



Wiesław Janik

Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie

MONOGRAFIE

Lublin 2017

Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Wiesław Janik

Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie



Politechnika Lubelska
Lublin 2017

Recenzent:
dr hab. Wojciech Misztal, prof. UMCS

Skład i redakcja: Tomasz Piech

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2017

ISBN: 978-83-7947-278-9

Wydawca: Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin
Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl
www.biblioteka.pollub.pl
Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp	7
1. Zasoby pracy jako źródło kapitału intelektualnego	11
1.1. Pojęcie kapitału intelektualnego	11
1.2. Kapitał ludzki jako składnik kapitału intelektualnego	14
1.3. Kapitał strukturalny i relacyjny	23
2. Zarządzanie poziomem i strukturą zatrudnienia	29
2.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi	29
2.2. Formy zatrudniania pracowników	32
2.3. Struktura zatrudnienia	34
2.4. Ocena i fluktuacja pracowników	41
2.5. Outplacement, outsourcing i leasing pracowników	46
3. Ocena pracy jako podstawa systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach	51
3.1. Pojęcie i rodzaje motywacji	51
3.2. Narzędzia motywowania	53
3.3. Warunki skuteczności systemu motywacyjnego	58
3.4. Mierzenie ilości pracy	61
3.5. Metody oceny jakości pracy	64
4. Systemy wynagradzania pracowników	73
4.1. Taryfikacja pracy	73
4.2. Budowa siatki płac	76
4.3. Funkcje płac	83
4.4. Formy wynagradzania	84
4.5. Struktura wynagradzania	94
4.6. Wynagradzanie kadry kierowniczej	99
5. Efektywność pracy i czynniki ją kształtujące	105
5.1. Istota efektywności pracy	105
5.2. Mierzenie efektywności pracy	106
5.3. Czynniki efektywności pracy	111
5.4. Gospodarowanie czasem pracy	115

6. Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego	125
6.1. Rachunkowość zasobów ludzkich	125
6.2. Inwestowanie w zasoby ludzkie	130
6.3. Controling gospodarki zasobami pracy	132
Zakończenie.....	141
Literatura.....	143

Wstęp

Procesy globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy powodują wzrost roli człowieka w procesach gospodarczych. Twórcami i nośnikami wiedzy są ludzie. Od nich zależy pozyskiwanie wiedzy, jej rozpowszechnianie i stosowanie m.in. w procesach gospodarczych. Im szybciej przedsiębiorstwa pozyskują nową wiedzę i wykorzystują ją w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi, tym szybciej się rozwijają i wzmacniają swoją pozycję rynkową.

Efektywność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie od posiadanych zasobów materialnych i finansowych, lecz od sposobu ich wykorzystania. O tym decydują pracownicy. Wartość przedsiębiorstw, które lepiej wykorzystują te zasoby osiągają lepsze wyniki finansowe. O tej wartości w coraz większym stopniu przesądzają aktywa niematerialne, wśród nich czołowe miejsce zajmują zasoby ludzkie. Ich wpływowi przypisuje się różnicę między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw.

Dlatego większego znaczenia nabiera kreatywność i przedsiębiorczość pracowników. Liczy się bowiem szybkość docierania do klientów z nowymi produktami i usługami i oferowanie im nowej jakości, która jest dla nich źródłem wartości dodanej. Sukces osiągają ci, którzy pierwsi nową wiedzę przekuwają na działania praktyczne. Wykorzystanie czasu będącego istotnym czynnikiem efektywności działalności gospodarczej zależy, nie tylko, od zarządów przedsiębiorstw, lecz od ogółu zatrudnionych. Stąd wzrost znaczenia jakości zasobów ludzkich w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi.

Przedmiotem niniejszej monografii jest zarządzanie zasobami ludzkimi, które we współczesnej gospodarce, traktowane są jako najważniejszy element kapitału intelektualnego. Książka podzielona jest na sześć rozdziałów.

W rozdziale pierwszym omówiono istotę i rolę kapitału intelektualnego, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkim. Podkreślono zmianę roli człowieka w procesach gospodarczych w historii rozwoju cywilizacyjnego. O ile przez wiele wieków wiodącą rolę odgrywały jednostki najbardziej przedsiębiorcze, o tyle współcześnie rośnie znaczenie aktywności i zaangażowania wszystkich zatrudnionych. Liczą się bowiem nie tylko kompetencje poszczególnych pracowników, lecz przede wszystkim współpraca zatrudnionych, chęć i umiejętność dzielenia się wiedzą i wykorzystywanie jej w interesie przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi dotyczy procesów kształtowania zasobów ludzkich. Poruszono w nim problemy doboru, selekcji i zatrudniania pracowników. Omówiono takie problemy jak: formy zatrudnienia, struktura zatrudnienia, ocena pracowników oraz ich zwalnianie. W tym kontekście przedstawiono zagadnienia outsourcingu i leasingu pracowniczego oraz outplacementu. Obecnie zarówno zatrudnianie jak i zwalnianie pracowników wymaga przestrzegania odpowiedniej kultury organizacyjnej. W procesach tych nie należy kierować się kryterium minimalizacji kosztów pracy, lecz kryterium wzrostu efektywności pracy.

Rozdział trzeci poświęcony został ocenie pracy i motywacji do jej podejmowania i efektywnej realizacji. Motywacja do pracy jest jednym z zasadniczych czynników jej efektywności. Problemem jest jednak dobór właściwych narzędzi motywacyjnych. Ewolucja roli człowieka w procesach gospodarczych wymaga ciągłego doskonalenia metod motywacyjnych. Zmiana roli pracowników w przedsiębiorstwach wymaga również zmiany w jej ocenie. Przedmiotem oceny jest ilość i jakość pracy. Na metody tej oceny przeznaczono dwa ostatnie podrozdziały.

W rozdziale czwartym przedstawiono problemy związane z kształtowaniem systemu wynagradzania pracowników. Omówiono zasady taryfikacji i budowy siatki płac. Zwrócono uwagę na strukturę płac, podkreślając rosnące znaczenie zmiennej części wynagrodzeń. Dzięki niej można elastycznie oddziaływać na pracowników, motywując ich do wzrostu przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności. Dużo miejsca poświęcono formom wynagradzania, zawracając szczególną uwagę na ich wady i zalety oraz warunki stosowania. W odrębnym podrozdziale przedstawiono zagadnienia związane z wynagradzaniem kadry menedżerskiej.

Celem gospodarki zasobami pracy jest przede wszystkim zapewnienie wysokiej efektywności pracy. O ile sam cel jest zrozumiały, o tyle mierzenie efektów pracy jest zadaniem dość trudnym. Indywidualne efekty pracy zatrudnionych na różnych stanowiskach mają niejednorodny charakter. Wielu z tych efektów nie można zmierzyć przy pomocy jednostek pieniężnych lub naturalnych. Te problemy są przedmiotem rozważań w rozdziale piątym. Zwrócono w nim uwagę nie tylko na same mierniki efektywności pracy, lecz również na czynniki wpływające na efekty pracy, wśród których szczególne miejsce zajmuje czas pracy i jego wykorzystanie.

Dobra gospodarka zasobami pracy wpływa na wzrost wartości kapitału ludzkiego. Jednakże wartość ta nie jest wykazywana w księgach rachunkowych. Zasoby ludzkie należą do grupy zasobów pozabilansowych. Mimo, że ich rola we współczesnych przedsiębiorstwach systematycznie rośnie, do tej pory nie znaleziono sposobu wprowadzenia ich wartości do ewidencji księgowej. Problemy rachunkowości zasobów ludzkich jak również efektywności nakładów na ich rozwój zaprezentowano w rozdziale szóstym. Dodatkowo omówiono zagadnienia controllingu personalnego jako narzędzia zarządzania tymi zasobami.

Monografia, która stanowi syntezę wiedzy teoretycznej i doświadczeń praktycznych w zakresie zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach, jest

adresowana w pierwszej kolejności do studentów kierunków ekonomicznych, w szczególności studiujących finanse i rachunkowość. Mamy również nadzieję, że może być użyteczna dla menedżerów nie zajmujących się profesjonalnie zagadnieniami kapitału ludzkiego oraz przedsiębiorców samodzielnie prowadzących swoje biznesy.

1. Zasoby pracy jako źródło kapitału intelektualnego

1.1. Pojęcie kapitału intelektualnego

We współczesnej gospodarce nazywanej gospodarką wiedzy lub gospodarką opartą na wiedzy istotną rolę pełnią pracownicy. Ich rola zawsze była ważna. W klasycznym podejściu do gospodarki pracę zaliczano do jednego z trzech podstawowych czynników rozwoju gospodarczego, oprócz ziemi i kapitału. Rola ta jednak obecnie jest znacznie większa, gdyż wiedza ma charakter strategiczny. Uważana jest nie tylko za czwarty istotny czynnik rozwoju gospodarczego, ale ponadto za czynniki najważniejszy. Wynika to z faktu, że o powodzeniu przedsiębiorstwa, jego pozycji konkurencyjnej i zdolności do pomnażania jego wartości decydują jakość, szybkość i elastyczność reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, przy czym najbardziej pożądaną jest reakcja wyprzedzająca. Przedsiębiorstwo musi się nie tylko dostosowywać do zmieniających się oczekiwań klientów, lecz powinno również te oczekiwania odpowiednio kształtować.

Jakość relacji z jego otoczeniem zależy od wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w kontaktach z klientami, dostawcami, organami szeroko rozumianej administracji itp. Od tego zależą wyniki finansowe przedsiębiorstw. Nie jest to wprawdzie zależność bezpośrednia i automatyczna, tym niemniej bardzo istotna. Relacje te mają bowiem wpływ na wielkość przychodów, poziom i strukturę ponoszonych kosztów oraz różnego rodzaju obciążeń finansowych na rzecz państwa i samorządów oraz innych podmiotów z którymi przedsiębiorstwo współpracuje lub konkuruje.

W XXI w. kapitał finansowy, nowoczesne maszyny, urządzenia i technologie, produkty i usługi nie wystarczą, by przedsiębiorstwo mogło odnieść długookresowy sukces. W dobie globalizacji, komputeryzacji, silnej konkurencji, przesytu produktów, a przede wszystkim ciągle zachodzących zmian w otoczeniu organizacji, podstawą do podejmowania trafnych decyzji przez menedżerów jest przede wszystkim: informacja oraz kreatywna, pomysłowa i wykształcona kadra. Dlatego znaczenie wiedzy nabrało szczególnego znaczenia. Szeroko rozumiana wiedza stała się niezbędnym czynnikiem do efektywnego zarządzania. M. Dolińska podkreśla, że „...wzrost wartości wiedzy w procesie innowacji jest realizowany na

bazie kapitału intelektualnego, ...”¹. Cały proces, poczynając od scharakteryzowania, klasyfikacji tego pojęcia, po wyodrębnienie nowej dziedziny nauki, jaką jest zarządzanie wiedzą, związany jest z identyfikacją kapitału intelektualnego.

Dokonania człowieka, jego zaangażowanie, wiedza i talent przesądzają dziś o osiągnięciach przedsiębiorstwa. Dlatego zauważono, że pracownicy, szczególnie ci lojalni, posiadający wiedzę i zdolności, utożsamiający się z organizacją, to nie tylko zasób, z którym przede wszystkim wiążą się koszty. Nastąpiła zmiana w postrzeganiu roli człowieka w organizacji. Nie traktuje się go jako źródła kosztów, lecz postrzega przez pryzmat przyszłych dochodów². Nakłady ponoszone na ponoszone na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników coraz częściej traktuje się jako inwestycje, które w przyszłości przyniosą organizacji wymierne korzyści. Wiedza stała się decydującym czynnikiem warunkującym tworzenie wartości w nowoczesnym biznesie, spychając w cień kapitał finansowy. W tych warunkach nie można traktować pracowników jako tylko pozycji kosztowej, na równi z materiałami produkcyjnymi, energią czy częściami zamiennymi. A. Pulić zauważa, iż współczesna rewolucja gospodarcza, polegająca na wysunięciu się kapitału intelektualnego przed kapitał finansowy jako głównej siły sprawczej w gospodarce, doprowadziła do tego, że pozycja pracowników zrównała się z pozycją pracodawców (a nawet – pracodawcy zaczynają być zależni od swoich pracowników)³.

Rosnące znaczenie kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości współczesnych przedsiębiorstw zdaniem P. H. Sillivanów (juniora i seniora) wynika z następujących okoliczności⁴:

- a) obejmowanie ochroną prawną coraz większego zakresu praw autorskich, co powoduje, że rozszerza się zakres wartości intelektualnych,
- b) rozwój informatyki i Internetu spowodował gwałtowny wzrost dostępu do informacji oraz znakomicie skrócił czas niezbędny na jej pozyskanie, tym samym wzrosła wartość informacji (znaczenie informacji rośnie bowiem proporcjonalnie do jej dostępności),
- c) pojawił się efekt dźwigni intelektualnej, przejawiający się w nieproporcjonalnym wzroście zyskowności przedsiębiorstw, dzięki wszelkiego rodzaju innowacjom (tworzenie nowych produktów, nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych, itp.), które powstają w wyniku twórczego wykorzystania dostępnych informacji.

1 M. Dolińska, *Kapitał intelektualny a innowacje*, w: „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*” 2006, nr 8, s. 43.

2 Por: T. Kawka, *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, w: A. Potocki (red), *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009, s. 88.

3 Cyt. za: A. Kowalik, „Magazyn Finansistów” 2004, nr 6, s.4.

4 P.H. Jr. Sillivan, P.H. Sr Sillivan, *Valuing Intangibles Companies an Intellectual Capital Approach*, „*Journal of Intellectual Capital*” 2000, nr 4, s.21.

S. Kasiewicz zauważa, że wyodrębnienie kapitału intelektualnego, świadczy o tym, iż samo generowanie wartości przedsiębiorstwa nie jest możliwe, jeśli nie inwestuje się w zasób intelektualny (nie tworzy się go i nie ponosi się nakładów na jego utrzymanie oraz odtwarzanie)⁵. Wiele współczesnych przedsiębiorstw dostrzegło ten problem i zaczęło inwestować w pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy, tworząc podwaliny pod budowę gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*).

Wyodrębnienie kapitału intelektualnego związane jest z rozwojem trzech różnych dziedzin ekonomii. Są to: zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse przedsiębiorstwa oraz rachunkowość. W każdej z tych dziedzin wykorzystuje się do zdefiniowania pojęcia kapitału intelektualnego właściwą im aparaturę pojęciową. Jest to niewątpliwie jedna z przyczyn trudności w jednoznacznym określeniu tego pojęcia.

Analizując wiele definicji kapitału intelektualnego można zauważyć dwa podstawowe kierunki jego interpretacji. W pierwszym przyjmuje się, że kapitał intelektualny utożsamiany jest wyłącznie z czynnikiem ludzkim, w drugim natomiast jest on poszerzony o systemy, procedury i struktury wspierające poszukiwanie optymalnej wydajności intelektualnej oraz relacje sieci współpracowników.

Centralnym ogniwem kapitału intelektualnego są ludzie (pracownicy) z jego kompetencjami, praktycznymi umiejętnościami oraz zaangażowaniem w procesie pracy. Od nich zależą relacje z otoczeniem, wykorzystanie pojawiających się okazji lub unikanie zagrożeń. Pracownicy generują nowe pomysły i wdrażają je w życie. Od nich zależy to, jak szybko będą wdrażane innowacje i jaka będzie ich efektywność. Jednakże zawężenie definicji kapitału intelektualnego tylko do zasobów ludzkich jest nieuzasadnione. Pomija się wówczas wiele czynników, których wykorzystanie zależy wprawdzie od człowieka, lecz które w dużym stopniu wpływają na efektywność współczesnych przedsiębiorstw. Kapitał intelektualny można, zatem, rozumieć jako posiadane przez organizacje umiejętności do odkrywania i kapitalizowania idei (technologicznych, organizacyjnych, produktywnych itp.) w celu podnoszenia wartości całego przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny zawiera wszystkie niewymierne cechy przedsiębiorstwa istotne z punktu widzenia kreowanej wartości⁶. Jest on aktywem niematerialnym, który obejmuje: kapitał ludzki, kapitał relacji i kapitał organizacyjny. Między poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego występują ściśle powiązania. Kapitał intelektualny całej organizacji związany jest z procesem organizacyjnego uczenia się, w wyniku którego następuje przepływ wiedzy z otoczenia do organizacji.

5 S. Kasiewicz, H. Możaryna, *Teoria przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2004, s. 83.

6 Por: M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstw. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 101.

Bardzo istotna dla przedsiębiorstwa jest transformacja kapitału ludzkiego w kapitał intelektualny. Polega ona na przekształceniu wiedzy w informacje, które posiadają skodyfikowany zapis. Dzięki temu wiedza pozostaje w organizacji (nawet, gdy niektórzy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa) i może być wykorzystywana przez wszystkich pracowników. Transformacja nie jest jednak możliwa bez inwestycji w kapitał klientów i organizacyjny, czyli wzmacniania kapitału strukturalnego. Kapitał intelektualny powstaje więc w wyniku wzajemnego oddziaływania kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, którego rezultatem jest przekształcenie wiedzy indywidualnej w trwałą wartość dla przedsiębiorstwa, czy jakiegokolwiek innej organizacji⁷.

Nie można jednak każdego z elementów kapitału intelektualnego traktować oddzielnie (w izolacji od pozostałych elementów). Są one wzajemnie powiązane. Dlatego zlekceważenie któregośkolwiek z nich wpływa negatywnie na tworzenie wartości przez pozostałe składniki. Kapitał intelektualny przyczynia się do maksymalizacji wartości przedsiębiorstw, jeżeli pomiędzy jego elementami następuje systematyczny przepływ informacji, zapewniając między nimi odpowiednią równowagę.

Zatem, kapitał intelektualny jest złożoną kategorią ekonomiczną. Jest to kapitał szczególnego rodzaju. Nie zastępuje on tradycyjnych czynników produkcji, jednak tworzy korzystne warunki dla ich efektywnego wykorzystania. Dzięki temu kapitałowi rośnie produktywność aktywów materialnych i finansowych, a przez to tworzona jest dodatkowa wartość. Istota i znaczenie tego kapitału dla rozwoju przedsiębiorstw nie zostały jeszcze do końca zbadane. Mimo to, dotychczasowe badania nad jego naturą pozwoliły na zidentyfikowanie podstawowych jego elementów, którymi są: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny.

1.2. Kapitał ludzki jako składnik kapitału intelektualnego

Postawy oraz motywacje, którymi kierują się ludzie w swoim działaniu oraz zaangażowanie ich w procesie pracy są bardziej złożone, niż to się wydawało wcześniej. Dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw stawia przed nimi nowe wyzwania. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności pracy nie wystarczą już tylko wysokie kwalifikacje i przestrzeganie obowiązujących procedur, konieczna jest jeszcze kreatywność i przedsiębiorczość zatrudnionych. Na bazie tych oczekiwań rozwinęła się koncepcja zasobów ludzkich („*human resources*”)⁸. Stała się ona

7 Por: B. Wawrzyniak, (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 20.

8 Por: B. Bojewska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa* w: M. Strużycki (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004, s. 332.

podstawą do wyodrębnienia dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócenie uwagi na zatrudniony personel, jako jeden z elementów organizacji, który bezpośrednio wpływa na jej funkcjonowanie, doprowadziło do „rewolucji” w poglądach na rolę człowieka w przedsiębiorstwie. W związku z identyfikowaniem nowych okoliczności, które potwierdzają i cały czas podnoszą znaczenie zatrudnionej kadry, poglądy te ciągle ewoluują. Człowiek zaczął być traktowany jako jedno z najistotniejszych źródeł sukcesu przedsiębiorstw. Jest on źródłem innowacji i kreatywnych rozwiązań. Źródłem nowych wartości jest przedsiębiorczość jednostki. Dlatego obecnie ludzi bardziej ocenia się na podstawie osiąganych wyników niż na podstawie wkładu pracy⁹. Człowiek staje się najcenniejszym zasobem organizacji i zajmuje w niej centralne miejsce. Dzięki niemu powstają organizacje i on przyczynia się do ich niszczenia¹⁰.

Ranga związków zachodzących między podejściem do pracowników a procesem kształtowania szeroko rozumianych wartości, na obecnym etapie rozwoju gospodarczego i cywilizacji, nie podlega dyskusji¹¹. Od wielu lat problem ten był poruszany również w nauce społecznej kościoła katolickiego. Zwracał na to uwagę Jan Paweł II pisząc „Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”¹².

Jednym z istotnych motywów podejmowania pracy jest samorealizacja. Zgodnie z koncepcją HR, zasobami ludzkimi trzeba odpowiednio zarządzać, umożliwiając pracownikom rozwój, partycypację w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zapewnić równe i sprawiedliwe traktowanie. Pracownicy postrzegani są jako podstawowy kapitał przedsiębiorstwa, a nie czynnik generujący jedynie koszty¹³. Dzięki nim powstaje wartość dodatkowa. To oni przyczyniają się do pożądanej integracji pozostałych zasobów i różnych sfer działalności przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań stały się czynniki motywujące człowieka do podnoszenia kwalifikacji, zaangażowania w procesie pracy, potrzeby pracowników związane z satysfakcją zawodową i szereg innych elementów przyczyniających się do wzrostu efektywności pracy. Zmieniła się rola działów HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oczekuje się od nich nie tylko obsługi procesu naboru i wymiany

9 Por: A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Petit, Warszawa 2002, s. 24.

10 Por: S. Chowdhury, *Towards the Future of Management*, w: S. Chowdhury (red), *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000, s. 10.

11 Por: C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne*, w: C. Suszyński (red), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 43.

12 Encyklika Jana Pawła II *Centesimus Annus*, 1991.

13 Por: T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami*, H.C. Beck, Warszawa 2006, s. 37 – 38.

pracowników, lecz przede wszystkim aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu zasobów ludzkich zgodnie z realizowaną strategią rozwoju przedsiębiorstwa¹⁴.

Zmieniającym się poglądom na rolę człowieka w procesie produkcji towarzyszyły zmiany w zakresie i sposobach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. W okresie rewolucji przemysłowej, funkcje personalne ograniczały się do gromadzenia i ewidencjonowania danych o pracownikach i zajmowanych przez nich stanowiskach pracy, ich wynikach i pobieranych wynagrodzeniach. Funkcja personalna miała charakter bierny. Często była realizowana przez różne jednostki organizacyjne, a o zatrudnieniu lub zwolnieniu decydowali menadżerowie najwyższego szczebla. Kolejne etapy rozwoju techniki, a wraz z nimi nowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji gospodarczych stawiały nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami, m. in. w zakresie doboru pracowników. Funkcja personalna nabierała nowego znaczenia.

Próba strukturalizacji kierowania doprowadziła do wyodrębnienia funkcji personalnych jako obszaru zarządzania¹⁵. Od prostych zadań ewidencyjnych funkcja personalna ewoluowała poprzez administrowanie personelem, zarządzanie stosunkami międzyludzkimi aż do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Różnice między poszczególnymi etapami rozwoju funkcji personalnej dotyczą zmiany podejścia do zatrudnionych. Następowala stopniowa integracja tej funkcji w wyspecjalizowanej komórce, której zadania i uprawnienia decyzyjne były stopniowo rozszerzane (planowanie zatrudnienia, selekcja kandydatów do pracy, organizacja szkoleń pracowników, ocena pracowników, opracowywanie systemów wynagradzania).

M. Rybak, analizując ewolucję podejścia do pracowników, podzieliła rozwój tych funkcji na trzy podstawowe etapy: operacyjny, taktyczny i strategiczny¹⁶. Według Autorki etap operacyjny obejmuje lata 1900 – 1945. Wtedy funkcja personalna ograniczała się wyłącznie do roli pomocniczej i dotyczyła jedynie sporządzania umów o pracę, prowadzenia ewidencji personalnej oraz obliczania wysokości wynagrodzeń.

Kolejna faza, taktyczna, przypada na okres 1945-1980. Dział personalny pełni już funkcje doradcą dla kierowników liniowych. Zakres wykonywanych zadań jest znacznie szerszy. Oprócz administrowania sprawami osobowymi pojawiają się nowe funkcje takie jak: przeprowadzenie rekrutacji, organizacja szkoleń dla personelu, zwalnianie pracowników oraz opracowywanie danych, budżetów, statystyk

14 Wprawdzie zdarza się, że menadżerowie od spraw zasobów ludzkich nie uczestniczą w przygotowywaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, lecz jak zauważa M. Armstrong, nie jest o zjawisko powszechne (por: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 54).

15 Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, ANTYKWA, Warszawa-Kluczbork 2004, s. 38.

16 M. Rybak, *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: M. Juchnowicz (red), *Strategia personalna firmy*, DIFIN, Warszawa 2001, s. 27.

potrzebnych do formułowania planów. W tym okresie upowszechnione zostały testy psychologiczne, które zaczęto wykorzystywać do procesów rekrutacji w coraz szerszym zakresie (po drugiej wojnie światowej). Ponadto, działy personalne stały się odpowiedzialne za przestrzeganie prawa pracy oraz niedopuszczanie do jakiegokolwiek dyskryminacji pracowników.

Od początku lat 80-tych XX wieku rozpoczęła się faza strategiczna. Działy personalne w przedsiębiorstwach nabrały szczególnego znaczenia. Ich pracownicy uczestniczą nie tylko w opracowywaniu strategii personalnej, ale i ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jak podkreśla A. Sajkiewicz, zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwie spełnia określone funkcje w stosunku do celów ekonomicznych przedsiębiorstw poprzez odpowiednie ukształtowanie kompetencji, dyspozycyjności ludzi i warunków pracy¹⁷. Podstawowym zadaniem działów personalnych staje się tworzenie zespołów pracowniczych o pożądanych kompetencjach. Słuszne jest więc twierdzenie B. Bojewskiej, że współcześnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi odchodzi się od aspektów ilościowych na rzecz jakościowych, przekształcając zasoby ludzkie w kapitał, od którego zależy wartość organizacji¹⁸.

Ewolucja dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi doprowadziła do postrzegania pracowników jako najcenniejszego zasobu przedsiębiorstw. Jeżeli chcą one być liderami na rynku, a przez to osiągać lepsze wyniki od konkurencji, to muszą ciągle poszukiwać nowych sposobów wypełnienia funkcji personalnej. Wdrażanie nowych sposobów efektywnego kierowania kadrą jest zadaniem, które nigdy się nie kończy. Być może w wielu organizacjach takie podejście jeszcze nie ma odzwierciedlenia w praktyce, ale prawdopodobnie dlatego, że wpływ działu personalnego na wyniki ekonomiczne jest trudny do zmierzenia. Tym niemniej od metod zarządzania zasobami ludzkimi zależy to, w jakim stopniu przekształcą się one w kapitał i będą przyczyniać się do kreowania wartości przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu kapitał ludzki interpretowany jest najczęściej przez pryzmat przeniesienia wartości członków organizacji, w szczególności ich wiedzy, umiejętności, innowacyjności oraz zdolności szybkiego radzenia sobie z problemami, na wartość przedsiębiorstwa. A. Sajkiewicz do kapitału ludzkiego zalicza ludzi trwale związanych z przedsiębiorstwem i jego misją, umiejących współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach¹⁹. Jej zdaniem kapitał ten jest siłą napędową rozwoju przedsiębiorstw. Przy odpowiednim jego wykorzystaniu jest gwarancją skutecznego zarządzania ukierunkowanego na realizację misji i celów organizacji. Z kolei J. Fitz-enz określa istotę kapitału ludzkiego jako kom-

17 A. Sajkiewicz, *Zarządzanie procesami pracy a strategia personalna*, w: M. Juchnowicz (red), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2001, s.48.

