nie lubią formalnego dyscyplinowania (Beck, 2007).



Rysunek 6.1. Cykl uczenia się według D. Kolba.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 225), A. Dolot, 2019, w: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Zarządzanie rozwojem pracowników natomiast, obejmuje działania podejmowane przez organizację i pracowników, ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji. Można je podzielić na 3 fazy (Suchodolski, 2006):

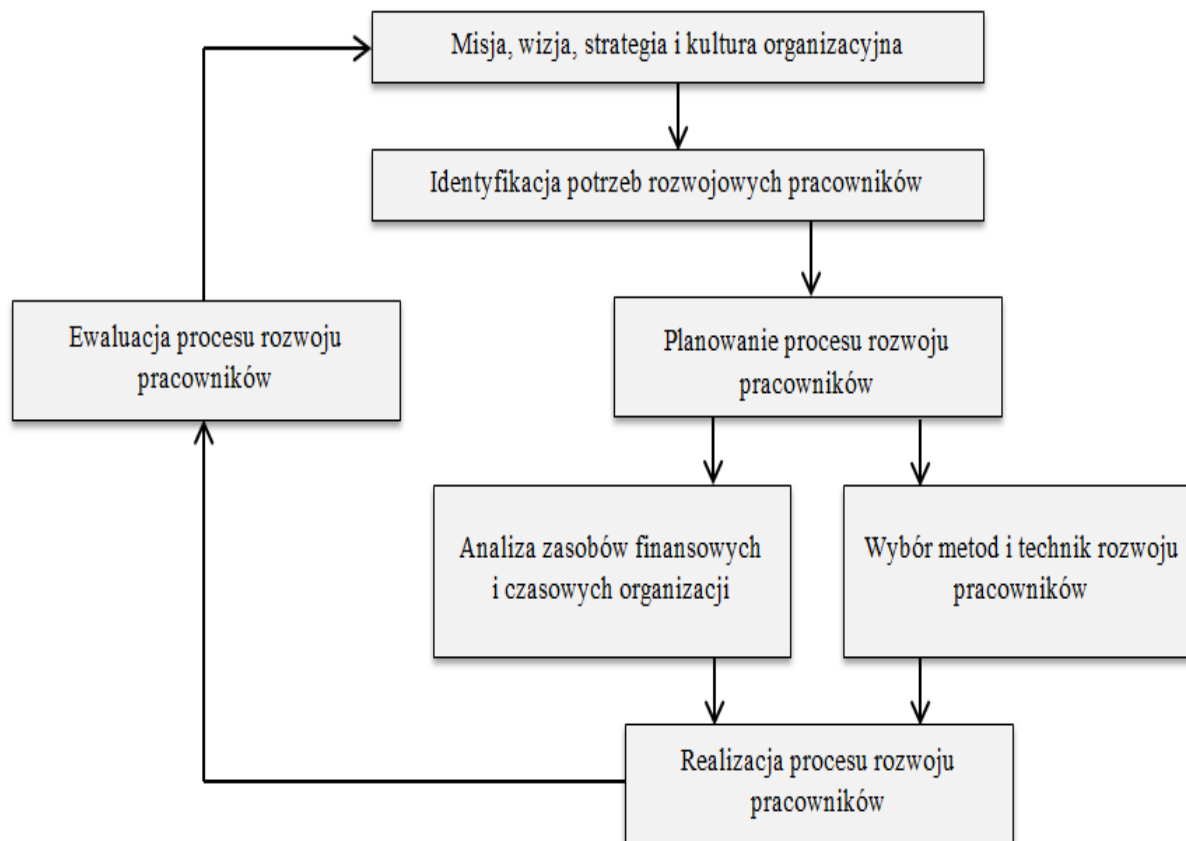
- 1) fazę preparacji – obejmującą określenie celów i planu rozwoju pracowników;
- 2) fazę realizacji – odnoszącą się do prowadzenia działań związanych z rozwojem pracowników;
- 3) fazę kontroli – zakładającą monitorowanie postępów w rozwoju i korektę planów oraz działań rozwojowych.

W kontekście zarządzania personelem dynamika i kierunek rozwoju pracownika są determinowane z jednej strony celami organizacji, a z drugiej potrzebami i aspiracjami pracowników⁵. Dlatego dla zwiększenia efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy swoich pracowników w każdej organizacji, proces ten powinien być bardzo zindywidualizowany oraz uwzględniać zaangażowanie poszczególnych pracowników (Kwiatkiewicz, 2015).

6.2. Etapy procesu rozwoju pracowników – identyfikacja potrzeb, proces planistyczny rozwoju i jego realizacja

Jednym z kluczowych czynników powodzenia nowoczesnych organizacji jest posiadanie i odpowiednie zarządzanie pracownikami wiedzy. Rozwój zasobów ludzkich to jedna z metod podnoszenia wartości firmy i zwiększania jej przewagi konkurencyjnej na rynku. To pracownicy są zarówno twórcami, jak i realizatorami jej strategii oraz planów operacyjnych, to dzięki ich kompetencjom, a także doświadczeniu firma może utrzymywać się na rynku, wygrywać z innymi, planować przyszły rozwój, zwiększać obroty i zyski. Proces rozwoju pracowników przedstawiony jest na rysunku 6.2.

⁵ Według raportu „Monitor Rynku Pracy” za 2022, aż 44% osób, które w ciągu ostatnich sześciu miesięcy zmieniły pracę, jako główny powód podało możliwość rozwoju w nowej firmie. Wynik ten wskazuje, że na rynku jest coraz mniej miejsca dla pracodawców, którzy nie wiedzą, jak wygląda efektywne planowanie rozwoju pracowników (www. randstad.pl, dostęp: 07.10.2023).



Rysunek 6.2. Proces rozwoju pracowników.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 227), A. Dolot, 2019, w: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Punktem wyjścia wdrożenia procesu rozwoju pracowników jest jego spójność z misją i wizją organizacji oraz jej strategią i kulturą organizacyjną. Pierwszym krokiem w procesie rozwoju pracowników, jak wskazuje schemat, powinna być identyfikacja potrzeb rozwojowych (Dolot, 2019). Etap ten powinien stanowić jednolity oraz systematyczny proces, nakierowany na właściwą identyfikację potrzeb, umożliwiającą dobór odpowiednich treści, form, metod rozwoju kapitału ludzkiego. Warto wspomnieć, że identyfikacja potrzeb rozwojowych ma na celu dokonanie analizy na poziomie całej organizacji, stanowiska pracy i samej jednostki (Danilewicz, 2012). Analiza na poziomie organizacji, według D. Danilewicza, wiąże się z analizą strategii biznesowej oraz personalnej przedsiębiorstwa. Na tym poziomie analizie poddaje się: misję, plan strategiczny, plany taktyczne i operacyjne, stosowane techniki i technologie, strukturę organizacji, kontrolę jakości, wskaźniki efektywności działania, rotację, absencję, wydajność czy fluktuację kadr (Ibidem). Istotną rolę odgrywa także analiza otoczenia organizacji, np. dane dotyczące otoczenia makroekonomicznego, informacje o zmianach prawnych w gospodarce czy czynniki kształtujące sytuację na rynku pracy. Identyfikacja na poziomie stanowiska i zadań wymaga szczególnie poznania jego specyfiki. W tym celu wydają się być konieczne takie narzędzia, jak opisy stanowiska pracy, schematy organizacyjne, modele kompetencji, profile wymagań, zakresy czynności, analizy realizacji zadań prowadzonych przez kierowników czy dane dotyczące jakości produktów lub usług. Dla efektywnego zbadania potrzeb rozwoju pracowników, właściwe jest wykorzystywanie różnych metod i narzędzi (korzystnym jest wykorzystywanie równoległe

kilku narzędzi). Są nimi⁶: analiza wewnętrznych dokumentów organizacji, analiza ocen okresowych pracowników, badania kwestionariuszowe, testy, obserwacja pracownika, wywiad, Development Center, grupy fokusowe (Ibidem).

Rozwój jest procesem długotrwałym i wieloaspektowym. Jest on też celowy, a co za tym idzie – zmierza do doskonalenia jednostki w pewnym obszarze. Oznacza to więc, że by osiągnąć satysfakcję oraz zadowolenie w danym zakresie, należy konsekwentnie podejmować pewne kroki przybliżające do osiągnięcia zamierzonego celu. Wobec tych ustaleń zasadne wydaje się planowanie kroków, które mają zmierzać do tego, by wspomniany rozwój miał charakter progresji. Zatem kolejnym krokiem w realizacji procesu rozwoju pracowników jest etap jego planowania, w którym punktem wyjścia było zebranie informacji zgromadzonych w ramach identyfikacji potrzeb rozwojowych, w tym szkoleniowych pracowników. Stworzony plan procesu rozwoju pracowników powinien zawierać informacje, takie jak: cel działań rozwojowych, do kogo są skierowane działania (do których pracowników i na jakich stanowiskach), metody i techniki wykorzystywane w tym procesie, podmiot, który będzie realizował podjęte działania, przewidywany czas wdrażania podjętych działań i nakłady finansowe niezbędne do ich wdrożenia (Dolot, 2019).

Biorąc pod uwagę realizację procesu rozwoju pracowników, kluczowy jest wybór właściwej metody rozwoju, aspekty organizacyjne, np. czas trwania, miejsce, przerwy, ewentualny transport, noclegi. Istotne jest, by efekty każdego procesu rozwoju pracowników były poddane ewaluacji, tj. czy cel szkoleniowy został zrealizowany i w jakim stopniu, jakie dalsze, kolejne działania, w tym szkolenia są niezbędne pracownikowi. Warto przytoczyć zaproponowany w literaturze model oceny efektywności szkolenia Kirkpatricka, który zakłada cztery etapy (poziomy) oceny efektów szkolenia:

- 1) Poziom reakcji uczestników – bada się, co uczestnicy mają do powiedzenia na temat szkolenia, w którym uczestniczyli, czy im się podobało, czy byli zadowoleni, jak przyjęli prezentowane treści, metody i jego organizację czyli inaczej gromadzone są tutaj wrażenia uczestników. Najczęściej stosowaną metodą na tym etapie są kwestionariusze, wypełniane po szkoleniu lub w jego trakcie (jeżeli szkolenie trwa kilka dni, często stosuje się ankiety po każdym dniu). Oprócz ankiet, przeprowadzane są także wywiady z wybranymi uczestnikami, pozwalające pogłębić zebrane informacje.

⁶ analiza wewnętrznych dokumentów organizacji – do oceny służą zarówno dokumenty strategiczne firmy, jak i materiały bieżące, wyniki audytów, raporty budżetowe, wskaźniki finansowe, opisy stanowisk pracy, regulaminy, procedury, analiza ocen okresowych pracowników – cenne źródło informacji, zawierają dane o efektach pracy pracownika w odniesieniu do stawianych mu oczekiwań,

badania kwestionariuszowe – mogą być prowadzone w formie badania opinii uczestników programu rozwoju zasobów ludzkich, zakłada się wykorzystanie kwestionariusza z zawartymi pytaniami dotyczące oczekiwań i potrzeb pracowników w obszarze ich rozwoju,

testy – służą identyfikacji aktualnego poziomu wiedzy pracowników czy ich umiejętnościach,

obserwacja pracownika na stanowisku pracy – cenne źródło informacji w zakresie uzyskania zarówno danych ilościowych jak i jakościowych. Najczęściej oceniane jest zachowanie pracownika w kontekście do istniejących w organizacji procedur określających zasady i wszelkie standardy funkcjonowania,

wywiad (indywidualny lub grupowy) – prowadzenie rozmów ukierunkowanych na określenie potrzeb i oczekiwań pracowników,

Development Center – ocena kompetencji pracownika przez prowadzoną obserwację jego zachowań, przejawianych podczas wykonywania różnych zadań, testów, zbliżonych do rzeczywistych wykonywanych na stanowisku pracy,

grupy fokusowe – to metoda badawcza umożliwiająca pozyskanie danych o charakterze jakościowym, gdzie wyznaczony moderator prowadzi dyskusję pomiędzy pracownikami, licząc na interakcję i wymianę poglądów w kontekście określenia potrzeb rozwojowych (Bukowska, 2002).

- 2) Poziom uczenia się – diagnozuje się kwalifikacje zdobyte przez uczestników szkolenia w kontekście założonych planów, bada się stan wiedzy, umiejętności i postawy, które prezentują absolwenci szkolenia.
- 3) Poziom zachowań – odnosi się do badania zmian w zachowaniach uczestników szkolenia przed i po jego zakończeniu.
- 4) Poziom efektów – to ocena szkolenia z perspektywy funkcjonowania firmy. Chodzi o pokazanie, w jaki sposób szkolenie i jego efekty wpłynęły na rozwój firmy. Jest to etap oceny najtrudniejszy do przeprowadzenia, ponieważ trudno udowodnić, że aktualny stan firmy wynika z działań szkoleniowych (Suchodolski, 2006).

Rozwój zasobów ludzkich stanowi kompleksowy proces, którego przygotowanie oraz realizacja wymaga dużego zaangażowania zarówno podmiotów wewnętrznych, jak też niekiedy zewnętrznych. Dobór i podział ról między nimi są uwarunkowane sytuacją danego przedsiębiorstwa. Zatem podmioty biorące udział w tym procesie to: kierownictwo firmy, kierownicy liniowi, menedżerowie ds. rozwoju zasobów ludzkich, osoby zatrudnione jako coach, mentor, ekspert, konsultant, doradcy personalni, firmy zewnętrzne.

6.3. Szkolenia pracowników – funkcje, metody i ocena efektywności

Bardzo ważnym zadaniem działu personalnego i jednocześnie integralną częścią strategii organizacji jest szkolenie pracowników. Szkolenie i rozwój są postrzegane jako konieczność dla przetrwania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Rozwój i szkolenia pracowników przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji i usprawniania jej działania – inwestowanie w kapitał ludzki staje się inwestowaniem w rozwój całej organizacji. Szkolenie pracowników jest procesem nauki, podczas którego uczestnicy przyswajają sobie pewien zakres wiedzy, umiejętności pomocnych im w osiągnięciu określonych celów na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy. Szkolenie będące motorem rozwoju ludzi w organizacji, związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększaniem ich zdolności do radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów (Beck, 2007). Zmierza do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwiania im osiągnięcia lepszych efektów, pomocy pracownikom w rozwoju w ramach organizacji oraz redukcji czasu przeznaczanego na kształcenia nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników.

W literaturze przedmiotu można spotkać rozróżnienie pomiędzy szkoleniem a doskonaleniem zawodowym. Programy szkolenia mają bowiem na celu utrzymanie i poprawę efektywności aktualnie wykonywanej pracy, a programy doskonalenia zacierają do rozwinięcia umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy (Koźmiński, 2023). Według autora, doskonalenie zawodowe, dotyczy głównie systematycznego podnoszenia przez pracowników wykwalifikowanych poziomu wiedzy i umiejętności, niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań w zmieniających się warunkach – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Doskonalenie natomiast ma charakter bardziej bezpośredni i jest nastawione głównie na zdobycie konkretnych, nowych kwalifikacji. Może być ono prowadzone w różnych formach: kursy zawodowe organizowane przez ośrodki doskonalenia personelu, staże zawodowe organizowane przez przedsiębiorstwa, studia podyplomowe prowadzone przez uczelnie czy samokształcenie mające na celu zdobycie

wysokich kwalifikacji w danym zawodzie (Ibidem). Nieco inaczej rozróżnia te dwa pojęcia R.W. Griffin, wskazując, że szkolenie odnosi się zwykle do uczenia pracowników wykonawczych i technicznych. Dotyczy sposobu wykonania czynności na stanowiskach, na jakich zostali zatrudnieni, a doskonalenie polega na uczeniu menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku (Griffin, 2007). Z punktu widzenia pracownika, według M. Rybak (2003), kształcenie oraz doskonalenie stanowi ciąg zaplanowanych systematycznych działań, mających na celu podwyższanie kwalifikacji pracownika oraz zwiększanie jego zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami na wykonywanym stanowisku.

Różnice w podejściu do prezentowanych przez rozmaitych autorów definicji szkolenia i doskonalenia sprowadzają się do dwóch kwestii, tj. podmiotu szkolenia – ponieważ termin „szkolenia” najczęściej odnosi się do pracowników technicznych, doskonalenie zaś do menedżerów i specjalistów oraz poziomu uczenia się – gdyż szkolenie często odnosi się do uczenia się rzeczy nowych lub pogłębiania elementów potencjału pracy dla obecnej pracy, a o doskonaleniu mówi się w kontekście przyszłości, czyli wzrostu zdolności do działania w stale zmieniających się warunkach. Terminem, który łączy te dwie koncepcje, jest zaproponowany przez T. Oleksyna, tzw. dynamiczny rozwój zawodowy, który polega na „zwiększaniu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności oraz rozwijaniu cech psychofizycznych i zachowań społecznych, koniecznych bądź użytecznych w pracy zawodowej, w sposób pozwalający na przygotowanie do dobrego wypełniania ról zawodowych, również w przyszłości, a także na poszerzaniu treści pracy i podejmowaniu nowych ról organizacyjnych oraz rozwoju kultury organizacyjnej” (Litwin, 2011).

Zarówno szkolenia, jak też doskonalenia niewątpliwie są narzędziem rozwoju pracowników. J. Litwin (2004) podkreśla, że szkolenie to przede wszystkim uczenie się podstawowych umiejętności, które są potrzebne w pracy na co dzień z minimalnym przygotowaniem teoretycznym. Doskonalenie z kolei to dążenie do posiadania wiedzy i umiejętności, które przydadzą się w pracy lub w zaistniałych nowych okolicznościach w przyszłości.

Według A. Poczowskiego (2008), szkolenie zawodowe jest to ogół celowych oraz systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji. Powinny się one odbywać cyklicznie, tworząc cykl systematycznego szkolenia poprzez: określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkoleń, realizację zaplanowanych szkoleń, ocenę przebiegu i efektów szkoleń.

Celem szkolenia pracowników jest doskonalenie ich kompetencji i rozwijanie ich potencjału, a także wspieranie wymiany wiedzy między pracownikami. Inwestowanie w pracownika powinno być traktowane jako strategiczny czynnik sukcesu i jeden z podstawowych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Szkolenia pracowników wpływają na umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku i wzrost jego konkurencyjności. Z uwagi na rosnącą konkurencję na rynku pracy i jej charakter nieustannie rośnie zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach, umiejętnościach i silnej motywacji do pracy. Jeżeli firma realizuje podejście strategiczne, oznacza to, że działania szkoleniowe wynikają ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i ze strategii ogólnej firmy, są stałym, długotrwałym i uporządkowanym procesem opartym na planach i zasadach oraz badaniu potrzeb i ocenie efektów szkolenia.

B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2018) do głównych czynników obniżających „doskonałość” przedsiębiorstwa zaliczają słaby system zarządzania zasobami ludzkimi i słaby system szkoleń pracowniczych.

Jak zauważa A. Poczowski (2008), szkolenia powinny zawierać takie elementy, jak: być systematycznym i planowym procesem, który podlega kontroli, poprawiać wyniki pracy, być skoncentrowane na zmianie opinii, konkretnych członków organizacji, grup oraz zespołów.

Niewątpliwie szkolenia podnoszą kwalifikacje pracowników, przyczyniając się jednocześnie do podwyższenia motywacji w wypełnianiu powierzonych im zadań. Aby programy szkoleniowe były skutecznym narzędziem motywowania i doskonalenia pracowników, powinny zatem spełniać następujące kryteria:

- powinny być tworzone na podstawie obowiązujących modeli kompetencyjnych, wspierać rozwój kluczowych kompetencji firmy;
- planowanie szkoleń powinno być poprzedzone wnikliwą analizą potrzeb, przeprowadzaną przy współpracy osób biorących udział w szkoleniu i ich przełożonych;
- szkoleniami powinna być objęta większość pracowników, a nie wybrana grupa;
- szkolenia powinny się odbywać na podstawie metod promujących aktywne działanie przez rozwiązywanie realnych problemów organizacji;
- cele szkolenia powinny być ustalone w sposób konkretny i realistyczny, w kategoriach kompetencji;
- już na etapie projektowania szkoleń powinny zostać stworzone narzędzia do ich oceny;
- organizacja powinna stosować rozbudowane systemy oceny projektów szkoleniowych, jednocześnie monitorując wpływ szkolenia na zmianę zachowań i postaw pracowników, opisanych w kategoriach poszczególnych kompetencji, oraz wpływ szkoleń na funkcjonowanie i wyniki komórek organizacyjnych (Lewicka, 2010).

Szkolenia posiadają kilka następujących funkcji, m.in. funkcję adaptacyjną – gdzie dąży się do dostosowania wiedzy oraz umiejętności pracownika do wymagań stanowiska pracy (stosuje się ją zazwyczaj w przypadku nowych pracowników), modernizacyjną – która zapewnia odnawianie wiedzy z danej dziedziny, która mogła okazać się przestarzała w związku z postępowaniem w nauce i technice (szkolenia w funkcji modernizacyjnej nie prowadzą do awansu, ale raczej do możliwości pracy w danym obszarze), innowacyjną – mającą na celu szkolenie pracowników, mogących mieć wpływ na wdrażanie nowych rozwiązań w funkcjonowaniu organizacji, a także którzy są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji (celem tej funkcji jest awans) oraz społeczną – dotyczącą współpracy międzyludzkiej, zapewniającą rozwój umiejętności interpersonalnych, służących integracji pracowników wokół wspólnych celów (www.edukuj.pl). Przez metodę szkolenia rozumie się świadomie i systematycznie stosowany sposób przekazywania pracownikom wiedzy zawodowej, doskonalenia ich umiejętności i kształtowania właściwych postaw wobec pracy, firmy, przełożonych, współpracowników i klientów. Dobór właściwej metody powinien być uzależniony od celów szkolenia, rodzaju przekazywanych treści, specyfiki zawodu, poziomu szkolenia, środków szkoleniowych i formy organizacyjnej (Pawlak, 2003). Rozróżnia się w literaturze różne rodzaje szkoleń, są nimi:

- 1) Szkolenia, które dzielimy ze względu na ilość uczestników szkolenia: tj. szkolenia grupowe i indywidualne (Kossowska, Sołtysińska, 2006).
- 2) Szkolenia związane z miejscem, w którym się one odbywają: tj. szkolenia na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy (Armstrong, 2007).
- 3) Szkolenia zamknięte i otwarte (Łaguna, 2004).

Metody szkoleniowe klasyfikowane są też według innych kryteriów (Król, 2006c):

- pasywne (tradycyjne) i aktywne (aktywizujące), ze względu na sposób uczenia się uczestników;
- indywidualne i grupowe, ze względu na skład uczestników;
- na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy, ze względu na miejsce szkolenia (z dodatkowym podziałem na prowadzone wewnątrz organizacji i poza nią);
- informacyjno-pokazowe, symulacyjne i szkolenie w działaniu, ze względu na sposób i tryb przekazywania wiedzy.

Metody szkolenia (na stanowisku pracy) to przede wszystkim:

- instruktaż – dotyczy najczęściej pracowników wprowadzanych do wykonywania określonych zadań. Może przyjąć formę demonstracji trybu realizacji różnych czynności, zaś pracownik uczy się przez naśladownictwo, wykonując samodzielnie zaobserwowane działania;
- coaching – ma na celu rozwój wiedzy, umiejętności i postaw. Coach (trener), kierując swoim uczniem, pomaga mu i udziela wskazówek w zakresie sposobu wykonywania określonego zadania;
- mentoring – jest procesem wspierania podopiecznego w jego rozwoju i ważną pomocą w rozwijaniu jego umiejętności. Opiera się na kompetencji, doświadczeniu mentora, który dzieli się nim i jasnym określeniu ról (Ibidem).

Wymieniając przykładowe metody szkolenia (poza stanowiskiem pracy), można wskazać na takie, jak:

- wykład – jest jedną z najbardziej tradycyjnych metod szkolenia grupowego. Polega na ustnym przekazywaniu odpowiednio usystematyzowanej wiedzy i opinii przez wykładowcę, eksperta⁷. Zaletą tej metody jest możliwość uczestniczenia w wykładzie większej liczby pracowników, co skutkuje niższym nakładem finansowym i czasowym. Słabą stroną jest jego specyfika i nie jest on odpowiedni do szkolenia umiejętności praktycznych, bierne uczestnictwo słuchaczy, brak interakcji;
- dyskusja⁸ – może stanowić część sesji prezentacyjnej np. w trakcie wykładu, gdy prowadzący chce poznać opinię uczestników. Dyskusję stosuje się zazwyczaj, gdy uczestnicy szkolenia charakteryzują się wysokim poziomem samodzielności w formułowaniu zagadnień merytorycznych;
- studium przypadku – należy do grupy metod aktywizujących uczestników w procesie szkoleniowym. Polega na dostarczeniu osobom uczestniczącym opisów przykładów opartych na sytuacjach zarówno rzeczywistych, jak też symulacyjnych, ale mogących faktycznie zaistnieć. Metodę tę stosuje się

⁷ W praktyce spotykamy kilka rodzajów wykładów, m.in.: konwencjonalny, problemowy, konwersacyjny, kursowy i monograficzny.

⁸ Wśród rodzajów dyskusji można wymienić dyskusję plenarną, panelową, oksfordzką i wielokrotną (grupową).

w celu utrwalenia lub rozwinięcia treści zawartych w wykładach, głównie rozwija umiejętności poszukiwania informacji, samodzielnego myślenia analitycznego, twórczego, odkrywczego czy podejmowania decyzji;

- odgrywanie ról – jest to możliwość przećwiczenia nabytej wiedzy w powiązaniu z uczeniem się przez działanie. Metoda ta przydatna jest w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych i poznawaniu sposobów zachowania się;
- warsztaty, gry i symulacje – wykorzystują uproszczone schematy rzeczywistości, gdzie uczestnik realizuje zadania podobne do czynności zawodowych;
- e-learning⁹ – nauczanie za pomocą technik komputerowych, z wykorzystaniem właściwego oprogramowania (Oleksiuk, 2009).

Aby stwierdzić, czy udało się osiągnąć założone efekty szkoleń, należy prowadzić ich systematyczną ewaluację. Ocena efektywności szkolenia rozumiana jest jako gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników (www.wskaznikihhr.pl). Mierzenie efektywności szkoleń będzie niezbędnym działaniem, które umożliwi oszacowanie, czy zainwestowanie środki w rozwój zwracają się w postaci osiągnięcia zamierzonych rezultatów biznesowych. Przykładem narzędzi pomiaru efektywności szkoleń mogą być: ankieta badająca satysfakcję uczestników po szkoleniu, wywiady z uczestnikami, ocena stopnia przyswojenia wiedzy zdobytej na szkoleniu poprzez przeprowadzenie testów wiedzy, ocena stopnia umiejętności przełożenia wiedzy na zachowania czy ocena wpływu szkolenia na wyniki biznesowe, np. poprzez porównanie wyników pracowników podlegających szkoleniu z pozostałymi (Tyborowska, 2006). Badanie efektywności procesu doskonalenia może odbywać się również poprzez śledzenie ścieżki kariery zawodowej absolwentów szkoleń.

6.4. Istota, etapy i planowanie kariery zawodowej

Planowanie karier pracowników jest elementem, a zarazem jednym z warunków racjonalnego gospodarowania zasobami ludzkimi. Obecnie należy zauważyć, że kariera zawodowa coraz bardziej oddala się od modelu wspinania się po szczeblach drabiny korporacyjnej, zakładającego, że aby poczynić postępy w niej, pracownik musi pozostawać w tej samej firmie przez wiele lat. W okresie transformacji przebieg kariery zawodowej ograniczał się wyłącznie do jednej organizacji bądź niewielkiej jej liczby, a strona formalna zatrudnienia gwarantowała pracownikowi pewność i stabilizację. Awans pracownika nierzadko uwarunkowany był jedynie spełnieniem przez niego kryteriów formalnych (np. poziom wykształcenia, staż pracy) lub pozamerytorycznych. Biorąc aktualnie pod uwagę zmienność otoczenia biznesowego, to przedstawiony, tradycyjny proces realizacyjny kariery zawodowej zdezaktualizował się. Tradycyjny, stały oraz długoterminowy model kariery został zastąpiony przez model nowoczesny, zbudowany z karier szybkich, wielokierunkowych i zarazem – należy podkreślić – krótkotrwałych, opartych w głównej mierze na aktywności i odpowiedzialności własnej jednostki¹⁰, zastępowaniem kwalifikacji – kompetencjami. Zmienił się również stosunek

⁹ Rodzaje i typy e-learningu: szkolenia zamknięte, szkolenia otwarte, szkolenia synchroniczne, szkolenia asynchroniczne, mobile – e-learning.

¹⁰ W modelu tradycyjnym kariery zawodowej jest ona ścieżką mobilności w ramach jednej organizacji. Model ten nazywany jest często karierą linearną lub podejściem linearnym do dalszej drogi zawodowej, polegającym na ścisłym związku uzyskanego poziomu wykształcenia i zawodu z późniejszym zatrudnieniem.

do inwestycji w tzw. kapitał kariery¹¹. Od kariery zawodowej oczekuje się obecnie więcej, tj. korzyści indywidualnych, przede wszystkim ma ona pozwalać na rozwój jednostki i być połączona z jej zainteresowaniami, a związek poziomu i kierunku wykształcenia z zawodem jest coraz rzadszy. Zastępowanie tradycyjnego kapitału ludzkiego, opartego na kwalifikacjach, nowym kapitałem opartym na kompetencjach daje wiele wymiernych korzyści pracodawcom, takich jak szybki zwrot kosztów pracy, a nie ukrytych potencjałów, jakimi są zdolności. Ukształtował się też nowy rodzaj pracownika i nowy wzorzec – menedżera, gdzie zatrudnieni i zatrudniający na jednej płaszczyźnie mogą się razem rozwijać. Zachodzące zmiany w otoczeniu, rynku pracy, biorąc pod uwagę historyczne zaszczości i aktualne tendencje, przedstawia tabela 6.1.

W. Sztumski szczególnie zwraca uwagę na błyskawiczne zmiany strukturalne na rynku pracy i nawiązuje do tego, nazywając współczesny świat „turboświatem”, wyróżniając jednocześnie następujące, charakteryzujące go właściwości – twierdząc, że jest to wszechobecna zasada przyspieszania, ściganie się z uciekającym czasem, narastająca „szybko-zmienność”, niepewność i nieprzewidywalność (Turska, 2014).

Tabela 6.1.

Zmiany w charakterystyce karier

Aspekt	Kariera tradycyjna	Kariera nowa
Środowisko	stabilne	dynamicznie zmieniające się
Odpowiedzialność za karierę	organizacja	jednostka
Przestrzeń kariery	jedna organizacja	wiele organizacji (też równoległe)
Kryterium rozwoju	wzrost zgodny z wymogami stanowiska	wzrost zgodny z oczekiwanymi rezultatami i wiedzą
Sposób rozwoju	linearny	wielokierunkowy
Mobilność w karierze	niewielka	duża
Istota kariery	postęp, władza	wolność, wzrost
Podstawowe wartości	zaangażowanie organizacyjne	satysfakcja z pracy, profesjonalizm
Wymiary sukcesu	wynagrodzenie, pozycja w organizacji	sukces psychologiczny
Miara sukcesu	rozwój organizacji (elastyczność organizacyjna)	kompetencje stanowiące o wartości zatrudnieniowej
Oczekiwania jednostki	bezpieczeństwo zatrudnienia	wzrost wartości zatrudnieniowej jednostki
Szkolenie i trening	formalne w organizacji	<i>on-the-job</i>

Źródło: *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji* (s. 221), A. Miś, 2007a, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

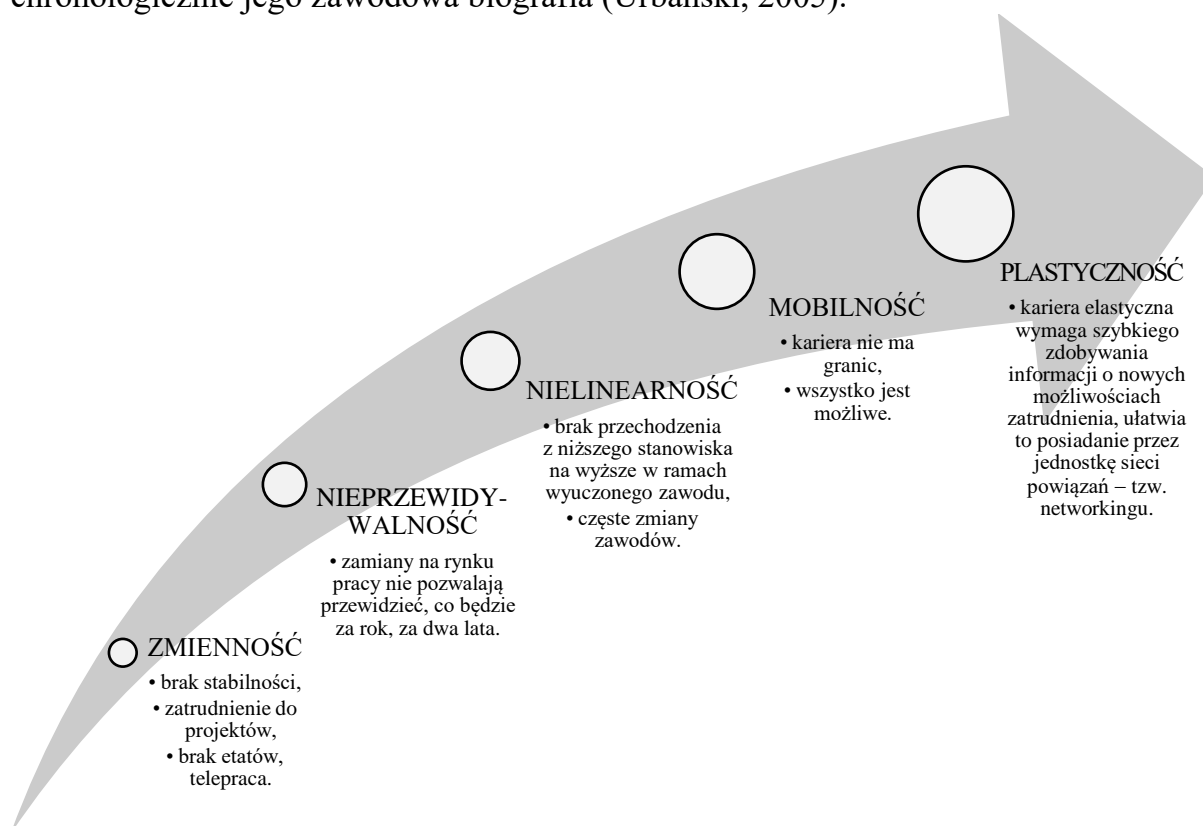
¹¹ Kapitał kariery rozumiane jest jako zakumulowane kompetencje, które jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, doświadczenia społecznego i kulturowego. Uważa się, że zaniechanie inwestowania w kapitał kariery przez jednostkę w momencie rozpoczęcia pracy jest równoznaczne z całkowitym zanikiem zdolności zatrudnieniowej (Bańka, 2006).

Analiza kapitału kariery w kontekście teorii kapitału ludzkiego pozwala wskazać następujące jego właściwości:

- kapitał kariery, podobnie jak kapitał ludzki, można traktować jako własność jednostki lub jako własność organizacji, co oznacza, że można go oddzielić od jego właściciela. Ta dwoistość podejścia do kapitału kariery ma dwie ważne konsekwencje, tj. z jednej strony określoną wartość stanowi człowiek z jego kapitałem, z drugiej – posiadane przez niego zasoby można w pewien niezależny sposób wartościować, biorąc pod uwagę ich ważność z punktu widzenia wymagań danego zawodu, aktualnych oczekiwań organizacji czy rynku pracy;
- wartość posiadanego przez jednostkę kapitału kariery nie jest stała i niezmienna – zależy od szeregu uwarunkowań organizacyjno-rynkowych;
- do gromadzenia kapitału kariery niezbędne jest zarówno stworzenie odpowiednich warunków społeczno-ekonomicznych umożliwiających realizację tego procesu, jak i gotowość samej jednostki do skorzystania z tych warunków (Turska, 2014).

Inny autor natomiast, A. Giddens, podkreśla, że obecnie zachodzące zmiany są powiązane ze sobą etapami, które ze względu na trwanie w czasie mają złożony charakter, co powoduje, że współczesny człowiek zmuszony jest mierzyć się z nimi wielokrotnie (Turska, 2014). Należą do nich także trudne sytuacje, w których zostaje przerwana ciągłość jego zawodowej biografii. Zachodzące przemiany cywilizacyjne i kulturowe redefiniują pojęcie „wybór zawodu”, który w świecie późnej nowoczesności nie jest już jednorazowym aktem, lecz staje się złożonym procesem, coraz częściej ustępującym miejsca pojęciu kariery, rozumianej jako zawodowa i życiowa droga jednostki. Aktywność zawodowa i związane z nią wybory zawodowe, oparte na modelu kariery, wymagają odmiennych założeń teoretycznych. W procesie rozwoju kariery ważną pozostaje idea dopasowania, jednak nie chodzi już o wąskie dopasowanie stałych, niezmiennych cech i predyspozycji jednostki do jednego, wykonywanego całe życie zawodu. Obecnie zawody, rynek pracy, środowisko nieustannie się zmieniają – dlatego dziś dopasowany do niego jest ten, kto potrafi być elastyczny, otwarty, mobilny i daje sobie szansę na dostosowanie swoich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy. Cechy współczesnej kariery zawodowej prezentuje rysunek 6.3.

Pojęcie „kariera” w języku potocznym oznacza zdobywanie coraz wyższej pozycji zawodowej, naukowej lub przebieg pracy zawodowej, spis osiągniętych kolejno stanowisk w danym zawodzie (pracy) czy wykonywanych w ramach konkretnej organizacji lub instytucji zawodowej. Rozumiana jest także jako uzyskanie przez pracownika awansu stanowiskowego w organizacji, zdobywanie przez niego coraz wyższych kwalifikacji zawodowych, przebyta przez niego droga zawodowa, inaczej – funkcjonuje jako ułożona chronologicznie jego zawodowa biografia (Urbański, 2005).



Rysunek 6.3. Cechy współczesnej kariery zawodowej.

Źródło: *Planowanie kariery a interaktywna sieć zawodów* (s. 35), K. Lelińska, 2016, Warszawa: Difin.

Planowanie, a następnie kierowanie własną ścieżką zawodową, stało się dużym wyzwaniem, procesem, który należy rozpocząć od zapoznania się z nowymi modelami, które obecnie na rynku pracy obowiązują. Można wnioskować, że osoby posiadające z tego zakresu wiedzę, świadome tych procesów, są bardziej przygotowane do budowania własnej tożsamości zawodowej. Są bardziej niezależne na rynku pracy i wymagające względem pracodawców, w kontekście otrzymywanych środków na dalszy rozwój czy wyższej gratyfikacji finansowej. Stają się też pracownikami bardziej konkurencyjnymi na rynku pracy. Niezależne decydowanie o swojej karierze stawia nowe wyzwania przed kadrą zarządzającą oraz ich organizacjami. Autorzy zainteresowani tą problematyką indywidualnie interpretują znaczenie tego procesu i proponują wiele definicji w tym obszarze. Jest to pojęcie, które w literaturze pojawiło się stosunkowo niedawno, jest złożone i składa się z wielu komponentów, a przede wszystkim interdyscyplinarne. Analizując problematykę kariery zawodowej, należy zauważyć, że we współczesnej literaturze przedmiotu koegzystuje wiele pokrewnych i powiązanych z nią kategorii oraz bliskoznacznych pojęć, takich jak np. rozwój zawodowy, sukces zawodowy, styl życia.

W literaturze przedmiotu istnieją dwa sposoby patrzenia na karierę. Może być ona rozpatrywana jako strukturalna własność zawodu lub organizacji lub też może stanowić własność samej jednostki. Drugie podejście ujmuje karierę jako ogół zgromadzonych przez jednostkę stanowisk, prac, pozycji i doświadczeń zawodowych. Biorąc zatem pod uwagę fakt, że termin „kariera zawodowa” jest wieloznacznym pojęciem, należy rozważania terminologiczne rozpocząć od zaprezentowania definicji, która w szeroki sposób ujmuje ten proces. W tym celu warto przywołać definicję zaproponowaną przez T. Baumana, która ujmuje ten proces w trzech wymiarach, tj. ideologicznym, moralnym i społecznym (Lelińska, 2016). W wymiarze ideologicznym kariera jest realizacją funkcjonującego w danym społeczeństwie modelu życiowego, sukcesu ukierunkowującego ludzi na realizację określonych idei, własnych pomysłów czy celów. Wspomniane modele życiowego sukcesu mogą być poddawane ocenie przez pryzmat „dobra” i „zła” – zatem będzie to rozumiane jako moralny wymiar kariery. Wymiar społeczny kariery natomiast będzie traktowany jako obiektywny fakt społeczny odnoszący się do zmiany pozycji zawodowej.

Kariera jest drogą do profesjonalnego, indywidualnego rozwoju personelu w organizacji lub jednostki, którą zamierza przejść w swoim osobistym życiu zawodowym. W wielu interpretacjach tego pojęcia wyróżnia się dwa zasadnicze jej aspekty:

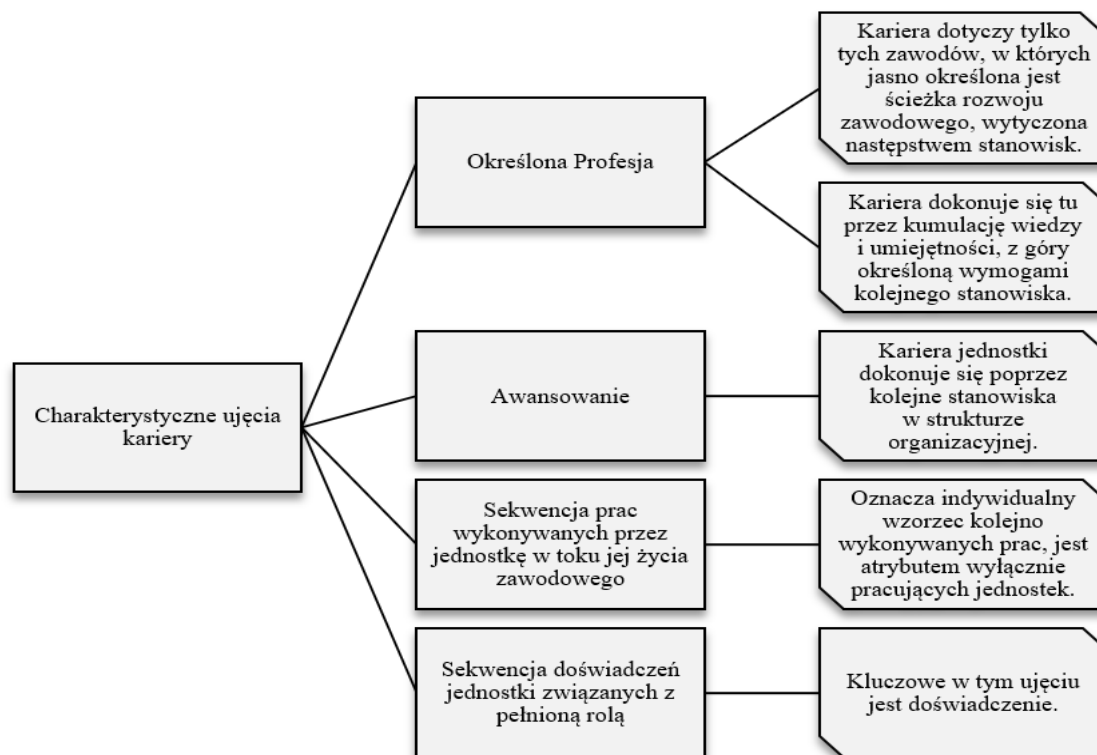
- 1) obiektywny – wymiar ten można opisać przy pomocy liczby i rodzaju stanowisk, sekwencji pełnionych funkcji oraz ról, perspektyw awansu, zdobytych kwalifikacji, w tym kompetencji. Według tego podejścia sposób interpretowania i analizowania karier zawodowych jest bardzo istotny z perspektywy funkcjonowania organizacji, kiedy ścieżki kariery ściśle wiążą się z głównymi celami i charakterem prowadzonej przez organizację działalności;
- 2) subiektywny – wymiar ten wiąże się z oceną własnego rozwoju i osiągnięć (poziom satysfakcji z dotychczasowego przebiegu kariery) oraz możliwościami realizacji własnych wartości i aspiracji, sposobem postrzegania otoczenia i indywidualnymi doświadczeniami życiowymi (Bohdziewicz, 2008).