18 B. Bojewska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi ... op. cit.*, s. 335.

19 A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, w: *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 17.

binację trzech czynników²⁰. Po pierwsze, są to cechy wnoszone przez człowieka takie jak: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność czy zaangażowanie. Na drugim miejscu wymienia zdolność pracownika do uczenia się np. chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsądek itp. Jako ostatni czynnik J. Fitz-enz wymienia „duch zespołowy i orientacja na cel”. Chodzi tu o motywację pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą. Autor powyższej tezy traktuje zasoby ludzkie jako „katalizator”, który aktywizuje niematerialne, biernie formy kapitału intelektualnego oraz kapitału rzeczowego (np. materiały, wyposażenie itp.).

Dotychczasowe definicje kapitału ludzkiego nawiązują bezpośrednio do indywidualnych cech pracowników. Cechy te zazwyczaj dzieli się na wrodzone i nabyte. Patrząc na człowieka, jako na źródło kapitału przedsiębiorstwa, łatwo zauważyć, że istotny wpływ na jego poziom wywiera polityka personalna, czyli stosowane w przedsiębiorstwie metody naboru i selekcji pracowników. Pewne cechy, konieczne do realizacji określonych zadań pracownik musi posiadać, niezależnie od wiedzy i innych atrybutów, które może zdobyć pracując w danym przedsiębiorstwie. Cechy wrodzone posiada się z tytułu urodzenia, zaś cechy nabyte są efektem pracy, zaangażowania i wynikającego z nich doświadczenia człowieka. Posiadanie takich cech jak: wiedza, know-how, kompetencje, umiejętności czy doświadczenie, zależy wyłącznie od samego człowieka, jego samozaparcia i konsekwencji. W przypadku cech nabytych istotną rolę odgrywa doświadczenie zdobyte w trakcie pracy i funkcjonowania w określonych zespołach. Jest ono jednym z istotnych źródeł wiedzy i różnego rodzaju umiejętności, które nabywa się wraz z upływem czasu.

Nie ma wątpliwości, iż wiedza zawsze odgrywała kluczową rolę w procesie osiągnięcia jakiegokolwiek sukcesu. Jednak w ostatnich latach nabrała ona szczególnego znaczenia. Ekonomisci zaczęli ją postrzegać jako zasób przedsiębiorstwa, który zwiększa potencjalną wartość firmy²¹. P. Drucker pisze, że „kapitał i praca tracą na znaczeniu, a nadrzędnym zasobem przedsiębiorstw są pracownicy i ich wiedza”²².

W ekonomicznej literaturze przedmiotu wiedza traktowana jest jako zbiór doświadczeń, procedur, przemysłów które są właściwe i prawdziwe i z tego powodu używane przez ludzi do myślenia, zachowywania się i komunikowania. Jest to zdolność do wykorzystywania danych informacji do konkretnego działania. Znajduje zastosowanie do rozwiązywania problemów. Składa się z prawdy i przekonań,

20 J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 9.

21 Por: m. in. H. Dźwigoł, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie zmian*, w: „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2005, nr 4, K. Perechuda, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, w: K. Perechuda, (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 12-40.

22 P. F. Drucker, *Pokapitalistyczne społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1999, s. 13.

przewidywań i pomysłów, metodologii i know-how²³. Do jej charakterystycznych cech należą²⁴:

- a) podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy w bardzo dużym stopniu od indywidualnych doświadczeń i kontekstu, w jakim jest użyta,
- b) transferowalność – wiedza może być wydobywana z jednego miejsca i z zyskiem wprowadzona do drugiego miejsca,
- c) osadzenie – wiedza przeważnie znajduje się w ludzkich umysłach i trudno ją przekazać czy dzielić się nią,
- d) samozasilanie – wiedza nie traci swojej wartości, kiedy jest dzielona, nawet często jest tak, że wartość wiedzy rośnie w miarę dzielenia,
- e) nietrwałość – wiedza z czasem staje się nieaktualna,
- f) spontaniczność – wiedza rozwija się w procesie;
- g) niewyczerpywalność – jest jedynym zasobem, który się nie zużywa,
- h) symultaniczność – brak przeszkód do wykorzystania tej samej wiedzy przez wiele osób równocześnie (nawet w różnych organizacjach w tym samym czasie).

Wiedza należy do tych cech nabytych, które mogą i powinny być systematycznie powiększane i na bieżąco wykorzystywane w procesie pracy. Nowo zdobyta wiedza powinna być stale kontrolowana i oceniana pod kątem stopnia jej wykorzystania²⁵. Pozostałe cechy nabyte takie jak umiejętności, know-how, czy doświadczenie są źródłem wiedzy człowieka. O wielkości i rozwoju przedsiębiorstwa nie decyduje liczba zatrudnionych, lecz posiadana przez nich wiedza i jej wkład w ofertę rynkową²⁶. Podnoszenie poziomu tej wiedzy oraz umiejętności pracowniczych jest we współczesnej gospodarce gwarantem uzyskania przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej²⁷.

Biorąc pod uwagę użyteczność pracowników dla przedsiębiorstwa rozróżnia się kapitał ludzki ogólny i specyficzny²⁸. Kapitał ogólny, nazywany również uniwersalnym jest związany z wykształceniem pracowników (zasobem zdobytej przez nich wiedzy w procesie kształcenia i doksztalcania). Kapitał specyficzny powstaje w wyniku doświadczenia zawodowego pracowników i ma decydujący wpływ na efektywność wykonywanej przez nich pracy. Podzielić go można z kolei na kapitał

23 Por: A. Pawluczuk, A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003, s. 11.

24 J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji i produktu*, SGH, Warszawa 2005, s. 14 oraz A. Pawluczuk, A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, *Zarządzanie wiedzą w polskich ... op. cit.*, s. 17.

25 L. Edvinsson L., M.S. Malone, *Kapitał intelektualny ... op. cit.*, s.34.

26 Por: C. Olszak, M., E. Ziemba, *Business Intelligence w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1, s.14.

27 Por: F. Krawiec, *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje strategii, struktury i technologii w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2005, s. 127.

28 Por: E. Kryńska, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, w: E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki (red), *Prognoza podaży i popytu na pracę do 2010*, wyd. IPiSS, Warszawa 1998, s. 41.

specyficzny dla danego przedsiębiorstwa (umiejętności szczególne pożądane w danym przedsiębiorstwie, o ograniczonej użyteczności w innych organizacjach) i kapitał specyficzny branżowy związany z umiejętnościami przydatnymi w przedsiębiorstwach danej branży lub branżach pokrewnych²⁹.

Biorąc pod uwagę kombinację wiedzy i doświadczenia zawodowego pracowników podzielić ich można na cztery grupy³⁰:

- a) pracowników o niskim kapitale ludzkim (pracowników o niskim poziomie wykształcenia i braku doświadczenia zawodowego),
- b) pracowników o wysokim kapitale ogólnym (pracownicy najczęściej młodzi z wyższym wykształceniem bez doświadczenia zawodowego),
- c) pracowników o wysokim kapitale specyficznym (zazwyczaj pracownicy w średnim wieku i starsi z relatywnie niskim poziomem wykształcenia),
- d) pracownicy o wysokim kapitale ludzkim (pracownicy wykształceni, systematycznie się doksztalający z dużym doświadczeniem zawodowym).

Kapitał ludzki różni się od pozostałych elementów kapitału intelektualnego przede wszystkim, tym że jest własnością ludzi zatrudnionych w organizacji. Przedsiębiorstwa mogą z nich jedynie korzystać poprzez zatrudnianie pracowników, którzy posiadają odpowiednie cechy. Dlatego tak często zwraca się uwagę na odpowiednie podejście do kapitału ludzkiego. Chodzi tu o odpowiednie motywowanie i inwestowanie w zatrudnionych.

Niezależnie od kontekstu „nośnikami” wiedzy przedsiębiorstwa są zatrudnieni w nim ludzie. Stworzenie odpowiednich technologii, sprawnych struktur organizacyjnych, patentów, znaków towarowych czy systemów informacyjnych (czyli całej wiedzy organizacji) nie byłoby możliwe bez zaangażowania pracowników. Dlatego specjaliści identyfikują wiedzę z kapitałem ludzkim, a nie innymi składowymi kapitału intelektualnego.

Do jego najbardziej charakterystycznych cech zaliczyć można³¹:

- a) ścisły związek z cechami fizycznymi, intelektualnymi, moralnymi i psychicznymi poszczególnych ludzi,
- b) jego nierozzerwalność z konkretnymi jednostkami sprawia, że prawo dysponowania tym kapitałem przez przedsiębiorstwo jest ograniczone, gdyż wymaga zachowania praw jednostki,
- c) tworzenie tego kapitału wymaga inwestowania w rozwój pracowników,
- d) nakłady na rozwój pracowników mają charakter inwestycji, zaś kosztami jego wykorzystania są koszty pracy.

29 Por: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 34.

30 Por: M. Socha, U. Sztanderska, *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce*, PWN, Warszawa 2002, s. 33.

31 Por: M. Tyrańska (red), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012, s. 97-98.

Kapitału ludzkiego nie można jednak utożsamiać jedynie z cechami pojedynczych pracowników, gdyż wtedy pomija się bardzo ważny element tego kapitału jakim jest efekt współpracy pracowników w procesie realizacji przydzielonych im zadań. Dostrzega to H. Król, rozpatrując kapitał ludzki w trzech aspektach, jako indywidualny kapitał ludzki, kapitał ludzki zespołu oraz kapitał ludzki organizacji³².

Kapitał indywidualny jest bezpośrednio związany z cechami i właściwościami konkretnych osób, które stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika. Kapitał zespołowy jest czymś więcej niż sumą kapitału indywidualnego poszczególnych pracowników. Jest on bowiem rezultatem współpracy pracowników w rozwiązywaniu problemów firmy, dzięki której powstaje dodatkowy efekt (efekt synergii). Dobra współpraca, zrozumienie celów organizacji, lojalność pracowników przyczyniają się do powstania efektu synergii. Kapitał ludzki zespołu powstaje nie tylko dzięki kapitałowi indywidualnemu, lecz wymaga dobrego kierowania zespołem³³. Wykorzystanie potencjału intelektualnego poszczególnych pracowników wymaga kompleksowych, wzajemnie skoordynowanych działań wewnątrz przedsiębiorstwa, powiązanych bezpośrednio z jego celami³⁴. Tylko wtedy wiedza i zdolności pojedynczych osób przyczynić się będą do oczekiwanych efektów ekonomicznych i znajdą swoje odzwierciedlenie w przyroście wartości przedsiębiorstwa. Dzięki współpracy powstaje efekt synergetyczny, czyli coś więcej niż suma działania jednostek³⁵. Poprzez racjonalny system zarządzania zasobami ludzkimi można przekształcić wiedzę poszczególnych pracowników w kapitał intelektualny organizacji tworzący wartość dodatkową. To przekształcenie nie następuje w sposób automatyczny, np. w wyniku zatrudnienia wysokiej klasy specjalisty. Pracownicy muszą chcieć się dzielić swoją wiedzą ze współpracownikami³⁶.

Kapitał ludzki organizacji jest rezultatem odpowiedniego połączenia kompetencji menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa. Powstaje on w wyniku połączenia efektów współpracy wszystkich zespołów realizujących częściowe cele i zadania podmiotu gospodarczego czy innej organizacji.

32 Por: H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, w: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 112.

33 Tamże, s. 116.

34 M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą – ujęcie systemowe*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 4, s 6.

35 Por: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 178.

36 Badania wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach obserwuje się raczej niechęć pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą. Przed menedżerami stoi więc nie małe zadanie w zakresie zmiany dotychczasowych zachowań pracowniczych poprzez wdrażanie takich systemów zarządzania, które będą motywowały pracowników do dzielenia się własną wiedzą. (por: A. Ludwiczynski, R. Trochimiuk, *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1, s.13).

Wzrost poziomu integracji zespołów pracowniczych, lepsza harmonizacja celów indywidualnych z celami grupowymi, a celów grupowych z celami przedsiębiorstwa prowadzą do lepszego wykorzystania indywidualnych możliwości poszczególnych pracowników i powodują, że wartość kapitału ludzkiego jest znacznie większa, jeśli traktowany jest on jako całość, a nie suma wartości, jaką wnoszą poszczególni pracownicy oddzielnie.

Na tym właśnie polega specyfika kapitału ludzkiego. Nie wystarczy jedynie zdobyć pracowników doskonale wykształconych, wyspecjalizowanych, doświadczonych oraz o pożądanym cechach osobowych. Należy także stworzyć w przedsiębiorstwie odpowiednią atmosferę by, z jednej strony pracownicy czuli potrzebę konkurowania między sobą, z drugiej zaś chcieli ze sobą współpracować. Nie chodzi tu więc o tworzenie poczucia zagrożenia między nimi, ale o najwyższe wykorzystanie ich możliwości intelektualnych. Atmosfera w pracy powinna równocześnie sprzyjać tworzeniu wzajemnego zaufania między członkami organizacji i zachęcić ich nie tylko do efektywnego wykorzystywania indywidualnych kompetencji, lecz również do wzajemnej współpracy, dzięki której powstaje efekt synergii. Jak podkreśla J. Strużyna, „domeną menedżerów jest zdolność do łączenia składników w takie całości, których wartość jest wyższa od wartości prostej sumy jej składników”³⁷. Kapitałem są ludzie kreatywni, trwale związani z przedsiębiorstwem, gotowi do współpracy i umiejący współpracować³⁸.

Nie wszyscy pracownicy mimo, sprzyjających warunków, są chętni i zdolni do pracy zespołowej. A. Szablewski i R. Tuzimek zwracają uwagę na to, że aby zarządzać kapitałem ludzkim i rozwijać go, organizacja musi uznać, że niektórzy pracownicy mimo posiadanej inteligencji i talentów nie są aktywami. Wartość firmy koncentruje się bowiem wokół tych umiejętności i talentów, które są najwyższe i strategiczne. Dzięki ich wykorzystaniu tworzona jest wartość, za którą klienci są skłonni zapłacić³⁹. Chodzi o to, żeby inwestować głównie w tych pracowników, którzy posiadają najwyższe umiejętności i talenty.

Podsumowując należy podkreślić, że rola człowieka w procesie pracy zawsze była duża, aczkolwiek nie zawsze doceniana. W okresie industrializacji została ona sprowadzona do istotnego, lecz dość biernego narzędzia produkcji. Jednakże w miarę rozwoju techniki znaczenie człowieka w procesie pracy systematycznie rosło. Stało się oczywiste, że niezależnie od stopnia nowoczesności stosowanych technik wytwarzania, żaden cel nie zostanie zrealizowany bez odpowiednio wykształconej, zorganizowanej i sprawnie współpracującej załogi. W okresie postindustrialnym rola człowieka w działalności gospodarczej nabrała szczególnego charakteru. O powodzeniu przedsiębiorstw nie decyduje już tylko sprawność

37 J. Strużyna, *Obrazy kapitału całkowitego firmy*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 3.

38 Por: W. Harasim, J. Dziwulski, *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2015, s. 283.

39 A. Szablewski, R. Tuzimek, *System zarządzania wiedzą*, Poltex, Warszawa 2004, s. 93.

procesów wytwórczych i praktyczne umiejętności człowieka niezbędne do efektywnego wykorzystania nowoczesnej techniki, lecz również szeroko rozumiane relacje z otoczeniem. Zależą one od stosunków międzyludzkich, zachowania pracowników, ich kompetencji, kultury osobistej, rozumienia racji innych, umiejętności argumentacji, itp. Od pracowników oczekuje się większej samodzielności i przedsiębiorczości. Waleorami kapitału ludzkiego są zatem⁴⁰:

- a) zaangażowanie, efektywność pracy, staranność,
- b) utożsamianie się ludzi z misją firmy,
- c) mobilność i dyspozycyjność,
- d) chęć i umiejętność współdziałania w zespołach i pomiędzy nimi,
- e) pozytywne nastawienie do hierarchii wartości firmy.

„Fundamentem” kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki. Wzrost wartości kapitału ludzkiego w sposób bezpośredni ma wpływ na wartość pozostałych kapitałów, a przez to i wartość całego przedsiębiorstwa. Wśród pozostałych składników kapitału intelektualnego zajmuje on poczesne miejsce. Jest najcenniejszym elementem tego kapitału. Jest on źródłem kapitału organizacyjnego i strukturalnego.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że nie należy utożsamiać kapitału ludzkiego z zasobami ludzkimi. Pojęcie kapitału ludzkiego związane jest z potencjałem, jaki tkwi w pracownikach (umiejętności, wiedza, motywacja do ich wykorzystania itp.). Wyzwolenie tego potencjału owocuje odpowiednim przyrostem wartości. Źródłem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie są pracownicy (zasoby ludzkie). Poziom tego kapitału zależy od poziomu i struktury zatrudnienia (rekrutacji i doboru pracowników), systemu motywowania pracowników i kosztów pracy, czyli od gospodarki zasobami pracy. Dlatego można zgodzić się z T. Oleksynem, że pojęcie zasobów ludzkich jest szersze od pojęcia kapitału ludzkiego⁴¹.

1.3. Kapitał strukturalny i relacyjny

Sukces przedsiębiorstwa zależy od tego, jak szybko i skutecznie potrafi ono reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz w jakim zakresie te zmiany może kształtować. To z kolei wymaga wysokiej elastyczności działania. Jest ona niezbędna po to, by zmieniać alokację zasobów materialnych i ludzkich tak, by w danych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa mogły być optymalnie wykorzystane. Elastyczność ta jest tym większa, im bardziej są zdecentralizowane uprawnienia decyzyjne oraz odpowiedzialność. Wysoka elastyczność pozwala

40 Por: A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, w: A. Lipka, S. Waszczak, *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, wyd. A.E. w Katowicach, Katowice 2007, s. 15.

41 Por: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa 2010, s. 12-13.

utrzymać przewagę konkurencyjną poprzez odpowiednie procesy dostosowawcze i adaptacyjne skierowane do wewnątrz i na zewnątrz⁴². Ta z kolei zależy od systemu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami. Dlatego istotnym elementem kapitału intelektualnego jest kapitał strukturalny, na który wpływ mają następujące czynniki:

- a) nabyte przez przedsiębiorstwo prawa,
- b) czynniki związane ze strukturą organizacyjną,
- c) relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- d) kultura organizacyjna.

Nabyte przez przedsiębiorstwo prawa, znajdują najczęściej odzwierciedlenie w bilansie przedsiębiorstwa. Należą do nich patenty, licencje, znaki towarowe, oprogramowanie komputerowe, różnego rodzaju koncesje, itp.⁴³.

Struktury organizacyjne determinują zasady współpracy poszczególnych stanowisk i pracowników, określają relacje między kierownikami i ich podwładnymi, przesądzając w dużym stopniu o zakresie samodzielności podwładnych oraz wpływają na relacje komunikacyjne kształtujące system obiegu informacji⁴⁴.

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem dotyczą w szczególności mikrootoczenia (dostawców, odbiorców, dystrybutorów, konkurentów, itp.). Wywierają one bezpośredni wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstw. Rosnący wpływ mikrootoczenia na wyniki finansowe współczesnych przedsiębiorstw oraz możliwości kształtowania tego mikrootoczenia przez przedsiębiorstwo przemawiają za tym, żeby kapitał organizacyjny wyodrębnić jako jeden z trzech podstawowych składników kapitału intelektualnego (obok kapitału ludzkiego i kapitału relacyjnego).

Istotnym składnikiem kapitału organizacyjnego jest kultura organizacyjna. Od niej zależy nie tylko wykorzystanie zasobów i innowacyjność, lecz bezpośrednio oddziałuje ona na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. W literaturze przedmiotu przejawy kultury przedsiębiorstwa opisywane są także jako⁴⁵:

42 Por: R. Borowiecki, A. Jaki, Z. Mierzwa, T. Rojek, *Gospodarka rynkowa jako główny kierunek zmian systemowych w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, w: R. Borowiecki (red), *Zarządzanie restrukturyzującą procesów gospodarczych. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2003, s. 30.

43 W literaturze przedmiotu są one różnie klasyfikowane. K. E. Sveiby zalicza je do struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa (por: P. Heisig, J. Vorbeck, J. Niebuhr (red), *Intellectual Capital*, w: K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, *Knowledge Management Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin 2001, 65, A. Brooking zalicza je do mienia intelektualnego firmy (A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 21, zaś L. Edvinsson i M. S. Malone do praw własności intelektualnej (L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny ... op. cit.*, s. 34).

44 Por: C. Sikorski, *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej*, w: W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 48.

45 *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2000, s.27.

- a) sposób ubierania się pracowników – różne uniformy, zależne od zajmowanego stanowiska, ubrania o charakterystycznej kolorystyce,
- b) wygląd organizacji – identyczny we wszystkich jednostkach wystrój wnętrza,
- c) logo przedsiębiorstwa, odznaki firmowe, identyfikatory pracowników,
- d) rytuały – symboliczne wykorzystanie ruchów ciała i gestów w określonej sytuacji społecznej dla nadania jej większego znaczenia,
- e) sposoby komunikowania się dotyczące stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierające często skróty i określenia trudne do zrozumienia dla osób z zewnątrz (swoisty slogan wewnętrzny).

Można więc przyjąć, że kultura organizacyjna to obowiązujący w niej kodeks postępowania, który wpływa na sposób wzajemnych kontaktów współpracowników, określa sposób traktowania podwładnych oraz rywalizacji i komunikowania się. To także postawy wobec własnej pracy i własnego rozwoju oraz umiejętność i chęć dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i pomysłami przez pracowników, dzięki czemu przedsiębiorstwo może szybko reagować na zmieniające się otoczenie, co wpływa na poprawę jego konkurencyjności. Dzięki niej:

- a) ma miejsce współdzielenie się wiedzą między zaufanymi pracownikami, realizującymi wspólne cele,
- b) niższe są koszty transakcji (nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w kontaktach z jej klientami i partnerami),
- c) niwelowane lub ograniczane są negatywne skutki zmian personalnych, tj. koszty zwalniania pracowników, koszty zatrudniania i szkolenia nowych, osób itp.,
- d) unika się zastoju spowodowanych zmianami personalnymi,
- e) utrzymywana jest wartościowa wiedza organizacyjna,
- f) osiąga się większą spójność i kompleksowość działań oraz większą stabilność organizacji.

W tej sytuacji istotne jest:

- a) stworzenie przez organizację odpowiednio elastycznych procedur, pozwalających szybko działać w zmieniającym się otoczeniu,
- b) promowanie i wdrażanie kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu wiedzy na trzech poziomach – jednostki, grupy i organizacji w celu poprawy zyskowności, zadowolenie klientów, jakość, motywacje personelu.

Kształtowanie wysokiej kultury przedsiębiorstwa wymaga, aby było ono długookresowo zorientowane na kreowanie wspólnych wartości. Wiele firm stawia sobie za zadanie stworzenie własnej oryginalnej kultury, która w pozytywny sposób wyróżniałaby je od konkurencji i jednocześnie byłaby jednym z elementów wpływającym na jej długookresowy sukces.

Współczesny rynek stawia organizacjom coraz większe wymagania. Żeby nadążyć za zmieniającym się otoczeniem organizacje muszą dołożyć wszelkich starań, by móc działać elastycznie i tak by szybko dostosowywać się do zmieniających warunków rynkowych. Jest to możliwe w organizacjach bazujących na pozytyw-

nej współpracy i zaufaniu. W tej sytuacji kapitał organizacyjny, który bazuje na międzyludzkich kontaktach i szeroko pojętej kulturze organizacyjnej stał się istotnym czynnikiem wzrostu wartości przedsiębiorstw. Wartość tego kapitału zależy od systemu informacji zarządczej, systemu zaopatrzenia produkcji i sprzedaży, systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i systemy komunikowania się z otoczeniem.

Szczególną część kapitału intelektualnego tworzą więzi przedsiębiorstw z ich otoczeniem. Są one różnie postrzegane przez różnych autorów. Jedni akcentują więzi z klientami, nazywając ten kapitał kapitałem klientów lub odbiorców. Inni natomiast więzi te ujmuje szerzej określając ten kapitał kapitałem relacyjnym, strukturą zewnętrzną czy aktywami rynkowymi. Analizując bardziej dokładnie tę część kapitału intelektualnego można dostrzec, że różnica w jej nazewnictwie nie jest przypadkowa.

Pojęcie klientów jako celu jednorazowego, o którym można zapomnieć po dokonaniu sprzedaży to już przeszłość. Zmieniające się podejście organizacji do swoich klientów i kontrahentów niewątpliwie przyczyniło się do zdefiniowania tej części kapitału intelektualnego. W większości przypadków współczesne przedsiębiorstwa stawiają na kompleksową obsługę klienta. Takie podejście pomaga im utrzymywać z nimi długookresowe relacje, co sprzyja podnoszeniu wartości tzw. kapitału odbiorców.

Akcentowanie szczególnej roli klientów, jest szczególnie zrozumiałe jeżeli uwzględnimy fakt, że współczesny rynek charakteryzuje się przewagą podaży dóbr nad ich popytem. W związku z tym klienci stają się coraz bardziej wymagający. Dlatego przedsiębiorstwa budując kapitał relacyjny powinny uwzględniać szeroko rozumianą elastyczność tego kapitału⁴⁶. Ponadto, menedżerowie muszą pamiętać, że nie można pomnażać wartości nie tworząc odpowiedniej wartości dla klientów. Nie jest ważne co myślą o produktach ich wytwórcy (przedsiębiorcy, menedżerowie), lecz istotne jest to, co o nich myślą klienci i jaką im przypisują wartość. Dlatego obok takich kategorii jak użyteczność i funkcjonalność produktu pojawia się nowa wartość, która jest tworzona w dziale obsługi klienta. Wartość współczesnego przedsiębiorstwa tworzą w dużej mierze usatysfakcjonowani klienci⁴⁷. Świadome kreowanie relacjami z klientami oraz umiejętne zarządzanie nimi ma ogromną wartość, która skutecznie może pomnażać wartość organizacji.

W literaturze przedmiotu występuje również określenie kapitału odbiorców mianem kapitału relacyjnego. Chociaż klienci są najważniejsi to nie można ograniczyć pojęcia kapitału relacyjnego jedynie do kontaktów z nimi. Nie małe znaczenie dla sytuacji rynkowej i społecznej przedsiębiorstw mają również inne

46 A. Herman, A. Szablewski (red), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 95.

47 Por: B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 240.

więzi przedsiębiorstwa z najbliższym jego otoczeniem. Niedoceniając pozostałych podmiotów nie byłoby uzasadnione, gdyż dobre stosunki z dostawcami, korzystne alianse strategiczne wywierają również duży wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwa efekty finansowe (wpływając na koszty zaopatrzenia, poszerzając rynki zbytu zapewniając dostęp do nowych technologii, czy nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, itp.) i przyczyniają się pośrednio do kreowania ich wartości.

Dlatego kapitał relacyjny określa stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z kontrahentami oraz rozpoznanie rynku zaopatrzenia i zbytu. Istotne znaczenie mają inwestycje w komunikację, programy informacyjne czy rozwój związków z klientami (dostawcami i odbiorcami). Innymi słowy kapitał relacyjny to zdolność do nawiązywania i utrzymywania dobrych kontaktów z podmiotami w otoczeniu oraz rozumienia prawidłowości kształtujących uwarunkowania zewnętrzne działalności⁴⁸. Brooking kapitał relacyjny nazywa aktywami rynkowymi. Podkreśla istotę tych aktywów w celu uzyskania pozycji konkurencyjnej na rynku. Oprócz tradycyjnych elementów zaliczanych do tej części kapitału intelektualnego (które zostały już wcześniej wymienione) zalicza także kanały dystrybucji, markę i reklamę⁴⁹.

48 A. Żołnierski, *Systemy zarządzania wiedzą i innowacjami w polskich przedsiębiorstwach w warunkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2004, s. 242.

49 Por: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 60.

2. Zarządzanie poziomem i strukturą zatrudnienia

2.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje ciąg procesów uporządkowany w czasie i związanych z tym efektów. Podejmowane decyzje dotyczą⁵⁰:

- a) wielkości i struktury zatrudnienia oraz rozmieszczenia pracowników w przedsiębiorstwie,
- b) organizacji stanowisk pracy,
- c) obsady stanowisk kierowniczych,
- d) zasad rekrutacji i doboru pracowników,
- e) zakresu i sposobów kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- f) zasad i procedur oceny pracowników, awansowania, przenoszenia na inne (równorzędne) stanowiska pracy, sposobów utrzymywania dyscypliny, zasad i procedur zwalniania pracowników,
- g) zasad wynagradzania oraz kształtowania innych materialnych i niematerialnych elementów systemu motywacyjnego, zakresu i form świadczeń socjalnych na rzecz pracowników,
- h) zasad współpracy z organizacjami reprezentującymi pracowników, zwłaszcza ze związkami zawodowymi.

Proces zarządzania rozpoczyna się od naboru pracowników. Jego celem jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy. Stanowi ono integralną część biznesu. Powinno działać jak system wczesnego ostrzegania w obszarach, w których biznes nie docenia w wystarczającym stopniu zmieniających się dynamicznie warunków i wymagań. Zatrudnionych pracowników nie należy traktować jako źródło kosztów, lecz jako dźwignię zysku⁵¹.

W zarządzaniu tym kapitałem główny nacisk kładzie się na rozwój długookresowych relacji przedsiębiorstwa z pracownikami i osobami współpracującymi. Ich rozwój zawodowy i zarządzanie talentami traktuje się jako inwestycję o określonej stopie zwrotu. Znaczenia nabierają takie cechy pracowników jak: samodzielność,

50 Por: Gołębiowski T. (red), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1994.

51 Por: M. Juchnowicz M. (red), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 133.

elastyczność, gotowość do zmian, odpowiedzialność za karierę, wkład pracownika w tworzenie wartości dodanej.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi eksponuje się podmiotowe podejście do pracowników. Są oni interesariuszami przedsiębiorstwa i oczekują uczciwego i etycznego traktowania, poszanowania ich godności, rzetelnej informacji, pomocy w rozwoju i godziwego wynagrodzenia za przyczynianie się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa⁵².

Kształtowanie wielkości i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie ma na celu dobór pracowników w wymiarze ilościowym, jakościowym, organizacyjnym, efektywnościowym oraz społecznym. Chodzi o stworzenie takiego zespołu, który w sposób harmonijny, skuteczny i efektywny będzie mógł realizować cele organizacji gospodarczej. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje proces pozyskiwania pracowników, utrzymanie pożądanego stanu zatrudnienia, proces nowych przyjęć i koniecznych redukcji zatrudnienia.

Na proces pozyskiwania pracowników składa się zbiór celowo wyodrębnionych i odpowiednio skonfigurowanych działań, które są ukierunkowane na zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników⁵³. Obejmuje on rekrutację, selekcję i wdrażanie pracowników do zadań w danym przedsiębiorstwie.

Rekrutacja polega na rozpoznaniu i zachęcaniu kandydatów do zatrudnienia. Może dotyczyć zarówno osób spoza przedsiębiorstwa (chodzi o pozyskanie nowych pracowników – rekrutacja zewnętrzna) lub/i osób już pracujących (zajęcie powstałego wakuatu – rekrutacja wewnętrzna). Wybór źródeł pozyskiwania pracowników zależy od: rynku pracy (rynek pracownika, czy rynek pracodawcy), fazy rozwoju przedsiębiorstwa [faza narodzin, faza wzrostu (rekrutacja głównie z zewnątrz), dojrzałości (rekrutacja głównie wewnętrzna), faza schyłku (redukcja zatrudnienia)], rodzaju stanowiska do obsady (im wyższe stanowisko tym większy zakres rekrutacji wewnętrznej).

Rekrutacja może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Rekrutacja otwarta ma miejsce wtedy, gdy informacje o niej są powszechnie dostępne (niezależnie czy jest wewnętrzna, czy zewnętrzna). Każdy, kto spełnia warunki określone w informacji o rekrutacji może się zgłosić (może wziąć w niej udział). Taka rekrutacja zwiększa przejrzystość (transparentność) zasad, kryteriów awansowania i przemieszczeń między stanowiskami pracy. Korzystnie wpływa na wzrost zaufania pracowników do pracodawcy i podnosi ich morale. W rekrutacji zamkniętej informacje o niej są skierowane do wybranej grupy osób, które posiadają pożądane potencjał kompetencyjny. Jej zaletą jest to, że dobór pracowników następuje szybciej i mniej kosztuje. Wadą jest natomiast ograniczona dostępność do informacji, która może

52 Tamże, s. 135.

53 Por.: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 132.

rodzić podejrzenia o nieprzejrzystość zasad doboru (awansowania) pracowników i spadek zaufania do pracodawcy.

Selekcja jest procesem dokonywania oceny przydatności zgłoszonych kandydatów do zajęcia określonego stanowiska pracy. Dokonuje się jej w oparciu o wcześniej określone kryteria. Formy selekcji zależą od modelu naboru pracowników. Wyróżnia się dwa modele: model sita i model kapitału ludzkiego⁵⁴.

Model sita polega na konkurencji i rywalizacji między kandydatami do pracy. Przyjmowani są najlepsi, spełniający w najwyższym stopniu oczekiwania pracodawcy. Przydatność mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami (wykształcenie, doświadczenie zawodowe). Model ten stosowany jest również w okresie zatrudnienia. Tylko najlepsi, najbardziej efektywni są awansowani. Natomiast słabsi są stopniowo odsiewani i zastępowani nowymi pracownikami. Model ten opiera się na dwóch założeniach:

- a) dorosły człowiek jest osobą w pełni ukształtowaną i w zasadzie nie można go zmienić,
- b) konkurencja między ludźmi motywuje do lepszej pracy. Ludzie zmuszeni do rywalizacji dają z siebie wszystko, by być lepiej ocenionym.

Model kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że człowiek jest z natury zdolny, skłonny do rozwoju i uczy się przez całe życie. W pracowniku ceni się lojalność, zaangażowanie i gotowość do współpracy. Pracownicy przyjmowani są z myślą o długookresowym zatrudnieniu. Stąd nie zawsze przyjmuje się osoby np. z najlepszymi dyplomami, lecz takie, które mają harmonijną osobowość oraz są skłonne do samodoskonalenia i do współpracy. Przedsiębiorstwo przejmuje nad pracownikami funkcje opiekuńcze, troszczy się o ich rozwój profesjonalny i osobisty, dba o ich dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy systematycznie są szkoleni. Zwolnienia ograniczone są do niezbędnego minimum. Jeżeli ktoś nie pracuje efektywnie, to przesuwany jest na inne stanowisko. Przesunięcia dokonywane są dopóty, dopóki pracownik nie znajdzie dla siebie odpowiedniego stanowiska.

Wdrożenie polega na szczegółowym zapoznaniu pracownika z zadaniami, doskonaleniu jego kompetencji w celu jak najlepszego dopasowania do potrzeb przedsiębiorstwa. Wtedy pracownicy otrzymują szczegółowe informacje o zakresie obowiązków, swoim miejscu w zespole, metodach pracy itp.

Informacje o rekrutacji pracowników mogą być zamieszczane:

- a) na stronach internetowych przedsiębiorstwa,
- b) na portalach ogólnych i wyspecjalizowanych,
- c) na stronach internetowych organizacji pośredniczących w rekrutacji,
- d) w mediach (prasa, radio, telewizja),

54 Por: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.

Istotnym sposobem rekrutacji może być współpraca ze szkołami i uczelniami, formami doradztwa personalnego, powiatowymi urzędami pracy. Niemale znaczenie przy rekrutacji mają:

- a) bazy danych prowadzone przez pracodawców,
- b) targi pracy organizowane przez władze lokalne, instytucje rynku pracy, organizacje pozarządowe itp.,
- c) dni otwarte w przedsiębiorstwie,
- d) stowarzyszenia i organizacje profesjonalne,
- e) konferencje i seminaria branżowe,
- f) rekomendacje osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Selekcja kandydatów do pracy odbywa się przy pomocy określonych metod oceny ich kompetencji. Należą do nich:

- a) analiza dokumentacji personalnej,
- b) referencje ustne i pisemne,
- c) rozmowy selekcyjne,
- d) testy,
- e) próbki pracy i symulacje pracy.

We wszystkich procesach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi szczególną uwagę zwraca się na jakościowe aspekty zatrudnienia. Chodzi o to by cechy, które posiadają zatrudnieni umożliwiały realizację zarówno bieżących jak i strategicznych celów przedsiębiorstwa⁵⁵. Dlatego w procesie rekrutacji i selekcji zwraca się uwagę nie tylko na aktualne kompetencje kandydatów do pracy lub awansów, lecz również na ich możliwości (chęci) ich rozwoju w przyszłości.

2.2. Formy zatrudniania pracowników

Po zakończeniu procesu selekcyjnego następuje zawarcie umowy o pracę. Zgodnie z Kodeksem Pracy mogą być zawierane następujące rodzaje umów o pracę⁵⁶:

- a) Umowa o pracę na czas nieokreślony. Zapewnia ona pracownikowi maksymalną ochronę w zakresie prawa pracy i równocześnie najbardziej obciąża pracodawcę. Okres wypowiedzenia tej umowy zależy od dotychczasowego okresu zatrudnienia i waha się od 1 do 3 miesięcy.
- b) Umowa o pracę na czas określony. Taka umowa może być zawarta dwukrotnie. Jeżeli przerwa między kolejnymi umowami nie jest dłuższa niż jeden miesiąc, to kolejna umowa musi być zawarta na czas nieokreślony.

⁵⁵ Por: U. Bukowska, *Normalizacja w kształtowaniu zasobów ludzkich*, w: B. Urbaniak, *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 516.

⁵⁶ Por: A. Kowalska, M. Czeredys-Wójtowicz, A. Szafran, A. Kowalski, *Pracownik w firmie od przyjęcia do zwolnienia*, wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 41 – 48.

- c) Umowa na czas wykonania określonej pracy. Nie musi zawierać terminu, w którym dojdzie do rozwiązania umowy. Stosunek pracy zawarty na podstawie tej umowy powinien charakteryzować się wszystkimi elementami jakie przewidują przepisy prawa pracy.
- d) Umowa przedwstępna (przepisy Kodeksu Cywilnego) przewiduje zawarcie w przyszłości umowy o pracę. Daje ona stronom uprawnienia określone przepisami prawa cywilnego w celu prawidłowej realizacji przyjętych przez strony zobowiązań. Roszczenia z tytułu niezrealizowania zobowiązań wynikających z umowy przedwstępnej przedawniają się po upływie roku od daty, kiedy umowa o pracę miała być zawarta.
- e) Umowa na okres próbny może być podpisana przed zawarciem każdej z umów. Nie ma charakteru obowiązkowego. Pracodawca może jednak taką umową poprzedzić każdą formę zatrudnienia w celu sprawdzenia kwalifikacji, kompetencji i umiejętności pracownika. Okres obowiązywania takiej umowy, zgodnie z kodeksem pracy, waha się od 2 tygodni (dla większości pracowników) do 3 miesięcy (dla zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych, kierowniczych i związanych z odpowiedzialnością materialną). Okres wypowiedzenia takiej umowy wynosi: 3 dni, przy umowie dwutygodniowej oraz tydzień przy umowie dłuższej.

Umowa o pracę określa strony umowy, rodzaj umowy, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, a w szczególności:

- a) rodzaj pracy,
- b) miejsce wykonywania pracy,
- c) wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy ze wskazaniem składników wynagrodzenia,
- d) czas pracy,
- e) termin rozpoczęcia pracy.

Umowa ta:

- a) nie może zawierać postanowień mniej korzystnych niż określone w kodeksie pracy,
- b) daje pracownikowi określone uprawnienia (których nie dają umowy cywilnoprawne) takie jak: prawo do urlopu, możliwości doksztalcania się, wynagrodzenie za czas choroby, uwzględnienie stażu pracy z tytułu tejże umowy, nawet jeśli nie zostały odprowadzone składki przez płatnika na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, konieczność uwzględnienia formalnych zasad wypowiedzania umowy, konieczność przestrzegania przez pracodawcę zasad wynagradzania za pracę w godzinach nadliczbowych.

Umowa o pracę na czas nieokreślony uważana jest za najbardziej stabilną formę zatrudnienia. Nie gwarantuje wprawdzie stałości zatrudnienia, lecz daje pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa. Równocześnie przedsiębiorstwo może oczekiwać od pracowników większej lojalności i gotowości do rozwoju swoich

kompetencji. Koszty pracy związane z tą formą zatrudnienia są wprawdzie wyższe, lecz uwzględniając całokształt możliwych długookresowych korzyści związanych z funkcjonowaniem stabilnych, kompetentnych zespołów pracowniczych, warto je ponieść. Trzeba również zauważyć, że taka umowa może być wypowiedziana w dowolnym czasie, przy zachowaniu warunków określonych w kodeksie pracy. Pracodawca nie traci możliwości pozbywania się pracowników niekompetentnych, niełojalnych itp. Jednak zwolnienie jest trudniejsze (musi być zachowana stosowna procedura) i kosztowniejsze (np. konieczność wypłacenia odprawy).

Dość powszechną formą angażowania pracowników stały się umowy zlecenia. Z prawnego punktu widzenia umowy takie zawierane są na wykonanie ściśle określonej pracy, za określoną kwotę. Pracujący na takich umowach nie mają pełnych praw pracowniczych. Zleceniodawca nie ponosi dodatkowych kosztów, poza wynagrodzeniem określonym w umowie. Stąd też taka forma pozyskiwania pracowników jest znacząco tańsza. Doraźne korzyści pracodawcy mogą być znaczące. Koszty pracy są niższe. Nie ma żadnych przeszkód w pozbywaniu się wykonawców nie spełniających oczekiwań. Umowy takie są dla przedsiębiorstw swoistym buforem bezpieczeństwa na wypadek spadku zapotrzebowania na jego produkty⁵⁷. Ten sposób pozyskiwania pracowników uniemożliwia tworzenie kompetentnych, lojalnych zespołów pracowniczych i niekorzystnie wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

2.3. Struktura zatrudnienia

Przedsiębiorstwa są złożonymi organizacjami gospodarczymi. Im większe przedsiębiorstwo tym ta złożoność jest wyższa. Potrzebują więc pracowników różnych zawodów, o różnym poziomie kwalifikacji, o różnych predyspozycjach fizycznych i psychicznych. To sprawia, że zatrudnieni tworzą określoną strukturę, zróżnicowaną w zależności od rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa, kierunków sprzedaży itp. Dla potrzeb zarządzania potencjałem gospodarczym przedsiębiorstwa i jego wykorzystaniem konieczny odpowiednio ukształtowany zespół pracowników, o odpowiedniej wielkości i strukturze zawodowej i kompetencyjnej. Powinien on umożliwiać optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału. Zmienność realizowanych zadań i celów strategicznych często powoduje konieczność dokonywania zmian w zatrudnieniu.

Struktura zatrudnienia ciągle ewoluuje, zmieniając się pod wpływem następujących czynników⁵⁸:

57 Por: T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 229.

58 Gołębiowski T. (red), *Przedsiębiorstwo ... op. cit.*

- a) zmian w rodzaju prowadzonej działalności (branży) i zasięgu działania przedsiębiorstwa,
- b) unowocześnianie wykorzystywanych technologii wpływających na charakter pracy, pracochłonność wykonywanych operacji i wydajność pracy,
- c) innych, pozatechnologicznych czynników określających poziom wydajności pracy,
- d) możliwość pozyskiwania nowych pracowników i wpływania na poziom kosztów robocizny poprzez zmiany w wielkości i strukturze zatrudnienia,
- e) norm prawnych określających warunki pracy, czas pracy, warunki bhp,
- f) warunki makroekonomiczne stymulujące np. zatrudnienie lokalnej ludności, inwalidów, preferujące zatrudnienie na pełnym etacie itp.,
- g) środowisko geograficzne i warunki naturalne, takie np. jak: klimat.

W ocenie poziomu i struktury zatrudnienia wykorzystuje się wskaźniki dynamiki i struktury zatrudnienia. Wskaźniki dynamiki informują o tempie zmian w zatrudnieniu ogółem i w poszczególnych grupach pracowniczych. Są one relacją średniego stanu zatrudnienia w danym okresie w porównaniu do okresu poprzedniego.

Analizując zatrudnienie należy odróżnić stan nominalny od stanu realnego (rzeczywistego)⁵⁹. Zatrudnienie nominalne dotyczy wszystkich, którzy podpisali umowę o pracę, niezależnie od czasu pracy (zarówno pracujący na pełnym etacie, jak i zatrudnieni na części etatu). Zatrudnienie realne równa się liczbie pełnych etatów. Ponadto, zatrudnienie podlega fluktuacji w czasie. W różnych momentach czasu może być inne. W związku z tym analiza zatrudnienia bazuje w określonych przypadkach na przeciętnym stanie zatrudnienia w badanym okresie.

Pracowników, w zależności od celu analizy, grupować można wg różnych kryteriów. Do najczęściej stosowanych kryteriów zalicza się: rodzaj działalności przedsiębiorstwa, charakter wykonywanych czynności, kwalifikacje zawodowe, poziom wykształcenia, staż pracy, płeć, wiek.

Przedsiębiorstwa mogą prowadzić różną działalność gospodarczą: produkcyjną, handlową, usługową itp. W takim przypadku można analizować udział pracowników zatrudnionych przy poszczególnych rodzajach działalności gospodarczej w zatrudnieniu ogółem.

Niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności pracownicy mogą realizować różne czynności. Biorąc pod uwagę to kryterium wyodrębnia się zazwyczaj następujące grupy zatrudnionych: robotników, pracowników inżynieryjno-technicznych, pracowników ekonomicznych, pracowników administracyjno-gospodarczych i pozostałych (np. kierowców, sprzątaczkę itp.). Wraz z rozwojem techniki zmienia się powyższa struktura. Zazwyczaj spada zatrudnienie na stanowiskach

⁵⁹ W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, wyd. P.L. Lublin 2017

robotniczych i administracyjno-gospodarczych, rośnie natomiast udział pracowników inżynieryjno-technicznych i ekonomicznych.

Postęp techniczny i organizacyjny prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na pracowników o wyższych kwalifikacjach. Jest on wdrażany w celu poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i nie generuje nisko i średnio kwalifikowanych miejsc pracy, lecz eliminuje je bezlitośnie⁶⁰. Wyniki ekonomiczne zależą nie tylko od liczby zatrudnionych, ale również od ich wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych. Dlatego wraz z rozwojem techniki rośnie zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowaną kadrę.

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na kwalifikacje pracowników jest wykształcenie. Wraz z poziomem wykształcenia rośnie poziom wiedzy pracowników oraz ich kreatywność i skłonność do innowacji. Z tych też powodów poziom wykształcenia pracowników jest jednym z kryteriów oceny zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Badając poziom wykształcenia zatrudnionych dzieli się ich na pracowników z wykształceniem: wyższym pełnym, wyższym licencjackim, policealnym (z tytułem technika, z tytułem robotnika wykwalifikowanego), średnim (ogólnokształcącym, zawodowym), zasadniczym, podstawowym, niepełnym podstawowym.

Ocenę wykształcenia pracowników można przeprowadzić przy pomocy wskaźników struktury liczonych w następujący sposób:

$$S_{zw} = \frac{Z_{pw}}{Z_o} \quad S_{sp} = \frac{Z_{si}}{Z_{\bar{o}}}$$

gdzie:

S_{zw} – wskaźnik struktury zatrudnienia według wykształcenia,

S_{sp} – wskaźnik struktury zatrudnienia według stażu pracy,

Z_{pw} – liczba zatrudnionych pracowników o danym poziomie wykształcenia (np. podstawowym, zawodowym, itp.),

Z_{si} – liczba zatrudnionych pracowników o danym stażu pracy wyrażonym w latach,

Z_o – liczba zatrudnionych ogółem.

Wskaźniki struktury mogą stwarzać kłopoty w jednoznacznej ocenie zmian w poziomie kwalifikacji zatrudnionych pracowników. Udział poszczególnych grup zatrudnionych może ulegać różnokierunkowym zmianom, co może utrudniać formułowanie jednoznacznych ocen. Dlatego, też dla bardziej syntetycznej oceny wykorzystuje się wskaźniki: ogólnego potencjału wykształcenia (P_{wo}), wskaźnik

60 Por: A. Koźmiński, *Czwarta fala globalizacji*, „Ekonomia & Rynek”, dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 9 maja 2017 r.

średniego potencjału wykształcenia (P_{ws}) oraz wskaźnik średniego stażu pracy (P_{st}), liczone według następujących formuł:

$$P_{wo} = \sum_{i=1}^n Z_{pwi} \cdot l_{ni}, \quad P_{ws} = \frac{P_{wo}}{Z_o}, \quad P_{st} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_{spi} \cdot x_{spi}}{Z_o}$$

gdzie:

Z_{pwi} – liczba zatrudnionych pracowników o danym poziomie wykształcenia,
 l_{ni} – liczba lat nauki niezbędna do osiągnięcia danego poziomu wykształcenia
 (np. podstawowe 8, średnie 12, wyższe 16, podyplomowe 17, itp.),
 Z_{spi} – liczba pracowników należących do danego przedziału klasowego stażu pracy,-
 x_{spi} – środek przedziału klasowego stażu pracy,
 Pozostałe oznaczenia takie jak poprzednio.

W miarę upływu czasu pracownicy nabywają doświadczenia, które jest kolejnym czynnikiem wpływającym na ich kwalifikacje. Dlatego, oprócz wykształcenia, przedmiotem oceny jest również staż pracy. W tym przypadku pracowników dzieli się na grupy w zależności od celu analizy. Może to być np. podział na zatrudnionych: do 1 roku, od 2-5 lat, od 6-10 lat, od 11-15 lat, od 16-20 lat, do 21-30 lat, powyżej 30 lat. Staż pracy można analizować w odniesieniu pracy zawodowej zatrudnionego, niezależnie od zakładu pracy lub ograniczyć analizę tylko do okresu zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Długoletni pracownicy są bardziej przywiązani do przedsiębiorstwa, wykazują większą odpowiedzialność za wyniki pracy, większą skłonność do przetrwania w okresach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego.

Wymienionym, pozytywnym zjawiskom związanym z rosnącym stażem pracy towarzyszą okoliczności mniej korzystne. Wraz ze wzrostem stażu pracy zazwyczaj pracownicy nabywają dodatkowe przywileje, np. prawo do wydłużonego urlopu wypoczynkowego, wzrost dodatku stażowego itp. Ponadto, pracownicy pracujący na tych samych stanowiskach przez wiele lat, przy nie zmienianych zakresach obowiązków mogą popadać w rutynę, co może mieć niekorzystny wpływ na wyniki ich pracy. Wymienione okoliczności muszą być uwzględniane w gospodarce zasobami ludzkimi. Wybór zakresu analizowanego stażu pracy zależy od celu analizy.

Kolejnym kryterium analizy jest wiek pracowników. W tym przypadku chodzi głównie o wyodrębnienie grup charakteryzujących się podobnym stopniem dojrzałości i stosunku do pracy oraz określenie zapotrzebowania na nowych pracowników w związku z nabywaniem uprawnień emerytalnych przez osoby starsze. W tym przypadku zatrudnionych dzieli się na grupy wg kryterium wiekowego, np. zatrudnieni w wielu do 20 lat, od 21 – 25 lat, od 26 – 30 lat itd.

Analizując wiek zatrudnionych warto zwrócić uwagę na to, że po przekroczeniu odpowiedniego wieku zmieniają się potrzeby socjalno-bytowe pracowników. Równocześnie w miarę upływu czasu są mniej podatni na wszelkiego rodzaju innowacje (techniczne, organizacyjne), co może stwarzać pewne trudności w przypadku, kiedy konieczna jest w firmie radykalna restrukturyzacja. Z badań przeprowadzonych przez Ośrodek Badań Rynku Pracy na WNE UW wynika, że pracownicy starsi wymagają większej uwagi ze strony pracodawcy, są mniej skłonni do zmian, posiadają ograniczone możliwości wykonywania pracy fizycznej, są mniej dynamiczni i potrzebują więcej czasu na naukę, obawiają się nowych wyzwań (nowych zadań i odpowiedzialności), niekiedy wymagają dostosowania stanowiska pracy do ich możliwości⁶¹.

Przedsiębiorstwa, które traktuje pracowników jako źródło kapitału intelektualnego, nie tylko z odpowiednim wyprzedzeniem planują zmiany w zatrudnieniu, lecz również zmieniają odpowiednio do potrzeb warunki pracy. „Nadrzędnym celem zarządzania wiekiem jest kreowanie środowiska i organizacji pracy przyjmowanych pracowników w każdym wieku i na różnych stanowiskach wraz ze spełnianiem indywidualnych potrzeb pracowników z zachowaniem efektywności ich pracy”⁶².