Według E. Goffmana, który również wyeksponował dwuaspektowość kariery, aspekt obiektywny stanowi jej publicznie dostępny kształt formalno-instytucjonalny, tj. oficjalnie zajmowane pozycje i pełnione role oraz sposób funkcjonowania w ich ramach, a także społeczne reakcje na zmiany zachodzące w tym zakresie. Aspekt subiektywny

to jego zdaniem interakcyjnie budowany przez jednostkę obraz siebie jako realizatora roli zawodowej (Bohdziewicz, 2008). To rozróżnienie między obiektywnymi oraz subiektywnymi aspektami kariery zawodowej jest od lat 80. ubiegłego stulecia dobrze utrwaloną w literaturze naukowej konstrukcją definicyjną tego pojęcia.

Podobne możliwości konstruowania definicji kariery zawodowej sformułowali J.O. Raynor, E.E. Entin i E.T. Brown, stwierdzając, że kariera zawodowa jest swoistym połączeniem tego, co dana osoba robi, a także tego, jak siebie postrzega, w jaki sposób rozumie samą siebie w kontekście jej środowiska społecznego, jej przyszłych planów, dotychczasowych osiągnięć i niepowodzeń, aktualnych cech i kompetencji (Ibidem). Tempo i kierunek rozwoju karier w dużej mierze zależą od szeregu czynników, zatem mogą posiadać dużą zmienność. Jednym ze znaczących elementów jest specyfika środowiska pracy, tak więc rozwój zawodowy ściśle wiąże się z adaptacją zarówno społeczną – do środowiska społecznego, jak i zawodową, związaną z daną branżą czy bezpośrednim stanowiskiem pracy (Kwiatek, 2015).

Pojęcie „kariera” w literaturze, jak już wcześniej podkreślano, jest ujmowane wielowymiarowo i w ten sposób jest definiowane. Problem wieloznaczności tego określenia podnosił D.T. Hall, którego zdaniem kariera to indywidualnie postrzegana sekwencja postaw i zachowań wynikających z doświadczeń związanych z pracą oraz innymi działaniami na przestrzeni życia danej osoby. Jest to konstrukcja definicyjna kariery, obejmująca wszystkie płaszczyzny życia jednostki i pełnione w ich ramach role. Dla Halla jest ona procesem dotyczącym całego życia jednostki, nie tylko okresu jej aktywności zawodowej, lecz również doświadczenia i działania kształtujące jej życie, które wynosi ona z pracy zawodowej. Jego zdaniem, kariera sprowadzona została do czterech charakterystycznych ujęć, które ukazano na rysunku 6.4 (Bohdziewicz, 2008).



Rysunek 6.4. Charakterystyczne ujęcia kariery.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Kształtowanie karier w organizacji” (s. 477), A. Miś, 2007, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Według A. Miś (2007), najważniejsze jest rozumienie kariery jako profesji lub zawodu, nieco szersze jako sekwencji prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego, a najszersze dotyczy sekwencji doświadczeń jednostki związanych z pełnioną przez nią rolą. Wieloznaczność pojęcia „kariera zawodowa”, nawiązującego do koncepcji T. Halla, podkreślają również D.M. Harris i R.L. DeSimone, podając w ślad za J.H. Greenhausem oraz E.H. Scheinem – różne interpretacje tego terminu (Bohdziewicz, 2008). E.H. Schein uważa, że kariera to droga prowadząca do profesjonalnej doskonałości i osiągnięcia satysfakcji w życiu zawodowym. W swoich rozważaniach teoretycznych wyróżnił on trzy rodzaje karier, m.in.:

- pionowa – pokonywanie drogi w górę hierarchii organizacji;
- pozioma – poszerzanie kompetencji umożliwiające zmianę stanowisk i zakresu obowiązków;
- w głąb organizacji – zdobywanie władzy oraz wpływów, które wynikają z wieloletniej pracy w tej samej firmie i znajomości jej tajników (Lelińska, 2006).

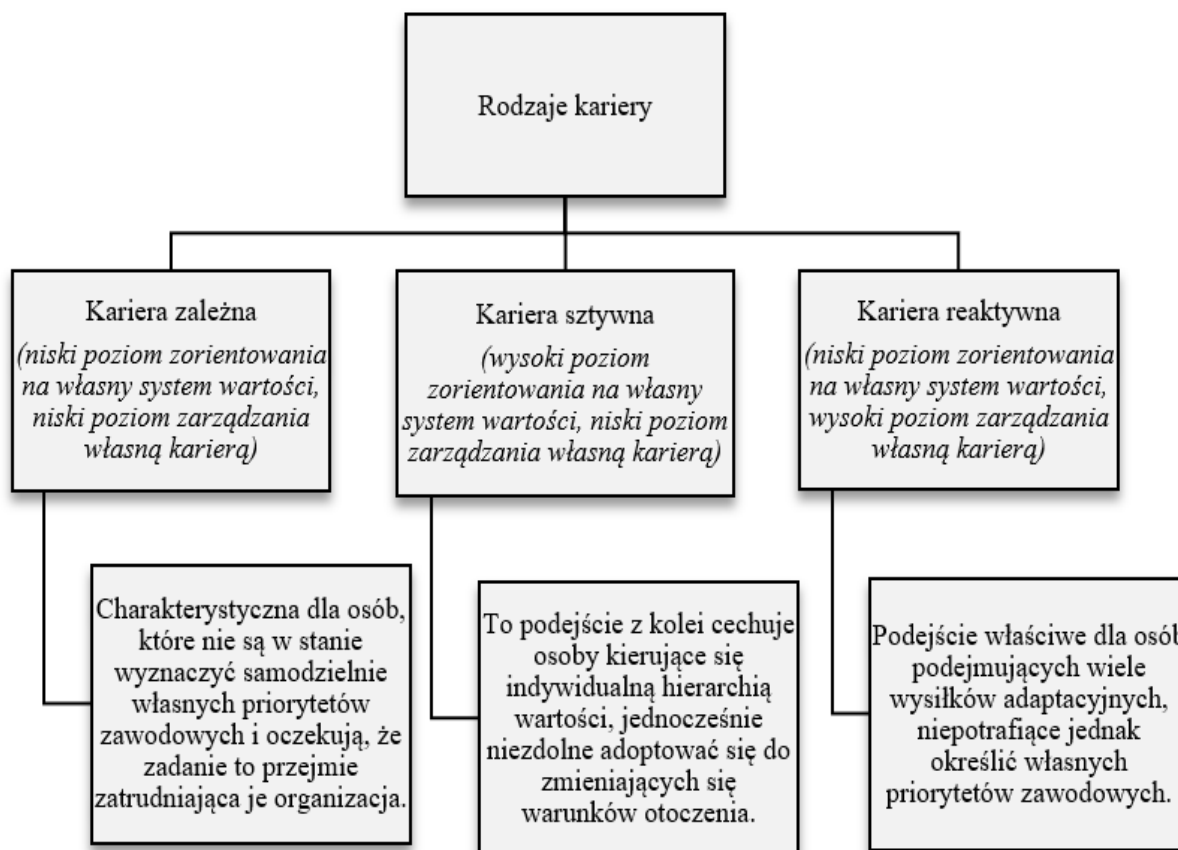
W interpretacji pojęcia „kariera zawodowa” nie należy też pomijać koncepcji formułowanej przez Straussa, który nazywa tę domenę kariery jako obiektywne przesunięcia w strukturze społecznej z udziałem samej jednostki (Bohdziewicz, 2008). Nieco inne podejście do określenia terminu „kariera zawodowa” zaprezentował D.E. Super, eksponując, że indywidualna kariera zawodowa to odnoszący się do obszaru pracy proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy. Autor ten szeroko zakreślił ramy tego pojęcia, włączając w jego obszar definicyjny nie tylko obszar aktywności zawodowej jednostki, ale też okres wcześniejszej edukacji typu instytucjonalnego i strefie czasu wolnego, o ile realizowane w jej ramach działania pozostają w związku z pracą zawodową.

Na polskiej scenie naukowej dopiero w latach 80. rozpoczęto odkrywać praktyczne znaczenie i przydatność definiowania kariery zawodowej jako istotnej płaszczyzny w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, na co wskazują badania m.in. M. Kosteckiego, A. Boruckiego, J. Wasilewskiego czy H. Najduchowskiej. Definicje polskich autorów kładą głównie nacisk na obiektywny charakter kariery. Propozycja definicyjna autorstwa J. Szczupaczyńskiego zakłada z kolei, że kariera to sekwencja stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik zajmuje oraz wykonuje w czasie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej (Miś, 2007).

Zbliżony punkt widzenia prezentuje A. Pochtowski, gdzie karierę charakteryzuje jako kolejne stanowiska pracy, związane z określoną pozycją w hierarchii organizacyjnej, które pracownik zajmuje w okresie zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie (Miś, 2007). Według A. Kargulowej, kariera zawodowa to lista wydarzeń składających się na życie, sekwencja zawodów i innych ról życiowych, które razem wyrażają stosunek danej osoby do pracy w aspekcie jej całkowitego procesu rozwoju osobowości, stanowiska, opłacane lub nie, zajmowane przez jednostkę od okresu dojrzewania po emeryturę, wśród których stanowisko zawodowe jest tylko jednym z wielu. Kariera zawodowa istnieje tylko w takim stopniu, w jakim jednostki dążą do jej realizacji. W węższym ujęciu rozumiana jest również jako awans zawodowy (Lelińska, 2006). Reasumując, można stwierdzić, że kariera zawodowa jest ujmowana w literaturze personalnie, posiada elementy obiektywne oraz subiektywne, koncentruje się na sekwencji doświadczeń związanych z zatrudnieniem, niekoniecznie musi oznaczać awans, zawód bądź też stanowisko charakteryzujące się wysokim statusem społecznym.

Przedstawione sposoby pojmowania kariery wskazują, jak już podkreślano, na jej wielowymiarowość i powiązanie z różnymi sferami życia człowieka. Definiowanie kariery wykracza poza zakres wyłącznie zawodowy, wiążąc ją ze sposobem życia, rozwojem osobistym, wyborami, działaniami, wyznawanymi wartościami. Współczesne kariery, konstruowane samodzielnie przez jednostkę, zależą w dużym stopniu od jej aktywności, gotowości na zmiany i elastycznego dostosowania się do wymagań rynku pracy. W literaturze przedmiotu znaleźć można rosnącą wciąż liczbę modeli współcześnie realizowanych karier zawodowych. Przykładami realizowanych obecnie karier mogą być „kariera proteuszowa”, „kariera bez granic” lub też „kariera kalejdoskopowa” (Sidor-Rządkowska, 2018).

Za twórcę pojęcia „kariera proteuszowa” uważany jest T. Hall¹², zdaniem którego osoba realizująca model proteuszowy indywidualnie określa miary sukcesu, kierując się wyłącznie własnym systemem wartości i samodzielnie zarządza własną karierą zawodową, biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie. W ramach tego pojęcia autor ten wyróżnił dodatkowo trzy rodzaje kariery, które ukazuje rysunek 6.5 (Sidor-Rządkowska, 2018).



Rysunek 6.5. Rodzaje kariery.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku* (s. 30), M. Sidor-Rządkowska, 2018, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

¹² Pojęcie „kariera proteuszowa” nawiązuje w swej koncepcji do mitologii greckiej boga Proteusza, który miał zdolność zmieniania swojej postaci oraz dar przewidywania przyszłości (Sidor-Rządkowska, 2018).

Koncepcja „kariery bez granic” odnosi się do ekonomicznych, technologicznych i społecznych realiów rynku pracy. Twórcy tego modelu, M.B. Arthur i D.M. Rousseau, zakładają, że ówczesnie realizowana kariera zawodowa powinna się opierać na fizycznej (zmiana branży czy pracodawcy) oraz psychologicznej mobilności (gotowość do zmiany kariery). Tak rozumiana kariera oznacza dla danej jednostki konieczność wnikliwej analizy szans, które oferuje środowisko pracy, wykorzystywania sieci powiązań zewnętrznych, a nie uzależniania się od jednego pracodawcy i zachowania w szczególności równowagi między pracą a życiem osobistym. Biorąc pod uwagę, że nie wszyscy ludzie wykazują gotowość do osiągnięcia wysokiego poziomu mobilności fizycznej i psychologicznej, autorzy wyróżnili cztery zróżnicowane profile karier:

- profil kariery 1 (niska mobilność fizyczna i psychologiczna) – charakteryzuje osoby w pełni zadowolone z dotychczasowego przebiegu kariery i osiągniętej pozycji zawodowej. Postawa ta cechuje zarówno osoby o bardzo wysokich, jak i o bardzo niskich kompetencjach zawodowych;
- profil kariery 2 (wysoka mobilność psychologiczna i niska mobilność fizyczna) – charakteryzuje osoby dążące do podnoszenia swojej atrakcyjności zawodowej przez podnoszenie posiadanych kwalifikacji, jednak niewykazujące gotowości do zmiany miejsca zatrudnienia;
- profil kariery 3 (niska mobilność psychologiczna i wysoka mobilność fizyczna) – charakteryzuje osoby często zmieniające pracę ze względu na wyższe wynagrodzenie lub lepsze warunki zatrudnienia, niechętnie jednak podejmują się wysiłków związanych z podwyższaniem kwalifikacji;
- profil kariery 4 (wysoka mobilność fizyczna i psychologiczna) – charakteryzuje osoby dążące do zwiększenia swojej atrakcyjności zawodowej, podnosząc swoje kwalifikacje jak i wykorzystując szanse związane ze zmianą miejsca pracy (Sidor-Rządkowska, 2018).

„Kariera kalejdoskopowa” natomiast zakłada, że człowiek realizujący karierę musi zmierzyć się z istotnymi dla jej rozwoju trzema kluczowymi elementami, m.in. autentycznością (zgodność roli zawodowej i środowiska pracy z wartościami przyjętymi przez człowieka, jego ideałami i poczuciem tożsamości), równowagą (dotyczy osiągnięcia optymalnego balansu między pracą a życiem pozazawodowym) oraz wyzwaniem (dotyczy pokonywania przeszkód zawodowych i wykorzystywanie możliwości, dzięki którym jest możliwy rozwój potencjału). Cechą współczesnych karier zawodowych jest ich zmienność oraz nieprzewidywalność, wiążące się z gotowością jednostki do korygowania podjętych w przeszłości decyzji.

Biorąc pod uwagę aspekt planowania kariery zawodowej, warto zwrócić uwagę, że coraz częściej w literaturze termin ten zastępowany jest często pojęciem „konstruowanie kariery”, co wskazuje na realny wpływ jednostki na jej kształt, na samodzielność w doborze środków i narzędzi. Kariera zawodowa stała się konstruktem, który każdy może definiować inaczej, a jej osiągnięcie nie jest łączone wyłącznie z awansem, zajmowaniem coraz to wyższych stanowisk oraz gratyfikacją finansową. Kariera to wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności, tj. zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy. Biorąc pod uwagę szereg omówionych w opracowaniu definicji kariery zawodowej, można stwierdzić, że główny akcent w nich kładziony jest przede wszystkim rozwój własnych możliwości jednostki w trakcie przebiegu całej drogi zawodowej oraz na osiągnięcie

zakładanych celów. Natomiast wytyczanie celów, jakie jednostka chce osiągnąć, określenie sposobów ich osiągnięcia, poszukiwanie rozwiązań, podejmowanie decyzji, które pozwolą na realizację przyjętych celów, a także wybór najodpowiedniejszej drogi spośród różnych rozwiązań w dążeniu do osiągnięcia sukcesu nazywany jest planowaniem kariery (Lelińska, 2016). W świetle literatury przedmiotu, według zbliżonej definicji, planowanie kariery to ustalanie celów, jakie pragnie się osiągnąć w przyszłej pracy zawodowej, poszukiwanie rozwiązań i podejmowanie decyzji, które pozwolą systematycznie dążyć do przyjętych celów, wybór najodpowiedniejszej drogi pomiędzy różnymi rozwiązaniami w celu osiągnięcia sukcesu w nieodległym terminie (Ibidem). Poziom umiejętności planowania kariery, jak wskazuje K. Lelińska, jest z kolei pojęciem nieco bardziej złożonym. Składają się na to m.in. takie elementy, jak posiadanie planu rozwoju kariery, wiedza o zawodach i rynku pracy oraz umiejętności poruszania się na tym rynku. Natomiast plan rozwoju kariery zawodowej przejawia się m.in. w tym, że jednostka posiada: sprecyzowane cele i dążenia życiowe oraz realne oczekiwania zawodowe, ukształtowaną hierarchię wartości cenionych w przyszłej pracy zawodowej, wiarę w siebie i przyszłe osiągnięcia zawodowe, aspiracje edukacyjne i zawodowe oraz plan podjęcia zatrudnienia oraz alternatywny plan działania w sytuacji braku możliwości znalezienia pracy w wyuczonym zawodzie. Wiedza o rynku pracy może się przejawiać m.in. posiadaniem informacji o stopie bezrobocia, instytucjach zatrudniających absolwentów z określonymi kwalifikacjami zawodowymi, źródłach informacji o możliwościach zatrudnienia, stanowiskach możliwych do uzyskania, zawodach rozwojowych. Umiejętności poruszania się na rynku pracy mogą się przejawiać m.in. posiadaniem wiedzy o trudnościach ze znalezieniem pracy, sprawnym przygotowaniem aktualnych dokumentów aplikacyjnych potrzebnych dla pracodawcy, znajomością zasad rozmowy z pracodawcą, wiedzą o oczekiwaniach oraz wymaganiach stawianych kandydatom przez pracodawcę. Można przypuszczać, że posiadanie informacji składających się na wiedzę o rynku pracy i umiejętności poruszania się na tym rynku mają wpływ na kluczowy wyższy poziom umiejętności planowania kariery zawodowej.

K. Brooks wyróżnił pięć faz planowania ścieżki kariery zawodowej:

- faza gromadzenia informacji o sobie, tj. o swoich zainteresowaniach, kompetencjach, potrzebach i aktywności w odniesieniu do nauki i pracy, sposobów spędzania wolnego czasu;
- faza tzw. przesuwania naszej uwagi na różne możliwości, tj. diagnoza i analiza dostępnych dróg rozwoju zawodowego;
- faza zdarzeń nieoczekiwanych i nieprzewidywalnych – wykorzystywanie różnych zmiennych, pojawiających się okoliczności w planowaniu drogi zawodowej;
- faza uporządkowania, w której wskazuje się kierunek i obszary poszukiwań;
- przyciągania do podjęcia decyzji – nowe pojawiające się cele, wartości, które przesuwiają się w określonym kierunku (Lelińska, 2016).

Biorąc powyższe pod uwagę, o karierze możemy mówić tylko wtedy, gdy ktoś dąży do jej rozwoju. Dlatego ważnym pojęciem w tym obszarze jest „rozwój kariery zawodowej”, definiowany jako obejmujący całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy, odnoszących się do pracy (Bajcar i in., 2006).

Efektywne zarządzanie karierą to jedna z najważniejszych umiejętności, jakie powinna posiadać osoba wkraczająca na rynek pracy (Wołk, 2009). Konsekwencja oraz wytrwałość w realizacji zmierzonego celu stają się kartą przetargową i stanowią o sukcesie zawodowym jednostki na rynku pracy, a zachodzące zmiany na nim prowadzą do spersonalizowanego zarządzania własną karierą. Zatem troska o własny rozwój zawodowy powinna być nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostki w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Specjaliści zajmujący się planowaniem kariery osób zatrudnionych, ale także osób szukających pracy, wskazują, że plan kariery powinien być tworzony na okres trzech do pięciu lat. Wzory uczestnictwa w kształtowaniu własnej kariery opisane są w tabeli 6.2. Na kanwie różnych ujęć definicyjnych, planowanie i rozwój kariery zawodowej są konsekwencją sekwencji wielu cząstkowych decyzji edukacyjnych, zawodowych, jak również zatrudnieniowych, prowadzących do stabilizacji w danej roli zawodowej w celu zajęcia określonej pozycji w strukturze społecznej.

Tabela 6.2

Wzory uczestnictwa w karierze

Bierny uczestnik własnej kariery	Samorefleksyjny autor własnej kariery
<ul style="list-style-type: none"> • poczucie braku wpływu na rzeczywistość • unikanie podejmowania decyzji • niedostrzeganie niewykorzystanych szans i możliwości życiowych • niepodjęcie walki o realizację swoich pragnień • obawa przed zmianami • niedostrzeganie możliwości poprawienia własnej sytuacji • zawodowej i życiowej • skupianie się przede wszystkim na własnych niedoskonałościach 	<ul style="list-style-type: none"> • gotowość do podejmowania decyzji związanych z pracą i życiem • świadomość wagi podejmowanych decyzji • podejmowanie ryzyka związanego z nowymi wyzwaniami • gotowość do dopasowania się do otoczenia zawodowego i kulturowego • otwartość na nowe doświadczenia • konstruowanie wciąż na nowo drogi zawodowej i życiowej • świadomość własnych możliwości i ograniczeń

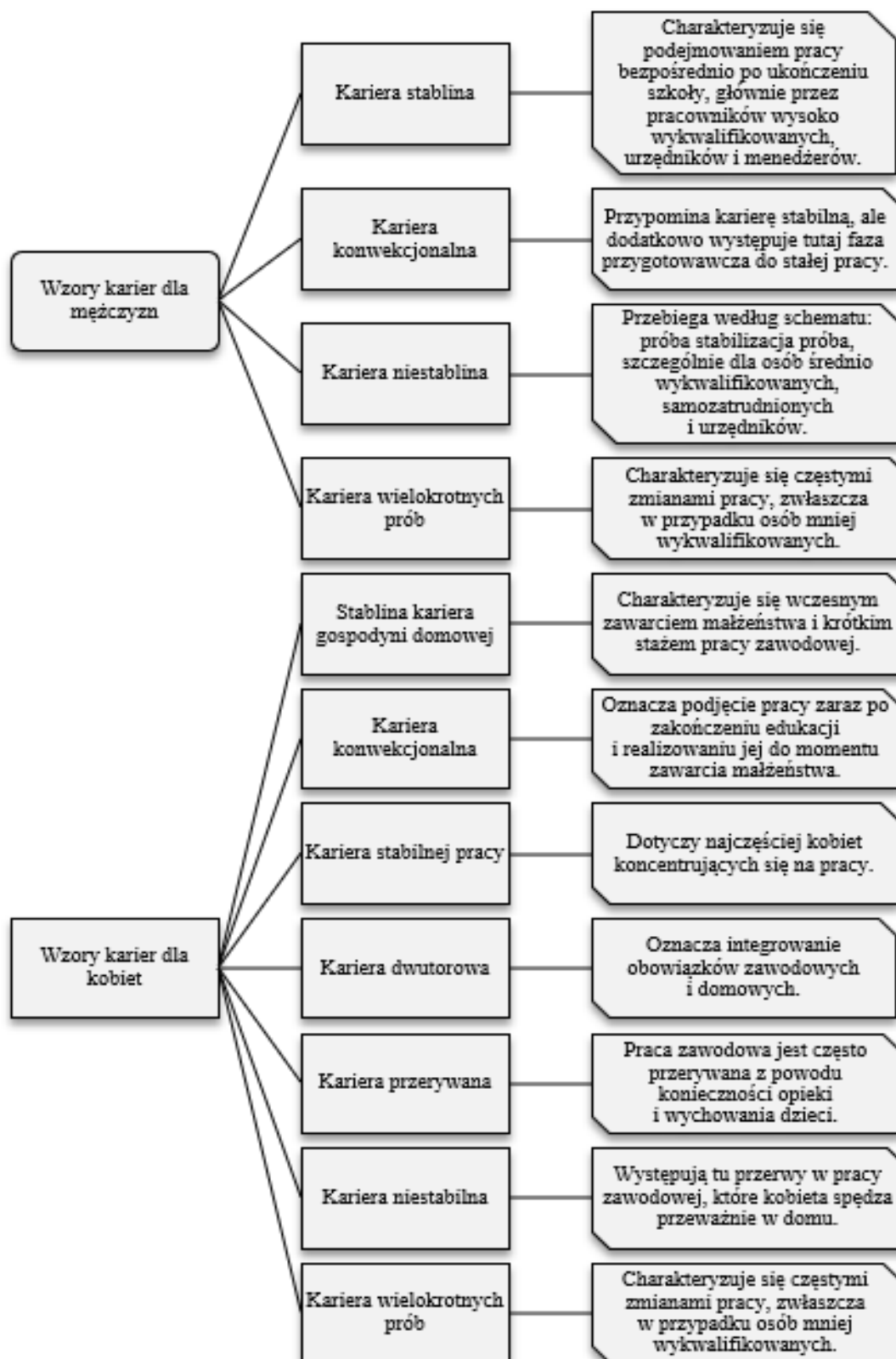
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Alternatywny scenariusz projektowania kariery zawodowej studentów pedagogiki UAM w świetle wyników badań* (s. 4), M. Barańska, 2016, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Proces rozwoju kariery zawodowej w latach 50., jako jeden z pierwszych przedstawił D.E. Super – w postaci pięciu etapów życia, tj.:

- wzrostu (od 4. do 14. roku życia) – ten okres charakteryzuje się procesem kształtowania oraz rozwijania obrazu siebie poprzez identyfikację dziecka z osobami znaczącymi w ich życiu. W tej fazie wyznacznikiem kariery zawodowej są potrzeby i odgrywanie ról społecznych w zabawie, załążki zainteresowań, wstępna samoocena własnych umiejętności w stosunku do wymagań poszczególnych zawodów;

- poszukiwań (od 15. do 24. roku życia) – to okres życia, w którym obserwuje się kształtowanie obrazu siebie przez wypróbowywanie różnych ról społecznych oraz zawodowe doświadczenia w ramach szkoły i w czasie wolnym oraz w podejmowanych pracach okresowych. W tej fazie jednostka dokonuje pierwszych wyborów w oparciu o własne potrzeby, zainteresowania, umiejętności, wartości i realne możliwości. W tej fazie dominują rozwiązania uwzględniające rzeczywiste możliwości kształtowane przez wejście na rynek pracy, kształcenie profesjonalne i próby urzeczywistniania obrazu „ja” oraz wybór najbardziej prawdopodobnego obszaru aktywności zawodowej, podejmowanie pierwszej pracy i testowanie jej w kategoriach zawodu i pracy wykonywanych przez cały okres aktywności zawodowej;
- zajmowania pozycji (od 25. do 44. roku życia) – ten etap charakteryzuje się poszukiwaniem przez jednostkę stałego miejsca zatrudnienia po dokonaniu wyboru głównego kierunku zatrudnienia w wyniku wcześniejszych prób lub specjalistycznego kształcenia. W fazie tej występuje wiele zmian decyzji w procesie określania własnej pozycji zawodowej lub ustalania braku preferencji do wykonywania danego typu pracy. Czas ten stanowi najbardziej twórczy okres pod względem aktywności zawodowej;
- stabilizacji (od 45. do 64. roku życia) – aktywność jednostki sprowadza się do podejmowania działań stabilizujących wybraną drogę kariery zawodowej. Dominuje raczej motywacja do rozwijania realizowanych rodzajów aktywności niż do podejmowania nowych;
- schyłku (65. rok życia i więcej) – charakteryzuje się zmniejszeniem tempa pracy, ograniczaniem zakresu obowiązków i czasu pracy ze względu na zmniejszające się możliwości fizyczne i psychiczne i ograniczenia społeczne. Nieco później (powyżej 71 lat) następuje całkowite zakończenie aktywności zawodowej i pogodzenie się z tym faktem (Lelińska, 2016).

Każdy z etapów życia człowieka silnie wiąże się z jego rozwojem zawodowym, wyznaczając jednostce zadania do realizacji, takie jak wzrost, eksploracja, tworzenie, stabilizacja i schyłek. Zadania te, według autora, wiążą się bardziej z subiektywnym obrazem siebie niż z wiekiem i przyjmują różne formy w kolejnych etapach życia. W dobie aktualnych, dynamicznych przemian na rynku pracy wymienione wyżej etapy jednak ewoluują. Każda jednostka samodzielnie może wpływać na kształt swojej drogi zawodowej, w tym na zmiany stanowisk czy pracy, rozwój kompetencji, osobowości – planowania od nowa swojej kariery zawodowej. W świetle przeprowadzonych badań i przedstawionych wyników, D.E. Super, uwzględniając fakt, że jednostka w trakcie rozwoju zawodowego zachowuje się w sposób względnie stabilny i przewidywalny, wyróżnił cztery typowe wzory kariery zawodowej u mężczyzn i siedem u kobiet, które ukazano na rysunku 6.6 (Hornowska, Paluchowski, 1993). D.E. Super, podchodząc kompleksowo do procesu planowania kariery zawodowej, wskazał również zewnętrzne oraz wewnętrzne czynniki ją kształtujące. Czynniki zewnętrzne, jako te związane z otoczeniem i ze środowiskiem zewnętrznym, należy upatrywać jako tzw.: czynniki sytuacyjne, środowiskowe i czynniki wychowawcze. Do czynników wewnętrznych autor zaliczył poziom rozwoju ogólnego jednostki (poziom rozwoju poznawczego, społecznego, osobowości, poziom wiedzy o świecie i samowiedzy) oraz cechy indywidualne, tj. zdolności, zainteresowania, cechy osobowości, stan zdrowia.



Rysunek 6.6. Typowe wzory karier zawodowych dla mężczyzn i kobiet.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki” (s. 107), E. Hornowska, W.J. Paluchowski, 1993, w: J. Brzeziński (red.) *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Podmiotami organizacji uczestniczącymi w konstruowaniu planu ścieżki kariery zawodowej są m.in. dział personalny, bezpośredni przełożeni i naczelne kierownictwo firmy. Plan ścieżki kariery zawodowej musi uwzględniać realia, plany ścieżek innych pracowników i być skorelowany z pozostałymi planami kadrowymi organizacji, a przede wszystkim z planami szkoleń i następstw (Hornowska, Paluchowski, 1993). Do tworzenia planów rozwojowych pracowników służą różne rodzaje narzędzi diagnostycznych. Zestawy narzędzi stosowanych do diagnozy, wykorzystywanych w planowaniu kariery zawodowej zawierają m.in. kwestionariusze oraz testy pomagające rozpoznać zasoby jednostki oraz jego ograniczenia, ogólne i lokalne źródła danych na temat możliwości rynku pracy, scenariusze ćwiczeń, programy szkoleniowe dla grup, indywidualne narzędzia doradcze, a także inne instrumenty dostosowane do potrzeb (Porzak, 2006)¹³. Wśród wymienionych cech na uwagę zasługują głównie te narzędzia, które służą pomiarowi psychologicznych cech, zwane testami psychologicznymi¹⁴. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie grupy metod pomiaru cech psychologicznych, diagnozujących potencjał zawodowy jednostki, tj.:

- metody (techniki) standaryzowane – wyposażone w normy testy pomiaru cech psychologicznych, które mają dokładnie sprecyzowane zasady ich stosowania. Posiadają podręcznik wyjaśniający interpretację wyników. Kryteriami oraz cechami tych metod są obiektywność wyników, jednolitość warunków, w jakich przeprowadza się badania testem, trafność, z jaką test realizuje założone cele, rzetelność, normalizacja, adaptacja kulturowa, uprawnienia i stosowne instrukcje;
- niestandaryzowane – to narzędzia, dla stosowania których nie wymaga się specjalnych uprawnień, nie posiadają norm, podręcznika, szczególnych instrukcji (Rosalska, 2012). Oddzielną formą wyżej wymienionych metod są coraz częściej stosowane narzędzia w wersji komunikatorów internetowych¹⁵

¹³ Najczęściej przedmiotem diagnozy są następujące elementy: zdolności ogólne i kierunkowe, cechy temperamentu, potrzeby i wartości w odniesieniu do pracy zawodowej, kompetencje zawodowe i wielokulturowe, siła motywacji do zdobywania różnych osiągnięć, cechy charakteru, mocne strony osobowości, aspiracje zawodowe, preferencje i zainteresowania zawodowe, postawy, wiedza o zawodach i rynku pracy, stan zdrowia (Porzak, 2006).

¹⁴ Testy psychologiczne są zbiorami pytań służących do badania własności jednostek lub grup ludzkich przez wywoływanie wśród nich określonych obserwowalnych reakcji werbalnych lub niewerbalnych, będących reprezentatywnymi próbkami ich zachowania się.

¹⁵ Specjaliści zajmujący się wspieraniem w planowaniu karier mają do dyspozycji wiele narzędzi online, opartych o różnorodne koncepcje zdolności, w tym testy jedno- lub wielowymiarowe. Należą do nich np.:

- MIDAS (ang.: *Multiple Intelligences Developmental Assessment Scales*) opracowany przez C. Brantona Shearera. Skale MIDAS opierają się na aplikacji teorii inteligencji wielorakich do sfery doradztwa karier. Autor narzędzia i część innych naukowców wykazali, że zastosowanie wielowymiarowej oceny uzdolnień klientów doradztwa dotyczącego karier daje poprawę procesu doradztwa, jak i rozwoju osobistej ścieżki kariery (Bordei, 2015);
- Test Uzdolnień Wielorakich (TUW), oparty na teorii Gardnera. Jest to dostępny online kwestionariusz i zestaw prób praktycznych umożliwiający badania uzdolnień. Narzędzie pozwala ocenić ogólny potencjał intelektualny i dzięki automatycznie generowanym raportom i zaleceniom wspiera wczesne planowanie kariery zawodowej (Poleszak, Porzak, Kata, Kopik, 2014);
- preferencje i zainteresowania zawodowe – kwestionariusz zainteresowań zawodowych – według teorii Hollanda – kwestionariusz preferowanych aktywności Predigera, profil zainteresowań zawodowych Karpińskiej, wielowymiarowy kwestionariusz preferencji – Matczaka;
- inteligencja/uzdolnienia – Bateria testów (APIS-P), Test zdolności językowych (TZJ), test inteligencji, teoria inteligencji wielorakich Gardera;
- cechy charakteru/temperamentu – test temperamentu FCZ-KT, określenie cech temperamentu Sołtysińskiej;
- aspiracje, plany, dążenia, zamiary, pragnienia, życzenia – ankiety, wywiady, rozmowy;
- wartości i cele związane z pracą i edukacją – kwestionariusz Scheina;
- kompetencje/umiejętności – kwestionariusz mocne, słabe strony, kwestionariusz stylów podejmowania decyzji, kwestionariusz inteligencji emocjonalnej (PTP).

i narzędzi społecznościowych. Sprawne korzystanie z mediów społecznościowych w sferze doradztwa w planowaniu kariery coraz częściej staje się nie tylko koniecznością, ale też ogromną szansą i kluczową kompetencją doradcy, ponieważ znaczenie i potencjał pracy prowadzonej w przestrzeni internetowej nieustannie rośnie.

Efektywne zarządzanie karierą zawodową powinno być zarówno w interesie samej jednostki, zatrudnionej kadry zawodowej, jak też podmiotów realizujących założenia polityki kadrowej, gdyż:

- przyczynia się to do lepszego dopasowania zdolności i umiejętności personelu do wykonywanych zadań;
- przedsiębiorstwa, znane z faktu, że dbają (powinny dbać) o zaspokajanie aspiracji zawodowych pracowników, przyciągają na określone stanowiska lepszych, bardziej ambitnych, dynamicznych i kompetentnych kandydatów z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, oferując im określone możliwości kariery, awans oraz niejednokrotnie wyższe wynagrodzenie;
- przyczynia się do poprawy motywacji kadry i pozwala sprawniej rozwiązywać niektóre typowe problemy związane z kryzysem rozwoju zawodowego.

Specjaliści zajmujący się diagnozą w planowaniu kariery¹⁶ wykorzystują różne narzędzia w celu opracowania merytorycznej oceny zawodowej, w tym cech osobowości danej osoby. Dlatego też diagnoza interpretowana jest jako sposób pozyskiwania informacji, na podstawie których może być zaplanowany proces wsparcia doradczego. Ważną cechą diagnozy jest jej złożoność. S. Ziemiński wskazuje na pięć diagnoz cząstkowych, które razem stanowią diagnozę rozwiniętą. Są to diagnoza klasyfikacyjna (typologiczna), diagnoza genetyczna, diagnoza znaczenia, diagnoza fazy, diagnoza prognostyczna (Lelińska, 2016). Doradca, poza rozbudowanym warszatem metod oraz technik diagnostycznych, powinien charakteryzować się także odpowiednim poziomem wiedzy w zakresie teorii, na gruncie których chce dokonywać interpretacji. Jest to bardzo ważne rozróżnienie. W dobrze prowadzonej diagnostyce procedura zbierania danych jest ważna, jednak niezwykle istotne, a właściwie kluczowe, dla celów doradczych jest to, jak te dane zostaną wykorzystane i zintegrowane z całym procesem doradczym.

¹⁶ W naukach społecznych większość ujęć definicyjnych diagnozy odnosi się w polskiej literaturze do klasycznej definicji S. Ziemińskiego. Autor definiuje diagnozę jako rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości (Ziemiński, 1973). Definicja ta wskazuje doradcy zawodowemu dwa podstawowe kierunki myślenia o czynnościach diagnostycznych. Pierwszy odnosi się do kompetencji w zakresie poszukiwania „objawów”, czyli danych do analizy, a drugi – wskazuje na wagę kompetencji w zakresie interpretacji uzyskanych danych. Takie ujęcie generuje z kolei dwa kluczowe dla diagnostyki w doradztwie zawodowym pytania. Pierwsze z nich dotyczy doboru metod, technik i narzędzi pozyskiwania danych, a drugie jest pytaniem o teorię, na podstawie których można dokonywać interpretacji. To, co odróżnia diagnozowanie od zwykłego zbierania danych to właśnie ocenianie i interpretowanie uzyskanych informacji.

7. Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie

(*Bogusław Mikula*¹)

7.1. Motywowanie jako zadanie zarządzania zasobami ludzkimi

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi niejednokrotnie każdego dnia jest podejmowanych wiele decyzji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Odnoszą się one do różnych obszarów działań personalnych. Wyróżnić można decyzje dotyczące (Piwowarczyk, 2008):

- procesu rekrutacji i przyjęcia do pracy;
- procedur adaptacji nowo przyjętego personelu;
- ewaluacji kadry kierowniczej i wykonawczej;
- inwestycji zasobów organizacji w szkolenia personelu;
- awansów i przesunięć wewnątrzorganizacyjnych;
- restrukturyzacji;
- wysokości i struktury wynagrodzeń oraz innych względnie stabilnych czynników motywowania załogi;
- przyznania nagród konkretnym pracownikom;
- wytypowania konkretnych osób do zwolnień i redukcji personelu;
- czasu pracy i materialnego środowiska pracy;
- innych sfer personalnych organizacji.

Każda z tych decyzji dotyczy sytuacji ludzi w miejscu pracy lub relacji między człowiekiem a organizacją. Decyzje te wpływają na sferę emocjonalną pracowników lub kandydatów do pracy, kształtują ich potrzeby, motywy i bodźce motywujące, wpływając na poziom motywacji ludzi do podejmowania lub zaniechania pewnych działań, oddziałują na zaangażowanie i lojalność pracowników. Zagadnienie budowania motywacji jest wobec tego niezwykle złożone, a badania na ten temat są nadal realizowane w celu dostarczenia praktycznych zaleceń odnośnie do kształtowania systemów motywacyjnych, polityki personalnej oraz systemów pracy.

Jednym z zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest odnalezienie takich sposobów motywowania pracowników, aby wpływać na ich zachowania i kierować nimi tak, aby działali produktywnie i osiągnęli wysoką wydajność (Ariyanto, Sulistyorini, 2020).

7.2. Istota motywacji

Zagadnieniem motywacji człowieka w szczególności zajęła się psychologia, ale stan ten rozpatrywany i badany jest również w ramach zarządzania w odniesieniu do budowania motywacji do pracy i zachowań człowieka w organizacji. Z tego względu pojęcie „motywacja” doczekało się dziesiątek definicji. Często w interpretacji motywacji wykorzystuje się takie pojęcia, jak potrzeba, motyw czy też bodziec. Nie wchodząc w pogłębioną dyskusję na temat sposobów rozumienia tych pojęć, przyjąć można, że:

- potrzeba ujęta ogólnie to biologiczny lub psychiczny stan motywacyjny, który ukierunkowuje zachowanie jednostki na pewien cel (Zimbardo, Ruch, 1994). Bardzo popularne ujęcie potrzeby mówi, że jest to stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju (Kozdrój, 1988);

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

- motyw jest rozumiany na trzy sposoby. Według pierwszego to czynnik lub zbiór czynników otoczenia zewnętrznego człowieka, warunkujący oraz wpływający na jego zachowanie. Według drugiego (chyba najczęstszego), to czynnik (stan) psychiczny pobudzający człowieka do działania. Trzeci sposób traktuje motyw jako zbiór wszystkich czynników (stanów lub sił sprawczych) pochodzących od strony człowieka i jego otoczenia, pobudzających do przyjęcia określonej postawy lub postępowania (Mikuła, 2000);
- mianem bodźca określane jest zjawisko, które posiada zdolność wywołania jakiegoś zachowania (sposprzeżenia/wyobrażenia/uczucia/intencji) u człowieka (Winkler, 2013). Bodziec jest więc czynnikiem otoczenia człowieka (Mikuła, 2019b) i można go wobec tego świadomie kształtować zgodnie z wolą osób mających do tego możliwość (władzę).

„Motywacją najogólniej określić można aktywną gotowość jednostki do osiągnięcia pewnych celów” (Winkler, 2013, s. 269). Inne ogólne określenie mówi, że motywacja to siła tkwiąca w człowieku, która napędza każdą wykonaną przez niego czynność (Ariyanto, Sulistyorini, 2020). Motywację sprowadza się też do procesów psychologicznych, które powodują pobudzenie, kierunek i trwałość zachowania, a zachowania te odbywają się na zasadach dobrowolności i są ukierunkowane na cel (Mitchell, 1982). W tabeli 7.1 przedstawiono wybrane definicje motywacji obrazujące zróżnicowanie podejścia do jej istoty.

Tabela 7.1

Wybrane definicje motywacji

Autor/Autorzy	Definicja
L.R. Bittel (1989, s. 164)	Motywacja to „wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany – który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania”
D.P. Schultz, S.E. Schultz (2002, s. 281)	Motywacja to „czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz właściwościami indywidualnymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak się zachowują w pracy”
J.C. Todorov, M.B. Moreira (2005, s. 120)	„Motywacja to wewnętrzna siła, która popycha nas do działania, a ponieważ jest wewnętrzna, tylko my możemy ją poczuć”
K.C. Setiawan (2015)	Motywacja to energia pochodząca z wnętrza, która pobudza, ukierunkowuje i daje siłę do podążania przez jednostkę w kierunku do osiągnięcia celu
R. Kanfer, G. Chen (2016, s. 7)	„Współczesne poglądy zazwyczaj przedstawiają motywację jako powiązany w czasie zestaw rekurencyjnych i wzajemnych procesów i działań afektywnych, behawioralnych i poznawczych, zorganizowanych wokół celów jednostki”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

W ramach teorii samostanowienia (*Self-Determination Theory* – SDT) – będącej jedną z nowszych koncepcji motywacji (choć rozwijaną przez ponad 40 lat) – motywacja dzielona jest na wewnętrzną (*intrinsic*) i zewnętrzną (*extrinsic*). U ludzi motywacja wewnętrzna jest formą wszechobecną i ważną. Motywację wewnętrzną definiuje się jako „wykonywanie czynności dla jej nieodłącznej satysfakcji, a nie dla

jakichś dających się oddzielić konsekwencji. Kiedy dana osoba jest zmotywowana wewnątrznie jest skłonna działać dla zabawy lub wyzwania, jakie wiążą się z tym, a nie z powodu zewnętrznych zachęt, nacisków lub nagród” (Ryan, Deci, 2000, s. 56). Innymi słowy, „zachowania motywowane wewnątrznie to takie, które są podejmowane w oparciu o zainteresowanie i których główną >nagrodą< jest spontaniczne poczucie skuteczności i przyjemności towarzyszące zachowaniom” (Ryan, Deci, 2017, s. 14). Przeciwnością tego jest motywacja zewnętrzna. Podstawowa różnica między motywacją wewnątrznią i zewnątrznią wynika z rodzaju nagrody. Motywacje wewnętrzne obejmują nagrody wytwarzane w organizmie, jakiegokolwiek by one nie były, a motywacje zewnętrzne obejmują nagrody stworzone poza organizmem (np. pochodzące od partnerów społecznych) (Oudeyer, Kaplan, 2008). Ludzie czerpią korzyści z ich wartości instrumentalnej. Motywacja zewnętrzna kontrastuje więc z motywacją wewnątrznią. Motywacja zewnętrzna to konstrukt, który ma zastosowanie zawsze, gdy wykonywana jest czynność zmierzająca do osiągnięcia rezultatu (Ryan, Deci, 2000) czy konsekwencji, jak zewnętrzna nagroda lub akceptacja społeczna, uniknięcie kary lub osiągnięcie cenionego wyniku (Ryan, Deci, 2017). Przykładowo, ktoś wykonuje zadanie, ponieważ obawia się sankcji, jakie nastąpią w przypadku nie osiągnięcia założonego wyniku.

W ramach teorii SDT rodzaj motywacji sytuuje się na kontinuum autonomia – kontrola. Zachowania są motywowane autonomicznie w takim stopniu, w jakim dana osoba doświadcza woli: zgadza się i jest całkowicie skłonna do zaangażowania się w dane zachowanie. Natomiast zachowania są charakteryzowane jako kontrolowane w sytuacji, gdy dana osoba odczuwa zewnętrzną lub wewnętrzną presję bądź przymuszenie do działania (Ibidem). Warto więc podkreślić, że „każdy wkład, który jest doświadczany jako wsparcie dla autonomii, wzmacnia wewnętrzną motywację, podczas gdy każdy, który jest doświadczany jako kontroler zachowania, udaremnia zaspokojenie potrzeby autonomii i zmniejsza wewnętrzną motywację” (Deci, Ryan, Williams, 1996, s. 176).

Motywacja dzielona też jest na pozytywną i negatywną. Motywację pozytywną obrazuje pozytywne napięcie emocjonalne, kojarzone jako zadowolenie, zachwyty, przyjemność, uczucie wyróżnienia, szczęścia bądź spełnienia. Wiąże się więc z miłymi emocjami. Motywacja negatywna to stan uwarunkowany emocjami negatywnymi, związanymi z zagrożeniem, strachem przed utratą czegoś, nałożeniem kary. Niektórzy uważają, że „wywołanie stanu zagrożenia mobilizuje pracownika do szybszej realizacji celu” (Paszkiwicz, Wasiluk, 2022, s. 243). Jednak nadmiar kar zmniejsza atrakcyjność pracy w organizacji, a negatywne emocje (będące ich efektem) sprzyjają obniżeniu wydajności, jakości, dezintegracji, jak również podjęciu decyzji o porzuceniu pracy. W takich warunkach konieczny jest dodatkowy nadzór kierowniczy i przymuszanie pracowników do pracy (Kostera, Kownacki, 1995). To w konsekwencji pogłębia demotywację.

Reasumując, motywację można rozumieć w sensie atrybutowym (jako wewnętrzna siła i stan regulujący zachowania człowieka) oraz czynnościowym (jako konfiguracja zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania człowieka) (Pocztowski, 2003)². Ujęcie czynnościowe terminu „motywacja” to nic innego, jak motywowanie, a więc działanie mające na celu budowanie motywacji człowieka, co opisano poniżej.

² Definicja motywacji autorstwa D.P. Schultz i S.E. Schultz przedstawiona w tabeli 7.1 jest przykładem połączenia podejścia czynnościowego i atrybutowego w rozumieniu tego terminu.

7.3. Motywowanie pracowników i system motywacji pracowniczej organizacji

Motywację można pobudzać lub hamować. Czynione jest to przez tzw. proces motywowania (motywowanie), który wykorzystuje różnego typu bodźce motywacyjne (Mikuła, Wilkosz, 2023), przy czym jeśli proces ten prowadzi do obniżenia motywacji określa się go jako demotywowanie. Przyjąć można, że motywowanie to „proces polegający na doborze i kształtowaniu bodźców motywacyjnych, aby spowodować zachowanie ludzi zgodne z celami” (Gawron, Mikuła, 2020, s. 178). Przegląd definicji motywowania zawiera tabela 7.2.

Tabela 7.2

Wybrane definicje motywowania

Autor	Definicja
L.R. Bittel (1989, s. 157)	„Motywowanie oznacza stosowanie środków, za pomocą których każdy pracownik dąży do osiągnięcia i osiąga cele spełniające jego osobiste potrzeby”
M. Armstrong (2000a, s. 107)	„Motywowanie polega na takim wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszanie się w tym kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cenionej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby”
M. Morawski (2000, s. 146)	Motywowanie „polega na oddziaływaniu (wpływanie) kierowników na podwładnych za pośrednictwem takich bodźców, które przekształcone w motywy działania spowodują podjęcie i realizację przez pracownika oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także przyjęcie preferowanych przez motywującego postaw i zachowań”
T.D. Fuhrmann (2006, s. 96)	„Motywowanie oznacza tworzenie środowiska, w którym ludzie pracują nad określonym rezultatem”
S. Samsuni (2017, s. 120)	„Motywowanie to wskazywanie określonego kierunku danej osobie lub grupie osób i podejmowanie kroków niezbędnych do osiągnięcia celu”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Bezpośrednim celem funkcji motywowania dla przedsiębiorstwa (lub innego typu organizacji) jest przede wszystkim podniesienie i utrzymanie wysokiej sprawności funkcjonowania (skuteczności, korzystności i ekonomiczności we wszystkich obszarach działalności), co przełożyć powinno się na dobre ostateczne wyniki ekonomiczne. Sprawność ta jest efektem zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, kreatywności, skutecznego wprowadzania zmian i innowacji. Ale celem współczesnej organizacji jest m.in. tworzenie wartości dla pracowników (obok wartości dla właścicieli, klientów, społeczności lokalnej i globalnej, firm partnerskich i konkurencyjnych oraz kraju) i uzyskanie przez nich satysfakcji z pracy (szerzej: Mikuła, 2018b). Satysfakcja ta może być rozumiana jako „wykonywanie w sposób zadowolający, dostateczny, wywołujący przyjemne odczucia, celowych czynności przez pracownika prowadzących do zaspokojenia jego potrzeb lub spełnienia oczekiwań względem pracy” (Skrzypek, Greła, Piasecka, 2019, s. 181).

Tabela 7.3

Bodźce tworzące system motywacji

Bodźce materialne	
Bodźce finansowe	płaca zasadnicza, dodatki płacowe (stażowe, funkcyjne itp.), premie, nagrody pieniężne, akcje i obligacje, świadczenia socjalno-bytowe, diety i deputaty (np. dopłaty do benzyny), inne
Bodźce rzeczowe	samochód służbowy, miejsce parkingowe, telefon służbowy, mieszkanie służbowe, nagrody okolicznościowe (np. zegarek), ubezpieczenia (w tym dodatkowe świadczenia lekarskie), program emerytalny, wysoko komfortowe warunki pracy, szkolenia uzupełniające kompetencje, posiłki w miejscu pracy, inne
Bodźce niematerialne	
Bodźce związane z bezpieczeństwem	pewność zatrudnienia i płacy, brak zagrożeń utraty zdrowia i życia, fizyczne warunki pracy i wyposażenie miejsc pracy, ubezpieczenie (emerytalne, od wypadków i bezrobocia, zdrowotne i in.), forma zatrudnienia, inne
Bodźce społeczne	praca zespołowa i dobre relacje ze współpracownikami, otwarta komunikacja, dobre relacje z przełożonymi i podwładnymi, kontakty z ludźmi z otoczenia organizacji posiadającymi prestiż, stosowanie zasad sprawiedliwości społecznej, styl kierowania, imprezy integracyjne i poza pracą, możliwość korzystania z urzędzeń socjalnych i sportowych, klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, inne
Bodźce związane z szacunkiem i uznaniem	powiązanie wynagrodzeń z wynikami pracy, pozytywna ocena w systemie ocen pracowniczych (wysoka pozycja w rankingu pracowniczym, uzyskanie statusu np. pracownika miesiąca lub roku), pozytywna ocena otoczenia organizacji (ze strony klientów i innych interesariuszy), delegowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności, możliwość ponoszenia odpowiedzialności, szeroka autonomia, możliwość osobistej kontroli, elastyczny lub nienormowany czas pracy, pochwały ustne, wyróżnienia słowne i pisemne na zebraniach i ważnych spotkaniach, wyróżnienia w postaci nagród (dyplomy, odznaki, medale, tytuły), udział w negocjacjach, konsultacjach i procesach decyzyjnych (partycypacja), awans poziomy i pionowy, udział w prestiżowych szkoleniach, udział w prestiżowych delegacjach i zebraniach, elastyczny czas pracy, ekstra dni wolne od pracy (i inne kafeterie), inne
Bodźce związane z samorealizacją	treść pracy, partycypacja w zarządzaniu, praca w komisjach, komitetach, zespołach zadaniowych, radach itp., udział w pracach projektowych, tworzenie i wdrażanie zmian organizacyjnych (np. w kształtowaniu strategii), inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje* (s. 106), I. Gawron, B. Mikuła, 2020, Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu; *Obrazy organizacji* (s. 45), G. Morgan, 1997, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zakładając, że pracownik jest motywowany przez zaspokojenie swoich potrzeb, konieczne jest zidentyfikowanie ich i oczekiwań pracownika oraz jego podejścia do nich. Większość definicji motywowania zakłada bodźcowy charakter tego procesu, nastawiony na realizację postawionych celów (Kopertyńska, 2008). Niektórzy ludzie po prostu pracują, aby otrzymać wypłatę, dzięki której mogą żyć. Kierują się zatem bardzo podstawowymi motywami. Inni mają chęć robić więcej, wyróżniać się. Mają tzw. „ogień w brzuchu”, aby zrobić więcej niż ci z motywami podstawowymi (Fuhrmann, 2006). Dlatego też nie ma jednego wzorcowego sposobu motywowania pracowników do pracy, a tym samym nie ma idealnego systemu motywacji. Współczesne poglądy na temat motywowania bazują na podejściu sytuacyjnym. Zakłada się więc, że każdy człowiek jest indywidualną jednostką, zatem konieczne jest dobranie dla niego zindywidualizowanych sposobów motywowania.

„Zestaw wykorzystywanych w przedsiębiorstwie czynników motywacyjnych tworzy system, który oddziałuje na pracownika” (Pierścieniak, Krent, Jakiela, 2013, s. 41). Spoglądając na system motywacji bardziej szczegółowo, określić go można jako „układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowania pracowników” (Gawron, Mikuła, 2020, s. 179).

Bodźce stosowane w ramach systemu motywacji podzielić można na materialne i niematerialne. W ramach bodźców materialnych są bodźce finansowe i rzeczowe, a niematerialne dzielą się na dotyczące bezpieczeństwa, relacji międzyludzkich (społeczne, afiliacji), szacunku, uznania oraz samorealizacji (Gawron, Mikuła, 2020). W tabeli 7.3 przedstawiono główne czynniki motywacyjne według wskazanego podziału bodźców.

Chcąc skutecznie ukształtować i wykorzystać system motywacji w odniesieniu do pracowników, „menedżer musi być wyczulony na wewnętrzne potrzeby i osobiste cele powodujące ich zachowania” (Bittel, 1989, s. 164). Aby system motywacji był skuteczny, musi m.in. (Fuhrmann, 2006):

- zmuszać menedżerów do wyznaczania celów;
- zmuszać menedżerów do mierzenia wyników;
- ustalać jasne standardy wydajności dla pracowników,
- nagradzać pracowników za dodatkową pracę i zaangażowanie.

Budując system motywacji w organizacji, konieczne jest uwzględnienie strategii konkurowania. Dla przykładu, jeśli organizacja dąży do tworzenia oraz stosowania innowacyjnych rozwiązań, należy położyć większy nacisk na te czynniki motywacyjne, które wpływają na środowisko pracy. Obejmuje to np. okazywanie uznania, zapewnianie odpowiedniego wsparcia podczas realizacji zadań, zachęcanie do podejmowania ryzyka, tworzenie możliwości eksperymentowania i uczenia się, zapewnianie możliwości rozwoju osobistego i zachęcanie do pracy zespołowej. Wyniki badań dowodzą, że takie czynniki, jak zachowania przywódcze i kultura korporacyjna są ważniejsze w motywowaniu niż indywidualne wynagrodzenie. Nie oznacza to jednak, że można w ten sposób rekompensować pieniężne, indywidualne zachęty, gdyż po nich też można oczekiwać efektu promującego innowacyjność (Cramme, Lindstädt, 2005). Pamiętać należy, że czynnik finansowy stosunkowo szybko wpływa na postawy pracowników, ale jeśli nie zadziałają inne czynniki motywacyjne, to stan umotywowania może szybko przeminąć (Ściobiorek, 2004). Dlatego też motywowanie pracowników powinno opierać się na optymalnym połączeniu bodźców materialnych i niematerialnych, a także maksymalnie uwzględniać indywidualne właściwości pracowników, treść i warunki działalności zawodowej (Ludwikowska, 2013).

Źle skonstruowany system motywacji może m.in. (Fuhrmann, 2006):

- powodować zniszczenie pracy zespołowej;
- stymulować pracowników do poszukiwania sposobów „pokonania systemu”;
- wywoływać nerwowość u pracowników, gdy nie mogą kontrolować okoliczności, które wpływają na ich premię;
- wysłać sygnał, że pracownicy zarabiają więcej tylko za to, że robią to, czego się od nich oczekuje;
- zdemotywować pracowników, gdy nadzwyczajny wysiłek ze strony pracownika daje słabe rezultaty, na które pracownik nie ma wpływu;
- spowodować, że pracownicy, którzy raz otrzymają premię, oczekują jej przez cały czas.

Błędy w motywowaniu i budowie systemu motywacji ostatecznie prowadzić mogą do niepożądanego stanu u pracownika określanego jako amotywacja.

7.4. Amotywacja jako zagrożenie dla rozwoju i funkcjonowania organizacji

Gdy motywy pracownika opierają się na niezaspokojonych potrzebach gromadzą napięcie, którego niewystarczające zredukowanie ma negatywne konsekwencje dla każdego przedsiębiorstwa poprzez fakt, że pracownik nie jest zmotywowany lub jest demotywowany, ewentualnie nie ma powodów do działania w interesie przedsiębiorstwa (Kassay, 2016), prowadzi to do pojawienia się tzw. amotywacji³.

W teorii SDT wyróżnia się trzy typy motywacji wpływające na zachowanie. Obok omówionej wcześniej motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, jest też amotywacja. Amotywacja stanowi tu największą skrajność (Legault, Green-Demers, Pelletier, 2006). Amotywacja jest przeciwieństwem motywacji i odzwierciedla brak zamiaru działania (Deci, Ryan, 2008). Na ogół amotywacja kojarzona jest z upośledzoną wydajnością poznawczą oraz negatywnym afektem, a czasami z niską samooceną (Vallerand, Blssonnette, 1992). Definicje prezentujące istotę amotywacji przedstawiono w tabeli 7.4.

Amotywacja kontrastuje więc z motywacją wewnętrzną i zewnętrzną. Jest stanem, w którym człowiekowi brakuje intencji do działania, a co za tym idzie – motywacji. Zgodnie z SDT, ludzie są amotywowani, gdy brakuje im poczucia skuteczności lub kontroli w odniesieniu do pożądanego rezultatu (Deci, Ryan, 2000). Patrząc na amotywację bardziej szczegółowo, wynika ona z tego, że osoba nie docenia zachowania lub wyniku, nie wierzy, że ceniony wynik jest wiarygodnie powiązany z konkretnymi zachowaniami, albo wierzy, że istnieją zachowania instrumentalne prowadzące do cenionego wyniku, ale nie czuje się kompetentna do podjęcia tych instrumentalnych zachowań (Deci, Ryan, 2008).

³ Terminologia używana do opisu deficytów motywacyjnych w literaturze naukowej jest szeroka. Obok amotywacji, wykorzystywane są następujące deskryptory określające deficyt motywacyjny: apatia, awolicja, anhedonia, opóźnienie psychomotoryczne, zmęczenie i anergia (Calabrese i in., 2014).

Tabela 7.4

Wybrane definicje amotywacji

E.L. Deci, R.M. Ryan (1985) R.M. Ryan, E.L. Deci (2017)	Amotywacja to stan, gdy ktoś postrzega siebie jako niekompetentnego do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Amotywacja to braku intencjonalności i motywacji u ludzi
D. Markland, V. Tobin (2004)	Amotywacja jest stanem braku jakiejkolwiek intencji do zaangażowania się w zachowanie i jest całkowicie niesamostanowiącą formą regulacji
L. Legault, I. Green-Demers, L. Pelletier (2006)	Amotywacja to brak motywacji. Poczucie ogólnej bezradności
B. Shen, R.K. Wingert, W. Li, H. Sun, P.B. Rukavina (2010)	Amotywacja odnosi się do stanu, w którym jednostki nie są w stanie dostrzec związku między swoim zachowaniem a późniejszym skutkiem tego zachowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Amotywację budować mogą sytuacje amotywuujące. Pojawiają się, gdy warunki zinterpretowane zostaną jako nie do opanowania, to znaczy, gdy osoba postrzega siebie jako niekompetentną do osiągnięcia pożądaných rezultatów. Zazwyczaj zdarza się to, gdy ktoś otrzymuje uporczywie negatywne informacje zwrotne na temat swoich wyników, kiedy ktoś wielokrotnie zawodzi lub gdy uważa, że wyniki są osiągnane bezwarunkowo. Gdy środowisko nie pozwala ani na samostanowienie, ani na kompetentne zachowania, pojawiająca się amotywacja objawia się bezradnością. Towarzyszyć temu mogą takie stany afektywne i poznawcze, jak apatia, bezradność, depresja, dyskredytacja samego siebie (Deci, Ryan 1985). Nie są to pożądane stany, gdyż np. zarówno depresja, jak i nastrój depresyjny są powszechnie kojarzone z drażliwością, utrzymującym się uczuciem niepokoju w reakcji na poczucie zagrożenia ze zwiększoną gotowością do wrogich zachowań, które mogą być spotęgowane przez głód, senność czy ból. Pojawiać się mogą też szybkie zmiany emocjonalne (Cerejeira, Lagarto, Mukaetova-Ladinska, 2012).

Jako ciekawostkę warto tu dodać, że sama obecność osoby nadzorującej lub oceniającej, nawet bez nagród lub awersyjnych konsekwencji, może być szkodliwa dla wewnętrznej motywacji. Sytuację amotywacyjną tworzy również obecność kamer kontrolujących (Deci, Ryan, 1987).

Współcześni menedżerowie niejednokrotnie uznają, że dobry lider powinien być wszechobecny, wszechogarniający wszystkie sprawy, trzymający „rękę na pulsie”, wyznaczać kierunki i sposoby działania podwładnym, ciągle ich nadzorować i kontrolować, aby uniknąć błędów. Zwiększa to zakres kontroli i ogranicza samodzielność w działaniu pracowników. Sytuację taką określa się często jako trening bezradności. Konsekwencją tego jest wystąpienie trzech deficytów (Poznaniak, 1993):

- 1) deficytu poznawczego – kiedy człowiek przestaje rozumieć daną sytuację i nie potrafi przewidzieć dalszego jej rozwoju;
- 2) deficyt motywacyjny – polegający na obniżeniu się motywacji do działania,
- 3) deficyty emocjonalne – pojawienie się apatii, lęku, depresji, uczucia zmęczenia, niekompetencji, bezradności i wrogości.

Ów model wyuczonej bezradności prowadzi do tego, że po nieudanych próbach kontrolowania sytuacji jednostka wstrzymuje reagowanie i staje się bezradna.

Trening bezradności nie wywiera wpływu na wykonanie zadań rutynowych i na rozwiązywanie problemów na bazie przygotowanych i znanych procedur. Natomiast duże trudności w jego efekcie występują przy realizacji zadań nowych, które wymagają twórczego integrowania informacji, tworzenia nowych pomysłów i przełamywania schematów postępowania. Najgroźniejszymi produktami wieloletniego systemowego treningu bezradności w polskim środowisku pracy są ciągle wymówki, apatia, niechęć i obrzydzenie do aktywnego poszukiwania pracy. Długotrwała ekspozycja na trening bezradności skutecznie niszczy formy twórczego myślenia (Sądek, 1991).

Aby pokonać amotywację, oprócz posiadania wymaganych umiejętności, działaniu towarzyszyć muszą przekonania o osobistej skuteczności oraz wiary, że potrafi się generować wysiłek potrzebny do wykonania zadania (Pelletier, Dion, Tuson, Green-Demers, 1999). Utrzymywanie wewnętrznej motywacji i internalizowanie motywacji zewnętrznej jest ułatwione przez konteksty społeczne, które umożliwiają zaspokojenie podstawowych psychologicznych potrzeb autonomii, kompetencji i pokrewieństwa (doświadczenia miłości i kontaktów międzyludzkich). Konteksty te charakteryzują się możliwością wyboru, optymalnym wyzwaniem, informacją zwrotną, zaangażowaniem interpersonalnym i uznaniem uczuć (Deci, Ryan, Williams, 1996). Konteksty te muszą być odpowiednio ukształtowane, wspierając samostanowienie działania. Przykładowo, jeśli pozytywne sprzężenie zwrotne jest prezentowane w stylu niekontrolującym, wzmacnia motywację wewnętrzną. Natomiast pozytywne informacje zwrotne, które wykorzystują kontrolowanie zwrotu (np. „dobrze, zrobiłeś tak, jak powinieneś”), zwykle podważają wewnętrzną motywację (Ibidem, s. 177). Na ograniczenie amotywacji wpływają też zachowania kierowników. Sugeruje się, że najskuteczniejszymi liderami są ci, którzy zapewniają środowisko wspierające autonomię, kompetencje i powiązania (pokrewieństwa) (Baard, Deci, Ryan, 2004). Minimalizowanie możliwości amotywacji dokonywane może być też przez kształtowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Klimat, w którym odczuwa się presję oraz kontrolę, podważa wewnętrzną motywację. Klimat, w którym odczuwa się wsparcie i informacje, wzmacnia wewnętrzną motywację (Deci, Ryan, 2008).

Jednym ze sposobów walki z amotywacją i budowania motywującego środowiska pracy jest stworzenie z przedsiębiorstwa lub innej instytucji zatrudniającej ludzi tzw. zdrowej organizacji (organizacji zhumanizowanej). Program budowania zdrowej organizacji przewiduje promocję zdrowia w miejscu pracy, kształtowanie dobrostanu pracowników (*well-being*), tworzenie dobrego samopoczucia korporacyjnego (*corporate wellness*), co zakłada wspieranie dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego zatrudnionych (Ulrych, Wojtaszczyk, 2021), ale również wdrożenie koncepcji właściwej jakości życia zawodowego (*quality of work life* – w starszej nomenklaturze słownej określanej jako programy humanizacji pracy) i motywacyjnych form organizacji pracy. W charakterystykach zdrowej organizacji mocno akcentuje się też walory ekonomiczne i zarządcze, jak dobra sytuacja finansowa organizacji, działania równoważące potrzeby oraz wymagania wszystkich interesariuszy (konsumentów, akcjonariuszy, rządów, społeczeństw i pracowników na wszystkich poziomach), właściwe zachowania strategiczne, adaptacyjność do warunków otoczenia, zdolność do zmian, umiejętność przetrwania, uczciwa komunikacja i informacja zwrotna, uczenie się organizacji itp. (Kendall, Murphy, O'Neill, Bursnall, 2000; Mikuła, 2005; Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, Graca, 2014).

Jednym z nowszych sposobów ograniczenia sytuacji amotywacyjnych jest gamifikacja (grywalizacja). „Gamifikacja to ostrożne i przemyślane zastosowanie gry do rozwiązywania problemów i zachęcanie do nauki przy użyciu wszystkich odpowiednich elementów gier” (Kapp, 2012, s. 15-16). Grywalizacja ma na celu zarówno rozwiązanie problemu, budowanie zaangażowania i motywowanie ludzi do wykonywania określonych działań, jak i promowanie uczenia się przy użyciu myślenia i technik opartych na grach (Kapp, 2012; Witoszek, 2019). Może mieć zastosowanie w takich dziedzinach życia oraz praktykach biznesowych, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, sprzedaż, zarządzanie projektami, sport czy edukacja – wzbogacając codzienność o mechanizmy, dynamikę czy metafory pochodzące z gier (Makowiec, Witoszek-Kubicka, 2019). Obok tego metody grywalizacyjne są również stosowane w obszarach takich, jak: wpływanie na zachowania środowiskowe, motywowanie do ćwiczeń fizycznych, promowanie bezpiecznych zachowań w zakresie prowadzenia pojazdów lub zwiększanie efektywności nauki (Szymańska, 2019). Gamifikację można zaliczyć do najnowszych innowacyjnych narzędzi, służących budowaniu motywacji i zaangażowania ludzi do pracy.

8. Wynagradzanie pracowników w przedsiębiorstwie

(Teresa Myjak¹)

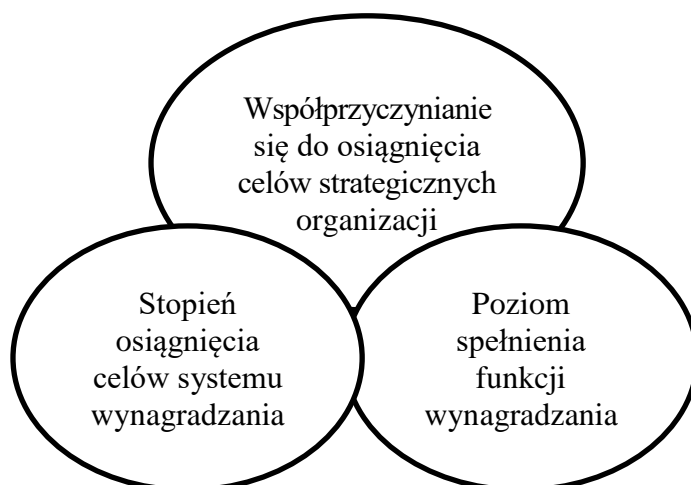
8.1. Pojęcie wynagradzania

W publikacjach poświęconych problematyce wynagradzania pracowników znaleźć można różne interpretacje pojęcia wynagradzanie. Odmienne rozumieją to pojęcie prawnicy i ekonomiści. Natomiast wspólną cechą wielu definicji jest używanie pojęć: „wynagradzanie” i „płaca” jako synonimów (Golnau, 2011). Pojęcie „wynagradzanie” można rozumieć na dwa sposoby (Pawlak, 2003):

- węższe ujęcie dotyczy wynagradzania za pracę. W węższym znaczeniu słowo to jest wyposażone w dodatkowy określnik „za pracę”. Węższe rozumienie wynagradzania stosowane jest w dziedzinie prawa pracy;
- szersze ujęcie dotyczy wszelkich form świadczeń firmy na rzecz pracownika, związanych z ogółem zależności łączących te dwa podmioty, nie tylko stosunkiem pracy. W szerszym ujęciu brak jest określnika „za pracę”.

Wynagradzanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, realizowaną w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od jego rozmiarów i rodzaju działalności. Wynagradzanie powinno zapewnić przedsiębiorstwu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i efektywne wykorzystanie ich potencjału pracy (Niedzielski, Walkowiak, 2000).

Wynagrodzenie można rozpatrywać z punktu widzenia oceny jego efektywności. Ocena taka obejmuje trzy płaszczyzny przedstawione na rysunku 8.1. Są to: stopień osiągnięcia celów systemu wynagradzania (tzn. pozyskiwania i stabilizacji kluczowych pracowników i ich zaangażowania w pracę na rzecz organizacji w sposób skuteczny); poziom spełnienia funkcji wynagradzania (tj. dochodowej, kosztowej, motywacyjnej i społecznej); współprzyczynianie się do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa.



Rysunek 8.1. Zakres oceny efektywności wynagradzania.

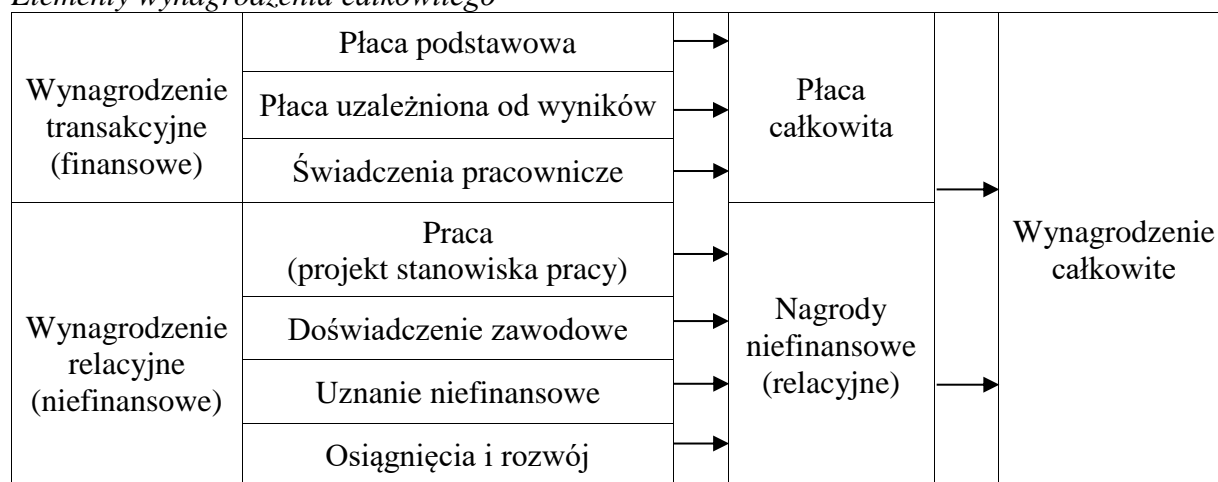
Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w „Efektywność wynagrodzeń” (s. 483), M. Juchnowicz, 2014a, w: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

Wynagrodzenie jest finansową zapłatą, jaką organizacja daje swym pracownikom w zamian za świadczoną pracę (Griffin, 2017). Obowiązek wynagradzania za wykonaną pracę jest cechą każdego stosunku pracy. Stanowią o tym zapisy zawarte w kodeksie pracy, regulujące te kwestie na linii pracodawca-pracobiorca. W kontekście wynagrodzenia za pracę wybrzmiewa koncepcja wynagrodzenia całkowitego. Ma ona w założeniu połączenie elementów wynagrodzenia finansowego i niefinansowego w jedną, spójną całość. W tym celu niezbędne jest określenie korzyści finansowych, docenienie znaczenia doświadczenia zawodowego pracowników płynącego ze środowiska pracy, a także możliwości rozwoju, co pokazano w tabeli 8.1.

Tabela 8.1

Elementy wynagrodzenia całkowitego



Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 443), M. Armstrong, S. Taylor, 2016, Warszawa: Wolters Kluwer.

Wynagrodzenie za pracę należy odróżnić od innych świadczeń, np. (Pawlak, 2003):

- gratyfikacji za wykonane umowy zlecenia czy umowy o dzieło, ponieważ nie są one oparte na stosunku pracy;
- wypłat za czas niewykonywania pracy (np. z powodu urlopu czy przestoju), odprawy pośmiertnej czy odszkodowań. Te świadczenia nie przysługują za wykonaną pracę, lecz są pochodną innych regulacji prawnych;
- diet, gdyż jedynie kompensują koszty delegacji pracownika;
- nagród uznaniowych, ponieważ nie mają charakteru koniecznego i nie są świadczeniami powtarzającymi się z określoną częstotliwością;
- wyróżnień, dlatego że nie mają one charakteru majątkowo-przysparzającego.

Przedstawione w tabeli 8.2. kryteria wynagrodzeń pracowników można spotkać w praktyce wielu współczesnych przedsiębiorstw i innych organizacji angażujących ludzi do pracy. Ich zastosowanie zależy od różnych czynników i wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań.

Tabela 8.2.
Kryteria wynagrodzeń pracowników

Kryterium	Wyszczególnienie wynagrodzeń	
Adresat	Wynagrodzenie indywidualne – kierowane do konkretnego pracownika, wynika z jego kwalifikacji i efektów pracy	Wynagrodzenie grupowe – kierowane do grupy ludzi, którzy muszą podzielić się wynagrodzeniem
Forma	Wynagrodzenie finansowe – uzyskiwane świadczenia w gotówce (np. pensja, premia, nagroda)	Wynagrodzenie pozafinansowe – świadczenia otrzymane w formie niepieniężnej, tj. w naturze (np. wyróżnienia, rozmaite dobra)
Tytuł	Wynagrodzenie za pracę – przysługuje za rodzaj, ilość i jakość wykonanej pracy	Wynagrodzenie nie związane bezpośrednio z wkładem pracy – np. nagrody jubileuszowe, dodatki stażowe
Termin	Wynagrodzenie bieżące – świadczenia stałe, wypłacane w krótkich okresach z określoną częstotliwością (np. co tydzień, co miesiąc)	Wynagrodzenie odroczone – są przekazywane w długich okresach, (np. rocznych w postaci akcji, obligacji, polis ubezpieczeniowych)
Wybór świadczenia	Wynagrodzenie bez możliwości wyboru – pracownik nie ma wpływu na wynagrodzenie, które otrzymuje w gotówce lub w innej z góry ustalonej formie	Wynagrodzenie z możliwością wyboru – pracownik otrzymuje do wyboru listę świadczeń (tzw. kafeterię) z której dowolnie wybiera konkretne świadczenie
Określone warunki	Wynagrodzenie warunkowe – świadczenia uzależnione od spełnienia z góry ustalonych warunków	Wynagrodzenie uznaniowe – świadczenia, których rodzaj i ilość nie są z góry ustalone, a zależą od uznania przełożonego
Jawność	Wynagrodzenie jawne – takie, o którym wiedzą współpracownicy osoby otrzymującej świadczenie	Wynagrodzenie utajnione – takie, które nie są znane dla innych osób w firmie, tylko znane osobie otrzymującej świadczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 238-239), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

Kształtowanie wynagrodzenia za pracę ma duże znaczenie zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak również w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwem. Na poziomie strategicznym powinno być wykorzystywane jako instrument długofalowego rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa zintegrowanego z jego strategią oraz kulturą organizacyjną, a na poziomie operacyjnym wynagrodzenie jest ważnym instrumentem pozyskiwania, stabilizowania i motywowania pracowników (Sokołowski, 2016). Ludzie nie będą podejmować wysiłku, jeśli nie będą za niego uczciwie wynagradzani (O'Reilly III, Pfeffer, 2006).

Wysokość wynagrodzenia może być zróżnicowana ze względu na: wkład w pracę, wyniki pracy, kompetencje pracowników, sytuację na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, a także – potrzeby pracowników. Zróżnicowanie dotyczy też szerokiego spectrum wykorzystywanych narzędzi i składników wynagrodzenia (tabela 8.3).

Tabela 8.3

Kryteria różnicowania wynagrodzeń za pracę

Podstawa różnicowania	Wykorzystywane narzędzia	Składniki wynagrodzenia
Wkład pracy	<ul style="list-style-type: none"> – czasowa forma płac – wartościowanie pracy – taryfikator kwalifikacyjny – tabela płac 	<ul style="list-style-type: none"> – płace zasadnicze – dodatki funkcyjne – dodatki za pracę w warunkach szkodliwych, szczególnie uciążliwych i niebezpiecznych
Wyniki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – akordowa i prowizyjna forma płac – systemy premiowe – okresowe oceny pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – płace akordowe – prowizje – premie – nagrody
Kompetencje pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – profile kompetencyjne – taryfikator oparty na kompetencjach – oceny kompetencji pracowników – certyfikaty – oceny okresowe 	<ul style="list-style-type: none"> – płace zasadnicze – dodatki – premie – nagrody
Sytuacja na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> – raporty o rynkowym stanie wynagradzania sporządzane w ramach tzw. klubów płacowych 	<ul style="list-style-type: none"> – płace zasadnicze – premie – nagrody – inne składniki – wynagrodzenie ogółem – świadczenia pozapłacowe
Potrzeby pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – płaca minimalna – indeksacja według przyrostu cen – szczególne okoliczności oraz wydarzenia 	<ul style="list-style-type: none"> – dopłaty – deputaty – dodatki

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wynagradzanie pracowników” (s. 255), W. Golnau, 2011, w: W. Golnau, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: CeDeWu.

8.2. Strategia wynagradzania

Tradycyjnie wynagradzanie traktowane jest jako element umowy z pracownikiem, żeby ten przyjął pracę i należycie ją wykonywał. Jednak w ostatnich latach kwestii wynagradzania przyjrano się z szerszej perspektywy i pod kątem strategii (Stredwick, 2005).

Strategia wynagradzania uzależniona jest zarówno od czynników tkwiących wewnątrz organizacji (np. kultura organizacyjna czy struktura organizacyjna), jak też czynników będących poza jej zasięgiem oddziaływania (np. działania konkurencji, nowych technologii). Jedne i drugie czynniki mają duży wpływ na system wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwie, co zobrazowano w tabeli 8.4.

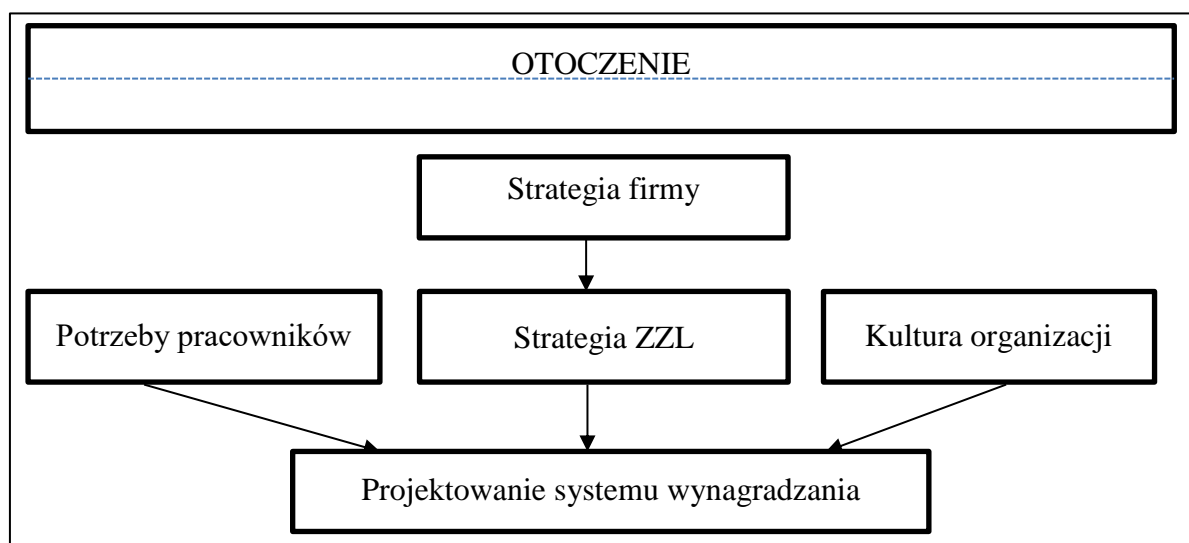
Tabela 8.4.

Czynniki determinujące strategię wynagradzania i ich wpływ na system wynagradzania

Cele strategii biznesowej	Kształt systemu wynagradzania
Wzrost konkurencji na rynkach produktów i usług	Zastosowanie form wynagradzania za efekty (prace indywidualne i zespołowe, prowizje)
Kultura organizacyjna i promowane wartości, np. zorientowanie na klienta	Premie i nagrody za jakość obsługi
Elastyczne struktury organizacyjne i formy pracy	Elastyczne sposoby wynagradzania (np. partycypacja w korzyściach, elastyczny czas pracy)
Płaskie struktury organizacyjne	Alternatywne sposoby motywowania kluczowych pracowników (np. możliwości rozwoju)
Zmiany w oczekiwaniach pracowników	Personalizacja sposobów wynagradzania odpowiednio do indywidualnych celów i hierarchii wartości
Imperatyw kreatywności pracowników	Kształtowanie zaangażowania poprzez kompleks wynagradzania finansowego i pozafinansowego
Zastosowanie nowych technologii	Wynagrodzenie za kompetencje, nagrody za zdobywanie nowych umiejętności
„Wojna o talenty”	Rozwiązania mające na celu pozyskanie i stabilizację kluczowych pracowników (np. konkurencyjne pakiety wynagradzania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym* (s. 18), M. Juchnowicz, H. Kinowska, T. Rostkowski, 2021, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

W budowaniu strategii wynagradzania należy uwzględnić różnice występujące między pracownikami np. w zakresie ich potrzeb, które powinny być uwzględnione w strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia wynagradzania musi również korespondować z kulturą organizacyjną, aby można było zaprojektować spójny system wynagradzania pracowników (rysunek 8.2).



Rysunek 8.2. Determinanty wyboru strategii wynagradzania.

Źródło: „Systemy wynagradzania” (s. 282), E. Smyk, 2002, w: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Poltext.

Ramy strategii wynagradzania pracowników przedstawiono na rysunku 8.3.



Rysunek 8.3. Ramy strategii wynagrodzenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 880), M. Armstrong, S. Taylor, 2016, Warszawa: Wolters Kluwer.

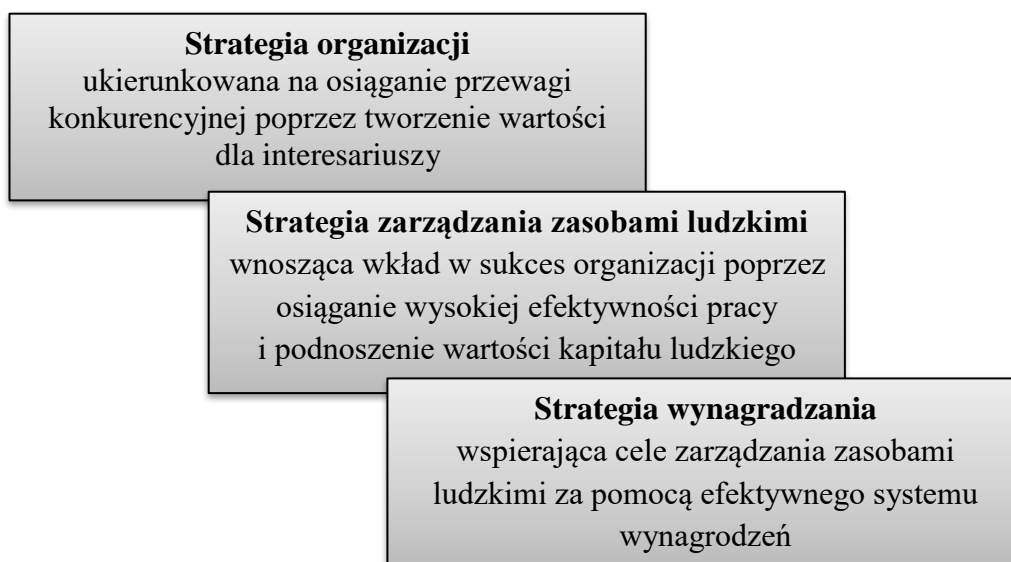
O tym, jaką rangę posiada wynagrodzenie pracowników z punktu widzenia strategicznego przekonuje A. Pochtowski (2011), który na podstawie studiów literaturowych oraz badań empirycznych przytacza argumenty na rzecz strategicznego znaczenia wynagrodzenia w organizacji:

- po pierwsze, wynagrodzenie jest jednym z podstawowych narzędzi podnoszenia efektywności pracy na poziomie jednostek, zespołów i organizacji jako całości. Umiejętne połączenie polityki i praktyki wynagrodzenia z zadaniami oraz ocenianiem pracowników decyduje w znacznej mierze o osiągnięciu założonego poziomu efektywności;
- po drugie, rosnące znaczenie wynagrodzenia wynika z faktu, że wykazuje ono tendencję wzrostową;
- po trzecie, wynagrodzenia pracowników stanowią instrument ich pozyskiwania i retencji w organizacji, szczególnie osób utalentowanych, mających wysoki potencjał czy też zajmujących kluczowe pozycje w organizacji;
- po czwarte, strategiczne znaczenie wynagrodzenia wynika z jego powiązań z innymi elementami w systemie zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. rekrutacją i selekcją, zarządzaniem efektywnością, rozwojem pracowników czy racjonalizacją zatrudnienia). Zapewnienie wysokiej spójności polityki i praktyki wynagrodzenia z innymi procesami personalnymi przyczynia się więc do podnoszenia ich efektywności i osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi;

- po piąte, szeroko rozumiane wynagradzanie (określane też jako wynagradzanie całkowite), jest rodzajem inwestycji w kapitał ludzki, a ponadto istotnym czynnikiem budowania zaangażowania ludzi w realizację bieżących oraz przyszłych celów organizacji.