Systematyczna ocena gospodarki zasobami pracy, a w szczególności struktury zatrudnionych dostarcza niezbędnych informacji do podejmowania decyzji w zakresie⁶³:

- a) tworzenia nowych stanowisk i funkcji lub likwidacji zbędnych,
- b) wykonywania określonych funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa lub zlecenie ich na zewnątrz (outsourcing),
- c) zmiany zakresu centralizacji wybranych działań i funkcji w przedsiębiorstwie,
- d) automatyzacji pewnych działań, redukcji zbędnych procesów i procedur celem poprawy efektywności funkcjonowania całej organizacji,
- e) wzrostu elastyczności działania przedsiębiorstwa i podejmowania działań innowacyjnych poprzez tworzenie odpowiednich systemów motywacyjnych,
- f) racjonalizacji kosztów przedsiębiorstwa, w tym również kosztów pracy.

Powyższe decyzje związane są z planowaniem zatrudnienia, w którym uwzględnia się wyniki analizy stanowisk pracy, ich obsady, kierunki rozwoju przedsiębiorstwa oraz możliwości zwiększenia jego konkurencyjności⁶⁴. Poziom i struktura zatrudnienia zależy od rozmiarów prowadzonej działalności i strategii

61 Por: A. Kwiatkiewicz, *Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZL w organizacji*, w: B. Urbaniak (red), *Efektywność zarządzania...* op. cit., 117-118.

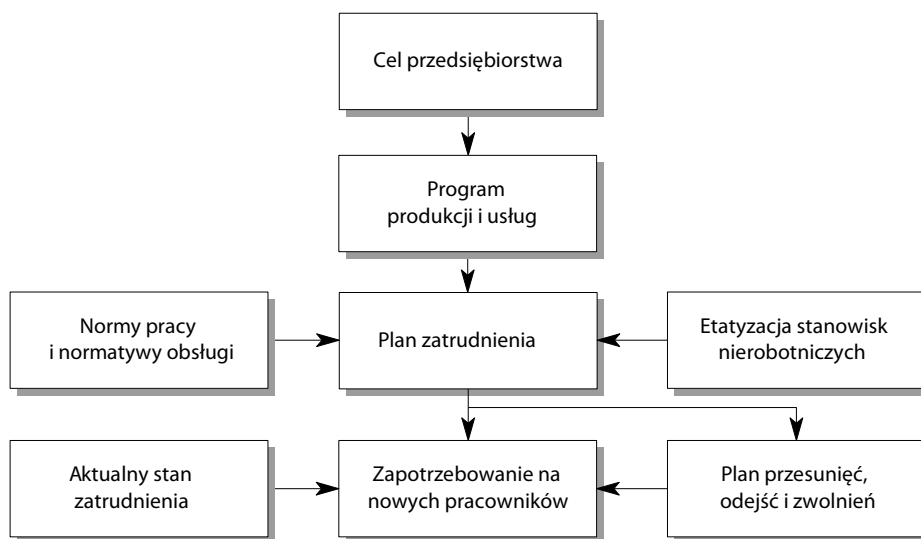
62 A. Rogozińska-Pawelczyk, *Efektywność zarządzania wiekiem*, w: B. Urbaniak (red), *Efektywność zarządzania ... op. cit.*, s. 140.

63 Por: A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 135.

64 Por: J.S. Kardas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* w: J.S. Kardas M. Wójcik-Augustyniak (red), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko. Procesy. Systemy. Zasoby*, Difin, Warszawa 2017, s. 441.

rozwoju przedsiębiorstwa. Zatrudnianie pracowników jest krokiem w kierunku tworzenia stabilnych zespołów pracowniczych. Powinno być ono powiązane z jednej strony z planowaną wielkością produkcji i usług oraz ich sprzedażą (pracownicy zatrudnieni bezpośrednio przy produkcji lub usługach, np. stolarze w fabryce mebli, sprzedawcy w handlu itp.), drugiej zaś wynikać ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (np. referenci, specjaliści itp.).

Zapotrzebowanie na pracowników określa się według poszczególnych zawodów, specjalności i kwalifikacji. W planie wykazuje się zatrudnienie przeciętne i zapotrzebowanie na dodatkowych pracowników. Procedurę planowania zatrudnienia przedstawiono na rys. 2.1.



Rys. 2.1. Procedura planowania zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne

Zatrudnienie na stanowiskach robotniczych określa się w podziale na zatrudnionych przy pracach normowanych (akordowych) i nienormowanych (nieakordowych), w tym objętych normami obsługi. Zatrudnienie przy pracach normowanych oblicza się wg wzoru:

$$Z_{rn} = \frac{Q_p \cdot N_p}{W_n \cdot T_e}$$

gdzie:

Z_{rn} – planowana liczba zatrudnionych przy pracach normowanych,
 Q_p – planowana wielkość produkcji (usług) w jednostkach naturalnych,
 $Np.$ – norma czasu pracy na jednostkę produkcji lub usługi,
 W_n – planowane, średnie wykonanie normy pracy (ustalane na podstawie wskaźnika wykonania norm w poprzednim okresie),
 T_e – planowany, efektywny czas pracy jednego zatrudnionego (robotnika).

Zatrudnienie przy pracach nienormowanych określa się formułą:

$$Z_{rnn} = \frac{S \cdot N_o \cdot z}{w_{te}}$$

gdzie:

Z_{rnn} – planowane zatrudnienie robotników przy pracach nienormowanych,
 S – liczba stanowisk pracy wymagających obsługi,
 N_o – norma obsługi jednego stanowiska (liczba robotników niezbędnych do obsługi jednego stanowiska, lub liczba stanowisk przypadających na jednego robotnika),
 z – liczba zmian roboczych w dniu roboczym,
 w_{te} – współczynnik wykorzystania nominalnego czasu pracy określony przez relację planowanego efektywnego czasu pracy robotnika do nominalnego czasu pracy.

Zatrudnienie pracowników na stanowiskach nierobotniczych (administracyjno-ekonomicznych, inżyniersko-technicznych) ustala się na podstawie tzw. etatyzacji, czyli planowanej liczby stanowisk w tych grupach wynikających z aktualnie obowiązującej struktury organizacyjnej.

W oparciu o powyższe obliczenia ustala się plan określający liczbę zatrudnionych robotników i pozostałych pracowników z podziałem na zawody. Obejmuje on: przewidywany stan zatrudnienia na początek okresu, maksymalny stan zatrudnienia w okresie planowanym, planowany przyrost zatrudnienia oraz sposób pozyskania robotników poszczególnych zawodów. W pierwszej kolejności analizuje się, czy nie można pozyskać brakujących robotników na rynku wewnętrznym, czyli poprzez przesunięcia, awanse i przeszkolenia dotychczas zatrudnionych. Chodzi o to, że pracownicy już zatrudnieni znają problemy przedsiębiorstwa, jego kulturę organizacyjną, zazwyczaj czują się związani z nim emocjonalnie. Jeżeli nawet niektórzy z nich nie posiadają dostatecznych kwalifikacji to można uruchomić odpowiedni program ich dokształcania. Dopiero w przypadku gdy to nie jest możliwe sięga się na rynek zewnętrzny (zatrudnienie spoza przedsiębiorstwa). W tym celu przygotowuje się odpowiednią akcję rekrutacyjną, określając kryteria oceny kandydatów zgodnie z realizowaną strategią przedsiębiorstwa.

Zatrudnienie na stanowiskach kierowniczych wynika ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednakże w tym przypadku kryteria doboru pracowników muszą uwzględniać, oprócz kwalifikacji formalnych (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiek itp.) również predyspozycje psychofizyczne. W tym przypadku często wykorzystuje się konkursową metodę wyłaniania kandydatów.

2.4. Ocena i fluktuacja pracowników

W procesie pracy pracownicy podlegają bieżącej i okresowej ocenie⁶⁵. Ocena ta ma w zasadzie charakter ciągły. Jest dokonywana na bieżąco. Powinna:

- a) być oparta na kryteriach związanych z wykonywaną pracą i potrzebami przedsiębiorstwa,
- b) uwzględniać wyniki wszystkich ocen wcześniejszych (zwłaszcza w przypadku oceny okresowej). Jest to warunek konieczny do tego by była ona użyteczna dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena przeprowadzana jest w ścisłym powiązaniu z celami przedsiębiorstwa i służy do motywowania pracowników do efektywnej pracy (osiągania założonych efektów lub ich przekraczania) oraz rozwoju ich kompetencji zawodowych.

Ocena okresowa powinna być skoncentrowana na ocenie osiągniętych efektów pracy oraz kompetencji pracowniczych. O ocenie tej oprócz kryteriów stosuje się odpowiednią skalę ocen. Skala ta może mieć formę literową (np. A, B, C, D), formę cyfrową (np. 1, 2, 3, 4, 5), przymiotnikową (np. słaby, zadowolający, dobry, bardzo dobry, wybitny), opisową (np. poniżej wymaga, zgodnie z wymaganiami, powyżej wymagań lub konieczność rozwoju, ekspert itp.).

Częstotliwość oceny zależeć powinna od:

- a) strategii przedsiębiorstwa (im mniej agresywna strategia tym dłuższy okres oceny),
- b) okresu niezbędnego do zdobycia określonych kompetencji,
- c) poziomu stabilizacji zespołów pracowniczych (im wyższa stabilizacja tym dłuższy okres oceny),
- d) stabilności zatrudnienia.

Zazwyczaj okresowa ocena wykonywana jest nie częściej niż raz na rok lub 2 lata.

O efektywności gospodarowania (zarządzania) zasobami ludzkimi świadczą: jakość realizowanej pracy, stopień zainteresowania pracowników przebiegiem i wynikami pracy, kondycja psychiczna i fizyczna pracowników, przestrzeganie zasad etyki pracy, stan organizacji i dyscypliny pracy.

Skutki złego zarządzania zasobami pracy przejawiają się m.in. w:

65 Por: M. Juchnowicz M. (red), *Zarządzanie kapitałem ... op. cit.*, s. 365 – 371.

- a) niskiej jakości wytwarzanych produktów (np. duża liczba braków, reklamacji itp.),
- b) nadmiernym zużyciu surowców, materiałów, energii,
- c) wysokich stratach czasu pracy zarówno zatrudnionych jak i maszyn i urządzeń (jałowy bieg maszyn),
- d) niskim poziomie innowacyjności,
- e) złych warunkach bhp itp.

Wyniki oceny mają wpływ na planowanie zapotrzebowania na nowych pracowników. Pracownicy nie spełniający oczekiwań pracodawców odchodzą. Następuje zjawisko wymiany pracowniczej. Odejścia mogą być również związane z nadmiarem zatrudnienia w stosunku do realizowanych zadań. Wówczas planuje się ograniczenie zatrudnienia.

Sterowanie zmianami w poziomie i strukturze zatrudnienia ma szczególne znaczenie w przypadkach restrukturyzacji przedsiębiorstw, znaczących zmian organizacyjnych i technicznych. Trzeba jednak uważać, by przy restrukturyzacji nie pozbywać się pracowników z wysokimi kwalifikacjami, kreatywnych, łatwo adaptujących się do nowej sytuacji technicznej i organizacyjnej.

Dobre plany zatrudnienia, powiązane ze strategią rozwoju, pozwalają na uniknięcie:

- a) nietrafnych zmian ilościowych i jakościowych w zatrudnieniu,
- b) braku jednoznacznej polityki kadrowej,
- c) przykrych dla pracodawcy i pracowników redukcji zatrudnienia w wyniku intuicyjnego bądź niefachowego planowania,
- d) narażenia przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty z racji nieprzygotowania go do sytuacji ryzykownych (kryzysowych).

Dobry plan zatrudnienia jest instrumentem sprzyjającym dobremu wykorzystaniu czasu pracy (np. ograniczeniu liczby nadgodzin) i potencjału twórczego pracowników, korzystnie wpływa na przejrzystość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Ogranicza fluktuację pracowników, jasno określa perspektywy rozwojowe i awansowe pracowników (zwłaszcza młodym i ambitnym) i pośrednio wpływa na korzystną opinie przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Niezależnie od jakości gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach systematycznie zachodzą zmiany wśród zatrudnionych. Część pracowników odchodzi, inni są zatrudniani na ich miejsce. Równocześnie następują przesunięcia pracowników między stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi. Są one zdeterminowane ruchliwością pracowników, efektywnością ich pracy, atmosferą pracy, kompetencjami, jakością i kosztami pracy itp.⁶⁶.

⁶⁶ Por.: A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 67.

Ze względu na charakter ruchów kadrowych wyodrębnia się: rotację zewnętrzną i rotację wewnętrzną⁶⁷. Rotacja zewnętrzna związana jest ze zwalnianiem pracowników i przyjmowaniem nowych osób. Ma ona miejsce wtedy, gdy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa oraz gdy są przyjmowani nowi, niezależnie od tego czy zastąpią pracowników odchodzących, czy też zwiększą liczebność zatrudnionych. Rotacja wewnętrzna dotyczy przemieszczania pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (zamiana obsady stanowisk pracy, awanse itp.).

Ruch pracowników nazywany również fluktuacją kadr jest zjawiskiem nieuniknionym. Pewien jego poziom spowodowany jest czynnikami w pełni uzasadnionymi. Mogą one mieć charakter obiektywny (np. urlop zdrowotny pracowników, urlop wychowawczy, osiągnięcie wieku emerytalnego, śmierć itp.). Inne mogą wynikać z celowej polityki kadrowej przedsiębiorstwa (czynniki subiektywne), tj. restrukturyzacja, polityka awansowa itp. Uwzględniając powyższe okoliczności (przyczyny) wyodrębnia się:

- a) fluktuację obiektywną, niezależną od przedsiębiorstwa i pracowników, powodowaną czynnikami obiektywnymi (przejsie na emeryturę, urlop zdrowotny, śmierć, zmiana miejsca zamieszkania pracownika, warunki komunikacyjne itp.),
- b) fluktuację celową wynikającą z realizowanej strategii przedsiębiorstwa (np. zwalnianie pracowników mało przydatnych, awanse na wyższe stanowiska itp.),
- c) fluktuację nieuzasadnioną (nadmierną) powodowaną zazwyczaj złą polityką kadrową (np. nieobiektywnymi ocenami pracowników, złymi stosunkami pracy, złymi warunkami pracy, złym systemem wynagradzania itp.)⁶⁸.

Pewien zakres ruchu (zmian) kadrowego jest nie tylko obiektywnie uzasadniony, lecz również może być pożądaný zarówno ze względów ekonomicznych jak i społecznych. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest korzystny o tyle, na ile pozwala wymieniać kadrę w ekonomicznie uzasadnionych granicach. Dzięki temu można np. poprawić strukturę kwalifikacyjną pracowników, zwiększyć potencjał intelektualny, poprawić stosunki międzyludzkie itp.

Uwzględniając skutki zmian kadrowych związanych z odchodzeniem pracowników oraz możliwość pozyskania nowych pracowników rozróżnia się fluktuację funkcjonalną i dysfunkcjonalną⁶⁹. Fluktuacja funkcjonalna ma miejsce wtedy, gdy zwolnienie pracownika korzystnie wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Ma ona zazwyczaj miejsce wtedy, gdy efektywność zwalnianych pracowników jest

⁶⁷ Por: W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 116.

⁶⁸ Szerzej na temat przyczyn niezadowolienia pracowników napisano w pracy: B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

⁶⁹ Tamże, s. 119.

niska, zaś możliwość pozyskania nowych, o wyższej efektywności, duża. Fluktuacja dysfunkcjonalna wiąże się z utratą pracowników o wysokich kompetencjach, pracujących bardzo efektywnie. Występuje ona zazwyczaj w sytuacji niedoboru na rynku pracy. Wówczas pozyskanie nowych pracowników o podobnych kompetencjach jest mocno ograniczone, często wymaga poniesienia znaczących kosztów.

Ograniczona, uzasadniona warunkami obiektywnymi i aktualną polityką kadrową nie wpływa niekorzystnie na stabilność załogi. Zbyt wysoka wymiana pracowników może niekorzystnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co może przejawiać się w: wysokich kosztach przyuczenia nowych pracowników, spadku wydajności pracy (przynajmniej przejściowo), spadku zdolności do kreowania innowacji, niskiej kulturze organizacyjnej itp. Wymienione skutki obniżają konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego pozycję rynkową, tym samym powodują spadek jego efektywności. Pracownicy mogą odchodzić z przedsiębiorstwa z powodu niskich wynagrodzeń, braku możliwości awansu, złych warunków pracy, braku lub niskich świadczeń socjalnych itp.

Stabilizacja pracowników (zespołów pracowniczych) jest jednym z istotnych celów polityki kadrowej przedsiębiorstwa. Stwarza ona korzystne warunki do rozwoju przedsiębiorstwa. Ustabilizowane zatrudnienie pozwala na rytmiczną pracę, szybszą i skuteczniejszą reakcję na zjawiska kryzysowe oraz wszelkie zmiany rynkowe, lepszą współpracę z otoczeniem, systematyczny wzrost efektywności ekonomicznej. Pracownicy związani z przedsiębiorstwem od dłuższego czasu częściej identyfikują się z jego celami, co ogranicza konflikty wewnętrzne oraz ułatwia ich rozwiązywanie, są bardziej twórczy i przedsiębiorczy, osiągają lepsze wyniki pracy, łatwiej godzą się z okresowymi ograniczeniami spowodowanymi przejściowymi trudnościami firmy. J. Penc pisze: „sprawne zarządzanie powinno umożliwiać łączenie celów indywidualnych pracowników z celami firmy, gdyż dzięki temu łatwiej wyzwalać motywację. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z celami firmy staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnienie”⁷⁰.

Rozróżnia się stabilizację pozorną i rzeczywistą. Stabilizacja pozorna ma charakter wymuszony. Wynikać może z takich okoliczności jak: niekorzystna sytuacja na rynku pracy (rynek pracodawcy), brak wiary pracowników we własne siły, niski poziom kwalifikacji, mieszkanie służbowe itp. Ten rodzaj stabilizacji zazwyczaj nie przynosi spodziewanych efektów. Stabilizacja rzeczywista jest stabilizacją wynikającą z wyboru, z integracji pracowników ze środowiskiem społecznym przedsiębiorstwa i zawodem. Pracownicy nie są podatni na propozycje zmiany miejsca

⁷⁰ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998., s. 140

pracy. Taka stabilizacja powinna być celem polityki kadrowej przedsiębiorstwa, gdyż tylko dzięki niej można osiągnąć wcześniej wymienione korzyści.

Do oceny fluktuacji kadr w przedsiębiorstwie wykorzystuje się wskaźniki: zwolnień (W_{zp}), przyjęć (W_{pp}), wymiany (W_{zw}) i ruchu ogólnego (W_{ru}). Wskaźniki te liczone są wg następujących formuł:

$$W_{zp} = \frac{Z_z}{Z_o}, \quad W_{pp} = \frac{Z_{np}}{Z_o}, \quad W_{zw} = \frac{Z_z \text{ lub } Z_{np}}{Z_o}, \quad W_{ru} = \frac{Z_z + Z_{np}}{Z_o}$$

gdzie:

Z_z - liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie,

Z_{np} - liczba pracowników nowoprzyjętych w danym okresie,

Z_o - liczba zatrudnionych pracowników na koniec poprzedniego okresu lub na początek okresu badanego.

W przypadku wskaźnika wymiany w liczniku uwzględnia się liczbę pracowników zwolnionych lub liczbę pracowników nowoprzyjętych w zależności od tego, która z nich jest niższa. Wobec powyższego, wskaźnik wymiany jest równy wskaźnikowi zwolnień lub wskaźnikowi przyjęć. Z kolei wskaźnik zwolnień może być podzielony na wskaźnik zwolnień uzasadnionych będący relacją liczby zwolnień uzasadnionych (np. z powodu przejścia na emeryturę, redukcji stanowisk z powodów ekonomicznych itp.) do ogólnej liczby zatrudnionych oraz wskaźnik zwolnień niepożądanych wyrażający relację liczby zwolnień niepożądanych (np. na własną prośbę pracowników, z winy pracownika itp.). Suma tych dwóch wskaźników jest równa wartości wskaźnika zwolnień.

Ostateczna ocena procesów fluktuacji (rotacji) pracowników wymaga uwzględnienia⁷¹:

- a) liczby osób uczestniczących w procesie rotacji (por. ww. wskaźniki),
- b) jakości (strategicznej wartości wyników ich pracy) przemieszczających się osób,
- c) kosztów związanych z procesami rotacji.

Koszty fluktuacji pracowniczej podzielić można na trzy grupy⁷²: koszty odejść pracowniczych (koszty administracyjne związane z odejściem, koszty odpraw pracowniczych), koszty zastąpienia pracowników odchodzących (koszty informacji o wakacie, koszty selekcji kandydatów, koszty administracyjne, koszty badań medycznych nowych pracowników), koszty wdrożenia nowych pracowników (koszty

71 Por: W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie ... op. cit.*, s. 117.

72 Tamże, s. 155 – 157.

adaptacji i instruktażu, koszty szkoleń, straty z tytułu różnic w wydajności pracy pracowników odchodzących i nowo przyjętych).

Nadmierne ruchy kadrowe prowadzą do wzrostu kosztów rekrutacji pracowników (nabory muszą być częstsze), do spadku ogólnego poziomu wydajności pracy (nowo przyjęci pracownicy wymagają pewnego czasu na poznanie stanowiska pracy i nabycie odpowiedniej wprawy, często muszą przechodzić dodatkowe szkolenia), spadku jakości produkcji (dotyczy to w szczególności wysokiej rotacji na stanowiskach robotniczych) i tym samym do wzrostu ogólnego poziomu kosztów i spadku efektywności pracy przedsiębiorstwa.

Istotną rolę w ograniczaniu płynności kadr (ruchów kadrowych) pełni sposób naboru pracowników i wdrażania nowozatrudnionych do pracy, jasno określone ścieżki awansu zawodowego, sprzyjające warunki do podnoszenia kwalifikacji i systematycznego rozwoju oraz motywacyjny system wynagradzania. Jak słusznie zauważa J. Penc, „każda firma w ramach swoich funkcji, ma duże możliwości zaspokojenia potrzeb swoich pracowników. Oczywiście musi te potrzeby znać i chceć je zaspokoić, zgodnie z preferencjami zarówno indywidualnymi jak i społecznymi oraz aktualnymi możliwościami ekonomicznymi”⁷³. Dobrzy pracownicy stanowią nieoceniony zasób, o który przedsiębiorstwo powinno się troszczyć w sposób szczególny.

Powyższe okoliczności wskazują na konieczność odpowiedniego sterowania strukturą pracowników. Obejmuje ono „... planowanie zatrudnienia, restrukturyzację pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długości i organizacji pracy, kształtowanie treści pracy (...) i kariery zawodowej w kontekście wieku pracowników”⁷⁴ kwalifikacji zawodowych i kompetencji niezbędnych w danych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

2.5. Outplacement, outsourcing i leasing pracowników

Przedsiębiorstwa, które dbają o swoich pracowników, doceniają ich rolę w tworzeniu wartości w przypadku konieczności zwolnień starają się pomagać im w znalezieniu nowej pracy. Takie zachowanie świadczy o podmiotowym traktowaniu pracowników i szacunku jakim ich darzy przedsiębiorstwo. Pracownik doceniany, w sytuacji kiedy dotknie go zwolnienie, nie traci zaufania do pracodawcy. Wie, że może liczyć na jego pomoc. Jeżeli zaistnieją nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa takie łatwiej mogą odzyskać wcześniej zwolnionych pracowników, oszczędzając na kosztach rekrutacji i adaptacji nowych pracowników. Nie bez

⁷³ J. Penc, *Motywowanie ... op. cit.*, s. 157

⁷⁴ B. Urbaniak, J. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników*, w: *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007, s. 12.

znaczenia może być również fakt zmniejszenia liczby spraw sądowych kierowanych przez zwalnianych pracowników. Wszystkie te przedsięwzięcia pozwalają na zachowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz na ograniczenie negatywnych skutków dla zwalnianych osób (np. zmniejszenie stresu).

Programy pomocowe dla zwalnianych pracowników nazywają się *outplacement*. Obejmują one określone, spójne działania mające na celu różnorodną pomoc odchodzącym pracownikom. Ich zadaniem jest udzielanie zwalnianym pracownikom pomocy w okresie poszukiwania pracy. Pomoc ta może polegać na szkoleniu w zakresie nowych umiejętności (zawodów), poszukiwanych na rynku pracy, pomocy w pisaniu CV, w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej u nowego pracodawcy, szukaniu nowego miejsca pracy, wsparciu psychologicznym i finansowym itp. J.M. Szaban programy te dzieli na trzy grupy⁷⁵:

- a) doradztwo zawodowe (spotkanie z psychologiem, porady prawne, pomoc w przygotowaniu dokumentów ofertowych związanych z poszukiwaniem nowej pracy),
- b) rozwój umiejętności osobistych poprzez warsztaty i treningi grupowe (w zakresie umiejętności uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej, zdobywania nowych umiejętności itp.),
- c) aktywne poszukiwanie ofert pracy (np. organizowanie spotkań z potencjalnymi pracodawcami)

Programy te mają na celu⁷⁶:

- a) łagodzenie skutków odejścia z pracy i przewyciężenia związanych z tym negatywnych przeżyć,
- b) aktywne wsparcie osób odchodzących w zwiększeniu ich szans na nowe miejsce pracy.

Programy pomocowe mogą mieć charakter indywidualny lub grupowy. *Outplacement indywidualny* polega na tworzeniu programu dla konkretnych osób. Zazwyczaj są to osoby, które zajmowały w przedsiębiorstwie odpowiedzialne stanowiska kierownicze lub stanowiska specjalistów. Często przedsiębiorstwu zależy, żeby nie stracić z nimi kontaktów, a w razie powstania możliwości ponownie ich zatrudnić. *Outplacement grupowy* dotyczy programów dla pewnej grupy zwalnianych pracowników. Objęci nim są najczęściej szeregowi pracownicy o niskich i średnich kwalifikacjach oraz niskim poziomie specjalizacji⁷⁷. Ma on charakter bardziej ogólny.

Dotychczasowe doświadczenie polskich przedsiębiorstw z programami pomocowymi jest stosunkowo niewielkie. Przeważa *outplacement grupowy*. Związane to jest w dużej mierze z faktem dużej skali zwolnień grupowych, jaka miała miejsce

75 Por: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2011, s. 343.

76 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, 169.

77 Por: Z. Antczak, *Odejścia pracowników z organizacji*, w: T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, H.C. Beck, Warszawa 2010, s. 277.

w okresie transformacji ustrojowej. W miarę stabilizowania się sytuacji gospodarczej i rynku pracy rośnie udział *outplacementu indywidualnego*.

Zakres i praktyczna realizacja programów pomocowych zależy od kondycji finansowej przedsiębiorstw oraz ich kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwach małych, o słabej kondycji i niskiej kulturze organizacyjnej programy takie są nieznane. Niemały wpływ na ich charakter i zakres mają również uwarunkowania prawne i społeczne. Obowiązujące prawo może pracodawców do takich programów zachęcać lub wręcz zmuszać. Duży wpływ na ich tworzenie może mieć pozycja związków zawodowych. Silne związki zawodowe mogą wymuszać na przedsiębiorstwach określone świadczenia na rzecz zwalnianych pracowników. *Outplacement* stał się standardowym działaniem w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych⁷⁸.