Strategie dotyczące wynagradzania powinny być zgodne z wartościami oraz przekonaniem zarządu i całego przedsiębiorstwa. Powinny także wynikać ze strategii ekonomicznych i wiązać się z wynikami działalności przedsiębiorstwa. Ważne jest także, aby promowały pożądane postawy i były zgodne z przyjętym stylem zarządzania. Ponadto strategie powinny zapewniać odpowiedni poziom wynagrodzenia i stopień jego różnicowania w zależności od wyników pracy, kompetencji i umiejętności pracowników (Armstrong, 2000b).

Kwestie obrazujące integrację strategii wynagradzania ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi i – szerzej – ze strategią organizacyjną, zamieszczono na rysunku 8.4.



Rysunek 8.4. Strategia wynagradzania jako element strategii organizacji.

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 367), A. Pochtowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

8.3. System wynagradzania

System wynagradzania jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników w organizacji (Juchnowicz, Kinowska, 2018). Jest zbiorem zasad, reguł, przepisów i norm, regulujących ustalanie i korygowanie wynagrodzeń pracowników. Elementy systemu wynagradzania zawarte są w regulaminie wynagradzania lub układzie zbiorowym pracy (w sytuacji gdy w organizacji są obecne związki zawodowe) (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016). Skuteczny system wynagradzania pracowników umożliwia realizację następujących zadań (Beck, 2007):

- pomaga pozyskać odpowiednich pracowników do pracy w organizacji;
- pomaga utrzymać najlepszych pracowników;
- motywuje pracowników poprzez nagradzanie dobrej pracy;
- wspomaga strategię przedsiębiorstwa i strategię personalną.

Proces tworzenia systemu wynagradzania składa się z różnych etapów. W ogólnym ujęciu za punkt wyjścia można przyjąć analizę stanowisk pracy lub ról odgrywanych przez pracowników. To z kolei jest podstawą do wartościowania pracy, aby oszacować stopień trudności na stanowisku pracy. W dalszej kolejności określa się taryfikator prac, aby następnie przejść do tzw. porządkowania prac, w wyniku czego powstaje wyjściowa struktura wynagradzania w przedsiębiorstwie, która – po uwzględnieniu różnych kryteriów wewnętrznych – przekłada się na wynagradzanie indywidualne pracownika (tabela 8.5).

Tabela 8.5

Proces tworzenia systemu wynagradzania

Podstawa różnicowania	Struktura wynagrodzeń	Etap tworzenia struktury wynagrodzeń	Wynik tworzenia struktury wynagrodzeń
Procesy organizacyjne Stanowiska pracy Role organizacyjne Kompetencje	Wynagrodzenie zasadnicze	Analiza pracy lub roli organizacyjnej →	Opis stanowiska pracy (roli organizacyjnej)
		Wartościowanie pracy (kompetencji) →	Stopień trudności pracy (wycena kompetencji)
		Przyporządkowanie prac (grupowanie prac, ustalanie stawek płac) →	Hierarchia prac Taryfikator Tabele płac
		Uwzględnienie kryteriów rynkowych ↓	Wartość rynkowa prac/kompetencji (<i>benchmark</i>)
		Wyjściowa struktura wynagrodzeń	
Kompetencje	Wynagrodzenie ruchome	Uwzględnienie kryteriów wewnętrznych: →	Premie, nagrody, dodatki, beneficja
Wyniki indywidualne, zespołowe i całej organizacji		<ul style="list-style-type: none"> • ilość i jakość pracy • rozwój kompetencji • podział zysku • warunki i czas pracy • okres zatrudnienia 	
Potrzeby	Świadczenia	↓	
		Wynagrodzenie indywidualne pracownika	

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 388), A. Poczowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

M. Armstrong (2013) zauważa, że zarządzaniu wynagrodzeniami przyświecają następujące cele:

- wynagradzanie pracowników stosownie do tworzonej przez nich wartości;
- dostosowanie praktyk wynagradzania do celów organizacyjnych, a także potrzeb pracowników;
- kształtowanie w organizacji kultury sprzyjającej wysokiej efektywności.

W tabeli 8.6 zawarto dość szeroki wykaz celów związanych z systemem wynagradzania pracowników za pracę w przedsiębiorstwie wraz ze wskazaniem sposobów ich osiągnięcia.

Tabela 8.6

Cele systemu wynagradzania i sposoby ich realizacji

Wyszczególnienie celów	Element systemu wynagradzania
Pozyskanie odpowiednich pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • poziom wynagrodzenia zasadniczego
Stabilizacja wysoko wykwalifikowanych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencyjny poziom wynagrodzeń • systemy kafeteryjne – pracownik ma możliwość wyboru nagrody spośród zaproponowanych jemu przez przedsiębiorstwo (np. szkolenie, dodatkowe dni wolne od pracy, dodatkowy płatny urlop itp.) • premia za pozostanie – możliwość zakupu udziałów w firmie, akcji, dodatki do płac • nagrody za rozwój potencjału kompetencyjnego (np. awans) • podwyżki, tempo wzrostu wynagrodzeń
Budowanie zaangażowania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • wynagradzanie za efekty pracy w relacji do kluczowych zadań • premie lub nagrody za wyróżniające wyniki pracy lub zachowania • udział w zyskach • bonusy
Racjonalność ekonomiczna – optymalizacja kosztów pracy	<ul style="list-style-type: none"> • zwinny system wynagradzania
Uczenie nowych zachowań	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie za kompetencje • premie
Zapobieganie konfliktom na tle stosunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> • poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń
Kształtowanie satysfakcji z pracy	<ul style="list-style-type: none"> • adekwatność wynagrodzenia do wkładu pracy • partycypacja w efektach

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym* (s. 14-15), M. Juchnowicz i in., 2021, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Podkreślenia wymaga fakt, że system wynagradzania tworzą właściwie dobrane składniki wynagrodzenia, wypracowane zasady ustalania wysokości oraz struktury wynagrodzenia, a także procedury administracyjne w zakresie planowania, naliczania, wypłacania jak również monitorowania procesu zarządzania wynagradzaniem za pracę (Sapeta, 2011).

1. Analiza strategii ogólnej organizacji i strategii obszaru działalności	→	Ustalenie celów systemu płac
2. Analiza możliwych wyborów strategicznych w zakresie wynagradzania pracowników pod kątem ich wpływu na realizację ogólnej strategii organizacji i strategii obszaru działalności	→	Sformułowanie strategii zasobów ludzkich w obrębie jednego ze strategicznych obszarów decyzyjnych, dotyczącego wynagradzania pracowników
3. Analiza dotychczasowych rozwiązań płacowych	→	Ustalenie niezbędnej skali i kierunków zmian dotychczasowego systemu
4. Analiza ograniczeń organizacyjno-technicznych i ogólnospołecznych	→	Dobór form i składników płac oraz świadczeń pozapłacowych
5. Analiza pracy	→	Opis zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach
	→	Ustalenie wymogów wobec osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach
	→	Wartościowanie pracy
6. Porządkowanie stanowisk pracy według trudności pracy	→	Taryfikator kwalifikacyjny
7. Ustalenie modelowych relacji płac zasadniczych	→	Siatka płac
8. Uwzględnienie możliwości finansowych przedsiębiorstwa i rynkowych stawek wynagrodzeń	→	Tabela płac zasadniczych, ustalenie zasad zaszerzegowania i przeszerzegowania pracowników
	→	Ustalenie zasad naliczania pozostałych składników płac oraz przyznawania świadczeń pozapłacowych
9. Weryfikacja przygotowanego projektu ze względu na przyjęte cele systemu płac, koszty jego funkcjonowania i społeczne ograniczenia jego wdrożenia	→	Pierwotna wersja aktu normującego wynagrodzenia (układu zbiorowego pracy lub regulaminu wynagradzania)
10. Prowadzenie rokowań ze związkami zawodowymi w celu zawarcia układu zbiorowego pracy lub ewentualnie uzgodnienie treści regulaminu wynagradzania ze związkami zawodowymi	→	Ostateczna wersja aktu normującego wynagrodzenia
11. Podpisanie i ewentualna rejestracja (dotycząca układu zbiorowego pracy) aktu normującego wynagrodzenia	→	Wprowadzenie w życie układu zbiorowego pracy lub regulaminu wynagradzania

Rysunek 8.5. Etapy projektowania systemu wynagradzania.

Źródło: „Wynagradzanie pracowników” (s. 309), W. Golnau, 2011, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: CeDeWu.

Projektowanie systemu wynagradzania wymaga wielu prac, realizowanych na poszczególnych jego etapach. Prace te związane są z różnymi analizami, na poziomie strategicznym i operacyjnym, działaniami dotyczącymi badania pracy i możliwości finansowych przedsiębiorstwa czy aktywnościami o charakterze negocjacji ze związkami zawodowymi, zmierzającymi do wypracowania rozwiązań normujących wynagradzanie za pracę (rysunek 8.5.).

Przy tworzeniu systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie należy kierować się następującymi zasadami (Pawlak, 2003):

- wynagrodzenie powinno być zróżnicowane (odpowiednio do kwalifikacji, stanowisk, zawodów, wkładu pracy, itp.) i być sprawiedliwe (uwzględniające rodzaj pracy i jej wyniki: ilość, jakość);
- wynagrodzenia powinny być stabilne (tzn. nie mogą się zbyt często zmieniać), a także zapewniać bezpieczeństwo socjalne pracownika i jego rodziny;
- wynagrodzenia powinny być motywujące, a zasady ich ustalania i wypłacania powinny być konsultowane z pracownikami;
- wynagrodzenia powinny być zewnętrznie konkurencyjne, czyli uwzględniać realia rynkowe;
- sposób ustalania wynagrodzeń powinien być prosty w realizacji, zrozumiały dla pracownika.

8.4. Funkcje i formy wynagradzania

Pracodawca powinien dostrzegać zróżnicowany charakter pełnionych przez pracowników funkcji oraz wykonywanych zadań. Stosownie więc do tego powinien opracować system wynagradzania, który będzie zróżnicowany w zależności od efektów pracy, kompetencji czy umiejętności poszczególnych pracowników (Ścibiorek, 2012). Z tymi działaniami pracodawcy związane są funkcje i formy wynagradzania, w oparciu o które pracownik formalnie związany jest z pracodawcą. Ich zastosowanie w praktyce stwarza wiele możliwości dla jednej i drugiej strony z punktu widzenia wyznaczonych do osiągnięcia celów.

W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery funkcje wynagradzania za pracę: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną. Należy zaznaczyć, że między funkcją dochodową oraz kosztową wynagradzania istnieje oczywisty konflikt. Pracownik zainteresowany jest bowiem maksymalizacją otrzymywanego wynagrodzenia stosownie do ponoszonych nakładów (czyli wysiłku, wiedzy, umiejętności, poświęcanego czasu). Może to osiągnąć, wpływając na poziom wynagrodzeń, wielkość nakładów lub na jedno i drugie. Pracownik, jako jednostka racjonalna, będzie dążyć do wzrostu poziomu wynagrodzenia, przy niezmiennych nakładach, lub zwiększając nakłady będzie z kolei oczekiwać bardziej niż proporcjonalnego przyrostu wynagrodzenia. Z kolei pracodawca dąży do maksymalizacji zwrotu z poniesionych kosztów, czyli wzrostu produktywności. Oznacza to, że przy konkretnych kosztach chce osiągnąć maksymalne efekty lub założone efekty osiągnąć minimalnym kosztem (Andrałojć, 2006).

Podstawowe funkcje wynagradzania z ich krótką charakterystyką ukazano w tabeli 8.7.

Tabela 8.7

Charakterystyka funkcji wynagradzania pracowników

Funkcja	Charakterystyka
dochodowa	funkcja ta – jak sama nazwa wskazuje – polega na tym, że wynagrodzenie stanowi dochód dla pracownika, który służy zaspokojeniu przede wszystkim jego podstawowych potrzeb. Aby funkcja dochodowa była spełniona, wynagrodzenie nie powinno spadać poniżej faktycznych kosztów utrzymania pracownika (i osób od niego zależnych), czyli powinno być wynagrodzeniem godziwym. Teoretycznie poziom wynagrodzenia gwarantowany jest poprzez ogólnie ustaloną płacę minimalną
kosztowa	wynagrodzenie z jednej strony stanowi dochód dla pracowników, z drugiej – jest znaczącym kosztem dla pracodawcy. W związku z powyższym na tej płaszczyźnie może dochodzić do konfliktów i nieporozumień między pracodawcą a pracownikiem, gdyż występują dwie grupy interesów. Pracodawca zainteresowany jest bowiem minimalizacją kosztów lub też maksymalizacją zwrotu z poniesionych kosztów. Mówiąc o kosztach pracodawcy, należy wspomnieć o kosztach pracy, czyli obowiązkowych obciążeniach wynagrodzenia. Z kolei pracownik zainteresowany jest maksymalizacją wynagrodzenia
motywacyjna	ta funkcja ma na celu skłanianie ludzi do odpowiedniego świadczenia pracy w określony sposób, w zamian za otrzymywane wynagrodzenie. Innymi słowy rzecz ujmując, funkcja ta polega na łączeniu oczekiwań tak pracowników, jak i pracodawców, którzy starają się na nich oddziaływać. W praktyce przejawia się w odpowiednim stosowaniu wynagrodzenia ruchomego, potocznie nazywanego premią, którego zadaniem jest pobudzić pracownika do podejmowania stosownego wysiłku
społeczna	ostatnia funkcja wynagradzania dąży do zapobiegania i rozwiązywania konfliktów społecznych. W tym kontekście otrzymane wynagrodzenie kształtuje pewne zachowania i postawy społeczne powszechnie uznawane za poprawne. Ludzie, którzy w zamian za świadczoną pracę otrzymują stosowne wynagrodzenie, doceniają wartość pracy, mają szacunek dla pracy, proaktywności i pracowitości. Odpowiedni poziom wynagrodzeń kształtuje zdrowe społeczeństwo, jego zaś brak prowadzi do wielu patologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka* (s. 36-38), E. Beck-Krala, 2013, Kraków: Wydawnictwa AGH.

Dość ważnym zagadnieniem z punktu widzenia pracodawcy i pracownika są formy wynagradzania. Formy wynagradzania mogą przyjmować postać tradycyjnych, takich jak: czasowa, akordowa i premiowa, lub nowszych, bardziej kompleksowych, np. kafeterie czy pakiety wynagrodzeń. Oprócz tradycyjnych form, coraz częściej stosuje się bowiem innowacyjne, elastyczne formy (kafeterie).

Formy kafeteryjne wychodzą naprzeciw oczekiwaniom coraz lepiej wykształconych pracowników, a więc innemu preferowanemu przez nich systemowi wartości, odnoszącemu się zarówno do uczestnictwa w procesie pracy, jak też do spędzania czasu poza pracą. Szeroka oferta świadczeń pozapłacowych nie tylko zaspokaja oczekiwania pracowników, ale kształtuje nowe potrzeby, integruje ich z przedsiębiorstwem, a ponadto stanowi interesującą ofertę przetargową dla kandydatów do pracy (Janowska, 2002). Najczęściej opisywane formy wynagradzania w literaturze przedmiotu zamieszczono w tabeli 8.8.

Tabela 8.8
Formy wynagradzania pracowników

Forma	Charakterystyka
czasowa	wynagrodzenie jest efektem czasu przepracowanego, w którym pracownik stawia do dyspozycji pracodawcy gotowość świadczenia pracy. Nie ma tutaj bezpośredniego związku między wysokością wynagrodzenia a osiąganymi efektami pracy. Formę tę stosuje się najczęściej tam, gdzie trudno jest kwantyfikować efekty pracy, oraz tam, gdzie technologia i organizacja pracy określają ilość i jakość pracy do wykonania w określonym czasie, ograniczając indywidualny wpływ pracownika
akordowa	w modelowym ujęciu forma ta wyraża się wypłacaniem pracownikowi wynagrodzenia proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy. Występuje tutaj bezpośredni związek między wydajnością pracy a wysokością wynagrodzenia za pracę. Z jednej strony forma akordowa powoduje współzawodnictwo między pracownikami motywując ich do pracy, ale z drugiej – może prowadzić do obniżenia jakości pracy
premiowa	jest uzupełnieniem formy czasowej lub akordowej, poprzez podniesienie skuteczności wynagrodzenia przede wszystkim w odniesieniu do funkcji motywacyjnej, kosztowej i dochodowej. Wyznaczenie zadań będących podstawą premiowania może następować na poziomie: indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. W praktyce premie przyznawane są za utrzymanie lub poprawę parametrów odnoszących do ilościowych i jakościowych wyników pracy
czasowo-premiowa	wynagrodzenie jest efektem połączenia formy czasowej z premią. Znaczenie premii w systemie wynagradzania jest duże i zapewne będzie rosła z uwagi na konieczność racjonalizacji kosztów, w tym kosztów pracy i kosztów organizacyjnych, tj. zmian dotyczących form organizacji pracy i organizacji czasu pracy. Inną przyczyną są także kwestie motywowania pracowników.
akordowo-premiowa	wynagrodzenie jest rezultatem połączenia formy akordowej z premią. Premie stosowane razem z akordem mają na celu zachęcić pracownika do starannego wykonywania powierzonej pracy
prowizyjna	wynagrodzenie jest obliczane jako procent od transakcji dokonywanych przez pracownika. Składa się zazwyczaj z części stałej, obejmującej wynagrodzenie zasadnicze oraz inne składniki wynagrodzenia (wynikające ze stosownych przepisów prawa) i prowizji. Pracownik ma możliwość wpływu na wysokość wynagrodzenia, realizując cele przedsiębiorstwa
kafeteryjna	wynagrodzenie jest zindywidualizowane poprzez możliwość wyboru przez pracownika świadczeń spośród podanych zestawów. Mogą to być np.: wypłaty gotówkowe, czas wolny od pracy, ubezpieczenia, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe, dodatki mieszkaniowe, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, pożyczki lub porady prawne. Kafeteria może być składnikiem stałej, jak i ruchomej części wynagrodzenia pracownika
pakietowa	wynagrodzenie jest związane z pulą środków finansowych, która następnie jest dzielona na różne składniki. Składniki te obejmują wynagrodzenie: stałe, zmienne, krótko- i długoterminowe oraz dodatkowe świadczenia. Forma ta najczęściej jest adresowana do indywidualnych osób, przeważnie na stanowiskach kierowniczych. Podział składników pakietów wynagrodzenia jest kwestią umowną, zwłaszcza jeżeli chodzi o dodatkowe świadczenia. Poza tym niektóre z nich mogą być oferowane jako kafeteria, aby pracownik mógł sam dokonać wyboru pakietu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania* (s. 375-382), A. Pochtowski, 2018, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

9. Ocenianie pracowników (*Honorata Trzczińska¹*)

9.1. Pojęcie, cele i funkcje oceniania – podstawowa terminologia

Ocena pracy, w niektórych źródłach nazywana też oceną okresową, w ogólnym i potocznym rozumieniu, to termin odnoszący się do wielu różnych procesów, w ramach których pracodawca (lub przełożony) spotykają się co pewien czas (zazwyczaj raz na rok, dwa), aby ocenić pracę podwładnego i podnieść poziom wykonywania przez niego zadań. W procesie zarządzania kierownicy i ich podwładni zgadzają się co do osiągnięć, do których należy dążyć, zaś kierownik jest zainteresowany jak najlepszym osiągnięciem celów krótkoterminowych oraz długoterminowych przez biegłe zarządzanie i rozwój pracowników. Ocena pracowników stanowi istotny element zarządzania personelem, który ułatwia określenie pożądanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa – cech, zachowań i wyników pracy poszczególnych grup i zespołów pracowników. E. Jędrych, definiując pojęcie „okresowa ocena”, akcent kładzie na to, że jest to procedura realizowana przy wykorzystaniu specjalnie skonstruowanych narzędzi pozwalających zebrać informacje o pracowniku w celu określenia jego cech, postaw, zachowań i efektów uzyskiwanych w pracy (Jędrych, 2007). Definiując termin „ocena”, jeden z autorów stwierdza, że mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania oraz efekty pracy. Z definicji tej wynika, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, a jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także osiągnięte wyniki (Pocztowski, 2008). Podobnie uważa T. Oleksyn (2017), który twierdzi, że należy oceniać kompetencje, zachowania i efekty pracy, a nie ludzi jako takich.

Nieco inaczej definiowana jest ocena pracy, w ujęciu innego autora, gdzie ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania konkretnego pracownika do innych, bądź też ustalonego wzorca (Ludwiczynski, 2006). Oznacza to, że ocena jako opinia wartościująca musi mieć jakiś punkt odniesienia, np. pracownik lub jakiś wzorzec, model lub ustalona skala, który poprzez porównanie z rzeczywistymi cechami, kwalifikacjami, zachowaniami bądź też efektami pracy pracownika służy do zobiektywizowania dokonywanej oceny. Zakłada się, że profesjonalna ocena powinna być informacją zwrotną, pozwalającą na dokonanie poprawy efektów, postaw oraz zachowań w pracy (Marciniak, 2011). Ma charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod narzędzi oraz procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. M. Romanowska (2004) określa ocenę jako wyrażony w formie pisemnej lub ustnej rezultat wartościowania postaw, cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania przez pracowników zadań istotnych z punktu widzenia celów organizacji. W zbliżony sposób pojęcie to jest definiowane przez J. Kopcia, według którego ocena to sąd wartościujący i skutek procesu wartościowania postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań, istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji organizacji (Kopeć, 2006b). W. Bańka (2003) w swoich pracach na temat

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

oceniań pisze, że system ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów ocen, przyjętych przez kierownictwo firmy oraz uznanych przez zatrudnionych pracowników.

Ocena pracy jest zagadnieniem wieloaspektowym, na które składa się m.in. ocena wymagań rodzaju pracy oraz ocena efektów, w tym wyników i kompetencji pracownika, jak podkreśla z kolei A. Sajkiewicz (2000). Każdy z tych wymienionych elementów oceny pracy, według autora, posiada odrębną metodologię badania, a także wykorzystywany jest w praktyce do innych celów. Nieco inne podejście proponują M. Armstrong i S. Taylor (2016), którzy uważają, że termin „ocena” oznacza wyłącznie jeden aspekt zarządzania wydajnością, a dokładniej odnoszący się do ewaluacji i rankingów. Uznają, że słowo „ocena” negatywnie koreluje z tradycyjnym rankingiem zasług, którym menedżerowie opiniowali i opiniują podwładnych, traktując ocenę jako narzędzie dowodzenia oraz kontroli. Proponują, by ocenę wydajności zastąpić zarządzaniem wydajnością (Armstrong, Taylor, 2016). W takim znaczeniu zarządzanie należy odnosić do zachowań, jak też rezultatów, jakie pracownicy osiągają, a na poziom wydajności pracownika mają wpływ takie czynniki, jak: wiedza nt. rzeczy i faktów, wiedza oraz umiejętności potrzebne do podejmowania działań, motywacja i wykonywanie wysiłku oraz wytrwanie przy tym wysiłku (Kusio, 2019).

Systemy ocen, w takim dużym uogólnieniu, spełniają dwie podstawowe funkcje: służą do oceny wyników pracy oraz wspierają planowanie rozwoju pracowników. Jeden z autorów podkreśla, że istota tego procesu w kontekście pełnienia przez niego funkcji sprowadza się jednak do tego, że pełni ich więcej, a mianowicie następujące funkcje:

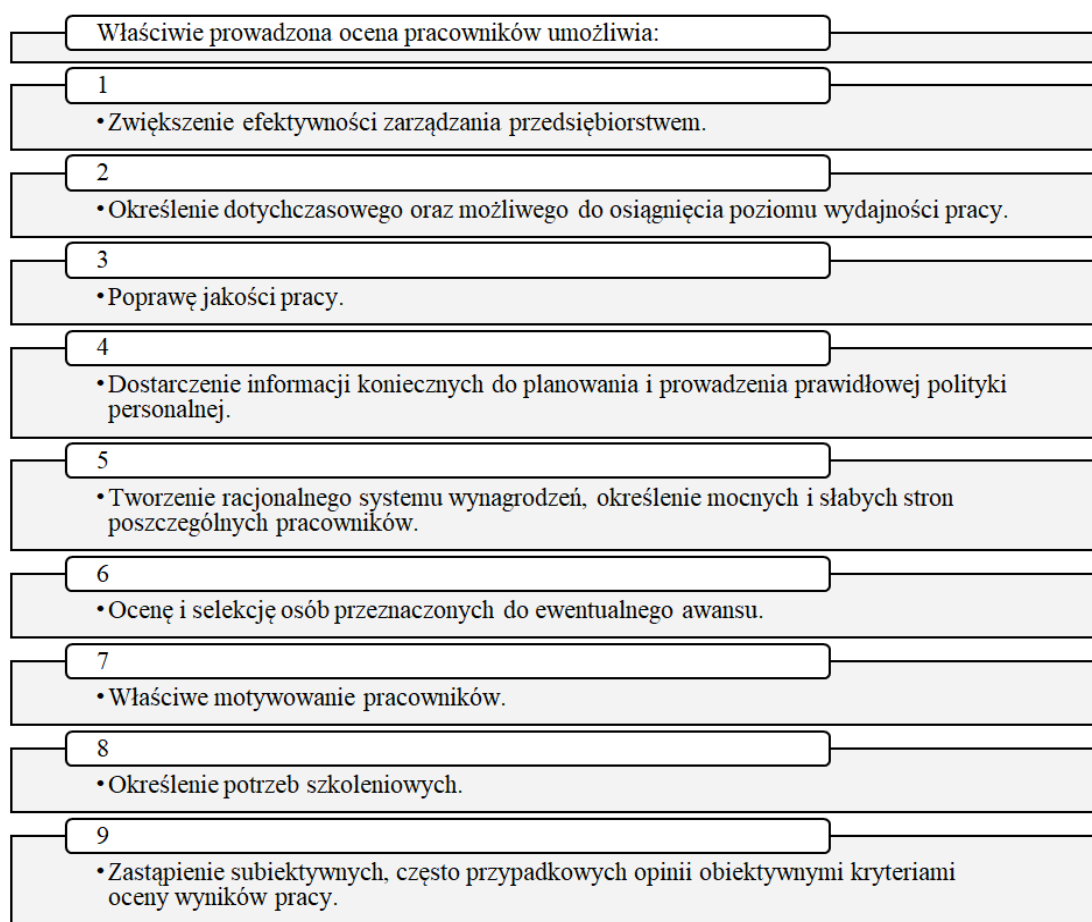
- informacyjną – sprawdzenie postrzegania ocenianego przez przełożonych i współpracowników oraz perspektyw w miejscu pracy. Oceniający uzyskuje wiedzę o tym, z kim ma do czynienia, jacy są jego podwładni jako grupa, jakie są ich możliwości, potencjał – stanowi to podstawę do określenia zadań, jakie może podejmować, w ostateczności to też wiedza o potencjale organizacji;
- ewaluacyjną – dotyczącą oceny dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z obowiązków, ocena przydatności do pracy na stanowisku;
- rozwojową – wskazuje możliwości rozwijania się potencjału pracownika na danym stanowisku, umiejętności i chęci współpracy;
- motywacyjną – sprawdzenie, jak ocena wpływa na pracę ocenianego (może być efektywnym środkiem doskonalenia i samodoskonalenia personelu);
- decyzyjną – stanowi podstawę podjęcia decyzji w kwestii zmian kadrowych przesunięcia, awanse, szkolenia, planowanie kariery itp.) lub przynajmniej ją ułatwia (Kostera, 1999).

Mówiąc o ocenie pracowników, należy głównie wyróżnić jej podstawowe formy, tj. (Sidor-Rządkowska, 2020):

- ocena bieżąca – dokonywana najczęściej przez bezpośredniego przełożonego lub też kierownictwo firmy, w trakcie codziennie wykonywanych zadań, współpracy przełożonego i podwładnego. Oceny te dokonywane są w ramach zarządzania operacyjnego, stosownie do potrzeb, które na ogół nie podlegają planowaniu;

- ocena okresowa – jest sformalizowana, dokonywana jest w określonych odstępach czasu, z wykorzystaniem określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony charakter. Oceny okresowe umożliwiają nie tylko ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwalają również planować zadania na przyszłość i określać potrzeby rozwojowe pracowników. Gdy są spełnione warunki doboru i wzajemnych powiązań między elementami wykorzystywanymi przy ocenianiu pracowników, możemy mówić wówczas o systemie okresowych ocen pracowniczych (Ludwiczynski, 2006b).

Właściwie prowadzona ocena pracowników daje wiele korzyści, co graficznie przedstawia rysunek 9.1.



Rysunek 9.1. Znaczenie i korzyści stosowania oceny pracowniczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie personelem w małej firmie* (s. 158-164), M. Sidor-Rządkowska, 2020, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

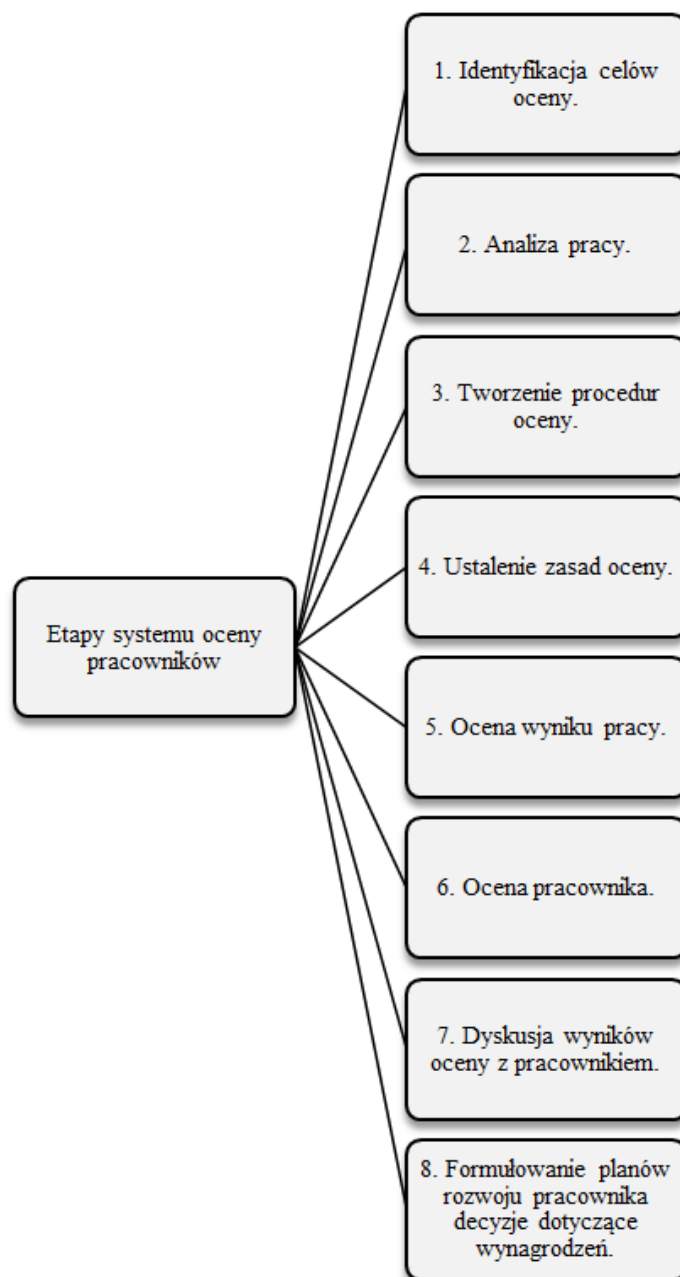
System ocen pracowników służy kompleksowej ocenie wyników pracy ludzi pracujących w organizacji pod kątem realizacji jej celów. Ocenianie jest integralnym elementem funkcjonowania menedżera personalnego w przedsiębiorstwie. Podejmuje on mianowicie decyzje dotyczące pracowników – ich przydatności, skuteczności, rozwoju, awansów i zwolnień. Profesjonalna, zobiektywowana ocena wyników pracy jest skomplikowanym procesem. Wymaga dobrego przygotowania i dużej odpowiedzialności ze strony menedżera. Wydając sądy dotyczące czyjejs przyszłości, musi mieć świadomość problemów związanych z oceną. Nawet najlepiej sprawdzone procedury nie dają gwarancji podjęcia decyzji obiektywnej i poprawnej.

9.2. Struktura systemu oceny

System okresowych ocen pracowniczych to zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego oraz strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników (Ludwiczynski, 2006b). Autorzy tej definicji wskazują również na to, że system ocen jest układem otwartym, powiązany zarówno z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, jak i ze strategią, kulturą i strukturą organizacji, w której funkcjonuje, a jego wprowadzenie wymaga przeprowadzenia prac w trzech, wzajemnie ze sobą powiązanych fazach: projektowania, wdrażania oraz wykorzystywania systemu. Z założenia, wszystkie fazy powinny być traktowane jako równie ważne, gdyż popełnienie błędu w którejkolwiek z nich negatywnie wpływa na funkcjonowanie całego systemu. Ocenianie pracowników jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania personelem. Na proces ten składa się wiele czynności powtarzalnych² oraz czynników, takich jak: wartościowanie postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów oraz misji danej organizacji. Do najważniejszych elementów systemu oceniania pracowników można zaliczyć (Czubasiewicz, 2005): cele oceniania, zasady jego stosowania, podmiot i przedmiot oceniania, kryteria oceny, metody i techniki oceniania. Według tego podejścia, system ocen nie jest wyizolowanym narzędziem do zarządzania zasobami ludzkimi i aby mógł spełniać swoje podstawowe i wzajemnie połączone funkcje – motywacyjną oraz komunikacyjną – musi być odpowiednio powiązany z systemem motywacyjnym (w tym z systemem wynagradzania) i systemem informacji wewnętrznej w firmie. Wyniki ocen (zarówno pozytywne, jak i negatywne) muszą mieć swoje przełożenie na awanse, szkolenia, ścieżki rozwoju zawodowego. Jednocześnie, aby oceny (uwzględniające cele indywidualne) były rzetelne, musi być spełniony warunek znajomości celów firmy i roli poszczególnych osób w ich realizacji. Czyli – komunikacja wewnętrzna musi być efektywna i zapewniać znajomość celów i zamierzeń organizacji. Jeżeli tak nie jest, to system ocen nie spełni roli motywującej i informacyjnej, a nawet może spowodować lęk przed oceną, w której „układ odniesienia” (cele firmy) nie są znane. System ocen pracowników, który jest formalną metodą ewaluacji pracy i uczestnictwa, jest realizowany wieloetapowo, jak przedstawia rysunek 9.2.

² Istnieją pewne czynności powtarzalne stanowiące istotę oceniania, należą do nich w szczególności:

- wyznaczenie oceniającego, któremu zostaną dostarczone kwestionariusze odpowiedniego typu i w odpowiedniej ilości;
- powiadomienie pracowników z wyprzedzeniem o terminie przeprowadzenia oceny i podanie do ich wiadomości harmonogramu (powinni być w nim uwzględnieni wszyscy pracownicy mający być poddani ocenie; prowadzone są wówczas rozmowy wstępne objaśniające zasady oceniania i jego przebieg);
- dostarczenie kwestionariusza oceny odpowiedniego dla stanowiska pracy w celu dokonania przez pracownika samooceny;
- przeprowadzenie oceny pracowników (oceniający stosuje konkretne, wcześniej ustalone techniczne narzędzia ocen, np. arkusze, dające oceny cząstkowe; oceniający zobowiązany jest do dokładnego i rzetelnego ich wypełnienia);
- kumulacja ocen cząstkowych i scalenie ich według ustalonych reguł w ocenę globalną, która jest przekazywana pracownikowi i dyskutowana z nim podczas rozmowy oceniającej (także wówczas omawiana jest samoocena pracownika);
- weryfikacja oceny na podstawie rozmowy;
- opracowanie wyników oceniania w skali organizacji w celu wykorzystania ich w polityce personalnej firmy, np. w szkoleniach, przemieszczeniach pracowników, awansach, nagrodach, podwyżkach, zwolnieniach (Czubasiewicz, 2005).



Rysunek 9.2. Etapy systemu ocen pracowniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* (s. 225-234), A. Pocztowski, 2007, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Według J. Kopeć (2006b), do elementów systemu oceniania można zaliczyć: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, przedmiot i podmiot oceniania, instrumenty, metody oraz techniki oceniania, a także narzędzia wspomagające proces oceniania.

W literaturze przedmiotu spotykamy różnorodne klasyfikacje celów oceniania. D.M. Stewart (1994) wymienia trzy podstawowe cele systemu oceniania: korekcyjny, stabilizujący oraz rozwojowy. Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja opracowana przez D. McGregora, który zaproponował trzy kategorie celów oceniania, czyli administracyjne, informacyjne i motywacyjne (Ludwiczyski, 2006b). Inną klasyfikację celów oceniania przedstawia A. Pocztowski (2007), który uważa, że ocenianie jako kompleksowe narzędzie służy nie jednemu, a wielu celom, za najważniejsze uznając:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych oraz wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

A. Suchodolski (2010) z kolei uważa, że ocenianie pracowników ma na celu stymulowanie zachowań podwładnych, określenie potrzeb szkoleniowych, budowanie w organizacji planów kadrowych, ustalanie poziomu potencjału rozwojowego pracowników czy też uzyskanie informacji niezbędnych w procesie decyzji dotyczących rekrutacji, zwolnień i rotacji wewnątrzorganizacyjnej pracowników (Suchodolski, 2010).

Ocenianie pracowników powinno odbywać się w oparciu o jasno sprecyzowane zasady. Prawidłowo sformułowane, a następnie konsekwentnie przestrzegane zasady zwiększają skuteczność i przejrzystość systemu w praktyce. Do kilku podstawowych zasad okresowego oceniania można zaliczyć (Ludwicyński, 2006b):

- celowość – powiązanie systemu ocen z misją i kierunkami rozwoju organizacji oznacza, że ocenianie okresowe jest działaniem zmierzającym do realizacji określonych celów strategicznych, nie zaś incydentalną akcją;
- systemowość – ocenianie powinno być powiązane z pozostałymi podsystemami polityki personalnej, w tym głównie pozyskiwaniem, motywowaniem, szkoleniem i rozwojem pracowników, a także powinno odznaczać się wewnętrzną spójnością;
- użyteczność – system powinien być rozumiany jako konsekwentne wykorzystanie wyników ocen do prowadzenia polityki personalnej w całej organizacji, w tym podejmowania decyzji personalnych;
- powszechność – oceny okresowe powinny obejmować wszystkich zatrudnionych, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych;
- jednolitość – wyniki powinny być porównywalne w czasie i dla różnych stanowisk w poszczególnych kategoriach zatrudnionych bądź też z pewnym ogólnie akceptowanym wzorcem;
- kompleksowość – ocena powinna być dokonywana z punktu widzenia różnych aspektów bieżącej i przyszłej działalności osób ocenianych w organizacji;
- adekwatność – konieczność dopasowania procedury i kryteriów oceny do specyfiki działalności organizacji i poszczególnych kategorii pracowników;
- stałość – stosowanie tych samych kryteriów oceniania przez dłuższy czas, obejmujący kilkuletnie oceny, co prowadzi do stabilizacji systemu, pozwala na prowadzenie porównań, zachęca pracowników do osiągnięcia coraz lepszych wyników i rozwoju;
- okresowość – interpretowana jako możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich wyników pracy i rozwoju w ściśle określonych przedziałach czasowych, np. rocznych, półrocznych czy kwartalnych;
- ciągłość – ocena powinna nawiązywać do wyników z poprzednich ocen, ze szczególnym zwróceniem uwagi na realizację wniosków w nich zawartych;

- metodyczność – wyraża się przyjęciem formalnej procedury oceniania, która powinna być przejrzysta, logiczna, powszechnie obowiązująca i w praktyce ściśle przestrzegana;
- fachowość – przejawia się w szerokim korzystaniu z usług ekspertów spoza organizacji, którzy powinni zapewnić nie tylko profesjonalne przygotowanie i wdrożenie systemu, ale również przeszkolenie pracowników w zakresie prawidłowego wykorzystania metod, narzędzi i wyników ocen;
- etapowość – oceny powinny być realizowane etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną – od góry do dołu;
- formalizacja – system powinien być ujęty w ramy przepisów wewnętrznych, zaś wyniki ocen powinny mieć formę dokumentów dołączonych do akt personalnych, gromadzonych w dziale personalnym organizacji; pisemna forma oceny jest istotna, gdyż na jej podstawie podejmowane są decyzje personalne;
- poufność wyników oceny – prawo pracownika do nie podawania do wiadomości publicznej niektórych wyników jego oceny, np. uzyskanych na podstawie badań testami psychologicznymi; całościowe wyniki oceny powinien znać pracownik i przełożony, który najczęściej jest oceniającym;
- prawo odwołania się od wyników oceny, umożliwiające pracownikowi zakwestionowanie wyników oceny dokonanej przez przełożonego i zwrócenie się do organu odwoławczego o ponowne dokonanie oceny dokonanej przez przełożonego.

Ważnym elementem jest również opis kryteriów oceniania, żeby zostały one identycznie zrozumiane przez wszystkich uczestników oceny. Właściwe opracowanie kryteriów oceniania to jedno z najtrudniejszych zadań związanych z wprowadzeniem systemu ocen okresowych w organizacji. Kryteria oceniania pracowników wynikają przede wszystkim z celu, któremu ocenianie ma służyć, a także momentu, w którym się ono odbywa. Wszystkie stosowane zazwyczaj kryteria oceniania można podzielić na pięć zasadniczych grup:

1. Kryteria efektywnościowe³ (dotyczące wyników pracy) – obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, mogą odnosić się zarówno do indywidualnego pracownika, jak i zespołu zadaniowego oraz przedsiębiorstwa jako całości. Mają szczególne znaczenie przy określaniu wynagrodzeń osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, ustalaniu podwyżek, premii i nagród, a także podejmowaniu decyzji o przesunięciu pracownika na inne stanowisko, bądź w skrajnych przypadkach – rozwiązaniu umowy o pracę. Istotne jest, że powinny one uwzględniać możliwości pomiaru i rozliczeń.

³ Wśród indywidualnych kryteriów efektywnościowych możemy przykładowo wyróżnić: osiągniętą przez danego pracownika wartość sprzedaży, stopień wypełniania zadań wynikających z opracowanych dla określonego stanowiska standardów (ilość pracy, jakość pracy, koszty pracy, liczba rozpatrzonych spraw).

Zespołowe kryteria efektywnościowe, to np.: osiągnięta przez daną grupę pracowników wartość sprzedaży, stopień wykonywania kluczowych zadań, ustalanych dla danego zespołu, zmniejszenie kosztów związanych z załatwianiem reklamacji, skrócenie cyklu inwestycyjnego określonego obiektu, wynegocjowanie przez zespół korzystnej umowy.

Do organizacyjnych kryteriów efektywnościowych możemy dla przykładu zaliczyć: zysk brutto i netto przedsiębiorstwa, rentowność produkcji, stopę zysku, wartość produkcji na jednego zatrudnionego, poziom oraz strukturę należności i zobowiązań, wartość sprzedaży, wartość sprzedaży na jednego pracownika czy wskaźnik płynności finansowej (Sidor-Rządkowska, 2020).

2. Kryteria kwalifikacyjne⁴ – obejmują cały szereg umiejętności pracownika pozwalających na podejmowanie określonej roli organizacyjnej, związanej z pracą na danym stanowisku. Mają szczególne znaczenie przy zatrudnianiu osób nowych, konstruowaniu polityki szkoleniowej, awansowaniu pracowników.
3. Kryteria behawioralne⁵ (dotyczące zachowań) – eksponują te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji, z uwagi na charakter i treść pracy oraz wynikające stąd wymogi.
4. Kryteria osobowościowe⁶ – to głównie psychologiczne predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku. Stosowanie tych kryteriów opiera się na założeniu, że istnieje ścisła zależność pomiędzy osobowością człowieka a wynikami jego pracy. Stosowanie tych kryteriów w trakcie dokonywania ocen okresowych pracowników przedsiębiorstwa należy jednak pominąć.
5. Kryteria kompetencyjne – oparte na kompetencjach (Sidor-Rządkowska, 2020).

Podmioty oceniania to strony uczestniczące w procesie oceny, a zatem oceniający i oceniani. Przedmiotem oceniania powinni być wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji, a przede wszystkim ich praca wykonywana na danym stanowisku pracy. Przeprowadzającymi ocenę mogą być osoby zarówno z organizacji, jak i spoza niej. Ocenę może przeprowadzić jedna osoba lub powołany do tego specjalny zespół, a podobnie i ocenie może podlegać jedna osoba lub cały zespół. Zazwyczaj podmiotami przeprowadzającymi ocenę są bezpośredni przełożeni, przełożeni wyższego szczebla, zespoły do tego zadania powołane, eksperci spoza firmy, współpracownicy, zespoły mieszane, klienci, podwładni i pracownicy podlegający ocenie poprzez dokonanie samooceny.

9.3. Metody i narzędzia oceniania

W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania występuje wiele metod oceniania, które mają zastosowanie w systemie oceny pracowników. Wszystkie stosowane metody oceny pracowników można podzielić na dwie podstawowe grupy, tj. metody relatywne i metody absolutne. Do relatywnych metod oceniania zaliczamy:

- ranking – polega na uszeregowaniu pracowników w określonej kolejności: pozycję pierwszą zajmuje pracownik najlepszy, a ostatnią – ten uznany za najgorszego w ocenie. Główne kryterium oceny brane pod uwagę to np. wartość sprzedaży w ostatnich miesiącach lub cały zestaw przygotowanych kryteriów. Tworzy się więc rankingi pracowników według cech takich, jak np. jakość wykonywanej pracy, umiejętność dotrzymywania terminów, stosunek do współpracowników. Ranking końcowy otrzymuje się w wyniku połączenia efektów ocen cząstkowych;

⁴ Dotyczą ogółu wiedzy i umiejętności umożliwiających prawidłowe pełnienie określonej funkcji zawodowej, a więc: wykształcenia, doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych, znajomości oprogramowania, obsługi określonych urządzeń, kwalifikacji specyficznych dla danego stanowiska pracy (Sidor-Rządkowska, 2020).

⁵ Należą do nich: wytrwałość i systematyczność w działaniu, zaangażowanie, punktualność, dyspozycyjność, przestrzeganie procedur, terminowe wykonywanie zadań, współpraca z kolegami, stosunek do przełożonych, wykazywanie inicjatywy, samodzielność na stanowisku pracy, dbałość o wygląd zewnętrzny.

⁶ To: odpowiedzialność, energia, asertywność, samodzielność, zrównoważenie emocjonalne, kreatywność, odporność na stres, pewność siebie, wytrwałość, łatwość nawiązywania kontaktów, dokładność czy wyobraźnia.

- metodę porównywania parami – oceny dokonuje się, porównując pracowników po dwóch, według reguły „każdy” z „każdym”. Poszczególne pary pracowników porównywane są niezależnie, co ułatwia podjęcie decyzji oraz zwiększa jej wiarygodność. Zwycięża ten pracownik, który ma największą liczbę pozytywnych wskazań. Rezultatem oceny metodą porównywania parami bywa utworzenie rankingu. Ma zastosowanie głównie do oceny małych grup pracowniczych;
- metodę wymuszonego rozkładu (metoda rozkładu normalnego) – opiera się głównie na prawach statystycznych (z użyciem wzorów, wykresów), zakłada się, że rozkład danej cechy w populacji jest stały i da się określić za pomocą wzoru. Dokonywanie oceny polega na określeniu, w którym przedziale rozkładu mieści się oceniany pracownik;
- portfolio personalne – nazywana również metodą portfelową, nawiązuje do metody analizy strategii organizacji (macierz BCG) i zakłada ocenę pracownika przy wykorzystaniu dwóch wzajemnie powiązanych kryteriów: efektywności pracy i potencjału rozwojowego pracownika (Sidor-Rządkowska, 2013).

Podstawową zaletą metod relatywnych (rankingowych) jest ich prostota. Zrozumienie zasad dokonywania oceny zajmuje zazwyczaj zaledwie kilka minut, podobnie jak przeprowadzenie oceny. Zastosowanie tych metod ogranicza też całkowity czas niezbędny na przeprowadzenie oceny. Wadą jest brak sprecyzowanych oczekiwań, tj. kryteriów dokonywania oceny. Wadą może być też fakt, że mogą wywoływać konkurencję między członkami zespołu, co może być zjawiskiem niekorzystnym dla organizacji.

Oceny absolutne z kolei charakteryzują się istnieniem wcześniej określonego wzorca, wobec którego dokonywana jest ocena – pracownicy są porównywani do wcześniej określonych oczekiwań (Rostkowski, 2012c). Do najbardziej rozpowszechnionych absolutnych metod oceny można zaliczyć: zwykły zapis (ocenę opisową), metodę wydarzeń krytycznych (incydentów krytycznych), metodę porównywania ze standardami (wzorcem), listy kontrolne, skale ocen, testy wyboru, Assessment Center, ocenianie przez określenie celów (zarządzanie przez cele) oraz tzw. metodę 360° (Ludwicyński, 2006b). Metoda tzw. ocena opisowa, według autorów, czy zwykły zapis to zwłaszcza charakterystyka poszczególnych osób ocenianych, wyrażona w formie pisemnej, która daje oceniającemu dużą swobodę formułowania poglądów, ale wymaga odpowiednich kwalifikacji niezbędnych do sporządzania opisu efektów pracy osiągniętych przez pracownika. Takie ocenianie może być stosowane przez bezpośredniego przełożonego na bieżąco w dogodnym dla niego czasie oraz formie (Pocztowski, 2007). Zaletą tej metody jest łatwość wdrożenia oraz fakt, że może być cennym źródłem informacji na temat niestandardowych cech pracownika, jego potrzeb, zainteresowań. Wada to przede wszystkim brak porównywalności między pracownikami i silne uzależnienie wyników oceny od umiejętności komunikacji pisemnej oceniających i chęci jej wykorzystania. Jest to metoda bardzo rozbudowana, nie oznacza to jednak, że należy zrezygnować z możliwości uzupełnienia oceny opracowanych przy pomocy metod relatywnych lub absolutnych słownego opisu. Można jednak zrezygnować z nakładania na oceniających nadmiernej ilości administracyjnych obowiązków i tworzenia dokumentacji, z której trudno jest skorzystać.

Metoda wydarzeń krytycznych (incydentów krytycznych) jest również metodą opisową i polega na systematycznym sporządzaniu przez ocenianego zapisów kluczowych (krytycznych) wydarzeń, które dotyczą zachowania pracowników, zarówno jego osiągnięć jak i porażek (Ludwicyński, 2006b). Zanotowane zdarzenia stanowią

podstawę do ustalenia ostatecznej oceny i opinii o pracowniku. Zaletą tej metody jest uzyskanie trafnej informacji o konkretnych zachowaniach pracowników w okresie będącym podstawą oceny. Informacja ta pozwala pracownikom na zmianę swojego zachowania, jego poprawę i wzmocnienie. Słabą stroną metody jest to, że w jej założeniach wymaga się nieustannego obserwowania pracowników i ciągłego sporządzania notatek, co sprawia, że staje się ona czasochłonna. Występuje też ryzyko, że oceniający będzie rejestrował głównie same potknięcia oceniającego, a nie zauważy jego osiągnięć, co osłabia motywacyjną funkcję oceniania. Uzyskane tą metodą informacje o silnych i słabych stronach ocenianego mogą być wykorzystane w dalszym procesie rozwoju danego pracownika.

Metoda porównywania ze standardami polega na tym, że dokonuje się porównania rezultatów pracy pracownika z wcześniej ustalonymi standardami, normami dotyczącymi ilości i jakości pracy, czasu pracy oraz terminowości wykonania przydzielonych zadań. Procedura oceny tą metodą składa się z takich etapów, jak (Ludwiczynski, 2006b): określenie standardu, pomiar uzyskanych rezultatów i przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej o uzyskanych rezultatach, dokonanie analizy i skutków ewentualnych różnic pomiędzy wyznaczonymi standardami, a uzyskanymi rezultatami. Zaletą tej techniki jest obiektywizacja oceny dokonana na podstawie ustalonych wzorców czy też norm, natomiast wadą jest to, że stosować ją można tylko do oceny pracy, która daje się kwantyfikować oraz jednoznacznie przyporządkować danemu pracownikowi (Kopeć, 2006b).

Listy kontrolne to kolejna metoda pomiaru oceny, którą można uznać za rozwiniętą formę opisową. Polega na tym, że gotowe opisy poziomu spełnienia danego kryterium wymagają od oceniającego jedynie odpowiedniego przyporządkowania cech, kwalifikacji czy efektów pracy do wskazanych opisowo poziomów. Można dodać, że poszczególnym opisom może być przyporządkowana odpowiednia ilość punktów, które nie są znane osobie dokonującej oceny. Taki tryb oceny zdecydowanie ułatwia porównywanie osiągnięć poszczególnych pracowników, np. na tym samym poziomie hierarchii stanowiskowej. Jednocześnie powoduje, że ocena zachowań staje się bardziej obiektywna. Z uwagi na czasochłonność tej metody, najczęściej stosuje się ją do oceny kadry kierowniczej. Instrumentami pomiaru poziomu poszczególnych kryteriów oceny są również skale ocen. W praktyce stosuje się w tym obszarze wiele rozwiązań. Skale ocen mogą mieć formę punktową, graficzną, przymiotnikową, behawioralną i mieszaną (rysunki 9.3-9.7)⁷. Należą do najbardziej rozpowszechnionych metod oceniania i służą do pomiaru natężenia wartości takich czynników, jak wiedza, umiejętności i zachowania

⁷ Skale punktowe ocen są najstarszymi i najbardziej rozpowszechnionymi. Są one konstruowane w formie tabeli, w której znajdują się celowo dobrane istotne kryteria oceny na danym stanowisku. Zaletą skali punktowej jest łatwość obliczenia wyniku punktowego, są łatwe do opracowania i stosowania oraz umożliwiają porównywanie wyników i pracowników.

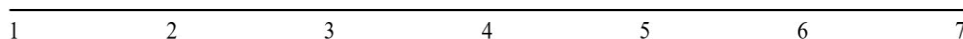
Skale graficzne – istotą jest to, że osoba oceniająca zaznacza swój wybór na miejscu skali przez zakreślenie części odcinka obrazującej dane kryterium oceny.

Skale przymiotnikowe – pozwalają na określenie danego kryterium oceny pracownika słownie poprzez użycie przymiotnika np. dobra, zadawalająca, słaba, bardzo dobra.

Skale behawioralne – służą do oceny zachowań pracownika w procesie pracy. Analiza ta jest niezbędna przy opracowywaniu opisów zachowań na danym stanowisku pracy. Są to zachowania pożądane i niepożądane, np. zachowanie pożądane – terminowo wykonuje swoje zadania – zawsze, prawie zawsze, prawie nigdy; zachowanie niepożądane – nie reaguje na oczekiwania klientów – zawsze, prawie zawsze, prawie nigdy.

Skale mieszane to skale, które zawierają w swym składzie skale punktowe, przymiotnikowe oraz graficzne (Sidor-Rządkowska, 2013).

pracownika, uznawanych za cenne ze względu na zajmowane stanowisko pracy czy też pełnioną rolę organizacyjną. Osoba oceniająca zobowiązana jest przy każdym kryterium postawić stopień, który jej zdaniem najlepiej charakteryzuje sposób wykonywania obowiązków przez pracownika. Wśród zalet metod punktowych wymienia się najczęściej prostotę ich stosowania, możliwość porównywania wyników uzyskanych przez poszczególnych pracowników, łatwość modyfikacji metody poprzez dopisywanie lub wykreślanie niektórych kryteriów w przypadku, gdy zmieniają się wymagania na danym stanowisku pracy. Wadą jest fakt, że metoda ta nie jest nastawiona na rozwój pracownika, trudno za jej pomocą planować ścieżkę kariery zawodowej i jest krytykowana za możliwość wystąpienia licznych błędów.



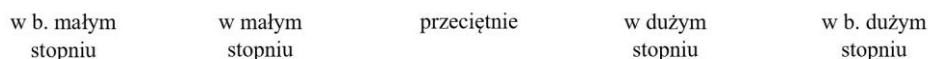
Rysunek 9.3. Przykład punktowej skali ocen.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 203), T. Kusio, 2019, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, R. Oczkowska (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



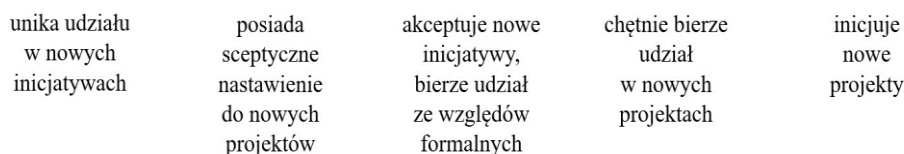
Rysunek 9.4. Przykład graficznej skali ocen I.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 203), T. Kusio, 2019, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, R. Oczkowska (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



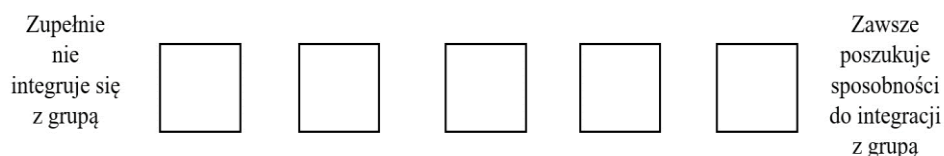
Rysunek 9.5. Przykład graficznej skali ocen II.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 203), T. Kusio, 2019, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, R. Oczkowska (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



Rysunek 9.6. Przykład behawioralnej skali ocen.

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 203), T. Kusio, 2019, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, R. Oczkowska (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



Rysunek 9.7. Przykład mieszanej skali ocen

Źródło: „Pozyskiwanie pracowników” (s. 203), T. Kusio, 2019, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, R. Oczkowska (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Metoda zwana testami wyboru, jak sama nazwa wskazuje, charakteryzuje się tym, że formularz oceny przypomina test, który konstruowany jest z kilku lub kilkunastu pytań w taki sposób, aby do każdego przyporządkowany został zestaw odpowiedzi do wyboru. Zadaniem oceniającego jest wybór takiej odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje zachowania ocenianego.

Assessment Center (centrum oceny) to kolejna metoda oceniania, która polega na wykonywaniu przez pracowników zestawu zadań, ćwiczeń i testów w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, charakterystycznych dla przyszłego stanowiska pracy. Metoda ta i jej procedura najczęściej kojarzona jest głównie z rekrutacją i selekcją kandydatów do pracy. Stosowana jest też do oceny zatrudnionych pracowników w celu kształtowania indywidualnych ścieżek kariery, planowania programów szkoleniowych i wytyczania dróg awansu. Jej celem jest dokonywanie oceny zdolności, cech osobowości oraz zachowań wybranej grupy pracowników. Assessment Center ułatwia udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pracownik poradzi sobie z wymaganiami stanowiska, na które ma być przesunięty bądź awansowany.

Metoda zarządzanie przez cele (ZPC) polega na wspólnym ustalaniu celów na każdym stanowisku pracy przez przełożonego i podwładnego, a następnie, po upływie określonego czasu, wspólnej ocenie stopnia ich realizacji. Uważana jest ona za najbardziej dojrzałą, w największym stopniu szanującą podmiotowość ocenianego pracownika. Najczęściej przebiega w kilku etapach. Według J. Kopec (2006), w pierwszym etapie następuje ustalenie celów⁸ przez ocenianego pracownika, a następnie ich weryfikacja przez bezpośredniego przełożonego. Drugi etap to ocena stopnia realizacji założonych wyników⁹. W etapie trzecim następuje podsumowanie ostatecznych wyników oceny oraz ustalenie możliwości poprawy oraz wyznaczenie celów na następny okres, biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia i uwarunkowania.

Metoda 360° jest kompleksowym, uporządkowanym sposobem zbierania oraz wykorzystywania informacji o kompetencjach behawioralnych ocenianego pracownika. Istotą tej metody jest dostarczanie pracownikowi i jego przełożonemu informacji zwrotnej o postrzeganiu zachowań ocenianego pracownika przez wiele podmiotów, takich jak: bezpośredni przełożony, inni przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz podwładni. Metoda ta, może służyć do określania potrzeb szkoleniowych, gdyż pozwala ocenić częstotliwość występowania pożądanых zachowań u ocenianego pracownika, jak również do kreowania rozwoju organizacji, dostarczając informacji o kompetencjach charakteryzujących całą zbiorowość ocenianych pracowników (Listwan, 1988). Opracowanie tej metody jest ogromnym przedsięwzięciem organizacyjnym. Zdaniem D. Lewickiej (2003), prawdopodobieństwo, że 360-stopniowa informacja zwrotna okaże się sukcesem jest największe, gdy proces:

- jest aktywnie wspierany przez menedżerów najwyższego szczebla;
- na poziomie organizacyjnym można zauważyć dbałość o powodzenie projektu, polegające na starannym przygotowaniu instruktazu, programu szkolenia i komunikowania o celach i zasadach wprowadzanego systemu;
- pracownicy są przekonani o konieczności wzięcia odpowiedzialności za własny rozwój;

⁸ Cele ustala się tak, by były łatwo mierzalne, jasne, zrozumiałe i możliwe do osiągnięcia przez danego pracownika, przy czym proponuje się nie ustalać celów na zbyt niskim poziomie, gdyż wyższy poziom może bardziej zmobilizować ocenianego do lepszych wyników (Kopeć, 2006).

⁹ Stopień ten określa zarówno sam pracownik, jak i bezpośredni przełożony.

- punkty w kwestionariuszu odzwierciedlają typowe i istotne aspekty zachowania, które mogą być odniesione do prawdziwych zdarzeń doświadczanych przez jednostkę;
- pracownicy nie czują zagrożenia w związku z udziałem w procesie, gdyż zapewnia się anonimowość oraz udział trzeciej strony, np. konsultantów zewnętrznych;
- konsultanci zewnętrzni proponują sporządzenie raportu dla przełożonego na temat planów rozwoju pracownika, stworzonego w związku z oceną.

Sprawne przeprowadzenie oceny pracowników wymaga także przygotowania odpowiednich narzędzi. Są nimi z reguły wszystkie procedury, materiały pomocnicze, kwestionariusze, normujące zarówno proces oceny, jak też inne uzależnione od tego procesu działania. W praktyce w procesie oceniania pracowników najczęściej stosuje się następujące narzędzia: regulamin oceniania, kwestionariusz oceny, materiały szkoleniowe, procedury wykorzystania wyników ocen w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej przedsiębiorstwa (Rostkowski, Sienkiewicz, 2003). Narzędziami systemu ocen okresowych pracowników, według M. Juchnowicz (2003), są: kwestionariusz oceny okresowej pracowników, instrukcje dla oceniającego oraz ocenianego, informacje na temat terminów przeprowadzania ocen, procedury wykorzystania wniosków z oceny, procedury odwoławcze, program oraz materiały szkoleniowe dla uczestników procesu.

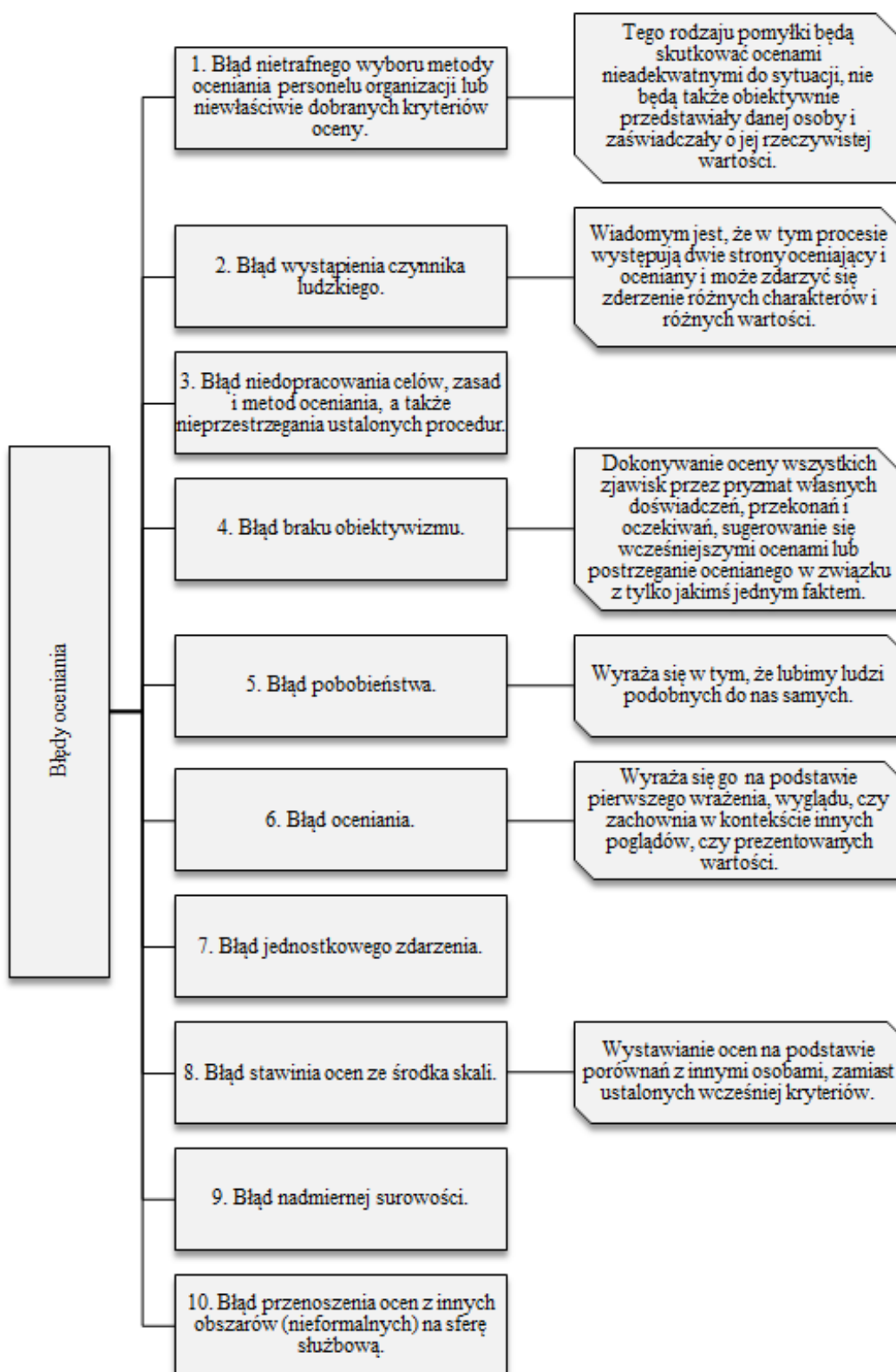
9.4. Błędy w ocenianiu

Każda organizacja, która dąży do osiągnięcia sukcesu, musi mieć przejrzysty oraz skuteczny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny. Ocena okresowa pracowników ma niezwykle istotne znaczenie w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki niej menedżer może poznać mocne i słabe strony ocenianych pracowników oraz skutecznie wytyczyć obszary doskonalenia zawodowego swoich podwładnych. Ocena okresowa pozwala też przeanalizować wydajność i jakość pracy zespołu przez porównanie wyników otrzymanych w przeszłości z najnowszymi danymi. W rezultacie menedżer uzyskuje informacje o efektywności swoich pracowników i w zależności od wyników oceniania może skutecznie zmodyfikować system motywacji lub wysłać podwładnych na szkolenia kompetencyjne. Ocena okresowa jest więc ważnym elementem polityki kadrowej, tym bardziej, że niejednokrotnie stanowi podstawę do zmian stanowiskowych – awansów lub zwolnień. Niezwykle istotne jest zatem unikanie błędów, które mogą sprawić, że wyniki oceny pracowników będą nieobiektywne lub niezgodne z wyznaczonymi wcześniej celami. Pomyłka osoby przeprowadzającej badanie efektywności może wpłynąć na powstanie fałszywego obrazu kompetencji zespołu i przyczynić się do obrania niewłaściwej polityki kadrowej. Ocenianie pracowników jest czynnością ogromnie podatną na nieprawidłowości. Praktyka pokazuje, że obawy pracowników wobec ocen okresowych to zjawisko dość częste. W wielu przypadkach problemem nie są niedoskonałe kryteria, zła informacja towarzysząca ocenie czy ułomność procedury, ale strach pracownika przed otrzymaniem negatywnej oceny, czy kierownika przed rozmową z pracownikiem. Ewaluacja kojarzy się niejednokrotnie z wystawieniem konkretnego stopnia, oceny, ale również krytyką.

Jak podkreśla M. Juchnowicz (2007), oceny nigdy nie należy zawyżać ani zaniżać, ponieważ zawsze traci na tym zarówno przełożony, jak również pracownik. Pracownik oceniony zbyt wysoko spotka się nie tylko z korzystnymi dla siebie zmianami, ale też zwiększonym zakresem zadań i obowiązków. Przy niewystarczających kompetencjach nie będzie w stanie prawidłowo wykonywać swoich zadań, których realizacja spadnie na współpracowników i przełożonego, utrudniając im własne zadania. Pracownik bardzo kompetentny i nisko oceniony zostanie skierowany na szkolenia lub otrzyma zadanie samokształcenia, których celem będzie uzupełnienie jego kompetencji. W tym czasie nie będzie mógł wykonywać swoich obowiązków, których obsługa spadnie na innych pracowników w firmie. W przypadku zawyżonej lub zaniżonej oceny pracownik otrzyma zadania, których nie potrafi wykonać, co także spowoduje spadek motywacji i zaufania do kierownictwa, albo zostanie skierowany na szkolenie, które nie rozszerzy jego wiedzy, co także spowoduje spadek motywacji i zaufania do kierownictwa. Pamiętać należy, że niesprawiedliwa ocena jest przyczyną frustracji, co prowadzi do spadku motywacji i wyników pracy. Ocena służy wskazaniu pracownikowi drogi rozwoju, nie można liczyć, że pracownik, który czuje się oszukany i niesprawiedliwie oceniony, będzie aktywnie włączał się w rozwój organizacji (Juchnowicz, 2007).

Ocenianie jest procesem złożonym i ważnym zarówno dla podwładnego, jak też przełożonego – mogą zdarzyć się w nim różnorodne potknięcia natury technicznej, organizacyjnej, jak również wynikające z faktu, że proces oceniania dotyczy ludzi i jest realizowany przez ludzi. Mogą to być błędy, które są pochodną wielu kwestii, jak ukazuje rysunek 9.8. Błędy oceniania, jak podkreśla M. Sidor-Rządkowska, można podzielić na dwie podstawowe grupy, tzw. błędy techniczne i błędy w tzw. sztuce oceniania. Do pierwszej grupy autorka zalicza nieprawidłowości związane z niedopracowaniem celów, zasad i metod oceniania, wynikające z nieprzestrzegania ustalonych procedur, niewłaściwe opracowanie kryteriów ocen czy brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów oraz zasad przebiegu procesu oceny pracowników.

Błędy w ocenianiu można wyeliminować przez uwzględnianie następujących kilku zaleceń (Ciekanowski, 2012, s. 151): system ocen powinien mieć swoje miejsce w ogólnej kulturze organizacji i strategii zarządzania personelem, od początku zatrudnienia pracownik powinien być informowany o istocie jego pracy i obowiązkach, sposobach ustalania i oceniania jej efektów, możliwościach rozwoju zawodowego, a oceniający powinni być wyposażeni w niezbędną wiedzę i umiejętności, system ocen powinien posiadać różne uzupełniające się techniki i stale weryfikowane kryteria oraz to, że oceniany powinien być równorzędnym i czynnym partnerem oceniającego, mieć też możliwość oceny organizacji w różnych aspektach, ocenianiu powinny podlegać zachowania, a nie ludzie.



Rysunek 9.8. Przykładowe błędy w systemie ocen pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Błędy w sztuce oceniania pracowników polegają na wydawaniu sądów wartościujących, a ich duża liczba jest przyczyną trudności w podziale na odpowiednie grupy. Autorka wyróżnia ich kilka rodzajów, a przedstawia je w tabeli 9.1.

Tabela 9.1
Błędy w sztuce oceniania

Błędy w ocenianiu	Charakterystyka
brak obiektywizmu	trudny do uniknięcia, wynika z wykazywanej u człowieka tendencji do oceny różnych zjawisk. Ludzie z natury mają tendencje do oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przeżyć i oczekiwań. Często występuje sytuacja, gdy większość pracowników ocenionych przez jednego z kierowników uzyskuje wyniki bardzo wysokie, podczas gdy podwładni innego – niskie. Różnice te wynikać mogą nie tylko z innego podejścia do wykonywania obowiązków przez pracowników, ale i z innego podejścia do dokonywania oceny przez obydwu kierowników
błąd etykietowania, tzw. „szufladkowanie”	interpretacja pojedynczych zachowań jako świadczących o posiadaniu przez pracownika, stałych cech (pozytywnych bądź negatywnych)
błąd atrybucji przyczynowych	fałszywa interpretacja zachowań pracownika. Nie znamy intencji leżących u podstaw ludzkich działań, a tylko ich skutki. Dlatego niejednokrotnie popełnia się pomyłki, próbując rozstrzygnąć, czy dane zdarzenia było wynikiem niefortunnego zbiegu okoliczności zewnętrznych czy przejawem złej woli pracownika
błąd Pigmaliona, tzw. samospełniająca się przepowiednia	zjawisko społeczne, w trakcie którego czyjeś indywidualne lub grupowe przypuszczenia, co do przyszłych zdarzeń, sytuacji społecznych i zachowań własnych lub innych ludzi, spełniają się w rzeczywistości, nawet jeśli oczekiwania te były oparte na wątpliwych lub wręcz nieprawdziwych przesłankach
efekt pierwszego wrażenia	opinie na temat danej osoby kształtowane są w trakcie początkowej fazy pierwszego spotkania, a wywarłe wrażenie wpływa na ocenę wszelkich działań i zachowań pracownika
transfer stereotypu estetycznego	osoby przystojne eleganckie, oceniane są wyżej niż osoby o skromniejszym wyglądzie. Często na podstawie cech powierzchowności podejmowane są decyzje mające istotne znaczenie dla dalszych losów ocenianego pracownika
konformizm ocenającego	tendencja wynikająca głównie z ostrożności oceniających, w obawie o popełnienie błędu, rezygnują z wystawienia ocen skrajnych
błąd liberalizmu (lub nadmiernej surowości)	pracownik posiadający bardziej wymagającego przełożonego bywa oceniany gorzej niż inny pracownik, który na podobnym lub tym samym stanowisku nie wykonuje swoich zadań na wyższym poziomie
dogmatyzm	kierowanie się w ocenie sztywnymi zasadami i swoimi przekonaniem. Niejednokrotnie przekonania tego nie są w stanie zmienić nawet najlepsze wyniki osiągnięte przez pracownika
zjawisko promieniowania	polega na kierowaniu się w ocenie wrażeniem ogólnym i „naginaniu” do niego ocen cząstkowych
efekt halo	pozytywna ocena jednej cechy zatrudnionego zostaje przesunięta na cechy pozostałe – to również wpływ ogólnego wrażenia osoby oceniającej na poszczególne elementy oceniania
efekt Horna	polega na rozszerzeniu negatywnej oceny jednej cechy zatrudnionego
efekt kontaktu	występuje wtedy, gdy wspólne spędzanie czasu wpływa na efekt oceny. Wywiera to niekorzystny wpływ na pozostałych pracowników, którzy dochodzą do wniosku, że o pozytywnej ocenie nie decydują wyniki w pracy, a „układy” z przełożonym
błąd projekcji	podświadome przenoszenie własnych cech na osoby oceniane i w konsekwencji różnicowaniu z tego powodu wydawanych sądów wartościujących
błąd atrybucji	przenoszenie na ocenianego cech i zachowań osób z nim związanych, współpracujących w jednym zespole
ocena na podstawie wyłącznie ostatnich wyników	występuje wówczas, ostatnie wydarzenia wywarły takie wrażenie, że wszystko inne uległo zapomnieniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (s. 142-151), M. Sidor-Rządkowska, 2013, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Profesjonalna oraz zobiektywizowana ocena wyników pracy jest niezwykle skomplikowanym, a czasem także konfliktogennym procesem. Wymaga ona dobrego przygotowania i dużej odpowiedzialności ze strony osób oceniających. Powinna być dokonywana w taki sposób, aby stała się trwałym elementem kultury organizacji, który jest uznany i akceptowany przez pracowników jako istotna pomoc w rozwoju zawodowym oraz mechanizm wspomagający efektywność i jakość pracy.

10. Przemieszczanie i zwalnianie pracowników (Teresa Myjak¹)

10.1. Charakterystyka przemieszczeń pracowników

Przemieszczenia można ująć jako czasowe zmiany stanowisk pracy przez pracowników (Fryczyńska, 2014). Przemieszczenia pracownicze są formą ruchliwości pracowniczej, charakteryzującą się względnie wysoką sterowalnością przez odpowiednie podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Dotyczą zmiany stanowisk pracy zajmowanych przez indywidualnych pracowników lub określone grupy pracownicze wewnątrz konkretnych komórek organizacyjnych lub między nimi. Przemieszczenia takie wywołują zmiany ilościowe i jakościowe zasobów ludzkich. Z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi, przemieszczenia pracowników stanowią pożądaną ruch pracowników w pionie lub poziomie, wewnątrz hierarchii organizacyjnej (Pocztowski, 2003). Przemieszczanie pracowników na inne stanowiska pracy umożliwia lepsze wykorzystanie indywidualnego potencjału pracy w organizacji przez precyzyjniejsze dopasowanie pracowników do wymogów stanowisk pracy. Decyzja o przemieszczeniu przeważnie poprzedzona jest zmianą kwalifikacji pracowników w wyniku poddania ich procesowi szkolenia (Miś, 2007c). Przemieszczenia pracowników na inne stanowiska pracy związane są bowiem z problematyką ich rozwoju zawodowego oraz karierami zawodowymi.

W tabeli 10.1 dokonano charakterystyki funkcji przemieszczeń pracowników w oparciu o kategorie działań podejmowanych w obszarze personalnym (np. szkoleń pracowników, motywowania ich do wykonywania pracy czy dostosowania do zmian związanych z rozwojem kompetencji).

Tabela 10.1

Charakterystyka funkcji przemieszczeń pracowników

Rodzaj funkcji	Charakterystyka funkcji
funkcja szkoleniowa	przemieszczenie jest formą bezpośredniego zapoznania pracownika z pracą wykonywaną na różnych stanowiskach, działach, pionach
funkcja motywująca	przemieszczenie zapobiega skutkom znudzenia się pracownika cyklicznością i powtarzalnością zadań wykonywanych na konkretnym stanowisku pracy
funkcja dopasowująca	przemieszczenie dopasowuje pracownika do stanowiska pracy o wymaganiach w większym stopniu zbieżnych z jego kompetencjami, których wzrost nastąpił w efekcie edukacji pozaformalnej i nieformalnej
funkcja udrażniająca	przemieszczenie umożliwia przeniesienie pracownika posiadającego niskie efekty pracy i blokującego stanowisko istotne w siatce awansów, na inne stanowisko, równorzędne pod względem uprawnień i obowiązków
funkcja rozładująca konflikty	przemieszczenie prowadzi do poprawy nastawienia i ograniczenia konfliktowości pracownika, który generuje złą atmosferę w pracy i wobec członków zespołu
transfer produkcyjny	przemieszczenie zapobiega skutkom (lub łagodzi rozmiary) redukcji zatrudnienia, niewykorzystanego czasu pracy, przestojów w pracy itp.

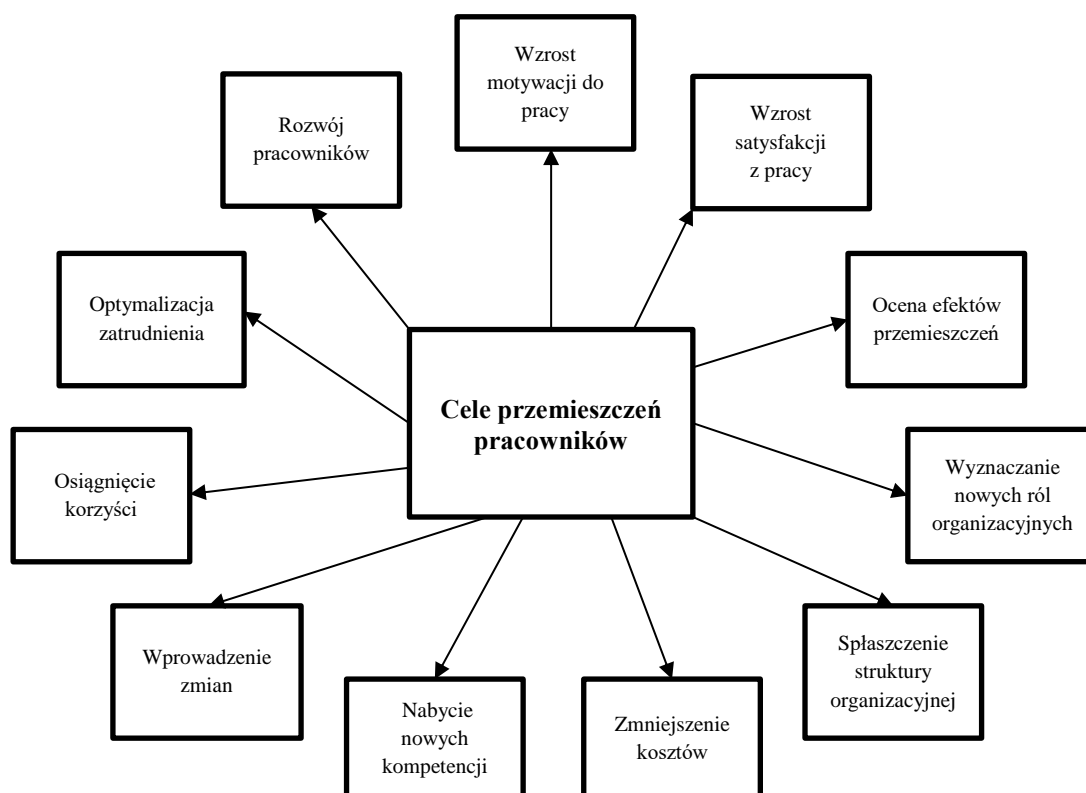
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: teoria i praktyka* (s. 183), B. Jamka, 2001, Warszawa: Difin.

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

M.F. Cook (2003) jest przekonana, że przedsiębiorstwo, zanim przeprowadzi przemieszczenia pracowników, powinno opracować kompleksową politykę przemieszczeń pracowników wraz z planem realizacji tej funkcji. Przygotowując plan relokacji pracowników, w odczuciu tej autorki, przedsiębiorstwa wyznaczają zazwyczaj dwa cele:

- zmniejszenie uciążliwości przeniesienia dla pracownika, a w rezultacie ograniczenie (w możliwie największym stopniu) zmniejszenia wydajności pracy;
- minimalizację kosztów przemieszczenia, co nie jest zadaniem łatwym.

Na rysunku 10.1. ukazano szerszy wykaz celów przemieszczeń pracowników w organizacji, związanych zarówno z samymi pracownikami, jak i zatrudniającą ich organizacją. Cele przemieszczeń pracowników odnoszą się do zachowań ludzi w organizacji (np. wewnętrznej motywacji do pracy czy satysfakcji z wykonywanej pracy), aktualnie podejmowanych działań (np. wprowadzenie zmian czy zmniejszenie kosztów), jak też przedsięwzięć przyszłościowych (np. nabycie nowych kompetencji, wyznaczanie nowych ról organizacyjnych).



Rysunek 10.1. Cele przemieszczeń pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Procedura przemieszczeń pracowników wewnątrz organizacji powinna uwzględniać następujące działania (Pocztowski, 2003):

- ustalenie kierunków oraz zakresu przemieszczeń pracowników wynikających z planu ich rozwoju;
- przygotowanie przemieszczeń pod względem organizacyjnym i społecznym;

- dokonanie wewnątrzorganizacyjnych przesunięć pracowników;
- przystosowanie pracowników uczestniczących w procesie przemieszczenia do nowych ról organizacyjnych;
- dokonanie oceny przebiegu oraz efektów przemieszczeń pracowników.

Przemieszczenia pracowników niosą pozytywne skutki w postaci podniesienia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez poprawę wykorzystania czasu pracy, optymalizację struktur zatrudnienia pracowników oraz lepszego spożytkowania kwalifikacji zawodowych, a niejednokrotnie – wzrostu zadowolenia z pracy (Pocztowski, 2018). Przemieszczenia pracowników zazwyczaj odbywają się pionowo (w górę na wyższe stanowisko pracy [jako awans] lub w dół na niższe stanowisko pracy [jako degradacja²]), albo poziomo (między pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa).

Niektórzy twierdzą, że aktualnie zarówno przemieszczenia pionowe, odbywające się w górę struktury organizacyjnej, jak i poziome, np. poza funkcję, w której dotychczas pracownik był awansowany, z punktu widzenia kariery pracownika mają zbliżoną wartość. Oznaczają intencjonalną realizację obranego przez pracownika i zaplanowanego przez organizację kierunku rozwoju. Rozwój profesjonalny należy rozumieć szerzej – jako osiąganie przez pracowników wysokiego poziomu kwalifikacji (lub kompetencji), niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów organizacji (Chojnacki, 2011).

Należy też zauważyć, że awans nie jest obecnie kojarzony jedynie ze zmianą stanowiska, ale też ze zwiększonym zakresem uprawnień, a w ślad za tym – zwiększoną odpowiedzialnością dotyczącą wykonywanej pracy zwykle powiązanej z wyższym wynagrodzeniem. Awans jest wyrazem uznania pracodawcy (przedsiębiorstwa) dla konkretnego pracownika oraz efektów jego pracy. Awans powinien być oparty na faktycznych sukcesach i dawać pracownikowi szansę na wykorzystanie swojego potencjału na podobnym lub zupełnie nowym stanowisku pracy.

10.2. Rotacja pracowników

Rotacja pracowników może być główną przyczyną przemieszczeń pracowników, jeżeli organizacja potrzebuje np. pogłębiania posiadanych zasobów wiedzy, zdobywania nowych umiejętności bądź też większego zaangażowania w wykonywaną pracę. W zależności od tego, czemu mają służyć tego typu działania, rotację można różnie postrzegać.

W literaturze definiuje się rotację jako np.: procesy cyrkulacji pracowników lub ich wymiany w wyniku przyjęć, odejść oraz zmian stanowisk pracy czy pełnionych ról organizacyjnych (Pocztowski, 2018), albo jako celowe zmiany personalne na stanowiskach pracy (zespołowych lub indywidualnych), dokonywane na określony – dłuższy lub krótszy – czas (Oleksyn, 2011). Inne określenia rotacji pracowników zamieszczono w tabeli 10.2.

² Trzeba też mieć na uwadze intencjonalną zmianę przez pracownika stanowiska pracy na niższe w strukturze organizacyjnej – wtedy nie jest to degradacja.