Przedsiębiorstwa dążące do obniżenia kosztów pracy korzystają m.in. z *outsourcingu*. Jest to rozwiązanie polegające na wydzielaniu ze struktury przedsiębiorstwa określonej jego części, na bazie której tworzy się zazwyczaj odrębny podmiot gospodarczy (spółkę) świadczący usługi na rzecz jednostki macierzystej. *Outsourcing* wpływa na zmianę poziomu i strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Pracownicy zatrudnieni w wydzielonej części przedsiębiorstwa stają się pracownikami nowego podmiotu gospodarczego. Podmiot ten może pozyskiwać zlecenia od innych przedsiębiorstw, jeżeli zamówienia od przedsiębiorstwa macierzystego nie pozwalają na pełne wykorzystanie jego potencjału. Dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu pracy i kompetencji pracowników może obniżyć koszty prowadzonej działalności.

Do korzyści możliwych do uzyskania poprzez *outsourcing* zaliczyć można obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wzrost wydajności pracy, lepsze wykorzystanie czasu pracy zatrudnionych, koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstwa itp. Prawdopodobieństwo tych korzyści jest tym wyższe im wykorzystanie potencjału wydzielonej części przedsiębiorstwa było niższe. Jednakże nie jest to rozwiązanie pozbawione wad. Usamodzielnienie określonej części przedsiębiorstwa wiąże się z możliwością utraty kontroli nad jego działalnością, co może prowadzić do obniżenia jakości usług i wzrostu ich ceny. Może doprowadzić również do dezintegracji dotychczasowej działalności i utraty organizacyjnego *know-how*⁷⁹.

Decyzja o *outsourcingu* powinna być oparta na analizie wszystkich potencjalnych korzyści i strat jakie związane są z tym rozwiązaniem. Są one zróżnicowane w zależności od tego, jaką rolę w działalności przedsiębiorstwa spełnia ta część przedsiębiorstwa, która ma być przedmiotem *outsourcingu*. Pod uwagę należy wziąć również formę wydzielenia oraz stopień powiązania wydzielonej części

78 Por: A. Strzałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, A.E. w Krakowie, Kraków 2006, s. 118.

79 Por: P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne Zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 180.

z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa⁸⁰. Outsourcing wydaje się być rozwiązaniem uzasadnionym jeżeli zadania wykonywane przez pracowników wydzielanej części mają charakter pomocniczy (np. sprzątanie, ochrona, transport) lub wysoce specjalistyczny (np. obsługa prawne, reklama itp.).

Pogoń za niższymi kosztami pracy w warunkach globalizacji doprowadziła do przenoszenia części produkcji i usług oraz niektórych funkcji za granicę. Zjawisko to nosi nazwę *offshoringu*. Jest to rozwiązanie podobne do *outsourcingu*. Różni się jedynie miejscem lokalizacji, często również formą organizacyjną wydzielonej części przedsiębiorstwa.

Szereg przedsięwzięć związanych z outsourcingiem nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Okazało się bowiem, że niejednokrotnie niepożądanym rezultatem był spadek jakości, kłopoty logistyczne, czy osłabienie więzi między projektantami wyrobów a ich bezpośrednimi wykonawcami, czy też między przedsiębiorstwem a jego klientami⁸¹. Dlatego obecnie obserwuje się również zjawisko odwrotne nazywane *insourcingiem*. Polega ono na włączaniu wcześniej wydzielonych części (funkcji) przedsiębiorstw do jednostek macierzystych.

Innym sposobem obniżania kosztów pracy jest *leasing* pracowniczy. Polega na wynajmowaniu na określony czas pracowników od innego przedsiębiorstwa, którym zazwyczaj jest agencja tymczasowego zatrudnienia lub też innym przedsiębiorstwie. Wynajmowany pracownik jest zatrudniony w wymienionej agencji (przedsiębiorstwie), która jest dla niego pracodawcą i wykonuje na jego rzecz wszystkie świadczenia wynikające z podpisanej z nim umowy o pracę. Agencja (pracodawca wynajmowanego pracownika) zawiera umowę z przedsiębiorstwem na wykonanie określonej pracy, w określonym terminie, za określoną kwotę. Zleceniodawcy nie interesuje, kto tę pracę będzie wykonywał i jakie z tego tytułu otrzyma wynagrodzenia. Dla przedsiębiorstw jest to forma wygodna, gdyż pozwala na pozyskanie dodatkowych pracowników w okresach zwiększonego zapotrzebowania na określone prace. Uwalnia je również od wielu czynności, które byłyby konieczne przy zatrudnianiu pracowników na własny rachunek. Pozwala więc na realizację zadań przy niższych kosztach pracy. A. Pocztowski zwraca uwagę na szereg innych korzyści jakie może uzyskiwać przedsiębiorstwo korzystające z leasingu pracowniczego. Należą do nich⁸²:

- a) minimalizacja zatrudnienia do poziomu niezbędnego w okresie, kiedy zapotrzebowanie na wytwarzane produkty i usługi jest najniższe,
- b) koncentracja na podstawowych procesach biznesowych,
- c) spadek kosztów administracyjnych,

80 Por: K. Czop, A. Leszczyńska, Z. Pastuszek, *Wybrane metody zarządzania przedsiębiorstwem*, w: M. Brzeziński (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 238.,

81 Por: T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 243.

82 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 128.

- d) ograniczenie ryzyka związanego ze zwolnieniami pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony,
- e) ułatwienie w pozyskaniu pracowników zastępczych na czas urlopów, szkoleń czy choroby pracowników stałych,
- f) możliwość bliższego poznania pracowników sezonowych pod kątem ewentualnego zaproponowania im pracy stałej.

Omówione rozwiązania związane z restrukturyzacją zatrudnienia umożliwiają uelastycznienie gospodarki zasobami pracy w przedsiębiorstwach. Przy ich wykorzystaniu nie można kierować się jedynie kryterium obniżenia kosztów pracy. Może to być bowiem efekt krótkotrwały. W racjonalizacji zatrudnienia chodzi nie tyle o sam spadek kosztów zatrudnienia, lecz o wzrost ich efektywności⁸³, czyli wzrost relacji między efektami pracy a jej kosztami. Koszty można bowiem obniżyć m.in. poprzez zatrudnianie pracowników o niższych kwalifikacjach i tym samym o niższych kosztach pracy. W takiej sytuacji spadkowi kosztów pracy może towarzyszyć spadek jakości wytwarzanych produktów, czy świadczonych usług. Wyzwaniem staje się natomiast wysokiej jakości z relatywnie niskimi kosztami.

83 Por: B. Chmielowiec, *Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, w: B. Urbaniak (red), *Efektywność zarządzania ... op. cit.*, s. 393.

3. Ocena pracy jako podstawa systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach

3.1. Pojęcie i rodzaje motywacji

Każde działanie, które realizuje człowiek związane jest z określoną motywacją. Motywacja jest często określana jako układ sił, które skłaniają ludzi do określonych zachowań⁸⁴. J. Reykowski określa ją jako wewnętrzny stan umysłu i ciała, pobudzający daną osobę do określonych działań (zachowań)⁸⁵. Podobnie definiuje motywację S. Borkowska, pisząc, że jest to „stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy”⁸⁶. Motywacja jest zatem zachowaniem ukierunkowanym na osiągnięcie określonego celu⁸⁷. Sprawia ona, że człowiek dokonuje wyboru między alternatywnymi formami dobrowolnych zachowań⁸⁸.

Motywacja steruje zachowaniami człowieka. Powstaje pod wpływem określonych bodźców, nazywanych motywami, pobudkami, napięciem motywacyjnym⁸⁹ lub motywatorami. Bodźce te (motywy) są rezultatem uświadomienia niezaspokojonej, istotnej potrzeby i chęci podjęcia działań koniecznych do jej zaspokojenia. Trzeba podkreślić, że mimo uświadomienia potrzeby może zabraknąć chęci jej zaspokojenia (podjęcia odpowiednich działań), jeżeli jej zaspokojenie nie będzie realne. Wtedy taka potrzeba nie będzie motywem (motywatorem).

Motywy podzielić można na trzy grupy: pierwotne, ogólne i wtórne⁹⁰. Motywy pierwotne są wrodzone i mają podłoże fizjologiczne (np. głód, chłód). Motywy ogólne nie są wyuczone, nie mają podłoża fizjologicznego, lecz wynikają z natury człowieka (np. ciekawość, przywiązanie do innej osoby). Motywy wtórne są rezultatem procesów uczenia się (np. władza, bezpieczeństwo, sukces itp.).

84 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 545.

85 J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, za: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 81.

86 S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

87 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

88 V. Vroom, E.L. Deci, *Management and Motivation*, Pitman Publishing, London 1992, s. 286.

89 Por: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 14.

90 Tamże, s. 15.

Motywację dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną⁹¹. Motywacja wewnętrzna związana jest ze stanami psychologicznymi człowieka i jego nastawieniem do realizacji określonych zadań. Istotne znaczenie mają takie okoliczności jak⁹²: znaczenie zadania (celu) dla danej osoby, jej kompetencje (wiara we własne umiejętności), samookreślenie (swoboda postępowania, inicjowania i regulowania własnych działań) oraz wpływ (możliwości wpływu na wyniki pracy). Motywacja wewnętrzna skłania człowieka do robienia tego co chce robić, na co ma ochotę. Przeciwnieństwem jest motywacja zewnętrzna, kiedy źródłem motywów jest otoczenie. Człowiek robi wówczas to, co musi.

W przypadku pracowników motywacja jest wewnętrznym procesem regulacji kierunku działania pracowników i ilości wydatkowanej energii na realizację zadań wyznaczonych przez ten kierunek. Charakteryzują ją: kierunek (pragnienie lub obawa), natężenie (zasób sił wydatkowanych na realizację zadania), stan emocjonalny (pozytywne lub negatywne odczucie związane ze spełnieniem pragnień).

W przypadku pracowników zachowania te wyrażają się w intensywności (ilości i jakości) pracy. Poziom motywacji wpływa na aktywność człowieka w dążeniu do uzyskania oczekiwanego skutku działania. Motywacja jest procesem „regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku (celu)”⁹³. Im silniejsza motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu, naturalnie w zależności od tego, jakie stawia sobie cele i jak ocenia możliwości ich urzeczywistnienia w sytuacji swego działania”⁹⁴. Słaba motywacja na ogół niekorzystnie wpływa na intensywność pracy. Pracownicy wówczas ograniczają swój wysiłek do niezbędnego minimum. Pracują tylko z taką intensywnością, by uniknąć negatywnej oceny, wiążącej się z naganą lub utratą pewnych korzyści (np. pozbawienia premii).

Rozróżnia się trzy poziomy motywacji⁹⁵: podporządkowanie (robienie tego co każe przełożony), identyfikacja celu (uświadomienie korzyści związanych z realizacją działania) i zaangażowanie (przyjęcie zadania jako własnego celu). W miarę przechodzenia na wyższy poziom motywacji rośnie jej skuteczność. Dlatego w wielu współczesnych przedsiębiorstwach przyjmuje się rozwiązania, w których pracownicy mają pewien udział w procesie wyznaczania zadań. Zachęca się pracowników do dyskusji na etapie formułowania zadań i wyboru sposobów ich realizacji.

91 Por: R.J. Aldag, M. Sterns, *Management*, Cininnti, Ohio 1987, s. 432.

92 Por: R. Quinn, E. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 269-270.

93 J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*. PWN, Warszawa 1975, ss. 23 – 24

94 J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1998, s. 137

95 Por: D. Cox, J. Hoover, *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 61.

Motywowanie pracowników to jedna z podstawowych funkcji kierowniczych. Ma ona kluczowy wpływ na sukces organizacji⁹⁶. Rozumie się przez nie proces świadomego i celowego oddziaływania „na motywację pracowników poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów i wartości), dla osiągnięcia celu motywującego (organizacji), z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu”⁹⁷. W procesie tym pracownik⁹⁸:

- a) uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby,
- b) rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia,
- c) podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie wyznaczonych zadań (celów),
- d) osiąga określony poziom wykonania zadań,
- e) otrzymuje nagrody (świadczenia) lub kary, które zaspokajają jego potrzeby (lub nie zaspokajają),
- f) ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi, na ogół, do powstania nowych potrzeb lub modyfikacji potrzeb już istniejących.

Zadaniem kierownika (menedżera) jest nie tylko wyznaczenie pracownikowi (podwładnemu) określonego zadania, lecz również zachęcenie go do tego by je wykonał w odpowiedni sposób i by realizacja tego zadania przyniosła pożądane rezultaty.

3.2. Narzędzia motywowania

W procesie oddziaływania na pracowników menedżerowie wykorzystują różne metody i narzędzia. Zbiór metod i narzędzi oddziaływania na pracowników w celu zapewnienia zgodności ich zachowań z oczekiwaniami przedsiębiorstwa nazywa się systemem motywacyjnym. Jest to inaczej sposób oddziaływania na pracowników mający odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych. Zachowania pracowników mają prowadzić do powstania skutków zgodnych z celami firmy, przy jednoczesnym zaspokojeniu ich potrzeb. System ten ma charakter jawny i uniwersalny. Uniwersalność oznacza, że jest adresowany do osób spełniających pewne formalne warunki.

Od systemu motywacyjnego należy odróżnić indywidualne działania motywacyjne. Mają one charakter spontaniczny i adresowane są przez przełożonych do konkretnych osób⁹⁹.

96 Por: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 7.

97 S. Borkowska (red), *Motywować skutecznie*, wyd. IPiSS, Warszawa 2004, s.15.

98 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 203.

99 Por: J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s.21.

Skuteczność systemu zależy od stopnia harmonizacji wykorzystywanych metod i narzędzi motywacji. Chodzi o to by nie były one wzajemnie sprzeczne i nie motywowały do odmiennych zachowań. Muszą równocześnie uwzględniać osobiste interesy pracowników i nie prowadzić do przeciwstawiania celów indywidualnych celom przedsiębiorstwa.

Przy tworzeniu systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach wykorzystuje się różne teorie wyjaśniające zachowania człowieka i jego motywację do pracy. Teorie te dzieli się na dwie lub trzy grupy. A. Pocztowski wyodrębnia teorie treści i teorie procesu¹⁰⁰, natomiast M. Armstrong dodatkowo wymienia teorię instrumentalną¹⁰¹, którą A. Pocztowski zalicza do teorii procesu. Teorie treści koncentrują się na identyfikacji potrzeb człowieka jako źródeł jego motywatorów. Teorie procesu wyjaśniają sposoby i cele motywowania ludzi do określonych działań¹⁰². Umożliwiają one lepsze zrozumienie mechanizmu zachowań pracowniczych i roli takich czynników jak: aspiracje, preferencje, nagrody, kary itp. Teoria instrumentalna oparta jest na założeniu, że nagrody lub kary gwarantują pożądane zachowania człowieka.

Rozpoznanie potrzeb pozwala na dobranie odpowiednich bodźców stymulujących pracowników do wydajnej pracy. Składa się na nie szeroki zbiór narzędzi obejmujących warunki środowiska pracy (lokalizacja przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, wyposażenie techniczne, warunki bhp, organizacja pracy itp.), stosunki społeczne w pracy (stosunki międzyludzkie, styl kierowania, obowiązujące procedury, zakazy, nakazy, system informowania pracowników o sprawach przedsiębiorstwa¹⁰³ itp.), system wynagradzania (np. poziom, formy i struktura płac, świadczenia socjalne, finansowanie szkoleń, bodźce niematerialne).

Źle rozwiązany system motywacyjny nie wynagradzający dostatecznie za wyniki wybitne, a nadmierne za przeciętne wyzwała postawy konserwatywne. Nie stwarza dostatecznie silnych bodźców do poszukiwania nowych rozwiązań. Wpływa hamująco na wdrażanie innowacji. Pracownicy nie wykorzystują swoich możliwości. Brak jest bowiem bodźców do wyróżniania się i osiągnięcia coraz to większych sukcesów. Badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach wskazują na relatywnie niską efektywność stosowanych systemów motywacyjnych. Dotyczy to w szczególności średnich i dużych przedsiębiorstw¹⁰⁴.

100 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 204.

101 Por: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 213.

102 Por: S. Borkowska, *Motywacja i motywowania*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 322.

103 Szerzej na ten temat patrz: M. Głądoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 167-169.

104 Por: P. Bohdziewicz, *Działania zarządcze na poziomie wydziałów w ocenach pracowników*, w: B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red), *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, wyd. UŁ., Łódź 2010, s. 142.

Do podstawowych narzędzi motywowania zalicza się¹⁰⁵:

- a) zasady i poziom wynagradzania (formy płac, ich strukturę, zróżnicowanie wewnętrzne przedsiębiorstwa, relacje płacowe między przedsiębiorstwami w branży, w regionie itp.),
- b) pozapłacowe formy motywowania (opieka socjalna, medyczna, pomoc finansowa, mieszkaniowa itp.),
- c) zasady rekrutacji, oceny, awansowania, karania i zwalniania pracowników, stabilność zatrudnienia itp.,
- d) możliwości samorealizacji (m. in. zakres samodzielności umożliwiający zgłaszanie i realizację własnych pomysłów); zaangażowanie pracowników w realizację zadań, wyzwalanie tkwiących w nich pokładów przedsiębiorczości, ich kreatywność zależą od klimatu i warunków pracy¹⁰⁶.

Narzędzia te dzieli się zazwyczaj na trzy grupy¹⁰⁷: narzędzia przymusu, zachęty i perswazji. Pierwsza grupa to narzędzia związane z określonymi sankcjami. Za niewykonanie poleceń (zadań) grożą sankcje. Człowiek realizuje zadania, przede wszystkim dlatego, by uniknąć kary. Inny charakter mają narzędzia zachęty. Związane są one z nagradzaniem. Motywacją do działania jest chęć otrzymania nagrody. Perswazja jest formą porozumiewania się (wzajemnego uzgadniania) między motywującym i motywowanym w zakresie realizowanych zadań.

Narzędzia wykorzystywane w systemie motywowania powinny być zróżnicowane w zależności od zadań stanowiska pracy i roli jaką pełni pracownik w organizacji. Inne powinny dotyczyć zarządu, inne kierownictwa średniego szczebla, a jeszcze inne w odniesieniu do innych grup pracowników. Skuteczność systemu zarządzania jest tym wyższa im bardziej jest on ukierunkowany na stworzenie silnej motywacji pracowników do pożądanых przez firmę zachowań. Chodzi o stworzenie warunków umożliwiających zapewnienie jak największej zgodności indywidualnych oczekiwań pracowników z celami przedsiębiorstwa. Celem motywacji jest zachęcenie pracowników, a w szczególności kierowników do zwiększonego wysiłku intelektualnego nad doskonaleniem i poszukiwaniem ciągle nowych sposobów zwiększania wyników ekonomicznych.

W zależności od sposobu motywowania wyróżnia się motywację negatywną i motywację pozytywną. Motywacja negatywna oparta jest na obawie o utratę tego, co już człowiek posiada (np. obawa przed zmniejszeniem poziomu płac, degradacją społeczną, dymisją, itp.). W szerokim zakresie wykorzystuje ona różnorodne kary. W motywacji pozytywnej akcentuje się natomiast możliwości lepszego zrealizowania celów osobistych pracownika (np. wzrost wynagrodzenia, możliwo-

105 Por: M. Koster, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.

106 Por: J. Komorowski, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 149.

107 Por: S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie op. cit.*, s. 336.

ści awansu, zwiększenie samodzielności działania, itp.). Oparta jest na różnego rodzaju nagrodach. Ma ona miejsce wówczas, gdy motywowany ocenia, że:¹⁰⁸

- a) zachowanie (zadanie, wynik) jest użyteczne i wartościowe dla niego,
- b) prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanego efektu (wykonania zadania) w następstwie zachowania jest duże,
- c) prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanej wartości (nagrody) po uzyskaniu określonego efektu jest duże.

Warto w tym miejscu przytoczyć tzw. ćwiartkowy model przepływu¹⁰⁹.

Wysokie wymagania Niskie zdolności Sytuacja niepokoju (C)	Wysokie wymagania Duże zdolności Sytuacja przepływu (D)
Niskie wymagania Niskie zdolności Apatia (A)	Niskie wymagania Duże zdolności Napięcie (B)

W przypadku A mamy do czynienia z sytuacją, gdy pracownik o niskich zdolnościach (lub ambicjach) realizuje rutynowe czynności, nie wymagające dużego wysiłku umysłowego. Niski poziom wyzwania nie stwarza u pracownika żadnej zachęty do kształcenia, zdobywania doświadczenia, do nabywania nowych kompetencji itp.

Przypadek B oznacza niedostosowanie przydzielonych czynności do zdolności pracownika. Pracownik nie może wykazać się swoimi kompetencjami. Wykonuje pracę poniżej swoich możliwości. Praca nie zaspokaja jego aspiracji. Pracownik się nudzi. Powoduje to określone napięcie, zazwyczaj wyrażające się w niezadowoleniu i poszukiwaniu bardziej ambitnej pracy.

Przypadek C oznacza sytuację, w której trudność przydzielonych zadań przewyższa zdolności pracownika, jego kompetencje. Wywołuje to niepokój i obawę przed niepowodzeniem. U wielu pracowników może prowadzić to do frustracji i wbrew pozorom do obniżenia motywacji do dalszego doskonalenia zawodowego.

Przypadek D ilustruje sytuację dobrego dopasowania trudności przydzielonych zadań do zdolności pracownika. Jest to szczególnie istotne dla pracowników zorientowanych na sukces. Motywuje ich nie tylko do podołania przydzielonym obowiązkom, lecz również do dalszego podnoszenia kwalifikacji (kształcenia,

¹⁰⁸ Tamże, s. 11.

¹⁰⁹ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 113 .

zdobywania dodatkowego doświadczenia) i podejmowania coraz to trudniejszych zadań.

Dopasowanie trudności zadań do zdolności i kompetencji pracownika sprawia, że¹¹⁰:

- a) pracownik czuje się optymalnie obciążony i mimo wysokich wymagań ma poczucie kontroli nad wykonywaną pracą,
- b) występuje optymalna relacja między wymaganiami a informacją zwrotną (pracownik wie, że dobrze wykonuje przydzielone zadanie),
- c) występuje swoiste doświadczenie płynności w przebiegu czynności,
- d) nie zachodzi konieczność świadomej koncentracji (przychodzi ona sama z siebie),
- e) zanika poczucie upływającego czasu,
- f) pracownik czuje się zanurzony w pracy (pracownik i wykonywana praca stanowią jedność).

Taka sytuacja nazywa się motywacją wewnętrzną (autoteliczną)¹¹¹. Pracownicy są motywowani treścią pracy i jej złożonością. Osoby podatne na taką motywację preferują oferty pracy dające możliwość nie tylko wysokich zarobków, lecz także osobistego rozwoju i samorealizacji.

Motywacja autoteliczna uzupełniana jest motywacją zewnętrzną (instrumentalną) przy pomocy której wzmacnia się motywację autoteliczną. Wykorzystuje się w niej różne narzędzia i sposoby motywacji (np. zasady wynagradzania).

Podstawowym zadaniem systemu motywacyjnego jest zachęcanie pracowników do podejmowania działań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych zadań częściowych i celów końcowych przedsiębiorstwa. System ten składa się z dwóch elementów: bodźców o charakterze materialnym i bodźców pozamaterialnych. W ramach motywacji materialnej wykorzystuje się takie narzędzia jak: płace, premie, ubezpieczenie pracowników, diety, wyposażenie stanowisk pracy, itp. Metody i narzędzia motywacji pozamaterialnej podzielić można na¹¹²:

- a) polityczne (wpływ, władza, odpowiedzialność, kontrola, informacja, podział zasobów, kontakty z otoczeniem),
- b) techniczne (rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w zespołach projektowych, itp.),
- c) społeczno-psychologiczne (tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, status, informacja, atrakcyjny czas pracy, samodzielność),
- d) związane z możliwościami samorealizacji (umożliwienie samokształcenia i rozwoju).

110 Tamże, s. 111.

111 Tamże, s. 111 – 114.

112 Por: M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: A. Koźmiński, K. Piotrowski (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 335.

3.3. Warunki skuteczności systemu motywacyjnego

Skuteczność systemu motywacyjnego zależy nie tylko od wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz również od jego otoczenia, czyli systemu podatkowego, poziomu cen, obowiązujących norm prawnych, sytuacji na rynku pracy, systemów motywacyjnych w innych przedsiębiorstwach (w branży, regionie), roli związków zawodowych, itp. Tworząc ten system należy dążyć do w miarę precyzyjnego sformułowania wymogów, których spełnienie będzie dawać pracownikowi prawo do otrzymania określonej części wynagrodzenia. Przeprowadzone w Polsce badania wskazują, że najczęstszą przyczyną niezadowolenia z pracy jest częste zaskakiwanie pracowników decyzjami i sprawami, których się wcześniej nie spodziewali¹¹³. Można domniemywać, że nie są one związane z zakresem ich obowiązków i tym samym, nie znajdują odzwierciedlenia w obowiązujących zasadach wynagradzania.

Według M.R. Carrella i R.E. Kuzmitsa system motywowania powinien przyciągać dobrych kandydatów do pracy, tworzyć warunki do utrzymania w firmie dobrych pracowników, motywować ich do zachowań zgodnych z oczekiwaniami pracodawcy i być zgodny z obowiązującym prawem.¹¹⁴ Skuteczność systemu motywacyjnego zależy nie tylko od wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz również od jego otoczenia, czyli systemu podatkowego, poziomu cen, obowiązujących norm prawnych, sytuacji na rynku pracy, systemów motywacyjnych w innych przedsiębiorstwach (w branży, regionie), roli związków zawodowych, itp.

Zbudowanie wewnętrznie zgodnego systemu motywacyjnego jest zadaniem niezmiernie trudnym. Nie wystarczy bowiem precyzyjnie określić cele przedsiębiorstwa, lecz należy również dobrze poznać cele i oczekiwania pracowników, ich cechy osobowe, umiejętności oraz system wartości. Wymienione czynniki powodują istotne zróżnicowanie oczekiwań poszczególnych pracowników i odmienność ich reakcji na te same bodźce. Inaczej na ogół reagują pracownicy wykształceni, bardziej doświadczeni, posiadający w środowisku określony status społeczny, a inaczej pracownicy o niższym wykształceniu, nawet z dużym z dużym stażem pracy i doświadczeniem. Inaczej na ogół na ten sam bodziec reagują pracownicy z negatywnym doświadczeniem (np. ci, którzy w przeszłości nie otrzymali obiecanej nagrody, mimo, że spełnili konieczne warunki), a inaczej ci, których doświadczenie jest pozytywne. Inne są oczekiwania pracowników młodych, zakładających rodziny a inne pracowników starszych z ustabilizowaną pozycją życiową. Dlatego zbudowanie spójnego systemu motywacyjnego wymaga analizy nie tylko celów

113 Por: A. Rogozińska-Pawelczyk, *Źródła niezadowolenia i stresu w środowisku pracy*, w: A. Rogozińska-Pawelczyk (red), *Strategie zarządzania...* op. cit., s. 119.