Tabela 10.2

Wybrane pojęcia rotacji pracowników

Autor (rok)	Pojęcie „rotacja”
Wood (1995)	systematyczne przemieszczanie się pracowników z pracy do pracy lub z projektu do projektu w ramach organizacji w trakcie realizacji zadania, jako podejście do osiągnięcia wielu różnych celów związanych z zasobami ludzkimi, takich jak obsadzanie miejsc pracy, ukierunkowywanie nowych pracowników, zapobieganie nudzie lub wypaleniu zawodowemu, nagradzanie pracowników i wspieranie rozwoju kariery
Richardson i in. (2003)	wymiana personelu między dwoma lub więcej obszarami organizacji na z góry określony okres
Kuijer i in. (2004)	regularna zmiana pracy na różnych stanowiskach w organizacji, oparta na schemacie lub spontanicznie oparta na osobistych potrzebach pracowników
Coyne (2011)	celowe i zorganizowane przemieszczanie się pracowników w ramach i pomiędzy obszarami organizacyjnymi w celu zwiększenia sukcesu firmy i zatrudnienia pracowników
Alej, Shahrezaei (2015)	praktyka, która umożliwia przenoszenie pracowników z zespołu do zespołu i z projektu do projektu w ramach tego samego obszaru organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie pojęć zamieszczonych w „Rotacja pracy w problemach harmonogramowania projektów informatycznych” (s. 656), E. Szwarec, 2023, w: R. Knosala (red.), *Inżynieria Zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 5*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji powoduje, że część pracowników jest otwarta na różnorodność oraz mobilność, jak również coraz bardziej skoncentrowana na realizacji własnych celów, będąc tym samym źródłem mniej lub bardziej pożądanej rotacji pracowników (Skowron-Mielnik, Gołembski, 2019). Celem rotacji jest m.in.:

- zdobywanie dodatkowej wiedzy oraz umiejętności poprzez poszerzanie doświadczenia zawodowego pracowników. Rotacja polega na okresowym przenoszeniu pracowników z jednego stanowiska pracy na inne i z jednego do innego działu/wydziału. Tego rodzaju działania wymagają opracowania programu określającego, czego pracownicy mają się nauczyć na konkretnych stanowiskach pracy czy w działach (Król, 2006a);
- wzbogacenie treści pracy, która jest monotonna, charakteryzująca się dużą powtarzalnością wykonywanych czynności i małym stopniem złożoności. Rozwiązanie takie jest dla psychiki pracownika korzystne, gdyż możliwość realizacji różnych zadań powoduje mniejsze znużenie i większą koncentrację na wykonywaniu pracy (Kalinowski, 2012);
- zarówno rozwój zawodowy pracowników, jak i przeciwdziałanie rutynie, a także przyspieszanie postępu w poszczególnych miejscach organizacji (Oleksyn, 2011);
- utrzymanie stabilnego i elastycznego zatrudnienia w przedsiębiorstwie, co wymaga regulowania strumieni dopływu oraz odpływu ludzi, a także ich przemieszczenia wewnątrz organizacji (Pocztowski, 2018);
- wzrost kwalifikacji i poliwalencji pracowników (Piwowarczyk, 2006).

10.3. Restrukturyzacja zatrudnienia

Restrukturyzacja zatrudnienia polega na przywracaniu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi w relacjach z otoczeniem zewnętrznym. To przedsięwzięcie związane jest z odpowiednimi zmianami zarówno w zakresie liczebności pracowników, ich kwalifikacji, zakresu obowiązków, jak również odpowiedzialności na stanowisku pracy (Grudzewski, Hejduk, 2001). Restrukturyzacja zatrudnienia może być ukierunkowana na działania rozwojowe lub naprawcze, dążące do poprawy wyników gospodarczych, ograniczenia kosztów czy też zwiększenia zysków, mających za zadanie utrzymanie przedsiębiorstwa i jego rozwój. Warto zaznaczyć, że restrukturyzacja zatrudnienia dotyczy nie tylko przedsiębiorstw doświadczających trudności w zakresie przykładowo nieefektywnej oraz nieskutecznej struktury zatrudnienia czy nieoptymalnych metod organizacji pracy, ale również tych, które takich problemów nie doświadczają (Myjak, 2013). Restrukturyzacja zatrudnienia wymaga rzetelnego przygotowania z uwagi na konflikty i niepewności, które wywołuje wewnątrz przedsiębiorstwa (Osterman, 2000). Stąd też w procesie restrukturyzacji zatrudnienia ważne jest kształtowanie dobrych stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem, pracownikami oraz otoczeniem zewnętrznym (Rogovsky i in., 2005).

C. Suszyński (2003) jest zdania, że głównym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest redukcja kosztów i maksymalne dostosowanie zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa. Szczegółowe cele związane z tego typu restrukturyzacją podają A. Sajkiewicz oraz Ł. Sajkiewicz (2002), którzy zwracają uwagę na:

- zagospodarowanie nadwyżek zatrudnienia w wyniku diagnozy skonsultowanej z ekspertami i związkami zawodowymi;
- przygotowanie warunków umożliwiających wcześniejsze przechodzenie na emeryturę pracowników mniej przydatnych dla przedsiębiorstwa;
- utworzenie zakładowego funduszu emerytalnego;
- kontynuację edukacji w obszarze kompetencji zasobów ludzkich w zakresie zarządzania, organizacji, kierowania pracą w nowych konkurencyjnych uwarunkowaniach działalności;
- określenie ścieżek awansu dla pracowników stanowiących kapitał przedsiębiorstwa;
- wdrożenie skutecznego systemu motywowania, który byłby związany ze spełnieniem wymagań kwalifikacyjnych i efektywnością pracy;
- wewnętrzną rotację (pionową i poziomą) pracowników, zgodną ze zmianami w podziale pracy, układzie ról czy odpowiedzialności;
- dobór nowych pracowników tam, gdzie występują braki kandydatów ze źródeł wewnętrznych, przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi.

Zadania związane z restrukturyzacją zatrudnienia, jakie przedsiębiorstwa mają wykonać, są niezmiernie ważne. Można je podzielić na dwie kategorie: ilościowe oraz jakościowe, a są nimi (Suszyński, 2003):

- zmiana ogólnej liczby zatrudnienia w przedsiębiorstwie, której przesłanką może być postęp techniczno-organizacyjny, pogłębiająca się specjalizacja produkcji czy wzrastająca wydajność pracy;

- zmiana (racjonalizacja) struktury zatrudnienia, której zwykle towarzyszy szeroko rozbudowany system działań adaptacyjnych (w literaturze określanych jako rekonwersja społeczna³);
- zmiana kwalifikacji osób zatrudnionych w celu ich lepszego przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie (w tym wykonywania nowych zadań wynikających z restrukturyzacji). Ta zmiana może być związana z zatrudnieniem nowych pracowników o wyższych kwalifikacjach zawodowych.

Przedsiębiorstwo jest zobligowane do podejmowania różnorodnych działań racjonalizujących zatrudnienie pracowników oraz brania pod uwagę ryzyka zburzenia wykształconych przez wiele lat cech przedsiębiorstwa, stanowiących istotną wartość i mogących mieć duży wpływ na efektywność jego funkcjonowania w dłuższym okresie (Białowas, 2006). Dokonujące się zmiany organizacyjno-technologiczne, nowe formy organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw i nowe formy pracy konstytuują nowe potrzeby w obszarze personalnym przedsiębiorstw: specyficznych i unikalnych kompetencji, poziomu i struktury zatrudnienia oraz kierunków zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Staszewska, 2014). Zarządzanie zasobami ludzkimi w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie, ogólnie rzecz ujmując, oznacza konieczność równoczesnego kierowania wieloma grupami pracowników, wśród których znajdują się (Sidor-Rządkowska, 2006):

- pracownicy pozostający na swoich dotychczasowych stanowiskach pracy, które wymagają jednak dostosowania kwalifikacji czy nawyków działania do odmiennego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- pracownicy zmieniający stanowisko w ramach organizacji; a także różnego rodzaju przedsięwzięcia wspierające, zwłaszcza o charakterze szkoleniowym, które stanowią warunek, aby zmiana zakończyła się powodzeniem;
- pracownicy odchodzący z organizacji (zarówno zwalniani z inicjatywy pracodawcy, jak i ci, którzy nie widzą dla siebie miejsca w zaistniałych warunkach lub znaleźli atrakcyjniejsze miejsce zatrudnienia);
- pracownicy nowo przyjmowani.

Restrukturyzacja zatrudnienia powoduje zarówno pozytywne, jak też negatywne skutki, co wynika z badań empirycznych. Wśród pozytywnych można wskazać: wzrost motywacji do wykonywania zadań w przedsiębiorstwie, zwiększenie kreatywności pracowników pozostających na stanowiskach pracy, wzrost świadomości „szanowania pracy” wśród pracowników, umocnienie więzi organizacyjnych, poprawa jakości pracy, zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Do negatywnych skutków można zaliczyć z kolei: uciążliwą współpracę pomiędzy niektórymi pracownikami, niewłaściwe zachowania pracowników, utrudnioną komunikację interpersonalną, niechęć do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami, spadek zaufania pracowników do kierownictwa i innych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (Myjak, 2014).

³ W ramach rekonwersji społecznej wyróżnia się przegrupowanie, tzn. ponowne zatrudnienie pracownika na stanowisku pracy o treści zbliżonej do dotychczas zajmowanego oraz przekwalifikowanie, tzn. ponowne zatrudnienie pracownika na stanowisku pracy o treści istotnie różniącej się od dotychczas zajmowanego, które wymaga zmiany dotychczasowego profilu jego kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia zawodowego, postaw).

10.4. Zwalnianie pracowników w przedsiębiorstwie

Obserwacja praktyki gospodarczej pokazuje, że współcześnie wiele organizacji odczuwa brak ludzi do pracy, ale jednocześnie inne organizacje doświadczają nadmiar zatrudnienia w organizacji, co powoduje trudności i problemy w zarządzaniu ludźmi (Myjak, 2018a). Ciągłe przekształcenia otoczenia organizacji sprawiają, że popyt na zasoby ludzkie zgłaszany przez przedsiębiorstwo ulega zmianom. Kierownictwo przedsiębiorstwa przez realizację funkcji personalnej powinno dążyć do optymalizacji stanu zatrudnienia tak, aby była możliwa realizacja misji firmy i osiąganie przyjętych celów. Efektem tych działań powinno być podniesienie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Zwykle kierownictwo podejmuje starania, by kształtować zatrudnienie przy jak najniższych kosztach społecznych, jednak nie zawsze jest możliwe unikanie zwolnień pracowników. Zwalnianie pracowników określić można jako celowe działanie, prowadzące do rozwiązania umów o pracę, czyli ustania prawnych podstaw świadczenia przez pracobiorców pracy na rzecz dotychczasowego pracodawcy (Kalinowski, 2004).

Działania dotyczące zwolnień pracowników wskutek np. redukcji etatów czy wypowiedzenia umowy o pracę są jednym z trudniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach (Armstrong, Taylor, 2016). W związku z powyższym, taka decyzja powinna być oparta na wyczerpującej i rzetelnej informacji dotyczącej zwalnianego pracownika. Dotyczy to zarówno jego mocnych, jak i słabych stron, które uzewnętrzniły się w trakcie pracy w przedsiębiorstwie, aby decyzja „za” lub „przeciw” zwolnieniu była efektem obiektywnego rozpoznania sytuacji w tym obszarze.

M. Zieliński stoi na stanowisku, że „o rzeczywistej skali zwolnień powinno decydować zestawienie korzyści (zmniejszenie kosztów pracy, kosztów prowadzenia procesu kadrowego, poprawy dyscypliny pracy, wzrostu indywidualnej efektywności pracy itp.) i kosztów (utrata kapitału kwalifikacyjnego zwalnianego personelu, koszty utraconych możliwości itp.) związanych z fluktuacją personelu” (2014, s. 79).

Tabela 10.3

Rozwiązania alternatywne wobec redukcji personelu

Sposób postępowania	Zalety	Wady
Zaproponowanie wysokich odpraw osobom, które zdecydują się na dobrowolne odejście organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Duże koszty • Możliwość utraty najbardziej wartościowych pracowników • Rozwiązanie wysoce konfliktogenne
Zaproponowanie pracownikom urlopów bezpłatnych	<ul style="list-style-type: none"> • Odłożenie w czasie decyzji o zwolnieniu • Stworzenie pracownikom lepszych warunków poszukiwania nowej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Postępowanie nie rozwiązujące problemu, określane niekiedy jako „strategia strusia”
Obniżka płac osób zatrudnionych w firmie	<ul style="list-style-type: none"> • Solidarne ponoszenie kosztów recesji przez wszystkich pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość utraty najcenniejszych specjalistów • Tolerowanie przerostów

Źródło: „Etyczne aspekty restrukturyzacji zatrudnienia” (s. 293), M. Sidor-Rządowska, 2006, w: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, Warszawa: Vizja Press&IT.

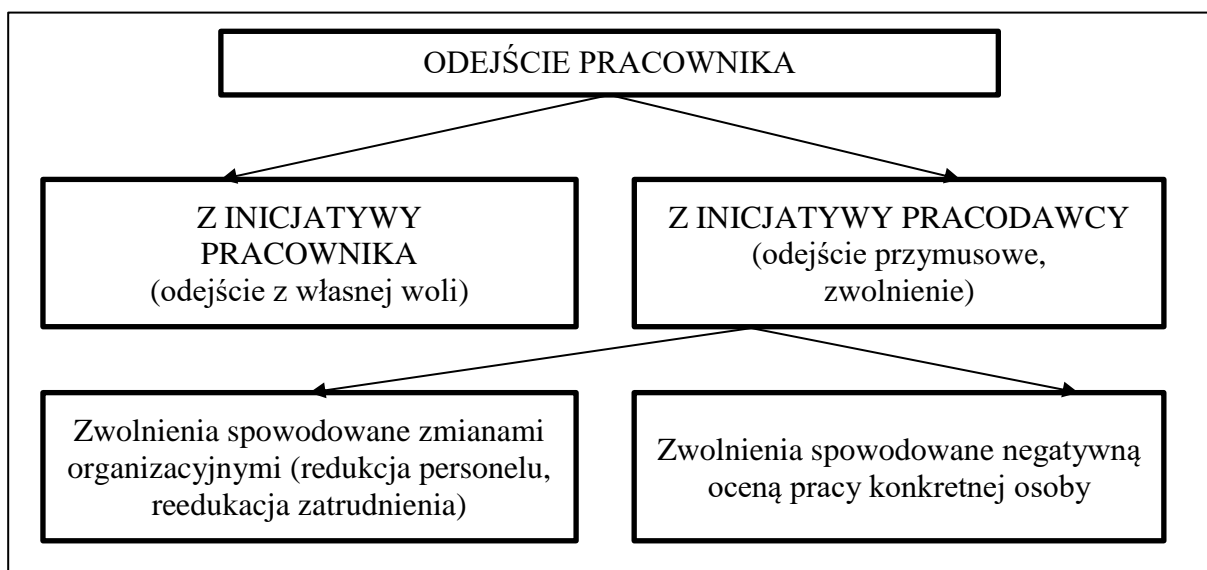
W tabeli 10.3. zaprezentowano zalety *versus* wady stosowanych rozwiązań alternatywnych wobec zwolnień pracowników w przedsiębiorstwie.

Zwolnienia pracowników wiążą się z ujemnymi skutkami, ale można podejmować działania je łagodzące. Wykorzystanie takich działań w trakcie zwalniania określa się jako zwolnienia monitorowane (Sirko, 2012) (ang. *outplacement*). Termin „outplacement” oznacza pomoc oferowaną przez pracodawcę odchodzącym pracownikom. Pomoc ta może mieć różny wymiar: psychologiczny, prawny, materialny oraz instytucjonalny (Tabor, 2013).

W odniesieniu do zwalnianych pracowników można zastosować bowiem wsparcie, na poziomie uzależnionym np. od finansowych możliwości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które mają stosowne zasoby finansowe, mogą podjąć decyzje o takiej formie wsparcia pracowników, gdyż działania tego typu bezpośrednio przekładają się na kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa nie tylko wśród pracowników pozostających w firmie na swoich stanowiskach pracy, ale też w otoczeniu zewnętrznym.

Zwalnianie pracowników niemal zawsze powoduje dużo obciążeń i emocji, które dotyczą wszystkich uczestniczących w tym zdarzeniu (Niemczyk, Grzesik, Niemczyk, 2014). Jeżeli chodzi o sposób rozstania się z pracownikiem, warto zauważyć, że zwolnienie nie powinno być zaskoczeniem dla pracownika (Lewicka, 2019).

Rysunek 10.2 pokazuje dwie możliwości odejścia pracownika z organizacji: zainicjowane przez pracownika i zainicjowane przez pracodawcę.



Rysunek 10.2. Przyczyny odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa.

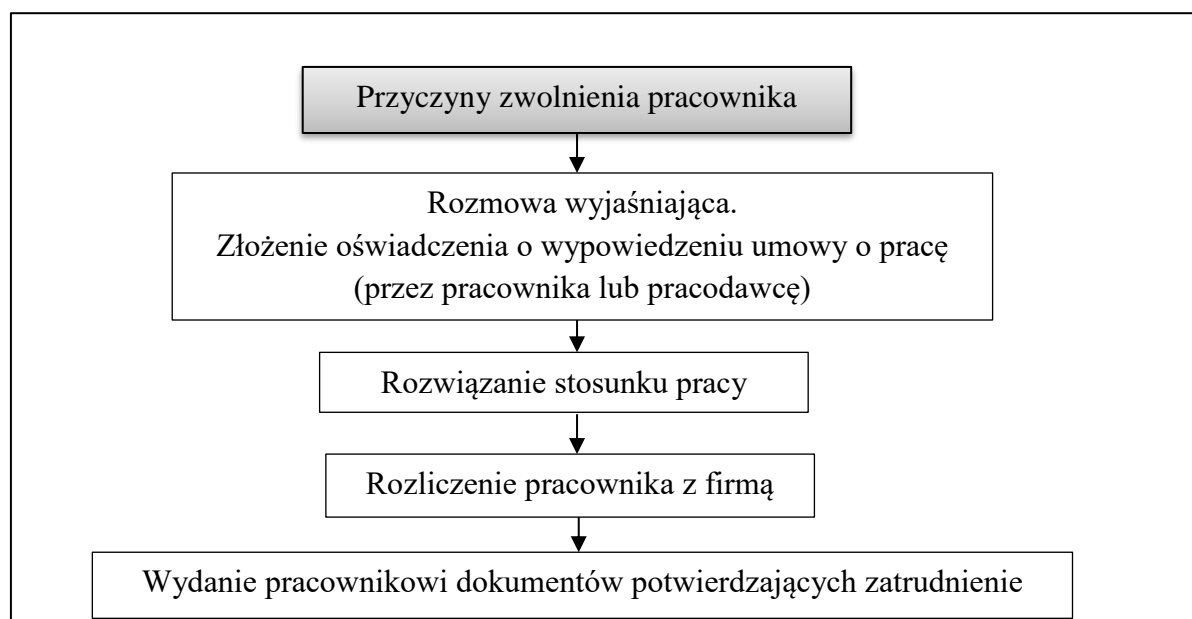
Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy* (s. 27), M. Sidor-Rządowska, 2003, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Przyczyn decyzji pracowników o odejściu z konkretnej organizacji może być wiele. Najczęstsze z nich to (Oleksyn, 2011):

- korzystniejsza oferta pracy złożona przez inną organizację lub znalezienie lepszej pracy;
- zmiana miejsca zamieszkania (np. miasta czy kraju), związana z decyzjami natury osobistej;
- przejście na emeryturę lub rentę;

- niezadowolenie z rodzaju wykonywanej pracy i brak możliwości jej zmiany na inną wewnątrz organizacji;
- brak perspektyw rozwoju pracownika w organizacji;
- niewłaściwe relacje z przełożonym lub kolegami, niewłaściwa atmosfera w pracy, niewłaściwe traktowanie pracownika;
- zbyt niskie wynagrodzenie za pracę (obiektywnie bądź też subiektywnie, niekoniecznie zgodne z prawdą);
- osobista niechęć lub zawód spowodowany np. niską oceną przez przełożonego, pozbawieniem awansu lub podwyżki.

Rysunek 10.3 przedstawia przebieg zwykłego zwolnienia indywidualnego, związanego z rozwiązaniem stosunku pracy za wypowiedzeniem – przez jedną ze stron.



Rysunek 10.3. Schemat procedury zwykłego zwolnienia indywidualnego.

Źródło: *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 334), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

Zwolnienie wynikające z woli pracodawcy może mieć wiele przyczyn, leżących po stronie zarówno pracodawcy, jak też pracobiorcy (Krzyszkowska, 2015). Wskazać można różnorodne przyczyny zwolnień indywidualnych podejmowanych z inicjatywy pracodawcy, które mogą być spowodowane (Oleksyn, 2011):

- likwidacją stanowiska pracy i brakiem potrzeby lub możliwości zatrudnienia w innym miejscu organizacji;
- spadkiem popytu na towary dostarczane lub usługi świadczone przez organizację;
- restrukturyzacją zatrudnienia obejmującą większą liczbę osób, choć nie na tyle by zakwalifikować ją jako zwolnienia grupowe;
- negatywną oceną, słabymi wynikami pracy;
- naganną postawą i zachowaniem, brakiem poprawy pomimo rozmów;
- długotrwałą chorobą;
- usprawiedliwioną nieobecnością trwającą dłużej niż miesiąc;

- rażącym naruszeniem dyscypliny pracy lub zasad współżycia społecznego;
- popełnieniem przestępstwa, jeśli jest ono rzeczywiste lub zostało potwierdzone prawomocnym wyrokiem (z reguły rozwiązanie umowy o pracę z tego powodu następuje w trybie natychmiastowym).

Rysunek 10.4 przedstawia ogólną procedurę zwolnień grupowych, które mogą być przeprowadzone na podstawie stosownych przepisów prawnych (określających np. przyczyny zwolnienia, liczbę zwalnianych pracowników czy grupy zawodowe objęte redukcją).



Rysunek 10.4. Schemat procedury zwolnień grupowych.

Źródło: *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe* (s. 332), Z. Pawlak, 2003, Warszawa: Poltext.

11. Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

(*Bogusław Mikula*¹)

11.1. Kierunki rozwoju zarządzania pracownikami w warunkach gospodarki opartej na wiedzy

Rozwój klasycznego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na czysto ilościowych, kalkulacyjnych i ekonomicznych zasadach, poszedł w pierwszej kolejności w kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego o model kapitału ludzkiego. Zmodyfikowano pojęcie „zasób ludzki”, przyjmując, że zasób ludzki to nie zbiorowość pracowników, lecz ich kompetencje i inne zasoby, których są nośnikiem. Równolegle do zaistnienia gospodarki opartej na wiedzy znaczenia nabrało zarządzanie kompetencjami i talentami. Wszystkie te koncepcje są wynikiem podejścia zasobowego w zarządzaniu. Efektem tego jest rozwój koncepcji zarządzania kapitałem ludzki, która kojarzona i łączona bywa ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi i zarządzaniem talentami. Spoglądając na ich istotę, widoczny jest istniejący na nie mocny wpływ koncepcji organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą. Poniżej przedstawiono syntetyczny opis koncepcji zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami i zarządzania kapitałem ludzkim, jak również scharakteryzowano pracowników wiedzy, wskazując przy tym podstawowe tendencje w zarządzaniu nimi.

11.2. Zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami powiązane jest z zarządzaniem zasobem ludzkim. Bywało, że zarządzanie kompetencjami traktowano jako koncepcję, która ma zastąpić zarządzanie zasobami ludzkimi. Między tymi koncepcjami istnieją jednak różnicowania, które zobrazowano w tabeli 11.1.

Koncepcja zarządzania kompetencjami, której istotny rozwój zaobserwować można od lat 80. XX wieku, rozwinęła się na dwóch poziomach: przedsiębiorstwa i pracownika. W ich ramach analizie poddawane są (tabela 11.2) (Lévy-Leboyer, 1997):

- kompetencje organizacyjne, które powstają głównie poprzez integrację oraz koordynację kompetencji indywidualnych ludzi i stanowią połączenie, a także zharmonizowanie wiedzy, umiejętności i ich indywidualnych zalet;
- kompetencje indywidualne, będące charakterystyczną właściwością człowieka.

Zarządzanie kompetencjami można więc rozpatrywać (Moczyłowska, 2008):

- szeroko, jako pewna filozofia zarządzania, sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach i umiejętnościach;
- wąsko w rozumieniu zarządzania kompetencjami odnoszone do kompetencji pracowników, zwłaszcza ich kompetencji zawodowych.

W zarządzaniu kompetencjami podstawowym obiektem zainteresowania są kompetencje traktowane jako zasób. Istota kompetencji pracowniczych została omówiona w podrozdziale 3.2. Ogólnie można przyjąć, że kompetentne postępowanie oznacza należyte wykonywanie powierzonych zadań (Matwiejczuk, 2022). Kompetencje indywidualne są określane poprzez repertuar sposobów postępowania w działalności

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.

zawodowej i identyfikuje się je dzięki analizom zachowań. Kompetencje organizacyjne przedstawiane są w postaci listy zasobów oraz zdolności organizacji wyrażającej się w sprawności i wynikach handlowych. Kompetencje indywidualne są własnością człowieka, a organizacyjne są rozwijane wspólnie przez pracowników, ale są własnością organizacji (Lévy-Leboyer, 1997).

Tabela 11.1

Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kompetencjami
<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na ludziach 	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na posiadanych i wymaganych w przyszłości kompetencjach organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • najważniejszy jest personel przedsiębiorstwa, który stanowi zasób strategiczny 	<ul style="list-style-type: none"> • najważniejsze są kompetencje organizacji, na które składają się operacyjne umiejętności pracowników, „twarde” czynniki organizacji i „miękkie” jej atuty
<ul style="list-style-type: none"> • zasób to ludzie (w ujęciu pierwotnym) 	<ul style="list-style-type: none"> • zasób to kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> • o konkurencyjności decydują kwalifikacje pracownika oraz efektywność procedur rekrutacji i selekcji 	<ul style="list-style-type: none"> • o konkurencyjności decydują posiadane przez organizację kompetencje i ich elastyczność
<ul style="list-style-type: none"> • duży nacisk na naukę poprzez szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> • duży nacisk na naukę poprzez działanie i zdobywanie nowych doświadczeń wykorzystując ideę mobilności i uczenie się poprzez kwestionowanie istniejących założeń
<ul style="list-style-type: none"> • aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi trzeba tworzyć warunki osiągnięcia wysokiej motywacji 	<ul style="list-style-type: none"> • aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi, trzeba zaopatrzyć ich w wymagane kompetencje i uprawnienia, a następnie pozwolić im działać

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania* (s. 241), B. Mikuła, 2000, Kraków: Antykwa.

Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest podstawą całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Bez precyzyjnego określenia kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach nie da się opracować wiarygodnych i precyzyjnych planów zatrudnienia, właściwie prowadzić rekrutacji i selekcji pracowników, prawidłowo ustalać wysokości wynagrodzeń dla pracowników, profesjonalnie i efektywnie realizować rozwoju zawodowego, przygotowywać ludzi do nowych ról organizacyjnych i przyszłych zadań oraz prowadzić racjonalnej polityki awansowej (Oleksyn, 2018). Zarządzanie kompetencjami w odniesieniu do kompetencji zawodowych zatem „porządkuje procesy właściwe dla zarządzania zasobami ludzkimi – rekrutację, ocenianie, doskonalenie zawodowe, awansowanie, wartościowanie pracy” (Moczydłowska, 2008, s. 6). Przykładowe definicje zarządzania kompetencjami w odniesieniu do kompetencji ludzi przedstawiono w tabeli 11.3.

Tabela 11.2.

Porównanie koncepcji zarządzania kompetencjami indywidualnymi i kompetencjami organizacyjnymi

Zarządzanie kompetencjami indywidualnymi	Zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi
<ul style="list-style-type: none"> - podwaliny koncepcji znaleźć można już w pracach F.W. Taylora (1911), - po raz pierwszy pojęcie „kompetencje indywidualne” pojawia się za sprawą D. McClellanda (1973) i kolejno R. Boyatzisa (1982), - koncepcja staje się powszechną praktyką zarządzania w latach 90. XX wieku 	<ul style="list-style-type: none"> - podstawy idei kluczowych kompetencji organizacji sformułował P. Selznick (1957) i H.I. Ansoff (1965), - za twórców koncepcji, która wyrasta z podejścia zasobowego uznaje się C.K. Prahalada i G. Hamela – kultowa publikacja: <i>The Core Competence of the Corporation</i>, „Harvard Business Review” 1990, May-June, - koncepcja staje się powszechną praktyką zarządzania w latach 90. XX wieku
<p>Kompetencje indywidualne to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa</p>	<p>Kompetencje organizacyjne stanowią połączenie strategiczne wielu elementów: kompetencji indywidualnych, „twardych” czynników organizacyjnych, np. wyposażenia, oraz nienamacalnych „miękkich” atutów organizacyjnych, jakimi są kultura przedsiębiorstwa i jego struktura</p>
<p>Kompetencje indywidualne</p> <ul style="list-style-type: none"> - mogą być określone poprzez repertuar sposobów postępowania w działalności zawodowej, - identyfikuje się je dzięki analizom zachowań, - diagnozy ich pozwalają poznać to, co każdy człowiek wnosi do wykonania powierzonej mu misji, - są charakterystyczną właściwością człowieka 	<p>Kompetencje organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> - przedstawiane są w postaci listy zasobów i zdolności organizacji wyrażających się w sprawności i wynikach handlowych - identyfikuje się je poprzez stosowanie metod analizy rynku i oceny projektów przedsiębiorstwa - ustalenie ich stanu pozwala określić segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo jest konkurencyjne w krótkim i długim okresie - są rozwijane wspólnie przez poszczególnych pracowników, ale są własnością organizacji

Źródło: „Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie” (s. 51), B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, 2007, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 747, 49-73.

Tworzenie systemu zarządzania kompetencjami obejmuje takie prace, jak np. (Serafin, 2016):

- identyfikację obszarów strategicznych istotnych dla sukcesu organizacji;
- analizę bieżącego poziomu kompetencji w odniesieniu do poziomu oczekiwanego;
- definiowanie wyłonionych kompetencji wraz z ich opisami;
- budowę profili kompetencyjnych;
- połączenie profili w jeden spójny system;
- opracowanie narzędzi, kwestionariuszy i procedur poszczególnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 11.3

Przykładowe definicje zarządzania kompetencjami pracowniczymi

Autor	Definicja
T. Oleksyn (1999, s. 9)	„Zarządzanie kompetencjami jest złożoną działalnością, związaną z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, prowadzącą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Zarządzanie kompetencjami obejmuje planowanie i organizowanie prowadzących do tego działań, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z powyższym procesów”
G. Filipowicz (2004, s. 46)	Zarządzanie kompetencjami zawodowymi „jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku którego pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itp.)”
F. Klett (2010)	Zarządzanie kompetencjami polega na pomiarze i ocenie kompetencji wszystkich pracowników w celu ustalenia właściwych planów rozwoju kariery zgodnie z celami biznesowymi firmy. Odnosi się do wszystkich metod stosowanych w organizacji pozwalających: 1) systematycznie rozważać aktualne kompetencje; 2) zidentyfikować luki między opisami stanowisk a tymi kompetencjami; 3) analizować luki w uczeniu się; 4) określić istotne aspekty planu rozwoju dla osiągnięcia przyszłych kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych; 5) wykrywać nadmiarowość; 6) osiągnąć świadomość dostępnych kompetencji do przygotowania nowych zleceń, zadań i projektów
K. Serafin (2016, s. 23)	„Zarządzanie kompetencjami jest dziedziną zarządzania, która umożliwia organizacjom aktywne sterowanie posiadanymi zasobami kompetencyjnymi oraz ich rozwijanie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

System zarządzania kompetencjami w organizacji ukierunkowany jest na następujące działania (Penc-Pietrzak, 2013):

- analizowanie potrzeb i projektowanie kompetencji;
- identyfikowanie posiadanych kompetencji oraz dostosowywanie ich do zmian;
- tworzenie (wypracowywanie) nowych kompetencji;
- tworzenie konfiguracji kompetencji oraz ich integrowanie i koordynowanie;
- zapewnienie odpowiednich kompetencji, gdy są potrzebne;
- wykorzystywanie kompetencji dla wytworzenia wartości dodanej;
- utrzymywanie posiadanych kompetencji, ochrona przed ich zanikiem lub fragmentaryzacją;
- zachęcanie pracowników do zdobywania i rozwijania nowych potrzebnych kompetencji;
- rozpowszechnianie kompetencji w organizacji;

- analizowanie i ocenianie relacji pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście posiadanymi;
- doprowadzanie do zgodności pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a posiadanymi, m.in. poprzez realokację kadr, przekwalifikowania i szkolenia oraz dobór kadr z zewnętrznego rynku pracy;
- w miarę potrzeb odnawianie kompetencji.

Ważnym elementem zarządzania kompetencjami jest tworzenie warunków pracownikom do dalszego pogłębiania wiedzy, samorozwoju i doskonalenia swoich umiejętności, aby tym samym przyczynić się do powiększania kapitału intelektualnego całej organizacji (Sobočka-Szczapa, 2017). Tymczasem inwestycje w kompetencje pracowników to inwestycje we wzrost produktywność i efektywność całej organizacji (Bombiak, 2014).

Zarządzanie kompetencjami jest dość rozbudowaną działalnością. Wystarczy spojrzeć na system zarządzania kompetencjami w ujęciu rzeczowym, w skład którego wlicza się: filozofię i ogólną koncepcję systemu zarządzania kompetencjami w danej firmie, projekty oraz programy będące rozwinięciem wcześniej przyjętej koncepcji, narzędzia (profile stanowisk, arkusze ocen okresowych, systemy taryfowe, karty opisu stanowisk pracy, karty wartościowania pracy, programy szkoleń itp.), procedury związane z opracowywaniem, weryfikowaniem, akceptacją i wdrażaniem tych narzędzi oraz z planami rozwoju kadr, ludzi projektujących i obsługujących system oraz finansowanie tego systemu (Penc-Pietrzak, 2013).

Szczególnie istotnymi działaniami w ramach zarządzania kompetencjami pracowniczymi jest identyfikowanie i ocena tych kompetencji oraz ich rozwój.

Identyfikacja i ocena kompetencji oparta może zostać o różnorodne instrumenty należące do trzech kategorii – cech charakterystycznych, wzorców oraz referencji (Lévy-Leboyer 1997). Cechy charakterystyczne identyfikowane są z wykorzystaniem klasycznych, abstrakcyjnych testów, pozwalających mierzyć zdolności oraz określać osobowość. Wzorce (modele, przykłady) – często określane testami sytuacyjnymi – obejmują: testy grupowe, testy „in baskets”/„in tray”, gry ról, prezentacje werbalne, prezentacje pisemne oraz rozmowy sytuacyjne. Ćwiczenia praktyczne najbliższe są rzeczywistości zawodowej i umożliwiają obiektywną ocenę kompetencji wykorzystywanych do wykonania konkretnych zadań. W kategorii referencji znajdują się z kolei: zestawienia informacji bibliograficznych, zestawienia osiągnięć zawodowych oraz rozmowy. Na szczególną uwagę zasługują centra oceny (ocena zintegrowana) jako metoda stanowiąca sposób oceny kompetencji kompilujący różne narzędzia – klasyczne testy, testy sytuacyjne i ustrukturyzowane rozmowy (Lévy-Leboyer 1997; Mikula, Pietruszka-Ortyl, 2007).

Sam rozwój kompetencji w wymiarze personalnym może odbywać się na trzy sposoby:

- w trakcie kształcenia początkowego, przed aktywnym życiem zawodowym;
- poprzez kształcenie dorosłych, w trakcie aktywnego życia zawodowego (z wykorzystaniem koncepcji uczenia się) (Argyris, 1991);
- poprzez wykonywanie aktywności zawodowej (Lévy-Leboyer, 1997).

Ważnym więc elementem rozwoju kompetencji zawodowych jest zatem pełne zaangażowanie pracowników w realizację procesów organizacyjnego uczenia się.

Zarządzanie kompetencjami nie neguje zastosowania innych współczesnych koncepcji związanych z realizacją funkcji personalnej organizacji. Przykładowo, zarządzanie kompetencjami nie wyklucza zarządzania talentami. W odpowiednio zaprojektowanym systemie zarządzania kompetencjami talenty zostaną zidentyfikowane, docenione, będą rozwijane oraz nagradzane (Moczyłowska, 2008). Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi jest ważnym podsystemem zarządzania kapitałem ludzkim.

11.3. Zarządzanie talentami

W latach 90. XX wieku pojawiło się wiele publikacji posiadających w tytułach takie określenia, jak *War for Talent*, *Gaining Talent*, *The talent Edge*, *How to Compete in the War of Talent* (Stuss, 2021) (wojna o talenty, zdobywanie talentów, przewaga talentów, jak konkurować w wojnie o talenty). Pomimo istniejącego zainteresowania utalentowanymi pracownikami już na początku XX wieku, to właśnie w ostatniej dekadzie tegoż wieku talent urósł do roli strategicznego zasobu organizacji, a zarządzanie talentami, jako rozwinięcie zarządzania zasobami ludzkimi, znalazło szerokie zastosowanie w praktyce, zwłaszcza w organizacjach, które dostrzegły i doceniły znaczenie zasobów niematerialnych, jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesów.

Pojęcie „talent” jest rozmaicie rozumiane w różnych dyscyplinach nauki, co przedstawiono w tabeli 11.4.

W nauce o zarządzaniu i jakości talent jest rozumiany dwojako – jako człowiek i jako swoistego rodzaju zasób, który jest w posiadaniu człowieka, będący elementem kapitału ludzkiego (jak wskazano w tabeli 11.4).

Tabela 11.4

Pojęcie „talent” w różnych dyscyplinach nauki

Dyscyplina naukowa	Ujęcie pojęcia „talent”
Psychologia	Talent jako cecha indywidualna pracownika, wykorzystywana w procesie selekcji personelu, systemach awansu, oceny efektywności. Talent jest uznawany za dar, cechę wrodzoną i możliwą do rozwijania w trakcie życia
Nauki o kulturze fizycznej (sport)	Osoba mogąca wygrać w dowolnym sporcie z dowolnym przeciwnikiem, która wiedziała, że jest talentem, zanim jeszcze trafiła do zawodowego sportu. Osoba posiadająca odpowiednie cechy psychiczne (rozumienie), ale także predyspozycje wrodzone, znająca swoją wartość i potrafiąca prezentować się tak, aby zostać dostrzeżona
Pedagogika	Uzdolnionymi i utalentowanymi nazywamy osoby, o których mówi się, że dzięki wybitnym zdolnościom są w stanie wykazać się zaawansowanymi dokonaniem, wykazujące się osiągnięciami i/lub potencjalnymi zdolnościami w jednej lub kilku dziedzinach
Nauki o zarządzaniu i jakości	Talent jest traktowany jako kapitał ludzki i wkład do organizacji

Źródło: *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki* (s. 18.), M. Stuss, 2021, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Dla przykładu, talent – w rozumieniu jako utalentowany pracownik – to:

- „osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieświadomym” (Miś, Pochtowski, 2008, s. 47);
- „osoba szczególnie uzdolniona, merytoryczna, wyróżniająca się, wysoce konceptualna, posiadająca wiele zdolności, dynamicznie reagująca na występujące zmiany, o wysokiej umiejętności adaptacji (w tym do sytuacji trudnej i niespecyficznej) oraz przekształcania istniejącej rzeczywistości (Cieślińska, 2015, s. 16).

W zarządzaniu talentami wystąpiły cztery podstawowe podejścia w ujęciu podmiotów będących w obszarze zainteresowania koncepcji (Stuss, 2021):

- 1) talenty to wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji;
- 2) talenty to wybrani pracownicy na różnych ścieżkach i poziomach kariery na bazie procesu segmentacji;
- 3) talenty to naczelnictwo, specjaliści oraz pracownicy o wysokim potencjale z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej,
- 4) talenty to osoby o wysokim potencjale, które zostały objęte programem talentów.

Każde ze wskazanych wyżej ujęć utalentowanych pracowników możliwe jest do praktycznego zastosowania w organizacji, co miało i ma miejsce. Jednak obecnie, w erze pracownika wiedzy, za talenty najczęściej uznawana jest podstawowa grupa liderów, ekspertów technicznych i innych kluczowych pracowników, która szybko staje się najważniejszym zasobem organizacji (Phillips, Roper, 2009). Ewentualnie talent odnosi się również do osób, które mają duży potencjał, rzadką wiedzę i umiejętności lub którym udaje się wprowadzać zmiany w firmie (Sen, Harianto, Satrianny, 2023).

Uznając talent jako zasób będący w dyspozycji człowieka, talent staje się reprezentantem pewnego segmentu kapitału ludzkiego organizacji (King, 2015). Jego istota, cechy i elementy składowe są różnie przedstawiane (przykłady zawiera tabela 11.5).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele pojęć bliskich terminu „zarządzania talentami”. Są to m. in.: globalne zarządzanie talentami (*global talent management*), wojna o talenty (*war for talent*), rurociąg talentów (*talent pipeline*), rozwój puli talentów (*talent pool development*), niedobór talentów (*scarcity of talent*) i harmonizacja talentów (*talent balance*) (Stuss, 2021). Samo zarządzanie talentami jest też różnie definiowane (przykłady definiowania zarządzania talentami ukazano w tabeli 11.6) i nie doczekało się, jak dotąd, jednej powszechnie uznawanej definicji, co jest typowe dla wielu współczesnych koncepcji zarządzania.

W sensie ogólnym można przyjąć, że zarządzanie talentami to (Morawski, Mikuła, 2009, s. 51-52):

zespół powiązanych ze sobą działań kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Działania te są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu najlepszych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

Tabela 11.5

Wybrane ujęcia istoty, cech i elementów talentu

Autor	Istota i elementy składowe lub cechy talentu
K. Heller (1932; za: Jabłoński, 2010)	Talent to zdolności wyższego rzędu. Atrybuty utalentowanego pracownika to: pamięć, intuicja, umiejętność skupienia uwagi, wyobraźnia, fantazja, zdolność kojarzenia, umiejętność logicznego rozumowania
J. Kopec (2012b, s. 16)	Talent to „wrodzone zdolności przekształcające się na skutek podejmowanych działań w odpowiednie umiejętności i pasję, dzięki którym dana jednostka może wykonywać produkty lub świadczyć usługi społecznie użyteczne i podlegające wysokiej ocenie jakościowej, piękna lub sprawiające radość dla zmysłów odbiorcy na poziomie wyższym od przeciętnego i trudnym do sprostania przez większość pozostałych wytwórców lub odtwórców danego produktu czy usługi”
A. Mazurkiewicz (2013, s. 286)	Talent to „osoba posiadająca wysokie kompetencje, szczególne zdolności, silnie zmotywowana, o dużym potencjale do rozwoju w każdym czasie i osiągająca ponadprzeciętne, wręcz najlepsze wyniki. Pracownik utalentowany inspiruje swoich współpracowników do osiągnięcia nadzwyczajnych rezultatów”
M. Jabłoński (2015)	Talent odnoszony jest do spotęgowanych uzdolnień i analizowany jest z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych. Perspektywa potencjału intelektualnego obejmuje ponadprzeciętne możliwości intelektualne (wyróżniający poziom inteligencji ogólnej) połączone z pasją, poparte indywidualną motywacją. Perspektywa cech osobowościowych zawiera m.in.: wytrwałość, dyscyplinę wewnętrzną, oryginalność, wrażliwość, bogatą emocjonalność, wiarę we własne możliwości i niską tolerancję dla stereotypowego myślenia. Perspektywa analizująca czynniki środowiskowe zakłada, że talent zdeterminowany jest okolicznościami środowiskowymi (otoczenie, sytuacje i grupy, w których uczestniczy jednostka) oraz czynnikami losowymi – splotem uwarunkowań niezależnym od zamierzonego działania
M. Stuss (2021)	Talent budują zdolności, kompetencje, osiągnięcia, potencjał, przyjęte idee i poziom zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Stosowanie programów zarządzania talentami ma wiele powodów, wśród których wyróżnić należy (Woźniak, 2020):

- a) przygotowanie osób zatrudnionych do przyszłych wyzwań i doskonalenie ich kompetencji,
- b) retencyjno-wizerunkowy, a więc wpływ na zachowania obecnych i przyszłych zatrudnionych.

Wobec zarządzania talentami stawia się też takie podstawowe wymagania, jak z jednej strony – uzyskanie odpowiedniego poziomu talentów, a z drugiej – możliwość ich przepływu w obrębie organizacji. Fundamentem tych oddziaływań są ustalone cele strategiczne (Cieślińska, 2015).

Procesy objęte zarządzaniem talentami są różnie prezentowane w literaturze przedmiotu, od wąskiego ujęcia, jak (1) wejście – pozyskanie talentu, (2) przejście – transformacja, (3) wyjście (Listwan, 2005), po szersze, uwzględniające szczegółowe funkcje personalne – co po części już uwzględniły definicje zarządzania talentami w tabeli 11.6, ale uzupełnieniem tego są przykłady przedstawione w tabeli 11.7.

Tabela 11.6
Wybrane definicje zarządzania talentami

Autor	Definicja zarządzania talentami
A. Miś, A. Pocztowski (2008)	Zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody
B. Mikuła, M. Morawski (2008)	Najogólniej przez zarządzanie talentami należy rozumieć kompleks powiązanych ze sobą działań kadrowych odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, posiadających kapitał intelektualny najwyższej próby. Podchodząc do zagadnienia bardziej szczegółowo zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu można sprowadzić do realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zadaniach operacyjnych związanych z rekrutacją i selekcją, adaptacją, rozwojem, oceną, wynagradzaniem, tworzeniem warunków pracy, przemieszczaniem i zwalnianiem utalentowanych pracowników. W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), przy pomocy których stworzone zostaną warunki dla zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania
S. Efendi (2020)	Zarządzanie talentami to szereg działań, które koncentrują się na zarządzaniu wiedzą pracowników w określonych dziedzinach w organizacji w celu osiągnięcia celów organizacyjnych
W.N. Windi, E. Ahman, B. Santoso (2021)	Zarządzanie talentami to szereg działań obejmujących poszukiwanie utalentowanych zasobów ludzkich, selekcję talentów, rozwijanie talentów oraz zarządzanie lub zatrzymywanie talentów zgodnie z kwalifikacjami w osiągnięciu celów firmy
J. Sen, A. Harianto, I.P. Satrianny (2023)	Zarządzanie talentami to proces zarządzania zasobami ludzkimi, związany z trzema procesami. Po pierwsze, to rozwój i wzmocnienie nowych pracowników podczas procesu onboardingu. Po drugie, to utrzymanie i rozwój obecnych pracowników w firmie. Po trzecie, to pozyskanie jak największej grupy pracowników, którzy mają kompetencje, zaangażowanie i charakter do pracy w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Poniżej przedstawiono kilka zaleceń odnośnie do realizacji kluczowych zadań zarządzania talentami.

W ramach zarządzania talentami poszukiwania talentów dokonuje się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, na rynku pracy i w innych organizacjach. Znalezienie utalentowanych pracowników w firmie nie jest łatwym zadaniem. Wiele organizacji lub działów zasobów ludzkich korzysta z narzędzi oceny, kwestionariuszy psychometrycznych lub talentów, żeby określić, którzy pracownicy mają talent. Mapowanie talentów przeprowadzane jest w taki sposób, aby talenty można było pogrupować według odpowiednich kompetencji oraz wiedzy specjalistycznej. Później dzięki temu firmy mogą z łatwością monitorować dalsze postępy każdego talentu (Endratno, 2013).

Tabela 11.7

Przykłady proponowanych kluczowych procesów objętych zarządzaniem talentami

Autor	Kluczowe procesy
D.R. Phillips, K.O. Roper (2009)	(1) przyciąganie; (2) wybór; (3) zaangażowanie; (4) rozwój; (5) utrzymywanie pracowników
M. Morawski, B. Mikuła (2009)	(1) zarzucenie sieci, (2) przyciąganie talentów, (3) rekrutacja i selekcja, (4) utrzymanie talentów, (5) zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami
M. Cielemeński (2012)	(1) identyfikacja talentu, (2) przyciąganie talentu, (3) rozwój talentu, (4) utrzymanie talentu
B. Mikuła (2012)	rekrutacja, selekcja, adaptacja, rozwój, ocena, wynagradzanie, tworzenie warunków pracy, przemieszczanie, zwalnianie utalentowanych pracowników, kształtowanie relacji z otoczeniem (z talentami i podmiotami umożliwiającymi ich pozyskanie do współpracy). Zadania te mogą być inaczej ujmowane i nazywane, np. rekrutacja jako przyciąganie talentów, selekcja jako identyfikacja talentów, tworzenie warunków pracy, wynagradzanie i rozwój jako utrzymanie talentów lub motywowanie itp.
H. Endratno (2013)	proces znajdowania, przyciągania, selekcji, szkolenia, rozwoju, utrzymania, awansowania i przenoszenia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Zidentyfikowanie talentów w otoczeniu organizacji nie musi być nadzwyczaj trudne, gdyż często posiadają autorytet i „znane nazwisko” poza społecznością danej organizacji (Morawski, 2003). Jednak niełatwym zadaniem jest przyciągnięcie takich talentów do pracy w firmie. Jednym z tradycyjnych sposobów przyciągnięcia talentów jest oferowanie innych lub wyższych niż rynkowe pakietów wynagrodzeń, które są bardziej korzystne niż oferta konkurencyjnych firm (Phillips, Roper, 2009). Poszukujące talentów firmy stosują także inne działania w celu ich przyciągnięcia i nawiązania stosunku pracy, jak (Mikuła, 2023):

- 1) kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, który oferuje atrakcyjne miejsce pracy;
- 2) budowanie wizerunku firmy lub jej marki jako organizacji posiadającej przewagę konkurencyjną nad innymi, innowacyjnej i posiadającej szerokie perspektywy rozwoju;
- 3) wykorzystanie łowców talentów;

- 4) zaangażowanie własnych pracowników, zwłaszcza naczelnego kierownictwa, do udziału w procesie wyszukiwania talentów (też u partnerów biznesowych), nawiązywania z nimi relacji i budowania przekonania do zmiany miejsca pracy;
- 5) współpraca z pracownikami uczelni w celu „wyłuskania” talentów spośród studentów i zaoferowania im stypendiów fundowanych, aby zagwarantować ich późniejsze zatrudnienie się w firmie.

Szczególnym zadaniem zarządzania talentami po ich zidentyfikowaniu w organizacji lub otoczeniu i pozyskaniu, wprowadzeniu do pracy oraz ukształtowaniu ich warunków pracy (aby uzyskać równowagę między talentem a organizacją) jest dalszy rozwój talentów. Do celów rozwoju talentów zaliczyć można (por.: Kopeć, 2015):

- uzyskanie ponadprzeciętnych wyników pracy talentów w organizacji;
- kształtowanie świadomości u pracowników, że organizacja wspiera rozwój talentów pracowniczych i w ten sposób rozwój kultury sprzyjającej ciągłej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i zaangażowania w zarządzanie wiedzą;
- przygotowanie pracowników na zachodzące zmiany i walki z konkurencją lub udziału w kooperacji z zewnętrznymi organizacjami lub kooperacji z konkurencją;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- tworzenie innowacji i wprowadzenie nowych produktów i usług;
- uzyskanie odpowiednich certyfikatów;
- lepsze i efektywniejsze zaspokojenie potrzeb klientów;
- poprawę współpracy między pracownikami;
- wzrost zadowolenia klientów z jakości produktów i obsługi;
- spełnienie oczekiwań pracowniczych.

Talenty rozwijają się przez zdobywanie wiedzy (Hong i in., 2023). Chodzi tu zarówno o wiedzę jawną, jak i ukrytą, której elementem są umiejętności. Dlatego też istotne jest zaangażowanie utalentowanych pracowników w udział w procesach transferu i kreowania wiedzy. Procesy te nie mogą być pozostawione same sobie, ale muszą być sterowane poprzez zarządzanie wiedzą.

Okres pracy talentów w firmie od momentu rozpoczęcia wprowadzenia do pracy poprzez angażowanie pracowników, motywowanie, ich rozwój i realizowanie przez nich wyznaczonych celów pracy wymaga stworzenia odpowiednich warunków. Pojawia się więc m.in. istotna kwestia przywództwa nad utalentowanymi pracownikami.

Wśród zaleceń dla liderów będących przywódcami utalentowanych ludzi w miejscu pracy znalazły się następujące wytyczne (Kopeć, 2012a):

- liczebność grupy pracowników objętej zarządzaniem talentami powinna wahać się między 3 a 10% ogółu zatrudnionych. Zwiększenie jej prowadzi do zakłóceń czasu pracy przywódcy zajmującego się talentami;
- umiejętne komunikowanie się z talentami;
- umiejętne motywowanie do zaangażowania;
- pomoc w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu;
- dbanie o rozwój talentów;
- dawanie przez przywódcę dobrego przykładu talentom własnym życiem oraz zachowaniami.

Menedżerowie biorący udział w zarządzaniu talentami, planując sukcesję, powinni skoncentrować się na ocenie talentów i uzyskać odpowiedź na pytanie: „Kto jest najbardziej gotowy do pracy?”. Cel planu sukcesji staje się dwojaki (Phillips, Roper, 2009):

- określenie, które stanowiska zwolnią się i w jakim czasie;
- ustalenie, które osoby będą w kolejce z niezbędnymi umiejętnościami, talentami i wiedzą fachową, aby je obsadzić.

Ustalenia te powinny być dokonane z dużym wyprzedzeniem, aby odpowiednio przygotować pracowników do realizacji nowych zadań.

Firmom, które prowadzą lub zamierzają wprowadzić programy zarządzania talentami zaleca się m.in. (Balcerzyk, Balcerzyk, 2018):

- w diagnozie talentów powinni uczestniczyć menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania;
- za osoby utalentowane należy uznać pracowników o największym potencjale rozwojowym, kreatywnych i przedsiębiorczych;
- przy wyborze programów rozwojowych powinny obowiązywać jasno określone zasady i kryteria;
- przy kwalifikowaniu pracowników do programów rozwojowych należy szeroko wykorzystywać wyniki oceny okresowej pracowników;
- w celu motywowania utalentowanych osób należy stosować zachęty finansowe i niematerialne.

Tworzony w organizacji program zarządzania talentami powinien być zaadresowany lub zróżnicowany w swoich elementach do konkretnie określonej grupy pracowników lub zdefiniowanych grup talentów. Trudno jest bowiem stworzyć program uniwersalny, który byłby skuteczny w przyjętych trwale działaniach w odniesieniu do wszystkich talentów. Przykładowo, inne składniki należy przyjąć w odniesieniu do młodych dobrze rokujących talentów pracujących w dziale rozwoju produktu, a inne wobec dojrzałych, pełniących funkcje menedżerskie na szczycie organizacji, a jeszcze inne wobec talentów przewidywanych w przyszłości do objęcia tych stanowisk. Przykładowo, wytyczne dotyczące programów zarządzania talentami dla rozwoju kadry menedżerskiej są następujące (Ingram, 2013):

- 1) tworząc program zarządzania talentami, skoncentrować należy się na decyzjach w obszarze: składników programu, ze szczególnym uwzględnieniem procesów identyfikacji i szkoleń pracowniczych, puli kandydatów, celów, cechy (zasad) oraz czasu;
- 2) tworzenie programów podobnych do rozwiązań stosowanych w innych organizacjach niekoniecznie musi gwarantować sukces w zakresie stworzenia warunków do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – bardziej zasadne jest projektowanie rozwiązań „szytych na miarę”, dopasowanych do specyfiki samej organizacji;
- 3) programy zarządzania talentami zorientowane na rozwój kadry kierowniczej powinny koncentrować się na możliwościach awansowania pracowników i ich przyszłości, tym samym szczególna uwaga powinna zostać poświęcona kwestiom czasu;
- 4) jasne wyartykułowanie celów powinno umożliwić odpowiednie dostosowanie programu do potrzeb konkretnej organizacji.

11.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim bywa utożsamiane z zarządzaniem zasobem ludzkim. Często też na zarządzanie kapitałem ludzkim spogląda się przez pryzmat realizacji funkcji zarządzania zasobem ludzkim. Jednak skoro „kapitał ludzki to coś więcej niż zasób ludzki, więc i zarządzanie kapitałem ludzkim jest czymś więcej niż zarządzanie zasobem ludzkim” (Mikuła, 2019c, s. 9). Od czasu zaistnienia gospodarki opartej na wiedzy następuje coraz większe zainteresowanie koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie organizacji. Jednak w ramach myśli ekonomicznej (obecnie dyscypliny określanej jako ekonomia i finanse) uwaga kapitałowi ludzkiemu poświęcana jest niezmiernie od 300 lat. Kapitał ludzki organizacji stanowi najważniejszą część jej kapitału intelektualnego, „który, współdziałając z kapitałem strukturalnym (kapitałem procesów), jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości każdej organizacji” (Moczydłowska, 2015, s. 31). Dodatkowo kapitał ludzki jest jedyną formą kapitału intelektualnego, który jest w stanie generować innowacje i strategie biznesowe (Bejinaru, 2016). Właściwe jego wykorzystanie wymaga jednak nie tylko odpowiedniego pragmatycznego połączenia go z pozostałymi zasobami niematerialnymi organizacji (kapitałem klienckim, strukturalnym i własnością intelektualną), ale również wsparcia ze strony kapitału finansowego i rzeczowego.

Kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem, powodującym, że organizacja oparta na wiedzy dostosowuje się do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Potencjał indywidualny pracowników, wzmocniony procesem zarządzania wiedzą w organizacji, sprzyja kształtowaniu wysokiej sprawności organizacyjnej. Wydajność procesu wiąże się z jednej strony z indywidualnymi cechami kapitału ludzkiego, a z drugiej z warunkami stworzonymi przez organizację zajmującą się zarządzaniem kapitałem ludzkim (Włodarkiewicz-Klimek, 2015).

Warto podkreślić, że „kapitał ludzki określa zdolność człowieka do wykonywania pracy i jak pokazały wcześniejsze badania, jest to kategoria mierzalna i kluczowa dla rozwoju myśli ekonomicznej” (Dobjija, 2021, s. 179). Zasób ten jest różnie definiowany (przykłady definicji zestawiono w tabeli 11.8), a spośród tych definicji wyłaniają się trzy dominujące sposoby jego ujęcia (Mikuła, 2019c):

- jako ludzie pracujący dla organizacji – przykładowa definicja mówi: „Kapitał ludzki to element ludzki organizacji. Obejmuje właścicieli, pracowników, wykonawców, dostawców i wszystkich powiązanych ludzi, którzy wspólnie wnoszą do firmy swoje umiejętności, know-how i indywidualne zdolności. Reprezentuje indywidualne zdolności firmy do rozwiązywania problemów” (Edvinsson, Sullivan, 1996, s. 363);
- jako suma zasobów, których nośnikiem są ludzie – przykładowa definicja mówi, że jest to „akumulacja wykształcenia, w tym wiedzy i umiejętności w wieku produkcyjnym, zdobytych poprzez formalną edukację, szkolenie i doświadczenie” (Wajdi, Mangifera, Wahyuddin, Isa, 2019, s. 105);
- jako kompleks zasobów, których nośnikiem są ludzie – przykładowa definicja określa kapitał ludzki jako „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię” (Edvinsson, Malone, 2001, s. 17).

Tabela 11.8

Przykładowe definicje kapitału ludzkiego

Autor/Autorzy	Definicje
K. Beyer (2012, s. 18)	„Kapitał ludzki to wiedza, kompetencje, zdolności, wartości itp. zatrudnionych pracowników”
E. Stroińska (2013, s. 233)	„Kapitał ludzki obejmuje: wiedzę pracowników, zdolność do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnię, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność i innowacyjność, inteligencję, doświadczenie, kompetencje, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, rzetelność, uczciwość”
J.M. Moczyłowska (2015, s. 31)	Kapitał ludzki „z perspektywy organizacji to wymagający, zbiorowy partner i współodpowiedzialny interesariusz. To jednocześnie zbiór bardzo różnych jednostek o zindywidualizowanych potrzebach i zróżnicowanym statusie prawnym wynikającym z różnorodności form zatrudnienia oraz zróżnicowanej wartości dla organizacji”
T. Myjak (2018b, s. 192)	Kapitał ludzki w praktyce w przekonaniu kadry kierowniczej „jest rozumiany jako połączenie wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, zdolności, wewnętrznej motywacji i postaw”
M. Bursztyn (2019, s. 106-107)	Kapitał ludzki „odnosi się do ilości użytecznej i wartościowej wiedzy zgromadzonej przez jednostkę w procesie uczenia się i edukacji. Obejmuje wrodzone zdolności i talenty, a także wykształcenie i kwalifikacje, często silnie uwarunkowane środowiskiem rodzinnym. W takiej koncepcji wyróżnia się kapitał ludzki wrodzony i nabyty – pierwszy byłby kształtowany przez możliwości fizyczne i intelektualne jednostki, a drugi przez formalną i nieformalną edukację”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji wyróżnić można cztery poziomy działań w odniesieniu do: indywidualnego kapitału intelektualnego człowieka, kapitału ludzkiego zespołu pracowników, kapitału ludzkiego organizacji, jak również poziomu międzyorganizacyjnego (Mikuła, 2019a). W prezentowanym podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim przyjmuje się, że podobnie jak kompetencje człowieka, tak też kapitał ludzki jest przynależny ludziom. Nie może się on więc stać bezpośrednio własnością i zasobem organizacji (por.: Bombiak, 2014; Zalewski, 2023), lecz może być jej jedynie użyczony na bazie umowy lub na podstawie dobrowolnego udostępnienia do wykorzystania na zasadzie wolontariatu (jak to bywa z klientami lub różnego typu społecznościami/wspólnotami). Sposób ujęcia kapitału ludzkiego na poszczególnych poziomach zarządzania nim przedstawiono w tabeli 11.9.

Tabela 11. 9

Kapitał ludzki na poszczególnych poziomach zarządzania

Poziom kapitału ludzkiego	Definicja kapitału ludzkiego
Kapitał intelektualny człowieka (kapitał ludzki jednostki ludzkiej)	<p>Kapitał intelektualny człowieka to niematerialne zasoby będące w jego posiadaniu, które mogą być wykorzystane do tworzenia wartości. Tworzą go:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kompetencje, stanowiące kombinację wiedzy, zdolności do działania (w tym m.in. talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów i warunków działania, – czynniki strukturalne – to głównie relacje w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej (w ramach struktury formalnej i nieformalnej organizacji) odzwierciedlone ilością i jakością kontaktów dających dostęp do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacja pozycji w tej sieci wraz ze wzajemnymi uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) determinowana między innymi przez formalny i rzeczywisty autorytet, udział w procesach i zakres możliwości sterowania nimi, – czynniki klienckie, które stanowią sieć kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp. jak też z pracodawcami) i siłę wpływów (między innymi dzięki wypracowanej indywidualnej reputacji), koneksje, – osobista własność intelektualna (np. posiadane prawa autorskie, patenty)
Kapitał ludzki zespołu ludzi	Kapitał ludzki zespołu pracowników tworzony jest przez konfigurację indywidualnych kapitałów intelektualnych wchodzących w jego skład ludzi
Kapitał ludzki organizacji	Kapitał ludzki poziomu organizacji to konfiguracja wszelkich zasobów, których nośnikiem są ludzie (zajmujący indywidualne stanowiska specjalistów i menedżerów) i zespoły ludzkie tejże organizacji, jak wiedza (jawna i cicha, deklaracyjna i proceduralna), zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, relacje, inteligencja emocjonalna itp.
Kapitał ludzki poziomu międzyorganizacyjnego	Kapitał ludzki poziomu międzyorganizacyjnego to konfiguracja wszelkich zasobów, których nośnikiem są ludzie (np. klienci, specjaliści z sektora wiedzochłonnego, freelancerzy), zespoły ludzkie (wspólnoty, społeczności, międzyorganizacyjne zespoły projektowe i wirtualne, zespoły badawcze itp.) oraz organizacje ekosystemu biznesu, a więc kapitał ludzki, z którym organizacja wchodzi w interakcje i wspólnie ze swoim kapitałem intelektualnym wykorzystuje go do tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Human capital management as a subsystem of knowledge-based management”, s. 140, B. Mikuła, 2020, w: A. Jaki, T. Rojek, (eds.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Trends and Transformations of Economies and Enterprises*, Toruń: Dom Organizatora.

Najogólniej zarządzanie kapitałem ludzkim można ująć jako proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowany na kapitale ludzkim (poziomu kapitale intelektualnego człowieka, poziomu zespołu ludzi, poziomu organizacji i poziomu międzyorganizacyjnego) w sposób umożliwiający sprawną realizację celów organizacji i pozwalający osiągać wysoką efektywność ekonomiczną (Mikuła, 2018a). Zarządzanie kapitałem ludzkim jest działalnością złożoną, zróżnicowaną na każdym z jego poziomów zarządzania (zob.: Gawron, Mikuła, 2020), a podejmowane inicjatywy muszą być celowo odpowiednio dobrane i koordynowane. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga zintegrowania posunięć i decyzji przede wszystkim w zakresie strategicznego zarządzania organizacją, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami, zarządzania informacją oraz komunikacją, zarządzania relacjami, zarządzania wiedzą, zarządzania innowacjami, kształtowania zachowań organizacyjnych oraz zarządzania kapitałem strukturalnym (Mikuła, 2020).

Poniżej podano kilka ważnych wskazówek w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim organizacji.

Punktem wyjścia w procesie budowania kapitału ludzkiego organizacji jest dobór i rozwój indywidualnych kapitałów intelektualnych pojedynczych pracowników oraz ich umiejętności działania w obrębie całego zasobu ludzkiego organizacji i będącego w jego posiadaniu zasobu intelektualnego (Mikuła, 2012). Dlatego też niezmiernie ważnym procesem jest dobór pracowników, których zasoby będą tworzyć kapitał ludzki wykorzystywany przez organizację. Szczególna uwaga musi zostać położona na kompetencje pracowników i ich identyfikację, ale w niektórych przypadkach istotne mogą być również czynniki strukturalne, klienckie i posiadana przez człowieka własność intelektualna. Następnym problemem jest odpowiednie skonfigurowanie intelektualnego kapitału człowieka z kapitałem ludzkim zespołu, w ramach którego będzie on pracować. Chodzi więc o wprowadzenie do pracy grupowej i ukształtowanie wysokiego poziomu zespołowości grupy, umożliwiającego uzyskanie efektu synergii.

W kształtowaniu kapitału ludzkiego ważną rolę odgrywają procesy organizacyjnego uczenia się. Procesy te są podstawą nabywania kompetencji, które są wiązkami zasobów i zdolności, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Batorski, Wszendybył-Skulska 2016).

Procesy organizacyjnego uczenia się są komponentem zarządzania wiedzą w organizacji. W procesach tym uczestniczą informacje i wiedza. Prowadzą one do zmian w zasobach informacji i wiedzy oraz zmian w organizacji, jej innych zasobach (w tym kapitale intelektualnym) i sposobach działania. Mają wobec tego zdolność do zmiany zachowań organizacyjnych. W ich ramach można wyróżnić trzy subprocesy: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Odzwierciedlają one trzy podstawowe sposoby uczenia się człowieka odpowiednio uczenia się informacji, uczenia się przez doświadczenie i uczenia się przez rozwiązywanie problemów (szerzej: Mikuła, 2000). Uczenie się przez organizację jest zjawiskiem złożonym i wielopoziomowym. Odbywa się na poziomie jednostki, zespołu, całej organizacji i międzyorganizacyjnie (Batorski, Wszendybył-Skulska 2016). Podobnie jak w zarządzaniu kapitałem ludzkim, tak też sposoby realizacji na każdym z tych poziomów są odmienne (zob.: Mikuła, 2000; Wiśniewska, Wiśniewski, 2020; Mikuła, 2022), wymagają trafnego – w zależności od postawionych celów – doboru, uzgodnienia i koordynacji.

W procesie nauki ludzi ważną rolę odgrywa ocena, która identyfikuje stopień opanowania przedmiotu nauki (wiedzy jawnej i ukrytej). Z jednej strony ma kluczowe znaczenie dla pomiaru osiągnięć pracownika w procesie uczenia się. W ten sposób pracownicy mogą zrozumieć, w jakim stopniu cele uczenia się zostały osiągnięte. Z drugiej strony może być również użyta jako narzędzie dydaktyczne, żeby pomóc pracownikom lepiej zrozumieć pojęcia i poprawić ich umiejętności (Klett, 2010). Ma też istotne znaczenie dla budowania zaangażowania i motywacji.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim ważne jest ukierunkowanie systemu motywacji na mobilizowanie do intelektualnego wysiłku ludzi (Batorski, Wszendybył-Skulska 2016). Jest on podstawą tworzenia i wdrażania innowacji oraz zmian w organizacji, jak również tak ważnego elementu, jak zaangażowanie we współpracę z podmiotami otoczenia.

Tabela 11.10

Metody pomiaru kapitału ludzkiego

Metody	Istota
Retrospektywne	Podejście oparte na kosztach wytworzenia
Prospektywne	Podejście oparte na przyszłych przychodach
Pokrewne do retrospekcji	Podejście oparte na parametrach edukacji
Agregujące wiele zmiennych	Podejście oparte na indeksach
Benchmarki	Podejście oparte na testach kompetencji, np. PISA, IALS
Miary syntetyczne	Stosowanie mieszanej istoty podejścia w celu opracowania syntetycznego wskaźnika

Źródło: „Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego” (s. 273), I. Miciuła, K. Miciuła, 2015, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne: Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 11, 269-280.

Kapitał ludzki jest niematerialny, zaś jego dostępność nie jest bezpośrednio obserwowalna, jak kapitału fizycznego (Adriani, 2019). Dlatego też jego pomiar nie jest zagadnieniem prostym. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele propozycji metod i wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego. W ogólnym podziale metod pomiaru kapitału ludzkiego wyróżnia się (Łukasiewicz, 2005):

- 1) metody finansowe – umożliwiające pomiar omawianego kapitału na poziomie jednostki oraz całych społeczeństw i wyrażenie go w postaci pieniężnej;
- 2) metody jakościowe – w których to za pomocą szeregu wskaźników próbuje się pokazać zmiany jakościowe w kapitale ludzkim.

Szerzej ujęte grupy metod podano w tabeli 11.10. Wskaźniki stosowane do pomiaru kapitału ludzkiego dzielone są natomiast na cztery grupy: ilościowo-jakościowego, kosztowe, dochodowe, rynkowe (Miciuła, Miciuła, 2015). Dla celów zarządzania szczególnie ważne jest uchwycenie zmian w wartości wskaźników w czasie, co pozwala ocenić trafność podjętych decyzji i wyprowadzić wnioski na przyszłość, jeśli chodzi o działania wobec kapitału ludzkiego.

11.5. Współczesne tendencje w zarządzaniu pracownikami wiedzy

Termin „pracownik wiedzy” (*knowledge worker*) prawdopodobnie wprowadził P. Drucker (Igielski, 2014; Pietruszka-Ortyl, 2022). Pracownicy wiedzy to profesjonaliści wykonujący pracę opartą na wiedzy. Jej istota polega na realizacji procesu konwersji wiedzy, inaczej mówiąc generowania wiedzy, w ramach którego przedmiotem pracy jest wiedza, a dominujące zadania polegają na kreowaniu, łączeniu, transferze i ocenianiu wiedzy oraz jej stosowaniu głównie w trakcie tworzenia wizji i koncepcji działania organizacji, produktów oraz usług, technologii i jej wykorzystywania, rozwiązywania codziennie pojawiających się problemów i realizowania bieżących zadań związanych z prowadzoną działalnością. Realizacja pozostałych zadań operacyjnych związanych z wiedzą, jak identyfikowanie, gromadzenie, selekcjonowanie, zapisywanie oraz przechowywanie wiedzy, a także częściowo transferem wiedzy, asystowana jest najczęściej przez personel wspomagający pracowników wiedzy.

Dodatkowo do cech pracy realizowanej przez pracowników wiedzy zaliczyć można m.in. (Igielski, 2014):

- większość czasu pracy pracownikowi wiedzy zajmuje myślenie;
- wynikiem ich pracy są głównie idee i wiedza;
- podstawą wykonania pracy jest wiedza, ekspertyza, doświadczenie i edukacja;
- rozwiązywane przez nich problemy są najczęściej nowe, niespotykane, nierutynowe;
- praca pracownika wiedzy wymaga innowacyjności, kreatywności, umiejętności rozwiązywania problemów, myślenia systemowego, dużej koncentracji oraz skupienia uwagi.

Pracownicy wiedzy określani są też jako *deep-smarts*, *free workers* czy mianem „trubadurów wiedzy” bądź też „złotych kołnierzyków”. Są oni niezwykle potrzebni przedsiębiorstwom w walce z konkurencją, ale zarządzanie nimi przysparza wiele trudności, gdyż świadomi swojej wartości dla organizacji, są bardziej wymagający jako ich interesariusze niż typowi pracownicy, preferują niesformalizowane, swobodne związki z firmami i często nie są silnie przywiązani do konkretnych pracodawców (Pietruszka-Ortyl, 2022).

Jeszcze inne miano stosowane do określenia pracownika wiedzy to „kognitariusz”. Kognitariusz posiada kompetencje intelektualne związane z umiejętnością wykorzystywania posiadanej wiedzy w procesach uczenia się i generowania nowej wiedzy, krytycznego myślenia, zdolność kojarzenia faktów, dostrzegania związków oraz relacji pomiędzy różnymi, z pozoru często odległymi od siebie, informacjami, skłonność do wnikania w głąb zagadnień i szczegółowego analizowania ich cech, rozwiązywania problemów (Kąkolewicz, 2011).

Kilka przykładowych definicji pracowników wiedzy ukazano w tabeli 11.11.

Pracownicy wiedzy wyróżniają się spośród innych członków organizacji znacznie wyższym poziomem wykształcenia, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, talentu oraz innych zdolności oraz predyspozycji (Morawski, 2019). Pogłębiając charakterystykę pracowników wiedzy dodać można, że posiadają oni wszechstronne kompetencje specjalistyczne i interpersonalne, są autonomiczni w działalnościach zawodowych, kreatywni i przedsiębiorczy, nastawieni na kreowanie spersonalizowanej wiedzy jawnej i cichej, nawiązywanie rozległych kontaktów zawodowych, operujących paralelnie w świecie wirtualnym i realnym (Pietruszka-Ortyl, 2022). Nieodłączną umiejętnością

od pracowników wiedzy jest korzystanie z nowych technologii medialnych w budowaniu własnej wiedzy oraz we współpracy i komunikowaniu się z innymi, służącemu także wspomaganie procesu uczenia się (Kąkolewicz, 2011).

Tabela 11.11

Przykłady definiowania pracowników wiedzy

Autor/Autorzy	Definicja
M. Morawski (2003, s. 19)	Pracowników wiedzy określić można „jako wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji”
E. Skrzypek (2009, s. 70)	Pracownicy wiedzy, „określani jako specjaliści nowego typu, posiadają oni umiejętności fachowe oraz kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach. Ich praca umysłowa wymaga zaangażowania intelektualnego, refleksji, skupienia, twórczej pasji i osobistego zainteresowania wykonywanym zadaniem”
A. Kwiecień (2013, s. 78)	Pracownicy wiedzy „to profesjonaliści. Cechują ich wysokie kompetencje, zdolność do pełnienia zamiennych ról organizacyjnych, wszechstronność doświadczenia, zdolności i umiejętności, ale także mobilność. Cechuje ich także znaczny poziom niezależności...”
E. Stroińska (2014, s. 87)	Pracownik wiedzy „to osoba, którą cechuje: niezależność, zdolność samodzielnego planowania oraz wykonywania pracy. Bierze ona czynny udział w procesach związanych z wiedzą od postaci najprostszej, czyli posiadania wiedzy, do uczestnictwa w tworzeniu, gromadzeniu, przekazywaniu, wykorzystywaniu wiedzy. Posiadają oni lub dążą do uzyskania prestiżu zarówno zawodowego, jak i społecznego, co wynika z przeświadczenia o własnej wysokiej wartości”
R. Borowiecki, T. Kusio (2017, s. 91)	Pracownicy wiedzy „to osoby z wiedzą wypracowaną w wyniku współpracy w zespołach oraz będącą rezultatem długoletnich doświadczeń, analiz i refleksji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Istotnymi zadaniami z zakresu zarządzania pracownikami wiedzy są:

- identyfikacja pracowników wiedzy;
- określenie warunków zatrudnienia lub współpracy;
- ukształtowanie warunków pracy pod kątem czasu, przestrzeni, warunków materialnego środowiska pracy, instrumentalizacji pracy, wsparcia przez personel przedsiębiorstwa i menedżerów, dostępu do baz danych, informacji, wiedzy i innych istotnych systemów komputerowych, współpracy z innymi pracownikami wiedzy;
- określenie ról pełnionych przez pracownika wiedzy w zakresie uprawnień decyzyjnych, doradczych i rozkazodawczo-kontrolnych;
- wprowadzenie do organizacji;
- wprowadzenie do systemu partycypacji pracowniczej organizacji;
- kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej pracy profesjonalistów;

- dalszy rozwój kompetencji pracowników wiedzy;
- ustalenie zasad motywowania i wynagradzania;
- określenie metod rozliczania wyników pracy;
- kształtowanie relacji po ustaniu stosunku pracy lub współpracy z pracownikiem wiedzy.

Identyfikacja pracowników wiedzy może być oparta o jedną z trzech orientacji wskazywanych w literaturze przedmiotu (Pietruszka-Ortyl, 2022):

- 1) stanowisko, zgodnie z którym każdy pracownik działający w sektorach, przedsiębiorstwach bądź strukturach, działach czy zadaniach wiedzochłonnych jest kognitariuszem,
- 2) orientację, wykorzystującą treść pracy, zgodnie z którą pracownik wykonujący pracę opartą na wiedzy jest pracownikiem wiedzy,
- 3) orientację, traktującą jako kognitariuszy pracowników o kluczowej pozycji w organizacji, wynikającej ze specyfiki świadczonej przez nich pracy opartej na wiedzy.

Określenie warunków zatrudnienia lub współpracy to kolejne istotne zadanie dla organizacji pragnącej wykorzystać kompetencje pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy pragną najczęściej dużego zakresu samodzielności i autonomii. Przeważnie nie chcą się oni wiązać z organizacją na zasadzie stałej i długotrwałej umowy o pracę. Obawiają się, że w jej efekcie zostaną obciążeni rutynowymi zadaniami, co spowoduje brak pełnego wykorzystania posiadanych kompetencji i dalszego ich rozwoju. Zaistnienie takich warunków może skutkować ich zwolnieniem się. Dlatego też jeśli już dojdzie do podpisania umowy o pracę, konieczne jest ustalenie specjalnych warunków pracy, o dużej elastyczności (w zakresie czasu i przestrzeni pracy oraz podejmowanych inicjatyw i zadań). W przypadku zastosowania innych form zatrudnienia (np. umowy o dzieło) również konieczne jest ustalenie zasad wykonania zleconych prac i sposobu ich rozliczenia.

Nawiązanie stosunku pracy lub współpracy z pracownikiem wiedzy musi skutkować też zapewnieniem mu odpowiedniego miejsca (stanowiska) pracy, nawet jeśli nie będzie on codziennie przebywać w organizacji. Zadbać należy też o otwarty dostęp do niezbędnych w jego pracy baz danych, informacji i wiedzy oraz innych systemów komputerowych. W sytuacji wykonywania przez niego pracy zdalnej, dostęp ten musi być też umożliwiony spoza organizacji. Wymóg ten wydaje się być oczywisty, ale praktyka dowodzi, że zapewnienie odpowiednich warunków często odbywa się stopniowo, a pracownik nie może z powodów istniejących braków wykonać odpowiednio swojej pracy, co może prowadzić do zniechęcenia i demotywacji.

Określenie ról pełnionych przez pracownika wiedzy w zakresie uprawnień decyzyjnych, doradczych i rozkazodawczo-kontrolnych musi być zgodne z kompetencjami pracownika wiedzy i dostosowane do realizowanych zadań. Kształtując treść pracy pracownika wiedzy dążyć należy do ograniczenia do minimum biurokracji. Jeśli nie jest to możliwe, zadania te należy powierzyć pracownikom wspomagającym pracowników wiedzy.

Wprowadzenie do organizacji pracownika wiedzy powinno być odpowiednio zorganizowane, a udział w nim muszą brać menedżerowie najwyższych szczebli zarządzania. Chodzi tu nie tylko o zapoznanie z organizacją firmy oraz zasadami jej funkcjonowania, ale też o rozpoczęcie procesu kształtowania relacji z pracownikami

wiedzy i personelem, z którym dany pracownik wiedzy będzie współpracować. Niezwykle ważne jest zainicjowanie tworzenia partnerskich relacji i zaufania między tymi ludźmi. Wprowadzenie do organizacji inicjuje jednocześnie proces budowania zaangażowania pracownika wiedzy, a wyrażać powinno się (Armstrong, 1996, s. 119): silnym pragnieniem, by pozostać członkiem organizacji, silną wiarą i akceptacją wartości oraz celów organizacji, gotowością do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji.

Pracownicy wiedzy posiadają ponadprzeciętną wiedzę ogólną i specjalistyczną. Szczególnie przydatni mogą więc być w różnego typu organach zarządczych organizacji, jak rada nadzorcza, rada dyrekcji, rada pracownicza czy w innych komitetach i zespołach. Warto więc zaangażować ich do uczestnictwa w systemie partycypacji pracowniczej organizacji.

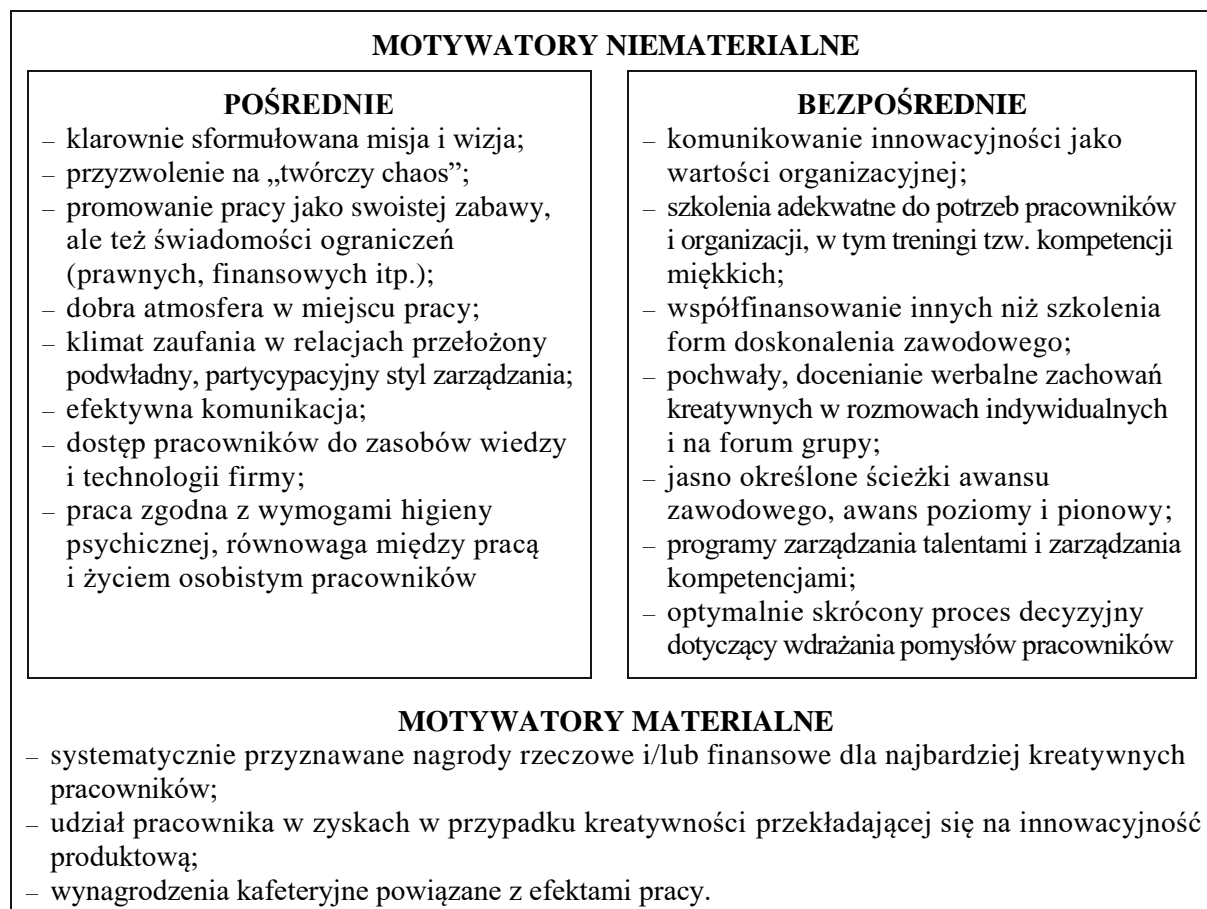
Jeżeli chodzi o kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej pracy profesjonalistów, u jej fundamentów powinno leżeć przekonanie, że podstawą tworzenia wszelkich wartości jest wiedza. Stanowi ona jednocześnie kluczowy zasób organizacji. Dlatego też praca oparta na wiedzy ukierunkowana powinna być na tworzenie innowacji, a pracownikom wiedzy pracującym dla organizacji powinno być przypisane priorytetowe i strategiczne znaczenie. Stanowią oni jednocześnie tę część zasobu ludzkiego, która poddana jest szczególnej pielęgnacji, dbałości i inwestycji.

Jednocześnie jedną z głównych wartości kultury organizacyjnej powinno być dzielenie się wiedzą i ograniczanie postaw protekcyjnych w wymianie wiedzy. Ma temu służyć odpowiednio zaprojektowany system motywacyjny, promujący otwartość i aktywny udział w rozpowszechnianiu wiedzy. Obok wiedzy szczególne znaczenie ma zaufanie, otwartość i wsparcie. W ramach ogólnych zasad powinny one wyrażać się w komunikacji oraz wzajemnych interakcjach, dzieleniu się wiedzą, poszukiwaniu różnorodności i ciągłym uczeniu się. Niebagatelna jest intensyfikacja kontaktów bezpośrednich, pozostawienie miejsca na spontaniczne i nieformalne wydarzenia oraz zachowania, wyzwalanie konstruktywnej krytyki i wypracowanie wspólnych wzorców myślowych (Pietruszka-Ortyl, 2021).

Pracownicy wiedzy posiadają pełną świadomość znaczenia wiedzy w wykonywanej przez siebie profesji. Dlatego też realizują w sposób ciągły swój indywidualny proces uczenia się. Z jednej strony „pochłaniają” wiedzę teoretyczną, a z drugiej strony uczą się poprzez praktyczne doświadczenie i rozwiązywanie problemów. Zaznaczyć tu należy, że „rozwój kompetencji pożądaných przez pracowników wiedzy oraz ich wykorzystanie nie jest możliwe w tradycyjnych, zhierarchizowanych organizacjach o rozwiniętych mechanizmach kontroli i ograniczonym zakresie delegowania uprawnień” (Bombiak, 2014, s. 117). Z tego też względu powinny być stworzone odpowiednie wewnątrzorganizacyjne warunki, na kształt organizacji uczącej się.

Z punktu widzenia dostosowania systemu motywacji do specyfiki pracowników wiedzy, w celu uzyskania wysokiego poziomu jego skuteczności, ważne jest aby (por.: Winkler, 2013): system motywacji był czytelny, przejrzysty, sprawiedliwy oraz nieskomplikowany, stosowane bodźce motywujące były adekwatne do potrzeb pracowników wiedzy, adekwatne do etapu rozwoju zawodowego i przynależności pokoleniowej, system dawał możliwość profilowania potencjału motywacyjnego zadania do predyspozycji pracownika, jak również wykorzystywał stymulatory niematerialne.

Pracownicy wiedzy są bardziej zainteresowani zaspokajaniem potrzeb wyższego rzędu niż potrzeb podstawowych, w tym samorealizacji, szacunku i uznania. Dlatego w procesie ich motywowania większe znaczenie przypisuje się bodźcom niematerialnym, w tym możliwości rozwoju, dużemu zakresowi autonomii oraz atmosferze w pracy (Kwiecień, 2013). Nie można jednak pomniejszać roli wynagrodzenia finansowego. Pracownicy wiedzy osiągają bowiem wysokie płace, przede wszystkim w sektorze wiedzochłonnym i na stanowiskach kierowniczych. Niedostosowanie wynagrodzenia finansowego do istniejącej sytuacji na rynku pracy, w sensie utrzymania go na niskim poziomie, spowodować może odejście pracownika wiedzy z organizacji lub/i zaniechanie przez niego współpracy z organizacją. Dodatkowo stosowany system motywacyjnych bodźców musi obejmować pobudzanie kreatywności (bodźce motywacyjne ukierunkowane na pobudzanie kreatywności przedstawia rysunek 11.1), która jest pożądanym elementem pracy pracowników wiedzy. „Różnego rodzaju nagrody materialne ściśle powiązane z zachowaniami kreatywnymi pracowników mogą w istotny sposób uzupełniać i wzmacniać oddziaływanie bodźców niematerialnych” (Moczydłowska, 2012, s. 78). Ponownie podkreślić należy, że zasady przyznawania nagród i kształtujące poziom wynagrodzenia finansowego muszą być sprawiedliwe i powiązane z uzyskiwanymi wynikami pracy. Z tego też względu dla każdego z pracowników wiedzy powinien być stworzony system rozliczania wyników pracy.