114 Por: M.R. Carrell, R.E. Kuzmits, *Personel. Human Resource Management*, Merrill 1986, s. 306

przedsiębiorstwa, lecz również oczekiwań i celów pracowników, ich doświadczenia oraz systemu wartości.

System motywacyjny w przedsiębiorstwie powinien sprzyjać wzrostowi efektywności ekonomicznej i umożliwiać jednoznaczne uzależnienie otrzymywanych przez pracownika korzyści od efektów jego pracy. Skuteczny system motywacji nie może być podporządkowany doraźnym celom firmy, np. minimalizacji kosztów zatrudnienia poprzez zatrudnienie pracowników o najniższych kwalifikacjach lub obniżanie wynagrodzeń pracownikom o wyższych kwalifikacjach ze względu na wysoki poziom bezrobocia. Taka polityka motywacyjna wpływa niekorzystnie na realizację celów długookresowych i nie sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego (zasobów wiedzy), który w warunkach współczesnej gospodarki staje się ważniejszym zasobem od kapitału rzeczowego. Mimo wysokiego bezrobocia system motywacyjny musi być coraz bardziej dostosowywany do systemów wartości i oczekiwań pracowników oraz ukierunkowywać ich na podnoszenie kwalifikacji i efektywniejsze wykorzystanie potencjału tkwiącego zarówno w zasobach materialnych i finansowych pozostawionych do ich dyspozycji oraz w nich samych. Powinien on umożliwiać osiągnięcie zgodności między interesami właścicieli, kadry zarządzającej i pracowników.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy systemy motywowania pracowników powinny¹¹⁵:

- a) koncentrować się na zaspakajaniu potrzeb samorealizacji,
- b) wzmocnieniu bodźców pozytywnych zwiększających zaangażowanie pracowników w twórczym poszukiwaniu możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa i dzielenia się wiedzą,
- c) zwiększać zainteresowanie pracowników pracą wymagającą większego twórczego zaangażowania, większej samodzielności i odpowiedzialności,
- d) uświadamiać wagę i wartość kompetencji,
- e) preferować pracę zespołową,
- f) sprzyjać upowszechnieniu nowego podejścia do kariery zawodowej, która polega nie tylko na awansie hierarchicznym, lecz również na wzroście kompetencji prowadzących do mistrzostwa i wzrostu przyjemności z pracy.

Wzrost kompetencji pracowniczych i większe zaangażowanie pracowników oraz wynikający stąd wzrost efektów ekonomicznych powinno przekładać się na wyższe wynagrodzenia i odwrotnie. Spadek efektów ekonomicznych powinien znaleźć odzwierciedlenie w spadku korzyści finansowych pracowników.

115 Por: H. Czubasiewicz, B. Nogalski, *Motywacja pracowników w warunkach wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą jako stymulator wzrostu wartości kapitału ludzkiego*, w: A. Lipka, S. Waszczak, *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, wyd. A.E. w Katowicach, Katowice 2007, s. 309

Opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego wymaga spełnienia szeregu warunków, do których należą:¹¹⁶

- a) proporcjonalność nagrody w stosunku do wymagań i uzyskanych efektów pracy,
- b) metody i narzędzia motywowania powinny być dostosowane do aspiracji i oczekiwań konkretnych pracowników (nie istnieje pracownik przeciętny, dlatego bodźce motywacyjne muszą być zróżnicowane co najmniej w przekroju grup zawodowych i szczebli decyzyjnych,
- c) w systemie motywacyjnym przeważać powinny bodźce o charakterze pozytywnym (motywowanie negatywne wywołuje postawy zachowawcze, i stawia kierownictwo w trudnej sytuacji),
- d) zróżnicowanie wysokości i częstotliwości nagród, gdyż stymuluje to poprawę efektów pracy,
- e) narzędzia wykorzystywane w systemie motywacyjnym powinny być tak dobrane by wzajemnie wzmacniały siłę bodźcowego oddziaływania na pracowników,
- f) odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem wynagrodzenia powinna być możliwie najmniejsza,
- g) wpływ pracownika na nagradzane efekty pracy powinien być jednoznaczny,
- h) system motywacyjny powinien zapewniać pracownikowi możliwość wyboru zachowań i rodzaju wynagrodzenia.

Skuteczność systemu zależy od stopnia harmonizacji wykorzystywanych metod i narzędzi motywacji. Chodzi o to, by nie były one wzajemnie sprzeczne i nie motywowały do odmiennych zachowań. Muszą równocześnie uwzględniać osobiste interesy pracowników i nie prowadzić do przeciwstawiania celów indywidualnych celom przedsiębiorstwa.

Niemale znaczenie dla skuteczności systemu motywacyjnego ma poprawność systemu oceny efektów pracy (indywidualnych, grupowych, zespołowych) i wykorzystania ich wyników. „Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)”¹¹⁷.

Ocena sama w sobie stanowi narzędzie motywacji. Dobra ocena zachęca co najmniej do utrwalenia i powielania pożądaných zachowań lub do dalszego doskonalenia. Zła ocena z kolei może motywować do poprawy wyników, zmiany zachowań i unikania zachowań niepożądanych.

By system oceny spełniał rolę skutecznego narzędzia motywacyjnego powinien¹¹⁸:

116 Por: S. Borkowska, *System motywowania...*, *op. cit.*, ss. 18 – 21

117 A. Ludwiczynski, *Ocenianie pracowników*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red), *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 274.

118 Por: S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie ... op. cit.*, s. 350.

- a) uwzględniać nie tylko wykonanie samych zadań i ich skutków, lecz również warunki ich realizacji (ewentualnie zmianę tych warunków), sposób realizacji zadań i ewentualne skutki, które mogą pojawić się w przyszłości,
- b) przewidywać dobór właściwych metod i technik oceny (z punktu widzenia charakteru zrealizowanych zadań, warunków realizacji i ocenianego pracownika),
- c) przewidywać wcześniejsze zapoznanie ocenianego ze sposobem oceny,
- d) zakładać zapoznanie pracownika z wynikami oceny jego pracy oraz prawo ocenianego do ich akceptacji,
- e) być powiązany z systemem nagradzania pracowników, obejmującym zarówno nagrody materialne (np. podwyżka wynagrodzeń), niematerialne (np. awans, przydzielanie ambitniejszych zadań, zwiększanie kompetencji poprzez dodatkowe szkolenia) oraz ewentualne zmiany w organizacji pracy, które sprzyjać będą dalszej poprawie efektów pracy.

Niemalą wpływ na skuteczność systemu motywacyjnego wywiera sam przełożony, jego cechy osobowe, umiejętność współpracy oraz lojalność wobec pracodawcy. Dlatego w zarządzaniu przedsiębiorstwami niemalże znaczenie ma wykreowanie silnych przywódców (menedżerów), którzy charakteryzowałiby się¹¹⁹: lojalnością, honorem, odwagą w podejmowaniu decyzji, szacunkiem, uczciwością i życzliwością wobec pracowników, dobrocią, współczuciem dla pokrzywdzonych, prawością, wiernością przyjętym zasadom, samokontrolą i ambicją w przewodzeniu. Tym samym mogliby stanowić wzór do naśladowania.

3.4. Mierzenie ilości pracy

Praca podobnie jak inne zasoby wymaga odpowiedniej wyceny. W przedsiębiorstwie może być rozpatrywana w kontekście ilości, jakości i efektów pracy.

Miarą ilości pracy jest czas pracy. Jest to miara jednoznaczna, lecz nie uwzględniająca intensywności pracy, czyli wysiłku i zaangażowania pracownika w procesie pracy. Problem intensywności pracy rozwiązywany jest w procesie normowania pracy. Polega ono na wyznaczaniu czasu niezbędnego do wykonania określonej czynności, operacji, produktu lub zadania. Jego zadaniem jest tworzenie obiektywnych przesłanek do sprawnej organizacji pracy i efektywnego wykorzystania czasu pracy zatrudnionych.

Rezultatem normowania pracy są normy pracy¹²⁰. Rozróżnia się normy czasu pracy, normy ilościowe pracy i techniczne normy obsługi. Normy czasu pracy

119 W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 120. lojalnością, honorem, odwagą w podejmowaniu decyzji,

120 Szerzej na temat norm i metod ich wyznaczania patrz: B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 113-162.

określają czas niezbędny do wykonania zadania w jednostkach czasu (sek., min., godz.) w określonych warunkach techniczno-organizacyjnych. Na ich wielkość wpływają: przebieg procesu technologicznego, wyposażenie stanowiska pracy, organizacja stanowiska pracy, metoda wykonywania pracy przez pracownika, poziom kwalifikacji pracownika oraz terminowe zaopatrzenie stanowiska w niezbędne surowce, energię, narzędzia itp.

Normy ilościowe wyznaczają liczbę czynności, operacji, produktów, jakie należy wykonać w jednostce czasu pracy (np. 5 szt./godz.). Przy ustalaniu tych norm uwzględnia się aktualne warunki pracy (stosowane maszyny i urządzenia, ich stan techniczny – sprawność, pożądane kwalifikacje pracowników, organizację procesu pracy) oraz zakłada się normalną intensywność pracy. Przez normalną intensywność pracy rozumie się taki stopień natężenia wysiłku fizycznego i umysłowego, który nie powoduje nadmiernego zmęczenia pracownika lub innego niekorzystnego wpływu na jego zdrowie.

Techniczna norma obsługi określa liczbę maszyn i urządzeń, którą powinien obsługiwać jeden pracownik lub grupa (zespół) pracowników w ustalonych warunkach technicznych i organizacyjnych. Normy takie wykorzystuje się np. przy obsłudze maszyn i urządzeń w procesach aparaturowych i zautomatyzowanych.

Do ustalania norm pracy wykorzystuje się odpowiednie metody, które dzieli się na analityczne i sumaryczne. W metodach analitycznych normę ustala się poprzez szczegółową analizę procesu pracy i czasu niezbędnego na wykonanie poszczególnych jego elementów. W tej grupie wyodrębnia się metody analityczno-obliczeniowe i analityczno-doświadczalne. W metodach analityczno-obliczeniowych normę określa się w oparciu o sumowanie czasu niezbędnego na wykonanie każdego elementu pracy. Czas ten podany jest w postaci tzw. normatywów ustalonych wcześniej z uwzględnieniem aktualnego wyposażenia pracy (konkretnych maszyn i ich oprzyrządowania). W metodach analityczno-obliczeniowych normę określa się na podstawie bezpośrednich pomiarów czasu trwania poszczególnych elementów procesu pracy. Pomiary te wykonywane są przy pomocy chronometrażu lub obserwacji migawkowych. Metody sumaryczne polegają na ustalaniu norm bez szczegółowej analizy procesu pracy i jego struktury. Powstają zazwyczaj na podstawie doświadczenia i obserwacji technika normowania pracy lub analizy danych statystycznych.

W zależności od zastosowanych metod normowania pracy rozróżnia się normy: szacunkowe, statystyczne, statystycznie usprawnione i techniczne. Normy szacunkowe oparte są na osobistym doświadczeniu osoby ustalającej normę. Są mało precyzyjne i nie zawsze dobrze dostosowane do aktualnych warunków produkcji i usług. Normy statystyczne powstają na bazie informacji z przeszłości o zużytym czasie pracy i zrealizowanej produkcji. Są tym mniej dokładne im gorsze było wykorzystanie czasu pracy w okresach ubiegłych. W normach statystycznie usprawnionych przeprowadza się ocenę wykorzystania przeszłego czasu pracy i poprzez eliminację czasu źle wykorzystanego (np. na czynności zbędne lub nieuzasadnione

przerwy) poprawia się jakość norm. Normy technicznie uzasadnione powstają przy wykorzystaniu analitycznych metod normowania pracy, a przez to są najdokładniejsze i najlepiej dostosowane do warunków pracy w konkretnym przedsiębiorstwie.

Wymienione metody mają zastosowanie w szczególności przy normowaniu prac mierzalnych, czyli przy realizacji procesów produkcyjnych i usługowych. W ograniczonym zakresie mogą być wykorzystane przy wykonywaniu nieskomplikowanych czynności o charakterze manipulacyjnym lub kancelaryjnym¹²¹. Trudniejsze jest normowanie prac o charakterze administracyjnym (biurowym). Dość powszechny jest pogląd, że jest to bardzo trudne lub niemożliwe z uwagi na¹²²:

- a) brak możliwości mierzenia pracy o charakterze umysłowym,
- b) nieregularność i różnorodność oraz dużą zmienność wykonywanych zajęć,
- c) szczególne uprzywilejowanie prac biurowych wynikające z ich rezultatów.

Coraz więcej analityków zauważa jednak, że mimo powyższych trudności, doskonalenie procesów zarządzania wymaga uregulowania procesów realizacji prac administracyjno-biurowych. Podkreśla się, że¹²³:

- a) wiele prac administracyjno-biurowych wykonywana jest rutynowo, nie wymaga dużego zaangażowania umysłowego o charakterze twórczym i jest realizowana równolegle z wysiłkiem fizycznym,
- b) występujące liczne zakłócenia (duża zmienność i nieregularność) w ich przebiegu są często spowodowane złą organizacją na stanowiskach pracy,
- c) planowanie i kontrola realizacji zadań wykonywanych w ramach tych prac wymaga ich pomiaru, który jest możliwy, aczkolwiek jest bardziej pracochłonny i mniej dokładny.

Istnieje już szereg metod i technik wykorzystywanych do doskonalenia metod i organizacji tych prac. Należą do nich: obserwacje migawkowe (wrywkowa rejestracja przez osoby trzecie wykonywanych czynności na obserwowanym stanowisku pracy i czasu ich trwania), samofotografia (systematyczna rejestracja przez pracownika wykonywanych czynności – ich opis, czas rozpoczęcia i czas zakończenia), szacunek ekspertów (określenie czasu trwania poszczególnych zadań w oparciu o wiedzę i doświadczenie np. kierownika), metoda normatywów elementarnych (identyfikacja ruchów elementarnych i na podstawie istniejących normatywów ustalanie pracochłonności wykonania danego zadania¹²⁴), samo-chronometraż¹²⁵ itp.

121 Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002, s. 247.

122 Tamże, s. 246.

123 Por: A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, wyd. PWN, Warszawa 2001, s.302.

124 Por: M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod organizatorskich*, wyd. E.E. w Krakowie, Kraków 2011, s. 108 – 111.

125 M. Walczak, *Normowanie obsługi klienta elementem standaryzacji procesów administracyjnych w instytucjach sektora publicznego*, „Przegląd organizacji” 2016, nr 12, s. 59.

Duże zróżnicowanie prac administracyjno-biurowych powoduje konieczność doboru właściwych metod do każdego ich rodzaju. Trzeba podkreślić, że postępująca informatyzacja tych prac nie tylko ułatwia i przyspiesza ich realizację, lecz również powoduje wzrost poziomu ich rutynizacji. Mimo znacznego udziału w tych pracach wysiłku umysłowego ich standaryzacja z wykorzystaniem odpowiednich metod badania pracy jest możliwa.

3.5. Metody oceny jakości pracy

Do oceny jakości pracy wykorzystuje się wartościowanie pracy. Jest ono procesem analizy i oceny wymagań związanych z daną pracą¹²⁶. Jego celem jest ocena trudności pracy wg ustalonych kryteriów i jej zróżnicowania na poszczególnych stanowiskach. Ma ono charakter szacunkowy i dotyczy prac wykonywanych w warunkach konkretnych przedsiębiorstw. Wykorzystuje się je do „kształtowania zobiektywowanej i dającej poczucie sprawiedliwości społecznej hierarchii płac”¹²⁷, która respektuje zasadę równiej płacy za tę samą pracę.

Jego przeprowadzenie wymaga¹²⁸:

- a) zebranie informacji niezbędnych do zbudowania obiektywnego taryfikatora,
- b) przygotowania pełnego opisu stanowisk pracy,
- c) zakwalifikowania stanowisk do określonej klasy trudności pracy,
- d) przestrzegania wymagań etycznych i prawnych związanych z równym wynagrodzeniem.

Przeprowadzenie wartościowania pracy konieczne jest w szczególności w sytuacjach, gdy¹²⁹:

- a) występuje nierównomierne obciążenie pracą na różnych stanowiskach pracy,
- b) występuje zbyt duże rozdrobnienie funkcji i zadań,
- c) takie same prace powtarzają się na różnych stanowiskach pracy,
- d) na niektórych stanowiskach brakuje jednoznacznego zakresu zadań lub celu istnienia stanowiska,
- e) stwierdzono występowanie zbędnych czynności zakłócających rytm pracy,
- f) pojawiła się konieczność łączenia lub podziału stanowisk pracy,
- g) wprowadza się zmiany techniczno-organizacyjne mające na celu poprawę funkcjonowania stanowisk pracy.

Jednym z warunków poprawności wartościowania pracy jest opis stanowisk pracy obejmujący ustalenie jednolitego nazewnictwa stanowisk pracy, komplekso-

126 Por: A. Ludwiczynski, *Ocenianie pracowników ... op. cit.*, s. 233.

127 Z. Sekuła, *Struktury wynagradzania pracowników*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 86.

128 C. Milkovich, J. Newman, *Compensation*, BPI IRWIN, Boston 1999, s. 98.

129 Por: Z. Sekuła, *Struktury wynagradzania ... op. cit.*, s. 88.

we określenie celów i zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach oraz wymagania wobec pracowników je zajmujących (trudność pracy i wymagania kwalifikacyjne).

Do wartościowania pracy wykorzystuje się trzy grupy metod: metody sumaryczne, metody analityczne i metody mieszane. Wśród metod sumarycznych najczęściej wykorzystuje się rangowanie stanowisk pracy i porównywanie parami.

Rangowanie stanowisk polega na uszeregowaniu stanowisk według kryterium trudności pracy. Przy szeregowaniu wykorzystuje się informacje o rodzaju wykonywanej pracy, niezbędnych kwalifikacjach pracowników itp. Poszczególne stanowiska sytuuje się w zależności od subiektywnej oceny przeprowadzających wartościowanie. Dlatego metoda ta jest mało dokładna, nie uwzględnia wszystkich uwarunkowań pracy na danym stanowisku. Brak zobiektywizowanych kryteriów nie pozwala na w pełni zadowalające zróżnicowanie rangi poszczególnych stanowisk w przedsiębiorstwie, co niewątpliwie ma wpływ na jakość systemu wynagradzania i na motywacyjność płac. Zaletą tej metody jest jej prostota, szybkość i niski koszt.

Metoda porównywania parami jest podobna do metody rangowania. Różni się od niej tym, że sytuowanie stanowisk zależy od wyniku porównań trudności pracy na danym z stanowisku z innymi stanowiskami w przedsiębiorstwie. Porównania dokonuje się za pomocą oceny punktowej (np. od 0 do 5), z wykorzystaniem tabeli krzyżowej, w której liczba wierszy i kolumn jest taka sama (wynika to z konieczności porównania danego stanowiska z każdym z pozostałych). Suma punktów przydzielonych poszczególnym stanowiskom przesądza o ich miejscu w rankingu. W przypadku dużej liczby stanowisk, często dzieli się je na grupy i przeprowadza porównanie w ramach poszczególnych grup. Metoda ta jest podobnie prosta i łatwa w praktycznym zastosowaniu oraz szybka i tania jak metoda rangowania. Jest jednak od niej bardziej dokładna, mimo, że przydział punktów opiera się na subiektywnym odczuciu ekspertów.

Metody analityczne wartościowania pracy opierają się na szczegółowej analizie różnych aspektów pracy realizowanej na danym stanowisku. Metody te oparte są na tzw. schemacie genewskim (postulatach *Międzynarodowej Organizacji Pracy*). Był on pierwszą próbą unifikacji kryteriów oceny trudności pracy. Postuluje on ocenę trudności pracy z uwzględnieniem wysiłku umysłowego, fizycznego, odpowiedzialności i warunków pracy. Na bazie tego schematu powstało wiele metod szczegółowych.

Wspólną cechą metod analitycznych jest to, że ocena trudności pracy prowadzona jest na trzech poziomach: cech syntetycznych, kryteriów elementarnych oraz kluczy analitycznych. Cechy syntetyczne do podzielone są zazwyczaj na grupy. Liczba wyodrębnionych grup w różnych odmianach tej metody jest zróżnicowana. Różny jest również zakres cech szczegółowych zaliczonych do danej grupy. W ramach poszczególnych grup wyodrębniane są cechy szczegółowe, nazywane

również elementarnymi kryteriami oceny. Liczba tych cech powinna umożliwiać kompleksową ocenę trudności pracy. Trzeba mieć jednak świadomość, że wpływa ona nie tylko na jakość oceny, lecz również na jej pracochłonność i koszt. Wielu autorów uważa, że liczba elementarnych kryteriów oceny powinna umożliwiać wyoceną co najmniej 75 – 80% aspektów pracy¹³⁰. Każdemu elementarnemu kryterium oceny przypisany jest klucz analityczny, przy pomocy którego ocenia się poziom nasilenia danej cechy analitycznej, jej znacznie (rangę, wagę) i wpływ na trudność ocenianej pracy. Klucz ten zawiera opis szczegółowych wymagań dotyczących pracy realizowanej na danym stanowisku odnoszących się do poszczególnych cech szczegółowych (elementarnych kryteriów oceny). Każdemu zakresowi wymagań przypisana jest określona cena punktowa.

Do najbardziej znanych metod analitycznych w Polsce należy Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy (UMEWAP). W metodzie tej cechy syntetyczne dzieli się na cztery grupy, którymi są: złożoność pracy, odpowiedzialność związana z wykonywaną pracą, uciążliwość pracy oraz warunki pracy. W ramach poszczególnych grup wyodrębnia się cechy analityczne. Do każdej cechy analitycznej przypisany jest klucz analityczny na podstawie którego dokonuje się oceny trudności pracy na danym stanowisku. Metoda ta wraz z upływem czasu ulegała pewnym zmianom, które polegały na modyfikacji grup cech syntetycznych i analitycznych oraz zmianie oceny punktowej. Obecnie funkcjonują dwie wersje tej metody pod nazwą: UMEWAP-95 i UMEWAP-2000. Charakterystykę obu metod podano w tabelach 3.1 i 3.2.

Tab. 3.1. Syntetyczne i analityczne kryteria wartościowania pracy w metodzie UMEWAP-95

Lp.	Kryteria wartościowania pracy	Maksymalna liczba punktów
A.	Złożoność pracy	160
A.1	Wykształcenie zawodowe	60
A.2	Doświadczenie zawodowe	35
A.3	Innowacyjność, twórczość	25
A.4	Zręczność	20
A.5	Współdziałanie	20
B.	Odpowiedzialność	140
B.1	Przebieg i skutki pracy	35
B.2	Decyzje	35
B.3	Środki i przedmioty pracy	25
B.4	Bezpieczeństwo innych osób	25
B.5	Kontakty zewnętrzne	20

130 Por: Tamże, s. 100.

Lp.	Kryteria wartościowania pracy	Maksymalna liczba punktów
C.	Uciążliwość pracy	80
C.1	Wysiłek fizyczny	30
C.2	Wysiłek psychonerwowy	20
C.3	Wysiłek umysłowy	20
C.4	Monotonia pracy	10
D	Warunki pracy	40
D.1	Uciążliwość środowiska pracy	25
D.2	Czynniki niebezpieczne	15
	Łączna liczba punktów	420

Źródło: Z. Jacukowicz, *Praca i jej opłacanie*, wyd. oddk, Gdańsk 2002, s. 56.

Tab. 3.2. Syntetyczne i analityczne kryteria wartościowania pracy w metodzie UMEWAP-2000

Lp.	Kryteria wartościowania pracy	Maksymalna liczba punktów
A.	Złożoność pracy	140
A.1	Wykształcenie zawodowe	60
A.2	Doświadczenie zawodowe	35
A.3	Innowacyjność, twórczość	25
A.4	Zręczność	20
B.	Odpowiedzialność	160
B.1	Przebieg i skutki pracy	30
B.2	Decyzje	30
B.3	Finanse oraz środki i przedmioty pracy	25
B.4	Bezpieczeństwo innych osób	25
B.5	Kierowanie	50
C.	Współpraca	65
C.1	Współdziałanie	25
C.2	Motywowanie	20
C.3	Kontakty zewnętrzne	20
D	Uciążliwość pracy	105
D.1	Wysiłek fizyczny	30
D.2	Wysiłek psychonerwowy	20
D.3	Wysiłek umysłowy	20
D.4	Monotonia	10
D.5	Warunki pracy	25
	Łączna liczba punktów	470

Źródło: Z. Jacukowicz, *Praca i jej opłacanie*, wyd. oddk, Gdańsk 2002, s. 56.

Przykład klucza analitycznego podano w tabeli 3.3. Dotyczy on kryterium elementarnego z grupy cech syntetycznych pod nazwą „współpraca”.

Tab. 3.3. Klucz analityczny do cechy analitycznej „współdziałanie”

Stopień złożoności	Wymagania pracy	Liczba punktów	Granice odchyień
1	Praca nie wymagająca współdziałania – wykonywana samodzielnie	0	0
2	Praca zespołowa wymagająca skoordynowania ruchów roboczych, dostosowanie tempa pracy własnej do tempa pracy współpracowników. Indywidualne prace dotyczące obsługi innych osób (np. klientów)	5	3 – 7
3	Praca indywidualna wymagająca częstego uzgadniania działań z innymi komórkami lub zbierania informacji. Praca zespołowa wymagająca współdziałania przy wykonywaniu zmiennych zadań lub w zmiennym składzie osobowym Koordynacja działań zespołów wykonujących średnio złożone i powtarzalne czynności	10	8 – 12
4.	Prace indywidualne wymagające umiejętności przekonywania i dyskusji oraz oddziaływania na postawy innych Praca związana z obsługą obcokrajowców Koordynacja pracy zespołów wykonujących różnorodne i bardzo złożone zadania	15	13 – 17
5	Prace wymagające uzgodnień na wyższych szczeblach kierowania związane z prowadzeniem odpowiedzialnych negocjacji (np. handlowych)	20	18 – 22
6	Rozstrzyganie konfliktów zbiorowych Koordynacja prac prowadzonych przez szereg specjalistycznych komórek organizacyjnych, związanych z opracowaniem wspólnych projektów, planów, programów, ocen itp.	25	22 – 25

Źródło: Z. Jacukowicz, *Praca i jej opłacanie*, wyd. oddk, Gdańsk 2002, s. 87.

Potrzeba modyfikacji metod wartościowania pracy wynika nie tylko z dążenia do ich doskonałości, lecz jest rezultatem zmian zachodzących w technikach pracy, technologii wytwarzania, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami itp.

Modyfikacji sprzyja postępująca informatyzacja przedsiębiorstw, która umożliwia z jednej strony uszczegółowienie oceny, z drugiej zaś zmniejsza jej pracochłonność i kosztochłonność.