*Rysunek 11.1. Części składowe systemu motywowania kształtującego zachowania kreatywne. Źródło: „Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim” (s. 78), J.M. Moczydłowska, 2012, w: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności: jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.*

Kształtowanie relacji po ustaniu stosunku pracy lub współpracy z pracownikiem wiedzy to ważny element zarządzania zarówno pracownikami wiedzy, jak i talentami. Utrzymanie dobrych relacji przyczynić się może do nawiązania dalszej korzystnej współpracy w przyszłości, pomocy w identyfikacji i nawiązaniu kontaktu z innymi pracownikami wiedzy, pomocy w nawiązaniu kooperacji z innymi organizacjami czy kształtowaniu pozytywnego wizerunku organizacji.

Przedstawiony opis zarządzania kompetencjami, talentami, kapitałem ludzkim i pracownikami wiedzy to zaledwie krótka charakterystyka tych koncepcji. Badania w tych zakresach są nadal prowadzone, więc można spodziewać się dalszego rozwoju teorii.

Zakończenie

Przeprowadzone rozważania w niniejszej monografii sprowadzone zostały do zaprezentowania podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mają one istotne znaczenie, ponieważ dotyczą zarządzania najcenniejszym z zasobów niematerialnych organizacji, jakim nośnikiem są ludzie w niej zatrudnieni. Są oni posiadaczami wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i innych zasobów, które są niezbędne każdej organizacji w jej codziennej działalności. W kontekście skutecznego realizowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi niezbędna jest wiedza na temat poszczególnych funkcji (procesów) personalnych. Można je ująć w trzy obszary: wejście ludzi do organizacji (np. planowanie zasobów ludzkich i pozyskiwanie odpowiednich kandydatów do pracy), funkcjonowanie w organizacji (np. rozwój zawodowy, motywowanie, wynagradzanie, ocenianie) oraz wyjście z organizacji (czego przykładem są zwolnienia inicjowane przez pracodawcę lub pracownika). Istotne są również kwestie dotyczące współczesnych tendencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak np. zarządzanie kompetencjami, talentami czy kapitałem ludzkim, którym poświęca się obecnie sporo uwagi w opracowaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Książka ma jednak pewne ograniczenia. Obecne zwarte publikacje podejmujące tematykę zarządzania zasobami ludzkimi i prezentujące ją w sposób przekrojowy mają po kilkaset stron. Obrazuje to jak na dzień dzisiejszy rozwinięta jest wiedza dotycząca realizacji funkcji personalnej. W niniejszej pozycji nie zamieszczono opisu niektórych zagadnień lub szerszego ujęcia w niej prezentowanych. Chodzi tu m.in. o analizę pracy, adaptację pracowników, zarządzanie karierą zawodową, projektowanie i organizację stanowisk pracy i pracy zespołowej, kierowanie ludźmi, różnorodność w organizacji, zarządzanie pokoleniami, kształtowanie klimatu i kultury organizacyjnej i inne związane z dostosowaniem się przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy, w tym zielone zarządzanie zasobami ludzkimi. Dodatkowo przed zarządzaniem zasobami ludzkimi stoi wiele wyzwań, które skutkować powinny dalszym teoretycznym rozwojem tej koncepcji. A. Poczowski (2019) wśród tych wyzwań wymienia:

- presję na poprawę efektywności i optymalizację kosztów pracy poprzez innowacje w sferze HR;
- metody przyciągania i zatrzymywania utalentowanych, zaangażowanych i kompetentnych pracowników realizujących zadania w zróżnicowanym społecznie i kulturowo środowisku pracy;
- radzenie sobie ze zmianami demograficznymi, pokoleniowymi i mobilnością na rynkach pracy;
- rozwój globalnego myślenia i związanych z nim kompetencji wśród menedżerów, w tym zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi;
- rekonfigurację architektury funkcji HR z uwzględnieniem jej elementów związanych z rozwojem sieci i zastosowaniem technologii informatycznych, zdalnym zarządzaniem, wirtualizacją i sztuczną inteligencją;
- integrację aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych z teorią oraz praktyką zarządzania zasobami ludzkimi – powiązanie tego z ideą zrównoważonego rozwoju;

- rosnące znaczenie czynników kontekstowych w standaryzacji procesów HR;
- migracje a zmiany na rynku pracy i w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wymienione wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są impulsem rozwoju kierunków jego ewolucji, aby ułatwić spełnianie oczekiwań szerokiego grona interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych. Wydaje się jednak, że współcześnie podstawowym problemem jest zintegrowanie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami i talentami oraz pracownikami wiedzy z zarządzaniem wiedzą, czego efektem powinna być całościowo spójna koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim. Dlatego też w niedalekiej przyszłości konieczne będzie uzupełnienie i rozwinięcie tematyki prezentowanej w tejże publikacji.

Bogusz Mięka
Teresa Myjak

Bibliografia

- Adriani, E. (2019). Pengukuran modal manusia (suatu studi literatur). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(1), 176-183.
- Andrałojć, M. (2006). Skuteczność motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: terażniejszość i przyszłość* (s. 195-213). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Antczak, Z. (2006). Diagnoza ewolucji funkcji personalnej. W: H. Król (red.). *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 407-418). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Anthony, W.P., Kacmar, K.M., Perrew, P.L. (2006). *Human Resources Management: A Strategic Approach*. New York: Thomson Custom Solutions.
- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Reprint 91301. Boston: Harvard Business Press.
- Ariyanto, A., Sulistyorini, S. (2020). Konsep motivasi dasar dan aplikasi dalam lembaga pendidikan Islam. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 4(2), 103-114.
- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2000a). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2000b). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, A. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Armstrong, M. (2013). *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwers business.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Baard, P.P., Deci, E.L., Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, C. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.
- Balcerzyk, R., Balcerzyk, D. (2018). Talent management in the context of human capital. *European Journal of Service Management*, 28, 35-46.
- Bańka, A. (2006). *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, W. (2003). *Zarządzanie personelem*. Toruń: Adam Marszałek.
- Bańka, W. (2011). *Człowiek w organizacji*. Toruń: Adam Marszałek.
- Barańska, M. (2016). *Alternatywny scenariusz projektowania kariery zawodowej studentów pedagogiki UAM w świetle wyników badań*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.
- Batorski, J., Wszendybył-Skulska, E. (2016). Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 27-38.

- Beck, E. (2007). Wynagradzanie personelu. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami* (s. 105-120). Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Beck-Krala, E. (2013). *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Becker, B.E. Huselid, M.A. Ulrich, D. (2012). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bejinaru, R. (2016). Knowledge dynamics impact on intellectual capital in organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(4), 515-534.
- Beyer, K. (2012). Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 9-25.
- Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Białowas, P. (2006). Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na stosowane koncepcje oceny efektywności. W: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 269-278). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Bielińska, I., Jakubczyńska, Z. (2016). *Efektywny zespół. Jak razem osiągnąć więcej? Strategie budowania silnego zespołu*. Warszawa: Wydawnictwo Edgar.
- Bieńkowska, J. (2013). *Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników. Diagnozowanie sytuacji pracy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Bittel, L.R. (1989). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa-London: Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Book Company Europe.
- Blicharz, P., Skowron, S. (2013). *Kapitał intelektualny jako czynnik rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Bohdziewicz, P. (2008). *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Bombiak, E. (2014). Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 101, 111-133.
- Borkowska, S. (1999). Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników (s. 29-35). W: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr. Materiały konferencyjne.
- Borowiecki, R. Kusio, T. (2017). Zasoby ludzkie w kontekście innowacji. *Marketing i Rynek*, 7, 89-96.
- Bratnicki, M., Kulikowska-Pawlak, M., Graca, K. (2014). Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 357, 9-16.
- Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Buchen, I.H. (2011). *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Bukowska, U. (2002). Rozwój kompetencji. W: A. Szałkowski (red.), *Rozwój personelu* (s. 48-70). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Bukowska, U. (2006). Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 711, 47-61.
- Bursztyn, M. (2019). Human Capital as a Strategic Factor for the Competitiveness of the Tourism Sector. W: J. Kopeć, B. Mikuła (red.), *Knowledge – Economy – Society. Challenges for Contemporary Economies – Global, Regional, Network and Organizational Perspective* (s. 106-117). Toruń: Cracow University of Economics & Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATAORA”.

- Calabrese, J. R., Fava, M., Garibaldi, G., Grunze, H., Krystal, A. D., Laughren, T., Tohen, M. (2014). Methodological approaches and magnitude of the clinical unmet need associated with amotivation in mood disorders. *Journal of affective disorders*, 168, 439-451.
- Cerejeira, J., Lagarto, L., Mukaetova-Ladinska, E. B. (2012). Behavioral and psychological symptoms of dementia. *Frontiers in neurology*, 3, article: 73, 1-23.
- Cewińska, J., Striker M. (2020). *Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Chojnacki, W. (2011). Profesjonalizacja w zarządzaniu personelem. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 1(3), 5-16.
- Ciekanowski, Z. (2013). *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Jarosław: Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Humanistyczna.
- Cielemęcki, M. (2012). *Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm” czy wymóg współczesności?* W: B. Mięka (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 269-281). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Cieślińska, J. (2015). Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 60(3), 13-30.
- Cook, M. F. (2003). *Outsourcing funkcji personalnej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cramme, C., Lindstädt, H. (2005). Innovationsbereitschaft: Die Bedeutung von Vergütung und Arbeitsumfeld. W: *Gestaltung von Innovationssystemen* (s. 138-162). Herausgegeben von Marion A. Weissenberger-Eibl. Cactus Group Verlag.
- Czubasiewicz, H. (2005). *Okresowe ocenianie pracowników*. Gdańsk: WUG
- Czupryńska, A. (2018). Zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście przygotowania do pracy w obszarze rachunkowości. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 45(3), 17-30.
- Daniecki, D. (2015). *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Danilewicz, D. (2012). Szkolenie i rozwój w praktyce. W: T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym* (s. 114-129). Warszawa: Difin.
- Deci, E.L. Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science+Business Media. LLC.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Williams, G.C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and individual differences*, 8(3), 165-183.
- Dobija, M. (2021). Postrzeganie kapitału ludzkiego w kontekście entropii i egzergii. W: J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania* (s. 179-189). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Dolot, A. (2019). Pozyskiwanie pracowników. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 157-173). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Drozdowski, G., Nowak, M. (2009). *Zarządzanie personelem*. Gorzów Wielkopolski: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa.

- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Efendi, S. (2020). Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance. W: *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)* (s. 537-542). Atlantis Press.
- Endratno, H. (2013). Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1), 1-10.
- Fazlagić, J. (2018). *Kapitał intelektualny w polskich powiatach*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Feliniak, U. (2010). W kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przymus czy wybór. W: B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy* (s. 15-21). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.N. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Fraś, J. (2020). Kluczowe kompetencje lidera organizacji w dobie przemysłu 4.0. W: Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska (red.), *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0* (s. 137-155). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Fryczyńska, M. (2014). Kształtowanie karier pracowników. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje* (s. 316-328). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fuhrmann, T. D. (2006). Motivating employees. *Advances in diary technology*, 18(2), 93-101.
- Gawron, I., Mikuła, B. (2020). *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Golnau, W. (2004). Zagadnienia wstępne. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 11-58). Warszawa: CeDeWu.
- Golnau, W., Litwin, J. (2004). Planowanie zasobów ludzkich. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 91-122). Warszawa: CeDeWu.
- Golnau, W. (2011). Wynagradzanie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 249-314). Warszawa: CeDeWu
- Golnau, W., Kalinowski, M., Litwin, J. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu.
- Gołębski, M. (2019). *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*. Warszawa: CeDeWu.
- Górska, J. (2002). Kształtowanie zatrudnienia. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika* (s. 107-146). Warszawa: Poltext.
- Grabus, M. (2014). Wzmacnianie funkcji personalnej w procesie rozwoju firmy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(96), 9-26.
- Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski, H., Hejduk, I. (2001). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2012). Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 86-96.

- Heller, K. (1932). Praca umysłowa w przemyśle. *Przegląd Organizacji*, 3,4,5.
- Hong, S. N., Jin, J.C., Kang, C.M., Jong, C.S. (2023). Integration of talent management and intellectual management in organisations: talent-centred approach. *International Journal of Economics and Business Research*, 26(2), 163-178.
- Hornowska, E. Paluchowski, W.J. (1993). Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki. W: J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej* (s. 107-108). Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.
- Igielski (2014). Wpływ pracowników wiedzy na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w XXI wieku. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 141-150). Kraków: Mfiles.pl.
- Ingram, T. (2013). Programy zarządzania talentami jako narzędzia rozwoju kadry kierowniczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1145, 133-142.
- Jabłoński, M. (2010). Klasyczne ujęcie problematyki talentów pracowniczych. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 234, 277-287.
- Jabłoński, M. (2015). Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 60(3), 31-48.
- Jabłoński, M. (2019). Rozwój kompetencji pracowniczych. W: B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 141-162). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Jamka, B. (2000). Dobór pracowników. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika* (s. 148-174). Warszawa: Poltext.
- Jamka, B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Jamka, B. (2019). *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywację kreatywności*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaśkiewicz, W. (2003). Funkcja personalna organizacji a struktura działań menedżerskich. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi*, 5(37), 21-27.
- Jędrzych, E. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Juchnowicz, M. (2003). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Juchnowicz, M. (2007). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Juchnowicz, M. (2014a). Efektywność wynagrodzeń. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje* (s. 481-491). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014b). Pracownicy jako kapitał. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje* (s. 82-109). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014c). *Satysfakcja zawodowa pracowników: kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M., (2014d). *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. Kinowska, H. (2018). Fenomen sprawiedliwości wynagradzania. W: I. Stańczyk, S. Twaróg (red.), *Człowiek w organizacji* (s. 127-138). Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

- Juchnowicz, M., Kinowska, H., Rostkowski, T. (2021). *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jurkowski, R. (2001). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Kalinowski, M. (2004). Zwalnianie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 403-421). Warszawa: CeDeWu.
- Kalinowski, M. (2012). Kariery pracownicze. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 369-401). Warszawa: CeDeWu.
- Kanfer, R., Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
- Karaś, R. (2004). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kardas, J.S. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie: Środowisko, procesy, systemy, zasoby* (s. 435-472). Warszawa: Difin.
- Kardas, J.S. (2019). *Dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi: analiza i planowanie*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.
- Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.
- Kawka, T. Listwan, T. (2006). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 76-103). Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Kawka, T. Listwan, T. (2010). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 76-103). Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Kąkolewicz, M. (2011). Technologie informacyjne a konieczność zmiany paradygmatów edukacji. W: M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *Koncepcje i praktyka e-edukacji* (s. 24-32). Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.
- Kendall, E., Murphy, P., O'Neill, V., Bursnall, S. (2000). *Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management*. Shenton Park: WorkCover Western Australia.
- Kijewska, A., Korski, J., Przybyła, H. (2009). Strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Kijewska (red.), *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie* (s. 14-25). Gliwice: Politechnika Śląska.
- King, K. A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273-288.
- Klett, F. (2010). The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 2(3), 278-292.
- Klimek, J. (2007). *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kopeć, J. (2005). Organizacyjny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 678, 25-39.
- Kopeć, J. (2006a). Funkcja personalna w przedsiębiorstwie przyszłości. W: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 651-660). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Kopeć, J. (2006b). Ocenianie pracowników. W: A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem* (s. 121-141). Kraków: Akademia Ekonomiczna.

- Kopeć, J. (2007). Nowoczesne metody oceny wyników zarządzania zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 755, 21-32.
- Kopeć J. (2012a). Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów. W: B. Mięka (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 283-291). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kopeć, J. (2012b). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kopeć, J. (2015). Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 60(3), 63-74.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kossowska, M., Sołtysińska, J. (2006). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kostera, M. (1999). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2000). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M., Kownacki, S. (1995). Kierowni zachowaniami organizacyjnymi. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 257-310). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kot, P., Grzesiuk, K., Korulczyk T. (2017). *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku doradztwo kariery i doradztwo personalne*. Lublin: KUL.
- Kozdrój, A. (1988). *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź: ZN im. Ossolińskich.
- Kozioł, L., Muszyński, Z., Kozina, A. (2016). *Wybrane problemy zarządzania stosunkami i warunkami pracy w przedsiębiorstwie*. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (2023). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Król, H. (2006a). Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 423-451). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. (2006b). Transformacja pracy i funkcji personalnej. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 17-49). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. (2006c). Proces szkolenia pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 452-476). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, M.B. (2017). *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*. Warszawa: CeDeWu.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.

- Krzyszkowska, P. (2015). Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 82, 101-110.
- Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Kupczyk, T., Wasilewski, D., Mackiewicz A. (2018). Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 133-143.
- Kusio, T. (2019). Ocenianie pracowników. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 195-215). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatek A. (2015). Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej „Zarządzanie”*, 20, 177-185.
- Kwiecień, A. (2013). Pracownik wiedzy – kluczowa postać przedsiębiorstw Nowej Ekonomii. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 36, 74-84.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku. Kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Legault, L., Green-Demers, I., Pelletier, L. (2006). Why do high school students lack motivation in the classroom? Toward an understanding of academic amotivation and the role of social support. *Journal of educational psychology*, 98(3), 567-582.
- Lelińska, K. (2006). *Zawodownawstwo w planowaniu kariery*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Lelińska, K. (2016). *Planowanie kariery a interaktywna sieć zawodów*. Warszawa: Difin.
- Lewicka, D. (2003). System ocen pracowniczych w świetle badań empirycznych. W: L. Zbiegień-Maciąg. W: Pawnik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej* (s. 139-148). Kraków: Poltext.
- Lewicka, D. (2006). Motywacyjna siła procedur personalnych. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (s. 120-167). Kraków: Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach: metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Listwan, T. (1988). Assessment Centre jako metoda doboru kadr kierowniczych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 448, 85-91.
- Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami. Wyzwanie współczesnych organizacji. W: S. Borkowska (red.). *Zarządzanie talentami* (s. 19-27). Warszawa: IPiSS.
- Listwan, T. (2006). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Litwin, J. (2004). Szkolenie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 343-367). Warszawa: CeDeWu.
- Litwin, J. (2011). Szkolenie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 22-345). Warszawa: CeDeWu.
- Ludwicyński, A. (2002). Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami. W: H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 27-41). Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Ludwicyński, A. (2006a). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 191-227). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Ludwicyński, A. (2006b). Ocenianie pracowników. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 275-284). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ludwikowska, M. (2012). Błędy popełniane w systemie motywacji pracowników. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX*, 407, 153-165.
- Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łukasiewicz, G. (2005). Metody pomiaru kapitału ludzkiego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 6, 37-45.
- Makowiec, M., Witoszek-Kubicka, A. (2019). *Struktura projektu grywalizacyjnego i jego wdrażanie w edukacji i biznesie*. W: M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.). *Grywalizacja w edukacji i biznesie* (s. 9-26). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Marciniak, J. (2011). Ocena pracowników. W: M. Marciniak (red.), *Human Resources* (s. 148-276). Warszawa: Wolter Kluwer.
- Markland, D., Tobin, V. (2004). A modification to the behavioural regulation in exercise questionnaire to include an assessment of amotivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26(2), 191-196.
- Matwiejczuk, S. (2022). From competency-based human resources management to competence-based strategic management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 155, 365-374.
- Mazurkiewicz, A. (2013). Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 285-294.
- Michalska, A. (2015). *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*. Bydgoszcz: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy.
- Miciuła, I., Miciuła, K. (2015). Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne: Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 11, 269-280.
- Mikulski, K. (2014). *Technologia informacyjna wspomagająca zarządzanie kadrami – kilka zagadnień*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mikuła, B. (2000). *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2005). Zdrowa organizacja. *Problemy Jakości*, 4, 22-24.
- Mikuła, B. (2012). Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(880), 111-124.
- Mikuła, B. (2014). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce. W: J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia* (s. 238-250). Warszawa: Studio Emka, 2014.
- Mikuła, B. (2015). Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 11-29). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Mikuła, B. (2018a). Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.). *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne* (s. 83-101). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mikuła, B. (2018b). Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko*, 1(2), 34-46.

- Mikuła, B. (2019a). Human capital management as a subsystem of knowledge-based management. W: A. Jaki, T. Rojek (eds.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Trends and Transformations of Economies and Enterprises* (s. 133-144). Toruń: “Dom Organizatora”.
- Mikuła, B. (2019b). Motywowanie pracowników. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 49-68). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2019c). Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce* (s. 9-24). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2020). Instrumental approach in human capital management: A conceptual framework. *Management Studies*, 8(4), 267-283.
- Mikuła, B. (2022). Organizacja ucząca się – rodzaje, poziomy, sposoby i ograniczenia uczenia się przedsiębiorstwa. W: M. Makowiec, B. Mikuła (red.), *Uwarunkowania współczesnego zarządzania* (s. 16-31). Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red.), *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.
- Mikuła, B., Morawski, M. (2008). Talenty jako podmioty zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 10, 14-17.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2007). Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 747, 49-73.
- Mikuła, B., Wilkosz, J. (2023). Stres zawodowy a motywacja do pracy. Analiza przypadku nauczycieli i pielęgniarek. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko*, 1(11), 14-36.
- Miś, A. (2007a). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Miś, A. (2007b). Kształtowanie karier w organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 477-496). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miś, A. (2007c). Zarządzanie karierą w organizacji – od zatrudnienia do kontraktu. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 748, 35-48.
- Miś, A., Poczowski, A. (2008). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 36-62). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7, 80-88.
- Moczydłowska, J.M. (2012). Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. W: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności: jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego* (s. 71-80). Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Moczydłowska, J.M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 2, 27-36.
- Morawski, M. (2000). Zarządzanie przez motywowanie. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody* (s. 141-146). Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.
- Morawski, M. (2003). Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. *Przegląd Organizacji*, 1, 17-20.

- Morawski, M. (2019). The Environment of Professional Activity for the Key Knowledge Workers. W: *Proceedings of the 14th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities* (s. 89-94). Scientia Moralitas Research Institute.
- Morawski, M., Mikuła, B. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 47-59.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Myjak, T. (2013). Restrukturyzacja zatrudnienia – w kierunku stosowania elastycznych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W: R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek (red.), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych* (s. 165-173). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Myjak, T. (2014). Wpływ zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji na restrukturyzację zatrudnienia. W: R. Borowiecki, J. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy* (s. 185-191). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Myjak, T. (2015). Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom I* (s. 269-276). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Myjak, T. (2016a). Doskonalenie kompetencji pracowników jako reakcja na zmienne otoczenie współczesnych organizacji. W: J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku* (s. 53-63). Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.
- Myjak, T. (2016b). Inwestowanie w kapitał ludzki jako warunek zatrzymania pracowników w organizacji opartej na wiedzy. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom I* (s. 359-366). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Myjak, T. (2016c). Zadania i rola dyrektora HR w strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W: B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska (red.), *Problemy zarządzania we współczesnej gospodarce* (s. 113-121). Szczecin: ZAPOL.
- Myjak, T. (2017). Zmiany wewnątrz organizacji w ocenie pracowników badanych podmiotów gospodarczych. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 1, 143-152.
- Myjak, T. (2018a). Problematyka zmniejszenia zatrudnienia w organizacji. W: K. Kozioł-Nadolna, K. Beyer, B. Czerniachowicz (red.), *Uwarunkowania rozwoju organizacji. Innowacyjność i przedsiębiorczość* (s. 135-145). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Myjak, T. (2018b). Wykorzystanie kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko*, 1(2), 187-195.
- Myjak, T. (2022). Praca zawodowa źródłem nieformalnej edukacji pracowników. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, 2(22), 165-175.
- Myjak, T. (2023). Znaczenie zaangażowania pracowników w pracę dla funkcjonowania mikro- i małych przedsiębiorstw. W: R. Knosala (red.), *Inżynieria Zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 5* (s. 505-512). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Niedzielski, E., Walkowiak, R. (2000). *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Niemczyk, A., Grzesik, W., Niemczyk, A. (2014). *Książka dla skutecznych szefów. Znane i mniej znane drogi do sukcesu w kierowaniu ludźmi*. Gliwice: Helion.

- Nogalski, B. Niewiadomski, P. (2018). Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(47), 141-157.
- Oczkowska, R. (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksiuk, A. (2009). *Investowanie w kapitał ludzki w Polsce*. Szczecin: Economicus.
- Oleksyn, T. (1999). Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system. *Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3, 7-28.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksyn, T. (2018). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- O'Reilly III, Ch. A., Pfeffer, J. (2006). *Lepsze zarządzanie kadrami: jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*. Gliwice: Helion.
- Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.
- Oudeyer, P.Y., Kaplan, F. (2008). How can we define intrinsic motivation? W: *the 8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems* (s. 93-101). Lund University Cognitive Studies, Lund: LUCS, Brighton.
- Paszkiwicz, A.J., Wasiluk, A. (2022). Motywacja do pracy osób z pokolenia Z. *Akademia Zarządzania*, 6(3), 240-260.
- Pawlak, Z. (2003). *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe*. Warszawa: Poltext.
- Pawłowska, A. (2006). Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju funkcji personalnej. W: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 497-508). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Penc, J. (2007). Zachowania i uczestnictwo ludzi w organizacji. W: E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla* (s. 49-80). Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Penc-Pietrzak, I. (2013). System zarządzania kompetencjami w organizacji. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, XXVII, 415-428.
- Pervin, L.A., John, O.P. (2002). *Osobowość. Teoria i badania*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Phillips, D.R., Roper, K.O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 1, 7-16.
- Pierścieniak, A., Krent, D., Jakiela, K. (2013). Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika. *Przedsiębiorstwo i region*, 5, 38-47.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2021). Cooperation culture amongst knowledge workers: A case study of the IT sector in Poland. *Ekonomski horizonti*, 23(2), 123-137.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2022). *Autoportret profesjonalisty – analiza i diagnoza pracowników wiedzy sektora IT*. W: M. Makowiec, B. Mikuła (red.). *Uwarunkowania współczesnego zarządzania* (s. 39-59). Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Pilch, P. (2006). Rola agencji doradztwa personalnego w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw. W: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 627-638). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Pilch T., Bauman T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Piwowarczyk, J. (2006). Doskonalenie zawodowe. W: A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem* (s. 142-162). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Piwowarczyk, J. (2008). Decyzje w sferze personalnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe/ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 784, 41-57.

- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2011). Strategiczny wymiar kształtowania wynagrodzeń. W: A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego* (s. 42-58). Warszawa: C.H. Beck.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2019). HRM Context in Practice and Scientific Research. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 131(6), 17-34.
- Pocztowski A., Miś, A. (2022). Zarządzanie zasobami ludzkimi w „nowej normalności”. W: K. Zawadzki, M. Wojdyło, A. Sudolska (red.), *W kręgu rynku pracy i polityki społecznej* (s. 141-152). Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Poleszak, W., Porzak, R., Kata, G., Kopik, A. (2014). *Diagnoza i wspomaganie. Test Uzdolnień Wielorakich*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Porzak, R. (2006). *Doradztwo w planowaniu kariery. Podstawy teoretyczne i przykładowe praktyki*. Lublin: Wyższa Szkoła Ekonomii Innowacji.
- Poznaniak, W. (1993). Teorie uczenia się społecznego jako model normalnego i zaburzonego funkcjonowania jednostki oraz grupy. W: H. Sęk (red.), *Spoleczna psychologia kliniczna* (s. 70-93). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Prokopowicz, P., Żmuda, G., Król, M. (2014). *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Roe, R.A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192-203.
- Rogovsky, N., Ozoux P., Esser, D., Marpe, T., Broughton, A. (2005). *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*. Geneva: International Labour Office.
- Romanowska, M. (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Rosalska, M. (2012). *Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne w poradnictwie zawodowym. Materiały poseminaryjne*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Rostkowski, T. (2012a). Strategia zarządzania kapitałem ludzkim a doradztwo zawodowe. W: T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym* (s. 31-62). Warszawa: Difin.
- Rostkowski, T. (2012b). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rostkowski, T., Sienkiewicz, Ł. (2003). Ocena okresowa pracowników. W: M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 141-152). Warszawa: Poltext.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, London: The Guilford Press.
- Rybak, M. (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Poltext.
- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Sajkiewicz, A. (2002). Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika* (s. 16-33). Warszawa: Poltext.

- Sajkiewicz, A., Sajkiewicz, Ł. (2002). *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext.
- Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1), 113-124.
- Sapeta, T. (2011). Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń. W: A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego* (s. 59-86). Warszawa: C.H. Beck.
- Sądek, G. (1991). Bezradność w środowisku zawodowym. W: X. Gliszczyńskiej (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 87-101). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schultz D.P., Schultz S.E. (2002). *Psychologia a wymagania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi. Zeszyt Informacyjny* (2013). Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.
- Sen, J., Harianto, A., Satrianny, I.P. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(2), 95-108.
- Serafin, K. (2016). Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji. *Studia Ekonomiczne*, 283, 16-28.
- Setiawan, K.C. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT. Pusri Palembang. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43-53.
- Shen, B., Wingert, R.K., Li, W., Sun, H., Rukavina, P.B. (2010). An amotivation model in physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 29(1), 72-84.
- Skowron-Mielnik, B. Gołembski, M. (2019). Employee turnover as a factor in the optimization of HR processes. *Management Forum*, 7(1), 8-13.
- Skrzypek, E. (2009). *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*. W: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw* (s. 58-71). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Skrzypek, E., Grela, G., Piasecka, A. (2019). *Uwarunkowania doskonalenia zarządzania jakością – monografia*. Lublin: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą. Wydział Ekonomiczny. Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.
- Smutek, H. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach uczących się. W: J. Machaczka (red.), *Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji* (s. 39-56). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Smyk, E. (2002). Systemy wynagradzania. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika* (s. 279-298). Warszawa: Poltext.
- Sidor-Rządkowska, M. (2003). *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sidor-Rządkowska, M. (2006). Etyczne aspekty restrukturyzacji zatrudnienia. W: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków* (s. 291-303). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Sidor-Rządkowska, M. (2013). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2020). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sirko, S. (2012). Procesy personalne w organizacji hierarchicznej – teoria i praktyka. W: S. Sirko, M. Piotrowska-Trybull, *Procesy personalne w organizacjach publicznych* (s. 47-60). Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

- Sobocka-Szczapa, H. (2017). Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 481, 106-119.
- Sokołowski, J. (2016). Metody kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. W: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 234-252). Warszawa: Difin.
- Staszewska, J. (2014). Nowe podejście do restrukturyzacji zatrudnienia warunkiem wzrostu konkurencyjności globalnych organizacji inteligentnych. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej* (s. 153-162). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Stelmach, W. (2004). *Obrazy kierowania. Teoria, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Placet.
- Stredwick, J. (2005). *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*. Gliwice: Helion.
- Stroińska, E. (2013). Rola kapitału ludzkiego w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV, 11, cz. I, 231-246.
- Stroińska, E. (2014). Pracownicy wiedzy jako dostawcy strategicznego zasobu w organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV, 11, cz. III, 77-92.
- Stewart, D.M. (1994). *Praktyka kierowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strużyna, J. (2005). *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Stuss, M. (2021). *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 147-167). Warszawa: C.H. BECK.
- Suchodolski, A. (2010). Ocenianie pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 283-304). Warszawa: C.H. BECK.
- Suszyński, C. (2003). *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szałkowski, A. (2002). *Rozwój personelu*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Szałkowski, A. (2006). Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. W: A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem* (s. 11-56). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Szałkowski, A. Bukowska, U. (2005). *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Szambelańczyk, J. (2021). Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Poczowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: ewolucja i współczesność* (s. 201-212). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szczepańska, K. (2010). *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Szukalski, S. Wodnicka M. (2016). *Outsourcing. Metodyka Przygotowania Procesów i ocena efektywności*. Warszawa: Difin.
- Szymańska, N. (2019). *Perspektywy motywacji i edukacji z wykorzystaniem grywalizacji*. W: M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie* (s. 81-90). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Szwarc, E. (2023). Rotacja pracy w problemach harmonogramowania projektów informatycznych. W: R. Knosala (red.), *Inżynieria Zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 5* (s. 655-662). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ścibiorek, Z. (2004). *Ludzie. cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Ścibiorek, Z. (2006). *Inwestowanie w personel*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Ścibiorek, Z. (2012). *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*. Szczepiwo: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.

- Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie: koncepcje, strategie, praktyka*. Warszawa: Poltext.
- Tobór-Osadnik, K. (2016). *Wybrane zagadnienia zachowań organizacyjnych*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Todorov, J.C., Moreira, M.B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119-132.
- Tomczak-Horyń, K., Knosala, R. (2014). Dobór kryteriów do oceny kreatywności pracowników produkcyjnych. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom I* (s. 203-211). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Tyborowska, J. (2000). *Rola i zadania działu personalnego. Vademecum współczesnego kadrowca*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Tyborowska, J. (2006). *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*. Warszawa: C.H. BECK.
- Ulrych, W., Wojtaszczyk, K. (2021). Zdrowie organizacji wyzwaniem współczesnej humanizacji pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 22(2), 67-82.
- Urbański, J. (2000). Człowiek jako podmiot pracy. *Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica w Płocku*, 15, 55-75.
- Urbański, J. (2005). Rozwój i kariera zawodowa pracownika w organizacji. W: W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji* (s. 198-200). Płock: Wydawnictwo Naukowe NOVUM.
- Vallerand, R.J., Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620.
- Warwas, I., Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Watson, T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.
- Wiernek, B. (2006). Personel firmy jako zasób strategiczny. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (s. 77-99). Kraków: Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna.
- Windi, W.N., Ahman, E., Santoso, B. (2021). Analisis talent management dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Investasi*, 7(3), 11-17.
- Winkler, R. (2013). Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV, 11, cz. I, 267-278.
- Witczak, H. (2017). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witoszek, A. (2019). Dobór mechanizmów gier do zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników. *Zarządzanie i Finance*, 1(17), 35-47.
- Wiśniewska, S. (2014). Innowacyjność jako determinanta rozwoju zasobów ludzkich. W: R. Oczkowska, U. Bukowska (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji* (s. 31-54). Warszawa: Difin.
- Wiśniewska, S., Wiśniewski, K. (2020). Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników. *Przegląd Organizacji*, 7, 20-27.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2015). The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization. W: *Management science during destabilization. Global perspective* (s. 129-138). Cracow: International Management Foundation.
- Włodarski, Z. (1998). *Psychologia uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Wojtynek, L., Budzik, R. (2013). Pomiar, analiza i ocena kompetencji zawodowych pracowników w organizacji. W: A. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *Wybrane problemy zarządzania organizacjami* (s. 41-50). Bielsko-Biała: Akademia Techniczno-Humanistyczna.
- Wołk, Z. (2009). *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*. Radom: Wydawnictwo ITE-PIB.
- Woźniak, J. (2020). *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wyganowska, M. (2012). *Podstawy zarządzania personelem dla inżynierów*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Zajac, Cz. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zajac, P. (2008). Zatrudnianie pracowników wiedzy. W: A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy* (s. 100-113). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Zalewski, A. (2023). Metodyka badania potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście obowiązku raportowania niefinansowego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 67(1), 115-136.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2007). Pozyskiwanie pracowników do firm. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami* (s. 33-38). Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Zieliński, M. (2014). Restrukturyzacja zatrudnienia. W: M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński (red.), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zarys, pomiar realizacji, uwarunkowania* (s. 61-79). Warszawa: CeDeWu.
- Zimbardo, P.G., Ruch, F.L. (1994). *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN.
- Zwiech, P. (2011). Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 172, 355-364.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Żuchowski, I. (2021). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika*. Ostrołęka: Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe.

www.edukuj.pl, Rodzaje i funkcje szkoleń.

www.randstad.pl, Pośrednictwo pracy. Rekrutacja.

www.wskaznikihr.pl, Badanie efektywności szkoleń.

Spis tabel

Tabela 1.1. <i>Fazy rozwoju funkcji personalnej</i>	8
Tabela 1.2. <i>Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej</i>	12
Tabela 1.3. <i>Czynniki wpływające na kształtowanie się funkcji personalnej</i>	15
Tabela 2.1. <i>Definicje zarządzania zasobami ludzkimi</i>	18
Tabela 2.2. <i>Cele i zadania zarządzania zasobami ludzkimi oraz cele funkcji personalnej</i>	25
Tabela 2.3. <i>Szczegółowe substrategie zarządzania zasobami ludzkimi</i>	26
Tabela 2.4. <i>Różnice między strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a tradycyjnym zarządzaniem personelem</i>	29
Tabela 3.1. <i>Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji</i>	31
Tabela 3.2. <i>Rodzaje potrzeb</i>	32
Tabela 3.3. <i>Grupy potencjału pracownika</i>	34
Tabela 3.4. <i>Funkcje kompetencji pracowniczych w poszczególnych kategoriach pracy</i>	36
Tabela 3.5. <i>Wybrane postawy pracownicze w trzech wymiarach</i>	37
Tabela 3.6. <i>Podział kapitału intelektualnego</i>	40
Tabela 4.1. <i>Cele organizacji a cele planowania zasobów ludzkich w procesach pozyskiwania, utrzymywania i odchodzenia pracowników z organizacji</i>	42
Tabela 4.2. <i>Cele planowania potrzeb, wyposażenia i obsad personalnych</i>	46
Tabela 4.3. <i>Metody planowania popytu na zasoby ludzkie</i>	50
Tabela 4.4. <i>Metody planowania podaży zasobów ludzkich</i>	51
Tabela 5.1. <i>Wady i zalety rekrutacji wewnętrznej</i>	57
Tabela 5.2. <i>Wady i zalety rekrutacji zewnętrznej</i>	58
Tabela 5.3. <i>Klasyczny przebieg rekrutacji i jego charakterystyka</i>	59
Tabela 5.4. <i>Klasyczny przebieg selekcji i jego charakterystyka</i>	62
Tabela 6.1. <i>Zmiany w charakterystyce karier</i>	79
Tabela 6.2. <i>Wzory uczestnictwa w karierze</i>	87
Tabela 7.1. <i>Wybrane definicje motywacji</i>	93
Tabela 7.2. <i>Wybrane definicje motywowania</i>	95
Tabela 7.3. <i>Bodźce tworzące system motywacji</i>	96
Tabela 7.4. <i>Wybrane definicje amotywacji</i>	99
Tabela 8.1. <i>Elementy wynagrodzenia całkowitego</i>	103
Tabela 8.2. <i>Kryteria wynagrodzeń pracowników</i>	104
Tabela 8.3. <i>Kryteria różnicowania wynagrodzeń za pracę</i>	105
Tabela 8.4. <i>Czynniki determinujące strategię wynagradzania i ich wpływ na system wynagradzania</i>	106
Tabela 8.5. <i>Proces tworzenia systemu wynagradzania</i>	109
Tabela 8.6. <i>Cele systemu wynagradzania i sposoby ich realizacji</i>	110
Tabela 8.7. <i>Charakterystyka funkcji wynagradzania pracowników</i>	113
Tabela 8.8. <i>Formy wynagradzania pracowników</i>	114
Tabela 9.1. <i>Błędy w sztuce oceniania</i>	130
Tabela 10.1. <i>Charakterystyka funkcji przemieszczeń pracowników</i>	132
Tabela 10.2. <i>Wybrane pojęcia rotacji pracowników</i>	135
Tabela 10.3. <i>Rozwiązania alternatywne wobec redukcji personelu</i>	138
Tabela 11.1. <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami</i>	143
Tabela 11.2. <i>Porównanie koncepcji zarządzania kompetencjami indywidualnymi i kompetencjami organizacyjnymi</i>	144

Tabela 11.3. <i>Przykładowe definicje zarządzania kompetencjami pracowniczymi</i>	145
Tabela 11.4. <i>Pojęcie „talent” w różnych dyscyplinach nauki</i>	147
Tabela 11.5. <i>Wybrane ujęcia istoty, cech i elementów talentu</i>	149
Tabela 11.6. <i>Wybrane definicje zarządzania talentami</i>	150
Tabela 11.7. <i>Przykłady proponowanych kluczowych procesów objętych zarządzaniem talentami</i>	151
Tabela 11.8. <i>Przykładowe definicje kapitału ludzkiego</i>	155
Tabela 11.9. <i>Kapitał ludzki na poszczególnych poziomach zarządzania</i>	156
Tabela 11.10. <i>Metody pomiaru kapitału ludzkiego</i>	158
Tabela 11.11. <i>Przykłady definiowania pracowników wiedzy</i>	160

Spis rysunków

<i>Rysunek 1.1.</i> Miejsce funkcji personalnej w zbiorze ogólnym funkcji.....	9
<i>Rysunek 1.2.</i> Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.....	10
<i>Rysunek 1.3.</i> Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.....	11
<i>Rysunek 1.4.</i> Przykład struktury funkcji personalnej.....	13
<i>Rysunek 1.5.</i> Funkcja HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy.....	14
<i>Rysunek 1.6.</i> Podmioty w obszarze funkcji HR.....	15
<i>Rysunek 2.1.</i> System procesów zarządzania ZL w szerszym ujęciu.....	20
<i>Rysunek 2.2.</i> Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi a wielkość firmy.....	21
<i>Rysunek 2.3.</i> Zarządzanie zasobami ludzkimi a strategia firmy.....	24
<i>Rysunek 2.4.</i> Strategiczne powiązania w strukturze zarządzania zasobami ludzkimi.....	27
<i>Rysunek 2.5.</i> Model strategicznego ZZL.....	28
<i>Rysunek 2.6.</i> Podstawy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.....	28
<i>Rysunek 3.1.</i> Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	33
<i>Rysunek 3.2.</i> Struktura kompetencji w ujęciu modelu góry lodowej.....	35
<i>Rysunek 3.3.</i> Postawy wobec pracy.....	38
<i>Rysunek 3.4.</i> Elementy składowe kapitału intelektualnego.....	39
<i>Rysunek 3.5.</i> Struktura kapitału intelektualnego.....	40
<i>Rysunek 4.1.</i> Schemat procesu planowania personelu.....	43
<i>Rysunek 4.2.</i> Zakres prac związanych z planowaniem zasobów ludzkich.....	44
<i>Rysunek 4.3.</i> Czynniki decydujące o zapotrzebowaniu na pracowników w organizacji.....	48
<i>Rysunek 4.4.</i> Planowanie zasobów ludzkich.....	49
<i>Rysunek 6.1.</i> Cykl uczenia się według D. Kolba.....	71
<i>Rysunek 6.2.</i> Proces rozwoju pracowników.....	72
<i>Rysunek 6.3.</i> Cechy współczesnej kariery zawodowej.....	80
<i>Rysunek 6.4.</i> Charakterystyczne ujęcia kariery.....	82
<i>Rysunek 6.5.</i> Rodzaje kariery.....	84
<i>Rysunek 6.6.</i> Typowe wzory karier zawodowych dla mężczyzn i kobiet.....	89
<i>Rysunek 8.1.</i> Zakres oceny efektywności wynagradzania.....	102
<i>Rysunek 8.2.</i> Determinanty wyboru strategii wynagradzania.....	106
<i>Rysunek 8.3.</i> Ramy strategii wynagradzania.....	107
<i>Rysunek 8.4.</i> Strategia wynagradzania jako element strategii organizacji.....	108
<i>Rysunek 8.5.</i> Etapy projektowania systemu wynagradzania.....	111
<i>Rysunek 9.1.</i> Znaczenie i korzyści stosowania oceny pracowniczej.....	117
<i>Rysunek 9.2.</i> Etapy systemu ocen pracowniczych.....	119
<i>Rysunek 9.3.</i> Przykład punktowej skali ocen.....	125
<i>Rysunek 9.4.</i> Przykład graficznej skali ocen I.....	125
<i>Rysunek 9.5.</i> Przykład graficznej skali ocen II.....	125
<i>Rysunek 9.6.</i> Przykład behawioralnej skali ocen.....	125
<i>Rysunek 9.7.</i> Przykład mieszanej skali ocen.....	125
<i>Rysunek 9.8.</i> Przykładowe błędy w systemie ocen pracowniczych.....	129
<i>Rysunek 10.1.</i> Cele przemieszczeń pracowników.....	133
<i>Rysunek 10.2.</i> Przyczyny odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa.....	139
<i>Rysunek 10.3.</i> Schemat procedury zwykłego zwolnienia indywidualnego.....	140
<i>Rysunek 10.4.</i> Schemat procedury zwolnień grupowych.....	141
<i>Rysunek 11.1.</i> Części składowe systemu motywowania kształtującego zachowania kreatywne	163