Trzecią grupę stanowią mieszane metody wartościowania pracy. Są one oparte na połączeniu określonych cech metod sumarycznych i analitycznych. Powstały jako alternatywa dla obu ww. metod. Są próbą połączenia zalet obu grup, tj. prostoty i niskiej kosztochłonności z wystarczającym poziomem szczegółowości oceny trudności pracy. Do najbardziej znanych metod z tej grupy zalicza się metodę klasyfikacji i metodę porządkowania kart opisu stanowisk opisu. Metoda kwalifikacji składa się z dwóch etapów.

W etapie pierwszym tworzony jest schemat do oceny trudności pracy, w drugim zaś nadaje się poszczególnym stanowiskom odpowiednią kategorię zaszeregowania ze względu na trudność wykonywanej pracy. Na podstawie wstępnego rozpoznania wszystkich rodzajów prac wykonywanych w przedsiębiorstwie dokonuje się oceny ważności poszczególnych cech (aspektów) realizowanych prac z podziałem na te, które są typowe i ważne dla wszystkich stanowisk i te, które są istotne tylko dla określonych grup stanowisk pracy. W dalszej kolejności ustala się kryteria wartościowania pracy.

W etapie drugim przeprowadza się ocenę trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. W oparciu o wyniki oceny powstaje tabela obejmująca wykaz kategorii zaszeregowania oraz opis trudności pracy na stanowiskach zakwalifikowanych do poszczególnych kategorii.

Metoda porządkowania kart opis stanowisk polega na wykorzystaniu kart opisu stanowisk pracy (realizowane zadania, wymagania kwalifikacyjne, warunki pracy). Opisu dokonują zazwyczaj kierownicy lub inni pracownicy o wysokich kompetencjach zawodowych. Opis ten jest weryfikowany i standaryzowany przez zespół ds. wartościowania pracy. Na podstawie zestandaryzowanych opisów dokonuje się wyboru kryteriów oceny i ustala zasady rangowania stanowisk ze względu na trudność realizowanej pracy. Obejmują one punktację dla poszczególnych kryteriów oraz wagi określające znaczenie danego kryteriów dla przeprowadzanej oceny. W zależności od liczby punktów (średniej ważonej) nadaje się poszczególnym stanowiskom odpowiednią rangę, sytuując je na odpowiednim miejscu w szeregu od najłatwiejszego do najtrudniejszego.

Wybór metody wartościowania pracy jest decyzją podejmowaną przez zarządy przedsiębiorstw, które powinny kierować się następującymi przesłankami¹³¹:

a) jasnością, zrozumiałością i prostotą metody,

131 Por: A. Ludwiczynski, *Wartościowanie pracy*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red), *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 270.

- b) elastycznością metody, co umożliwia szybkie i względnie tanie wprowadzanie koniecznych korekt związanych ze zmianami społecznymi, technicznymi i organizacyjnymi,
- c) kompleksowością, która umożliwia wykorzystanie wartościowania pracy do podejmowania decyzji płacowych, kadrowych i organizacyjnych,
- d) spójnością metody wartościowania pracy z metodami oceny wyników pracy,
- e) uniwersalnością dającą możliwość wykorzystania metody do wszystkich grup zatrudnionych,
- f) zakresem komputeryzacji metody, co przyspiesza proces wartościowania pracy i jego zmiany.

Wartościowanie pracy, niezależnie od zastosowanej metody, jest przedsięwzięciem złożonym, pracochłonnym i kosztownym. Dlatego jest konieczne jednoznaczne określenie celu takiego przedsięwzięcia. Może nim być usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi, wzrost efektywności pracy poprzez zmiany w organizacji i funkcjonowaniu stanowisk pracy lub też zmiana w systemie wynagradzania dostosowująca relacje płacowe do trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. Dobrze przeprowadzone wartościowanie pracy dostarcza zarządowi niezbędnych argumentów w negocjacjach płacowych.

Nieco inaczej przebiega wartościowanie kompetencji, czyli „unikalnej kombinacji specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności, które odzwierciedlają typowy charakter organizacji”¹³². W wartościowaniu pracy uwaga skoncentrowana jest na zadaniach przewidywanych do realizacji na konkretnym stanowisku. Wartościowanie kompetencji koncentruje się na człowieku, jego wiedzy, umiejętnościach i kreatywności. W tym celu tworzy się w przedsiębiorstwach modele kompetencji. Określają one niezbędne kwalifikacje i inne charakterystyki pracowników aspirujących do zajmowania określonych grup stanowisk pracy oraz zachowania, które mają największy wpływ na wyniki pracy i sukces organizacji. Modele takie powinny¹³³:

- a) koncentrować się na konkretnych pracownikach i ich unikatowych cechach,
- b) pozwalać na ocenę wymagań kompetencyjnych wszystkich zatrudnionych i ich zróżnicowanie ze względu na efektywność (skuteczność),
- c) tworzyć zestaw spójnych kryteriów oceny pracowników, zmienianych wraz z upływem czasu i zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- d) pozwalać na identyfikację kompetencji kluczowych, czyli najważniejszych dla danej organizacji (przedsiębiorstwa).

132 M. Jabłońska-Wołoszyn, *Oblicza kompetencji w teorii i praktyce*, w: M. Juchnowicz (red), *Kapitał ludzki a kształtowaniem przedsiębiorczości*, wyd. Poltext, Warszawa 2004, s. 248.

133 Por: L. Sienkiewicz, *Charakterystyka koncepcji wartościowania kompetencji pracowników*, w: M. Juchnowicz (red), *Zarządzanie kapitałem ludzkim ... op. cit.*, s. 278.

Kompetencje mają strukturę hierarchiczną¹³⁴. W zależności od stanowiska pracy i przypisanych mu zadań wymagany jest inny zakres kompetencji. Podzielić je można na trzy grupy: podstawowe, menedżerskie i specyficzne¹³⁵. Do grupy podstawowych zaliczyć można orientację na wynik, rzetelność zawodową, inicjatywę, współdziałanie itp. Kompetencje menedżerskie dotyczą w szczególności zdolności przywódczych, odwagi w podejmowaniu decyzji, otwartości na zmiany itp. Kompetencje specyficzne w dużej mierze zależą od zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach pracy.

Po opracowaniu odpowiednich profili kompetencji, dokonuje się ich wartościowania przy pomocy jednej z dwóch metod: metody klasyfikacyjnej lub metody analityczno-punktowej. Metoda klasyfikacyjna polega na¹³⁶:

- a) ustaleniu liczby szczebli organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- b) określeniu wymagań kompetencyjnych dla poszczególnych szczebli,
- c) porównaniu wymagań określonych w profilu z wymaganiami poszczególnych szczebli w strukturze organizacyjnej firmy i przyznanie określonej kategorii zaszeregowania..

W metodzie analityczno-punktowej każdej kompetencji nadaje się odpowiednią wartość punktową¹³⁷. Suma punktów przyznanych poszczególnym kompetencjom przesądza o miejscu danego profilu kompetencyjnego w hierarchii ważności modeli kompetencyjnych przedsiębiorstwa.

134 Por: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007, s. 53.

135 Por: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wyd. Placed 2009, s. 172.

136 Tamże, *Metody wartościowania kompetencji*, w: M. Juchnowicz (red), *Zarządzanie kapitałem ludzkim ... op. cit.*, s. 279.

137 Tamże, s. 280.

4. Systemy wynagradzania pracowników

4.1. Taryfikacja pracy

Zarządzanie wynagrodzeniami wymaga przyjęcia określonych założeń, opracowania strategii, sformułowania planów naboru i doboru narzędzi służących planowaniu, rozwijaniu i utrzymywaniu systemu wynagrodzeń. Od tego zależy sposób w jaki ludzie są wynagradzani odpowiednio do ich wartości dla organizacji. Opracowanie takiego sposobu i jego praktyczne wykorzystanie wymaga stworzenia określonych zasad wynagradzania.

Dążąc do zbudowania efektywnego systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie trzeba dokonać wyboru kryteriów wynagradzania (za co pracownicy będą wynagradzani). Kryteria te podzielić można na dwie kategorie: kompetencje i rezultaty pracy. W każdej z tych grup należy sformułować szereg kryteriów szczegółowych. Powinny być one dość precyzyjnie sformułowane, by pracownicy mieli jasność, czego od nich oczekuje pracodawca i za co ich wynagradza. Dobór tych kryteriów powinien być dostosowany do charakteru prowadzonej działalności i celów realizowanych przez przedsiębiorstwo¹³⁸. To oznacza, że w poszczególnych organizacjach kryteria te mogą być zróżnicowane. Ponadto, te same kryteria w różnych przedsiębiorstwach mogą mieć różne wagi.

Wynagrodzenia pracowników są jednym z najważniejszych elementów systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach. W grupie bodźców materialnych spełniają one zasadniczą rolę. Obejmują ogół korzyści, finansowych i pozafinansowych, jakie otrzymuje pracownik z tytułu świadczonej pracy¹³⁹. Opracowanie motywacyjnego systemu wynagradzania wymaga rozstrzygnięcia wielu problemów, do których zalicza się m. in.¹⁴⁰:

- a) ustalenie poziomu wynagrodzeń w określonej relacji do rynku,
- b) określenie poziomu i rozpiętości wynagrodzeń między różnymi grupami pracowników,

138 Por: P. Carlsson, *Kształtowanie wynagrodzeń*, BL INFO Polska, 2008, s. 41.

139 Por: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 138.

140 Por: A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWE, Warszawa 2008, s.333 – 338.

- c) określenie wewnętrznej struktury wynagrodzeń, tj. relacjami między stałą częścią wynagrodzenia a częścią ruchomą (zmienną),
- d) sformułowanie zasad i kryteriów różnicowania wynagrodzeń,
- e) przyjęcie jednoznacznych metod obliczania poszczególnych składników wynagrodzeń.

Wysokość wynagrodzenia określa wartość danej pracy lub potencjału kompetencyjnego dla konkretnego przedsiębiorstwa. Przesądza o nim zbiór czynników, do których należą:

- a) minimum socjalne, które ma wpływ na wysokość wynagrodzenia minimalnego,
- b) poziom wymagań umysłowych, psychicznych i fizycznych od pracownika wykonującego daną pracę,
- c) ilość i jakość wykonywanej pracy,
- d) popyt i podaż pracy danego rodzaju (rynek pracy),
- e) siła i zasady współdziałania partnerów społecznych (dojrzałość: partnerów społecznych, pracodawców, związków zawodowych, pracowników oraz ich wzajemna troska o interes przedsiębiorstwa),
- f) warunki i regulacje międzynarodowe,
- g) ogólna sytuacja gospodarcza kraju,

Ogół zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów regulujących wynagrodzenia całkowite tworzą system wynagradzania pracowników¹⁴¹. Jest on zbiorem logicznie powiązanych ze sobą narzędzi, służących ustalaniu sposobu i wysokości wynagrodzeń pracowniczych.

Obejmuje on świadczenia o charakterze płacowym i rzeczowym¹⁴². Te pierwsze obejmują płace, premie i prowizje oraz nagrody i bonusy uznaniowe. Drugi rodzaj świadczeń jest bardziej zróżnicowany i obejmuje takie korzyści jak: prawo do prywatnego korzystania z samochodu służbowego, telefonu komórkowego, prywatnej opieki zdrowotnej, świadczeń socjalnych, szkolenia, nienormowanego czasu pracy itp. Prowadzone w Polsce badania nad systemami motywacji pracowników wskazują, że duża część zatrudnionych największą uwagę przywiązuje do bodźców finansowych¹⁴³.

S. Borkowska wynagrodzenia całkowite dzieli na cztery elementy¹⁴⁴: płace stałe, bodźce krótkoterminowe, bodźce długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe. Płace stałe obejmują płace zasadniczą i dodatki (np. za staż pracy, szkodliwe warunki pracy, wynagrodzenia za pracę w godzinach ponadwymiarowych, deputaty

141 S. Borkowska, *Wynagradzanie*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red), *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 356.

142 Por: m. in. W. Szklarczyk, *Bodźce długoterminowe – determinantami wzrostu wartości organizacji*, w: S. Borkowska, *Motywowac...* op. cit., s. 146.

143 Por: D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, w: L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje w zarządzaniu personelem*, wyd. . Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2006, s. 121.

144 S. Borkowska, *Wynagradzanie ... op. cit.*, s. 255.

itp.). Bodźcami krótkoterminowymi są wynagrodzenia o charakterze ruchomym, przyznawane po spełnieniu dodatkowych warunków. Obejmują one premię (np. za utrzymanie lub poprawę jakości produkcji), nagrody i inne (np. nadwyżka akordowa). Bodźce długoterminowe mają charakter wynagrodzeń odroczonej. Dzieli się je na *własnościowe* (opcje na akcje lub akcje), własnościowe powiązane z efektami firmy lub konkretnych pracowników, finansowe (efektywnościowe), oszczędnościowe, ubezpieczeniowe (systemy specjalnych ubezpieczeń pracowniczych). Świadczenia dodatkowe (tzw. gratyfikacje) dotyczą świadczeń transportowych (prawo do korzystania z samochodu służbowego, ryczałt samochodowy, prawo do przelotu w klasie business, bezpłatne parkingi itp.), mieszkaniowych (zakup mieszkania, opłata czynszu, nisko oprocentowane pożyczki na zakup mieszkania lub jego remont itp.), rekreacyjnych (bezpłatny lub częściowo odpłatny dostęp do urządzeń rekreacyjnych typu basen, siłownia, korty itp.), wyjazdów szkoleniowo-rekreacyjnych, zdrowotnych (np. opłaty za usługi medyczne), komunikacyjnych (opłaty za telefon, Internet itp.), doradztwa finansowo-księgowego, socjalnych, odpraw specjalnych (z tytułu zmiany zakresu odpowiedzialności w związku z fuzją lub przejęciem, z tytułu zwolnienia ze stanowiska kierowniczego). Biorąc pod uwagę charakter wynagrodzenia autorka rozróżnia wynagrodzenia gotówkowe (płace stałe i ruchome), wynagrodzenia efektywnościowe (wynagrodzenia gotówkowe i bodźce długoterminowe) oraz wynagrodzenia całkowite obejmujące wszystkie omówione wyżej elementy (wynagrodzenia efektywnościowe i świadczenia dodatkowe).

Głównym składnikiem wynagrodzeń gotówkowych jest płaca zasadnicza. Jej siła motywacyjna zależy nie tylko od jej poziomu, lecz również od stopnia zróżnicowania na poszczególnych stanowiskach. Zróżnicowanie to powinno być dostosowane do stopnia trudności pracy. Dostosowanie wysokości płacy zasadniczej do trudności realizowanej pracy oraz wymaganych od pracownika kompetencji następuje poprzez taryfikację pracy, w której wykorzystuje się wyniki wartościowania pracy. Podstawowymi narzędziami taryfikacji pracy są: taryfikator kwalifikacyjny, siatka płac oraz tabela płac.

Taryfikator służy do ustalania rankingu stanowisk pracy i pracowników, czyli nadawania im określonej kategorii zaszeregowania. Liczba kategorii zaszeregowania w poszczególnych przedsiębiorstwach (organizacjach) może być zróżnicowana, z uwagi na warunki pracy, różnorodność realizowanych zadań i zróżnicowanie ich trudności. Ważne jest by odzwierciedlała stopień zróżnicowania trudności pracy na wszystkich stanowiskach pracy funkcjonujących w przedsiębiorstwie.

Istotne znaczenie dla jakości taryfikatora ma liczba kategorii zaszeregowania. Przy zbyt dużej liczbie różnice w trudności wykonywanej pracy mogą być niewielkie, w związku z czym awans na wyższe stanowisko nie musi wymagać podnoszenia kwalifikacji. Z kolei mała liczba kategorii zaszeregowania może oznaczać, że przy awansie wymagane będzie znaczące podniesienie kwalifikacji. Oba

przypadki mogą negatywnie wpływać na motywację pracowników do systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji. W pierwszym przypadku ze względu na brak wystarczających zachęt do podnoszenia kwalifikacji, w drugim zaś z uwagi na nadmierne wymagania, których spełnienie dla wielu pracowników może być trudne. Zbudowanie poprawnego taryfikatora pracy znacząco ułatwia wartościowanie pracy przeprowadzone metodami analitycznymi. Taryfikatory tworzone na podstawie metod sumarycznych lub wręcz intuicyjnie zazwyczaj utrudniają dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi¹⁴⁵.

4.2. Budowa siatki płac

Taryfikatory kwalifikacyjne wykorzystywane są przy budowie siatki płac. Odzwierciedla ona stopień zróżnicowania płac, a w szczególności różnice między płacą najwyższą i najniższą, między poszczególnymi kategoriami zaszerzegowania (zróżnicowanie pionowe) oraz w ramach poszczególnych kategorii zaszerzegowania (widełki płacowe – zróżnicowanie poziome).

Projektując siatkę płac należy uwzględnić:

- a) cele realizowanej polityki płacowej,
- b) wyniki wartościowania pracy,
- c) pożądany stopień zróżnicowania płac,
- d) uwarunkowania prawne (np. obowiązującą płacę minimalną),
- e) możliwości finansowe przedsiębiorstwa (organizacji).

Wysokość płac powinna z jednej strony zapewnić pracownikom i ich rodzinom możliwość godziwego życia, z drugiej zaś uwzględniać możliwości ekonomiczne i finansowe przedsiębiorstwa. Każdy pracownik ma prawo do tzw. godziwej płacy. Pojęcie to wywodzi się z katolickiej nauki społecznej i związane jest z godnością człowieka. Zostało ono wprowadzone do *Europejskiej Karty Społecznej*.

Niezależny Komitet Ekspertów przy MOP płacę godziwą zdefiniował następująco¹⁴⁶:

- 1) Pojęcie godziwej płacy związane jest z podstawowymi potrzebami ekonomicznymi, społecznymi i kulturalnymi pracowników i ich rodzin wynikającymi z odpowiedniego poziomu rozwoju społeczeństwa, w którym żyją. Oznacza to, że w zależności od poziomu rozwoju gospodarczego poszczególnych państw wysokość płacy godziwej jest zróżnicowana.
- 2) Płace otrzymywana przez najliczniejszą grupę pracowników (najczęściej występującą w danej zbiorowości statystycznej) może być w danym kraju i okresie

145 Por: Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 192.

146 Cyt. za Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, oddk, Gdańsk 1997, s. 15-16.

rozpatrywana jako reprezentacyjny poziom dochodów pracowników w danym kraju.

- 3) Jeżeli przyjmuje się ten poziom płacy jako podstawę odniesienia, wszystkie wynagrodzenia które różnią się od niego w sposób nadmierny nie powinny być rozpatrywane jako godziwy poziom życia w danym społeczeństwie.
- 4) Próg określający godziwy poziom życia powinien zaczynać się od ok. 66% dochodu narodowego na jednego mieszkańca, bądź 68% przeciętnej płacy ogólnokrajowej.

Polityka płacowa jest jednym z ważnych elementów gospodarki kadrowej. Od niej zależy w dużej mierze opinia o przedsiębiorstwie wśród potencjalnych kandydatów do pracy. Dlatego przedsiębiorstwo musi zdecydować czy chce być liderem płacowym na rynku pracy, czy też nie chce się wyróżniać wśród innych pracodawców (kształtować płace na przeciętnym poziomie rynkowym). Duży wpływ na taką decyzję ma realizowana strategia rozwoju oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa.

Generalnie biorąc wysokość wynagrodzeń oscyluje między płacą minimalną a możliwościami finansowymi jednostki gospodarczej. Natomiast na zróżnicowanie wynagrodzeń między poszczególnymi stanowiskami w przedsiębiorstwie duży wpływ wywiera strategia przedsiębiorstwa. Wartość strategiczna stanowisk w danej firmie może znacznie odbiegać od ich wartości rynkowej. Określone stanowisko pracy ma strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, jeżeli zmiany w efektywności pracy pracownika je zajmującego mają znaczny wpływ na rezultaty strategii. Mimo niskiej wartości rynkowej tych stanowisk mogą być one w firmie lepiej wynagradzane. System wynagradzania pracowników powinien być podporządkowany celom strategicznym przedsiębiorstwa i niekoniecznie powinien odzwierciedlać relacje rynkowe. Trzeba również pamiętać, że wynagrodzenia niższe od stawek rynkowych przyczyniają się do większej fluktuacji kadr, co niewątpliwie w dłuższym okresie ma negatywny na efekty pracy i wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Stawki płac i rozpiętość między nimi mogą być ustalane różnymi metodami. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną tylko niektóre z nich, a mianowicie metoda wskaźnikowa, metoda punktowa prosta, metoda UMEWAP, metoda Eulera i zmodyfikowana metoda Martyniaka.

Metoda wskaźnikowa wymaga przyjęcia określonego wskaźnika rozpiętości płac, którego wartość określa relacje płacowe między różnymi kategoriami zaszerogowania stanowisk pracy lub pracowników. Płaca zasadnicza dla danej kategorii zaszerogowania ustalana jest poprzez pomnożenia stawki minimalnej przez wskaźnik rozpiętości dla tej kategorii. W przypadku ustalania stawek widełkowych dla każdej kategorii zaszerogowania ustala się dolną i górną wartość wskaźnika rozpiętości. Minimalna stawka płacy zasadniczej określona jest z jednej strony przez prawo (płaca minimalna, minimalna stawka godzinowa), z drugiej zaś

przez możliwości finansowe przedsiębiorstwa (organizacji). Jest to metoda prosta, pozwalająca na szybką aktualizację poziomu wynagrodzeń. Jej skuteczność zależy w dużej mierze od poprawnego ustalenia wartości wskaźników rozpiętości płac zasadniczych dla poszczególnych kategorii zaszeregowania.

Metoda punktowa tym się różni od metody wskaźnikowej, że rozpiętość płacowa jest określona liczbą punktów przydzielonych poszczególnym kategoriom zaszeregowania. W pierwszej kolejności ustala się wartość jednego punktu (CP) poprzez podzielenie środków finansowych przeznaczonych na płace zasadnicze (FPZ) przez sumę punktów dla wszystkich stanowisk (pracowników) zgodnie z ich zaszeregowaniem.

$$CP = \frac{FPZ}{\sum_{i=1}^k P_i \cdot n_i}$$

gdzie:

P_i – liczba punktów dla stanowiska (pracowników) w danej kategorii zaszeregowania,

n_i – liczba stanowisk o danej kategorii zaszeregowania,

k_i – liczba kategorii zaszeregowania w danym przedsiębiorstwie.

Następnie ustala się wysokość stawki płacy zasadniczej (SW_i) dla danej kategorii zaszeregowania wg formuły:

$$SW_i = P_i \cdot CP$$

Wartość jednego punktu powinna umożliwiać pracownikom zajmującym stanowiska najniższej kategorii uzyskanie ustawowej płacy minimalnej. Spełnienie tego wymogu prowadzi do spłaszczenia płac (mniejszego zróżnicowania stawek płacy zasadniczej między poszczególnymi kategoriami zaszeregowania).

W metodzie UMEWAP ustawowe wymagania w zakresie płacy minimalnej uwzględnione są przy obliczaniu wartości jednego punktu, którą ustala się wg formuły:

$$CP = \frac{FPZ - SM \cdot Z}{\sum_{i=1}^n P_i \cdot n_i}$$

gdzie:

SM – ustawowa stawka minimalna,

Z – liczba zatrudnionych ogółem,

Pozostałe oznaczenia jak w poprzednim wzorze.

Stawki dla poszczególnych kategorii zaszeregowania ustala się następująco:

$$SW_i = SM + P_i \cdot CP$$

Wszystkie oznaczenia takie jak w poprzednich formułach.

W metodzie tej na ogół uzyskuje się mniejsze zróżnicowanie płac zasadniczych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. Jeżeli w przypadku metody punktowej uwzględnia się ustawowe wymagania w zakresie poziomu płac minimalnych, to siatka płac zbudowana metodą UMEWAP będzie charakteryzowała się podobnym stopniem rozpiętości płacowych.

Podobną do metody UMEWAP jest metoda Eulera. W metodzie tej inaczej oblicza się tylko wartość punktu, stosując następującą formułę:

$$CP = \frac{SS - SM}{P_s - P_m}$$

gdzie:

SS – średnia ważona stawka płacy zasadniczej,

P_s – średnia ważona liczba punktów przypadająca na jedno stanowisko,

P_m – najmniejsza liczba punktów przyznana stanowisku,

Pozostałe oznaczenia jak w poprzednich wzorach.

Płaca zasadnicza dla konkretnego stanowiska obliczana jest tam samo jak w metodzie UMEWAP, czyli wg formuły:

$$SW_i = SM + P_i \cdot CP$$

Stawka minimalna wynika z międzyzakładowych układów zbiorowych, które są rezultatem porozumienia pracodawców ze związkami zawodowymi. W wielu przedsiębiorstwach niemieckich wartość jednego punktu oblicza się również wg wzoru:

$$CP = \frac{SG - SM}{P_g}$$

gdzie:

SG – maksymalna stawka taryfowa w przedsiębiorstwie,

P_g – liczba punktów przyznana stanowisku ze stawką maksymalną,

Pozostałe oznaczenia takie jak w poprzednich wzorach.

W tym przypadku stawka płacy zasadniczej dla poszczególnych stanowisk ustalana jest tak samo jak w metodzie Eulera i metodzie UMEWAP.

W zmodyfikowanej metodzie Martyniaka do ustalenia wartości jednego punktu wykorzystuje się wskaźnik rozpiętości płacowej (R) określony poprzez iloraz najwyższej i najniższej stawki płacy zasadniczej. Wartość punktu oblicza się następująco:

$$CP = \frac{SM \cdot R}{P_g}$$

Stawki płacy zasadniczej dla poszczególnych kategorii zaszeregowania ustala się wg wzoru:

$$SW_i = SM + (P_g - P_m) \cdot CP$$

gdzie:

Oznaczenia takie jak w poprzednich wzorach.

Stworzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń wymaga zachowania nie tylko odpowiedniego poziomu płac, lecz również odpowiedniego ich zróżnicowania i dokonywania okresowych podwyżek. Do tego wykorzystuje się dwa narzędzia: tabele płac i zasady dokonywania okresowych podwyżek.

Tabela płac określa hierarchię płacową w firmie. Jest to układ kategorii zaszeregowania oraz odpowiadających im stawek płac zasadniczych. Jej zadaniem jest zapewnienie odpowiednich relacji w wynagrodzeniach zasadniczych. Powinna być oparta na wynikach wartościowania pracy.

Tabele płac mogą mieć różną konstrukcję, charakteryzować się innymi właściwościami oraz oddziaływaniem. Konstrukcja tabeli płac powinna:

- a) gwarantować bezpośredni i ścisły związek wysokości wynagrodzenia zasadniczego z rodzajem wykonywanej pracy, jej złożonością i odpowiedzialnością,
 - b) być elastyczna, czyli stwarzać pracodawcy możliwość różnicowania stawek zasadniczych odpowiednio do indywidualnego potencjału kompetencyjnego i zaangażowania pracowników, których praca została zaszeregowana do tej samej kategorii.
- W praktyce występować mogą następujące rodzaje tabeli płac:
- a) jednoszczeblowe, z jedną stawką wynagrodzenia zasadniczego w każdej kategorii zaszeregowania (może występować jako tabela jednoszczeblowa stała lub jednoszczeblowa otwarta),
 - b) widełkowa, zawierająca minimalną i maksymalną stawkę wynagrodzenia w każdej kategorii zaszeregowania,
 - c) wieloszczeblowa z kilkoma konkretnymi stawkami wynagrodzenia zasadniczego w każdej kategorii.

Oceniając rodzaje tabeli płac wg powyższych kryteriów należy podkreślić, że nie spełnia ich tabela jednoszczeblowa. Tabela jednoszczeblowa stała jest zbyt sztywna

i nie uwzględnia faktu, że ten sam rodzaj pracy mogą wykonywać osoby o różnych kompetencjach i efektywności. Z kolei tabela jednoszczeblowa otwarta jest bardzo elastyczna, lecz może nie zapewniać w dostatecznym stopniu powiązania wysokości wynagrodzenia z poziomem wymagań na poszczególnych stanowiskach pracy. Stwarza więc niebezpieczeństwo żywiołowego zróżnicowania płac zasadniczych.

Znacznie lepiej powyższe wymagania spełniają tabele widełkowe i szczeblowe. Eksponują one jasne reguły przeszerzegowania, pod warunkiem, że stawki w poszczególnych kategoriach zaszeregowania nie pokrywają się nadmiernie. Takie tabele stwarzają dla pracowników motywację do systematycznego rozwoju (podnoszenia swoich kompetencji, zwiększanie efektywności pracy, podejmowania ambitnych wyzwań itp.

Oprócz wymienionych korzystnych cech obu tabel, występują również między nimi istotne różnice. Tabela szczeblowa zawiera informacje o tym jak firma docenia wzrost kompetencji pracowniczych. W związku z powyższym inspirowa ich do inwestowania we własny rozwój. Jednak z punktu widzenia pracodawcy, jest mało elastyczna, gdyż ściśle określa kwoty podwyżek między poszczególnymi szczeblami, bez możliwości zróżnicowania odpowiednio do indywidualnych różnic w potencjale kwalifikacyjnym pracowników. Dlatego też większe możliwości różnicowania płac mają pracodawcy przy tabeli widełkowej. Jednak w tym przypadku możliwości te zależą w głównej mierze od rozpiętości widełek płacowych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. W tradycyjnym systemie taryfowym rozpiętość ta nie przekracza 40%.

Nie ma jednoznacznie określonych zasad tworzenia tabeli płac, tym niemniej można sformułować pewne wskazówki, które mogą ułatwić konstrukcję tabeli najlepiej dostosowanej do warunków danego przedsiębiorstwa. Budując tabelę płac należy mieć na uwadze, że¹⁴⁷:

- a) im mniej kategorii zaszeregowania tym szersze powinny być widełki płacowe (przedziały stawek płacy zasadniczej),
- b) szersze przedziały stawek płac zwiększają elastyczność wynagradzania i stwarzają większe możliwości motywowania pracowników do efektywniejszej pracy i podnoszenia swoich kwalifikacji,
- c) wraz ze wzrostem kategorii zaszeregowania rośnie złożoność i trudność pracy, pożądane są wyższe kompetencje, występuje większe zróżnicowanie efektów pracy, dlatego przedziały płacowe mogą być szersze,
- d) liczba kategorii i szerokość przedziałów płacowych powinna w dużej mierze wynikać z polityki wynagradzania stosowanej w przedsiębiorstwie (zasad podwyżek płac, oceny efektów pracy i kompetencji, struktury płac czyli relacji między stałą a ruchomą częścią wynagrodzenia).

147 Por: S. Borkowska, *Wynagradzanie ... op. cit.*, s. 371.

Okresowe podwyżki wynagrodzeń zależą od możliwości finansowych przedsiębiorstwa, polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa oraz od sytuacji na rynku pracy.

Możliwości finansowe zależą w dużej mierze od osiągniętych wyników finansowych przedsiębiorstwa, obciążeń z tytułu zadłużenia i koniecznych wydatków inwestycyjnych. W polityce motywacyjnej przedsiębiorstw należy uzależniać wysokość podwyżek od strategicznej wartości stanowisk. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach strategicznych i bardziej utalentowani od innych powinni otrzymywać większe podwyżki.

Polityka podwyżek nie może abstrahować od sytuacji na rynku pracy. W przypadku zawodów deficytowych, trudności z pozyskiwaniem pracowników o unikalnych kwalifikacjach może być konieczne zwiększenie podwyżek dla tej grupy zatrudnionych, po to by zapobiec niepotrzebnej fluktuacji lub by łatwiej pozyskać z rynku nowych pracowników.

Okresowe podwyżki wynagrodzeń powinny co najmniej rekompensować negatywne skutki inflacji. Rozróżnić należy płacę nominalną od płacy realnej. Ta ostatnia zależy od koszyka dóbr, które można nabyć za określoną płacę nominalną w danym okresie. Inflacja (wzrost cen) negatywnie wpływa na płacę realną, powodując jej spadek. Wpływ podwyżki płacy nominalnej na jej realną wartość określa się przy pomocy formuły:

$$\Delta P_r = \frac{1+n}{1+i} - 1$$

gdzie:

P_r – przyrost płacy realnej w ułamku (procentach),

n – procentowy przyrost płacy nominalnej w ułamku,

i – stopa inflacji w ułamku.

Oznacza to, że przyrost płacy realnej w wyniku podwyżek płacy nominalnej nie powinien być niższy od zera.

Nie zawsze podwyżki płac związane są ze wzrostem efektywności pracy i poprawą sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach państwowych i spółkach z dominującym udziałem właścicielskim Skarbu Państwa zbiorowe układy pracy, często abstrahują od efektów pracy. Są to porozumienia zarządów przedsiębiorstw z pracownikami (konkretnie ze związkami zawodowymi) w sprawie zasad wynagradzania pracowników. W układach tych są przeważnie zapisy przewidujące określony średnioroczny wzrost wynagrodzeń, najczęściej powiązany z inflacją, lecz całkowicie pomijający efektywność ekonomiczną i możliwości finansowe przedsiębiorstw. W wielu przedsiębiorstwach zakłada się również obligatoryjne wypłaty nagród z zysku, noszących nazwę 13 lub 14 pensji (np. w górnictwie). Muszą je wypłacać również przedsiębiorstwa, które ponoszą straty. Jest to bardzo złe rozwiązanie, które utrudnia postępowanie naprawcze w sytuacji, kiedy

przedsiębiorstwo znajdzie się w kryzysie. Np. obecnie mamy do czynienia z taką sytuacją w branży górniczej. Zatrudnieni tam pracownicy domagają się wypłaty owych nagród, mimo, że wielu kopalń na to nie stać, a ich wyniki finansowe za ostatnie lata są ujemne¹⁴⁸.

4.3. Funkcje płac

W systemie motywowania pracowników płace odgrywają szczególną rolę, tym większą im niższy jest poziom rozwoju gospodarczego danego społeczeństwa¹⁴⁹. Ich skutki mają wielostronny charakter, co wynika z funkcji jaką one spełniają w przedsiębiorstwie. Wyróżnia się funkcję dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną.

Płaca stanowi podstawowe, a większości pracowników jedyne, źródło dochodów pracowniczych i ich rodzin. Tym samym od jej wysokości zależy liczba dóbr i usług jakie można za nią nabyć. Ma zatem istotny wpływ na stopień zaspokojenia potrzeb rodziny i poziom jej życia. Dlatego na jej wysokość zwracają uwagę organy państwowe, związki zawodowe, instytucje międzynarodowe (MOP) a także organizacje religijne (encykliki papieskie). W dokumentach przez nie emitowanych zwraca się uwagę na to, by płaca była sprawiedliwa, czyli adekwatna do wkładu i efektów pracy. Jej poziom powinien zapewnić pracownikowi i jego rodzinie poziom życia odpowiadający ludzkiej godności (encyklika Jana Pawła II, *Pacem in Terris*). Z kolei w *Europejskiej Karcie Społecznej* (1961 r.), *Wspólnotowej Karcie Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników* (1989 r.), *Dyrektywach nr 117* (1975 r.), *nr 43 i 78* (2000 r.) oraz *73* (2002 r.) określono standardy ochrony zatrudnienia i wynagradzania pracowników. Zdefiniowano pojęcie płacy godzinowej, prawo do takiego samego wynagrodzenia za taką samą pracę, niezależnie od płci, wieku, rasy, wyznania, poglądów politycznych, niepełnosprawności itp., prawo do wyższej stawki za pracę w godzinach nadwymiarowych. W ustawodawstwie krajów UE jej wysokość jest zazwyczaj regulowana w formie płacy minimalnej. Wysokość wynagrodzeń jest również określana w zbiorowych układach pracy zawieranych między pracodawcami i związkami zawodowymi na poziomie ponadzakładowym.

Pracownicy są więc zainteresowani możliwie najwyższym poziomem płac. Są one jednak ograniczone przez możliwości finansowe przedsiębiorstw. Tym niemniej lekceważenie przez pracodawców oczekiwań pracowniczych w dłuższej perspektywie czasu ma niekorzystny wpływ na efektywność pracy. Wyrażać się to

148 Por: A. Błaszczak, *Spółki Skarbu Państwa pod płacową presją*, „Ekonomia & rynek” dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 14 lutego 2017 r.

149 Por: T. Oleksym, *Praca i płaca w zarządzaniu*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s.275.

może poprzez wzrost fluktuacji, odchodzenie najbardziej wartościowych pracowników, trudnościach w pozyskiwaniu nowych specjalistów. Ponadto, nieprzestrzeganie prawnych warunków wynagradzania grozi dotkliwymi karami finansowymi i odpowiedzialnością karną.

Płaca jest równocześnie dla przedsiębiorstwa kosztem. Ma wpływ na opłacalność prowadzonej działalności oraz konkurencyjność produktów i usług na rynku. Koszty te niejednokrotnie są znacząco wyższe od dochodów pracowniczych, gdyż pracodawca ponosi szereg innych wydatków zależnych bezpośrednio od wysokości płac (np. składki na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, rentowe itp.). Powstaje naturalna sprzeczność interesów pracowników i pracodawców. Pracodawcy dążąc do ograniczania kosztów nie są zainteresowani zbyt wysokim poziomem płac. Oczekiwania pracowników są odwrotne. Dlatego na poziom wynagrodzeń należy patrzeć poprzez pryzmat efektów pracy. Dobre powiązania wysokości wynagrodzenia z osiąganymi przez pracownika rezultatami pracy umożliwia partycypację w korzyściach pracy zarówno pracownikom jak i pracodawcom. Szybszy wzrost efektów pracy w porównaniu z przyrostem płac sprawia, że mimo wzrostu wynagrodzeń koszty pracy na jednostkę produktu lub usługi będą maleć.

Poziom wynagrodzeń ma znaczący wpływ na zaangażowanie pracowników w procesie pracy, na ich lojalność, kreatywność i w końcowym rezultacie na efektywność ich pracy (motywację do pracy). Pracownicy zadowoleni z otrzymywanych wynagrodzeń lepiej utożsamiają się z celami przedsiębiorstwami, chętniej podejmują się nowych zadań oraz podejmują trud systematycznego szkolenia, podnoszenia swoich umiejętności i wiedzy. Ma to bezpośredni wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa w jego otoczeniu i na pozyskiwanie nowych pracowników. Łatwiej pozyskiwana jest nowa, wysoko kwalifikowana kadra.

Poziom i zasady wynagradzania pracowników mają określone znaczenie społeczne. Struktura płac i zasady ich różnicowania wpływają na stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwach. Chodzi zarówno o relacje między poszczególnymi pracownikami oraz grupami pracowników jak również stosunki między menedżerami a ich podwładnymi. System wynagradzania powszechnie akceptowany sprzyja poprawie tych stosunków, pozytywnie wpływa na ograniczanie różnorodnych konfliktów i harmonijną współpracę. System ten jest ważnym instrumentem kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

4.4. Formy wynagradzania

W zależności od sposobu powiązania wysokości płacy z wkładem pracy pracownika wyodrębnia się czasowe, akordowe, prowizyjne oraz bonusowe formy płac.

Czasowe formy płac uzależniają zasadniczą część lub całość wynagrodzenia od przepracowanego czasu pracy i wysokości stawki za jednostkę czasu pracy. Wyodrębnia się:

- a) czasowe zwykłe formy płac,
- b) czasowo-premiewe formy płac, w których część wynagrodzenia zależy od spełnienia dodatkowych warunków (np. premia za zaoszczędzony czas, za oszczędności w zużyciu materiałów, za poprawę jakości produkcji, itp.),
- c) płace zryczałtowane (płaca zasadnicza plus stałe dodatki, np. za staż pracy plus składniki zmienne, np. za godziny ponadwymiarowe, premie)¹⁵⁰.

Wysokość wynagrodzenia przy czasowej zwykłej formie płac jest iloczynem przepracowanego czasu pracy i stawki godzinowej lub też stałym wynagrodzeniem miesięcznym otrzymywanym niezależnie od intensywności i jakości pracy. Wysokość płacy jest w istotnym stopniu pochodną taryfikacji stanowiska pracy lub pracownika. Jak zauważa Z. Sekuła, czasowe formy płacy „sprzyjać mogą rozwodnieniu pracy i przerostom zatrudnienia”¹⁵¹. Nie pozwalają na dodatkową gratyfikację pracowników bardziej wydajnych, sumiennych. Zabijają chęć do rywalizacji i wyróżnienia się. Zaletą tych form jest prostota, zrozumiałość, łatwość praktycznego zastosowania oraz relatywnie niskie koszty administrowania płacami. Ponadto zapewniają one większy komfort pracy, umożliwiając dostosowanie tempa pracy do indywidualnych predyspozycji pracownika. Stosuje się je w szczególności tam, gdzie mierzenie efektów pracy jest trudne (np. prace administracyjne), gdzie wpływ pracownika na tempo pracy jest ograniczony (np. przy taśmie produkcyjnej z rytmem wymuszonym, procesach aparaturowych), gdzie praca polega głównie na nadzorowaniu maszyn i urządzeń (np. ustawiacz maszyn) itp.

W czasowo-premiewej formie płac płaca za czas uzupełniana jest premią. Płaca jest zatem sumą wynagrodzenia zasadniczego (stałego za czas pracy) i należnej premii, której wysokość może być ustalona w postaci:

- a) procentowej (% od płacy zasadniczej),
- b) kwotowej (suma pieniędzy przyznawana za wykonanie określonego, dodatkowego zadania),
- c) za pomocą formuł uwzględniających mierzalne efekty pracy zrealizowane przez pracownika).

Czasowe formy płac (w różnych odmianach) najczęściej są stosowane w społeczeństwach o wysokiej kulturze organizacyjnej. Zapewniają one pracownikom w miarę stabilną sytuację finansową, jednocześnie nie wykazują negatywnego wpływu na wysiłek ze strony pracowników. Na przykład w wielu dużych korporacjach podkreśla się często możliwość i celowość zastąpienia norm pracy zadaniami, które powinno zrealizować dane stanowisko lub grupa stanowisk dla realizacji ce-

150 Por: Z. Sekuła, *Struktury wynagradzania pracowników*, wyd. . Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 193 – 199.

151 Tamże, s. 213.

łów wydziału czy innej komórki organizacyjnej. W Polsce te formy wynagradzania (szczególna forma czasowa zwykła) wciąż uważane są za mniej skuteczne. Można przypuszczać, że również dlatego, że w większości przedsiębiorstw menedżerowie wkładają zbyt mało wysiłku w motywowanie pracowników poprzez przydział odpowiednich (ambitnych) zadań, włączanie pracowników w proces ustalania celów¹⁵² itp.

Płace akordowe uzależniają wysokość wynagrodzenia od ilości wykonanej produkcji (usług). Wiążą więc w sposób jednoznaczny wynik pracy z wysokością wynagrodzenia. Oparte są na założeniu, że możliwość uzyskania wyższych zarobków motywuje do zwiększania wysiłku na rzecz wykonywanych zadań produkcyjnych lub usługowych. Ich skuteczność wymaga jednak spełnienia określonych warunków, do których zaliczyć się¹⁵³:

- a) opracowanie technicznie uzasadnionych norm na realizowane operacje, części produktów i produkty,
- b) prowadzenie odpowiedniej dokumentacji w zakresie podziału zadań między pracowników i ich realizacji,
- c) zabezpieczenia ciągłości pracy (zadań) dla poszczególnych stanowisk pracy,
- d) zapewnienie właściwej organizacji i obsługi stanowisk pracy,
- e) ustalenie odpowiednich mierników umożliwiających określenie ilości wykonanej pracy,
- f) opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego przeciwdziałającego negatywnym skutkom akordu.

Do powyższych warunków należy dodać takie jak:

- a) mierzalność wyniku pracy (dla wielu prac nie można znaleźć mierników, które dobrze informowałyby o ilości wykonanej pracy, np. prace administracyjne, biurowe itp.),
- b) bezpośredni wpływ pracownika na tempo pracy (akordu nie stosuje się np. przy pracy na taśmie produkcyjnej z rytmem wymuszonym, mimo, że ilość pracy można dokładnie zmierzyć),
- c) możliwość zapewnienia odpowiedniej jakości produkcji (dążenie do zwiększenia liczby wykonanych produktów lub usług może odbywać się kosztem jakości, co może przejawiać się we wzroście liczby produktów wybrakowanych; dlatego niekiedy uzupełnia się wynagrodzenia akordowe premią za spełnienie określonych kryteriów jakościowych).

Istnieją różne odmiany wynagrodzeń akordowych. Są one rezultatem dostosowania zasad wynagradzania akordowego do rodzaju zadań realizowanych przez pracowników oraz do organizacji pracy. W zależności od sposobu naliczania

152 Por: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 83.

153 Por: Z. Sekuła, *Struktura wynagradzania ... op. cit.*, s. 198.

wysokości wynagrodzenia rozróżnia się: akord czasowy i akord jednostkowy. Wysokość wynagrodzenia (P_a) przy akordzie czasowym oblicza się wg formuły:

$$P_a = q \cdot n_p \cdot s_g$$

gdzie:

q – liczba wykonanych zadań (wyrobów, części, usług),

n_p – norma czasu pracy na wykonanie jednostki zadania (np. jednego wyrobu),

s_g – stawka za godzinę pracy wg kategorii zaszerzegowania robót (zadań).

Wynagrodzenie przy akordzie jednostkowym ustala się następująco:

$$P_a = q \cdot s_a$$

gdzie:

s_a – akordowa stawka wynagrodzenia za jednostkowe zadanie (jeden produkt, jedną operację, jedną usługę itp.).

Sposób naliczania wynagrodzenia przy akordzie jednostkowym jest prostszy i bardziej zrozumiały dla wykonawców i tym samym ma większą siłę motywacyjną. Stawka akordowa może być stała, niezależna od liczby wykonanych produktów (usług) lub zmienna. Wynagradzanie przy stałej stawce akordowej nazywa się akordem prostym. Wysokość płacy jest iloczynem liczby zrealizowanych zadań (q) i stałej stawki akordowej (s_a). Zmienność stawek akordowych może mieć różny charakter. Od pewnego poziomu zrealizowanych zadań stawki te mogą wzrastać lub spadać. Dlatego rozróżnia się akord progresywny i degresywny.

Przy akordzie progresywnym, po wykonaniu określonej ilości zadań (normy, limitu) stawka akordowa wzrasta, przy czym ten wzrost może być jednokrotny (akord progresywny jednostopniowy) lub nawet kilkakrotny (np. raz za zadania powyżej normy, drugi raz za zadania powyżej 110% normy). Ta odmiana akordu silnie motywuje do wzrostu ilości wykonywanych zadań. Stosowany jest raczej sporadycznie (np. w sytuacji zagrożenia terminowego wykonania zobowiązań produkcyjnych za co grożą przedsiębiorstwu wysokie kary umowne), gdyż jest bardziej kosztowną formą wynagradzania. Ponadto, przy jego stosowaniu występuje większe zagrożenie obniżeniem jakości wykonanych zadań.

Przeciwieństwem akordu progresywnego jest akord degresywny. W tym przypadku, po wykonaniu normy, dodatkowo zrealizowane zadania są opłacone według niższej stawki. W tym przypadku zniechęca się pracowników do nadmiernego pośpiechu. Chodzi nie tylko o to by zadania były wykonywane bardziej starannie, lecz również by nie powstawały niepożądane różnice między współpracującymi stanowiskami. Ze względów organizacyjnych wymagana jest synchronizacja pracy.

W zależności od organizacji produkcji i pracy stosuje się akord indywidualny, zespołowy lub zryczałtowany. W akordzie indywidualnym wysokość wynagrodzenia zależy od indywidualnych rezultatów pracy robotnika oraz stawki akordowej. W akordzie zespołowym przedmiotem wyceny jest ogół zadań zrealizowanych przez określony zespół pracowników (nie mniej niż dwie osoby). Następnie należne zespołowi wynagrodzenie dzielone jest między członków zespołu. Podział ten może być dokonywany w oparciu o osobiste kategorie zaszeregowania poszczególnych uczestników zespołu pracowniczego. Poziom indywidualnych wynagrodzeń (członków zespołu) jest wtedy na tyle zróżnicowany na ile jest zróżnicowane osobiste zaszeregowanie poszczególnych pracowników. Podział może również charakter dwuelementowy. Część wynagrodzenia będzie dzielona według kryterium zaszeregowania pracowników, zaś pozostała część proporcjonalnie do indywidualnego zaangażowania w realizacji danego zadania zespołowego. Akord zryczałtowany polega na ustaleniu wysokości wynagrodzenia za określoną pracę niezależnie od liczebności zespołu lub czasu realizacji zadania.

Akordowe formy wynagradzania są w praktyce coraz rzadziej stosowane. Wynika to z faktu ich niedostosowania do współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Automatyzacja produkcji sprawia, że indywidualny wpływ robotnika na przebieg procesu wytwórczego jest ograniczony, tradycyjne normowanie czasu pracy traci na znaczeniu¹⁵⁴. Na rynku ceny nie zależą od wewnętrznych nakładów pracy, lecz od warunków konkurencji. W gospodarce opartej na wiedzy bardziej pożądana jest kreatywność i innowacyjność pracowników niż dążenie do przekraczania ustalanych norm. Dynamiczne otoczenie zmusza do wprowadzania częstych zmian w programach produkcyjnych, stosowanych technologiach itp.

Nie oznacza to jednak, że te formy wynagradzania stały się zupełnie nieprzydatne, zwłaszcza te które dotyczą pracy zespołowej. Akord zespołowy mobilizuje do harmonijnej współpracy, rozwijania potrzebnych umiejętności, do dzielenia się wiedzą. Równocześnie ułatwia procesy restrukturyzacji zatrudnienia. Zespoły pozbywają się zazwyczaj pracowników mniej wydajnych, niezdolnych do współdziałania, nie posiadających wystarczających kwalifikacji.

Prowizyjna forma płac polega na bezpośrednim uzależnieniu wysokości wynagrodzenia od wykonanej pracy. Warunkami efektywności tej formy są¹⁵⁵:

- a) wybór takiego parametru ekonomicznego, na którego wielkość ma wpływ praca wynagradzanego pracownika lub zespołu,
- b) ustalenie takiej stopy prowizji, która z jednej strony będzie stanowiła wystarczającą zachętę dla pracownika, z drugiej zaś zapewniała przedsiębiorstwu oczekiwane korzyści.

154 Por: B. Wagner, *Wynagrodzenia za pracę*, wyd. Biblioteczka pracownicza, Warszawa 1997, s. 45.

155 Por: Z. Sekułą, *Struktura wynagradzania ... op. cit.*, s. 207.

Rozróżnia się dwie odmiany formy prowizyjnej; czysta płaca prowizyjna i płaca czasowo prowizyjna. Przy czystej prowizji wysokość wynagrodzenia jest iloczynem stopy prowizji (s_a) wyrażonej w procentach i podstawy naliczania wynagrodzenia (q) (np. dzienny obrót, suma korzyści przysporzonych przedsiębiorstwu z tytułu tańszych zakupów, wartość wykonanych produktów itp.). W przypadku nie wypracowania przez pracownika podstawy prowizji wynagrodzenie się nie należy. W praktyce występuje często powiązanie formy czasowej i prowizyjnej, szczególnie w przypadku pracowników pozostających w stosunku pracy. Wówczas wynagrodzenie pracownika składa się z dwóch elementów:

- a) części względnie stałej zależnej od przepracowanego czasu oraz kategorii zaszerzegowania na minimalnym poziomie, niezależnej od wyników jego pracy,
- b) prowizji zależnej od wypracowanej podstawy prowizji, której wysokość ustala się w taki sam sposób jak prowizji czystej.

Zaletą prowizyjnych form wynagradzania jest duża skuteczność w zakresie motywowania do możliwie największego wykonania przydzielonego zadania. Równocześnie zazwyczaj pozostawia się pracownikowi szeroki zakres swobody w zakresie sposobu osiągania wyznaczonego celu. Pracodawca przerzuca znaczącą część ryzyka operacyjnego na wykonawcę. Trzeba zauważyć, że w przypadku złego wyboru (skonstruowania) miernika zadania i stopy prowizji pracodawca może nie osiągnąć zamierzonego rezultatu.

Bonusowe formy płac często są stosowane w krajach zachodnich. Są one rezultatem poszukiwania rozwiązań mających na celu redukcję wad czasowych i akordowych form wynagradzania. Charakteryzują się one uzależnieniem części płacy od wysokości osiągniętych efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo lub komórkę organizacyjną. Są narzędziem pozwalającym na elastyczne kształtowanie udziału poszczególnych grup pracowniczych w wygospodarowanych korzyściach finansowych. Pracownik jest motywowany poprzez premię bonusową przysługującą za dodatkowe efekty pracy (ponad efekty zadane). Premia taka może przysługiwać z różnych tytułów (np. skrócenie czasu wykonania zadania, dotrzymania wyznaczonego terminu, racjonalne wykorzystanie surowca itp.). Wysokość przysługującej premii ustala się na takim poziomie, by w dodatkowych efektach pracy partycypował nie tylko pracownik, lecz również przedsiębiorstwo. Dlatego premia bonusowa ma charakter degresywny.

Skuteczne wykorzystywanie bonusowych form wynagradzania wymaga spełnienia co najmniej następujących warunków¹⁵⁶:

- a) ustalania norm czasowych lub wydajnościowych dla wyznaczonych zadań produkcyjnych,
- b) planowania i pomiaru rzeczywistego czasu pracy,
- c) bieżącego pomiaru efektów pracy,

156 Tamże, s. 206.

- d) niezakłóconej obsługi stanowisk pracy,
- e) ustalenia zasad naliczania wysokości premii.

Jedną z odmian płac bonusowych jest dniówka zadaniowa. Polega ona na tym, że pracownik otrzymuje określone zadania oraz czas na jego wykonanie. Za terminowe wykonanie zadania lub skrócenie tego terminu przysługuje mu premia (bonus). W przypadku wyższej premii przy skróceniu terminu występuje silna motywacja (presja) na wzrost wydajności pracy. Dniówka zadaniowa wówczas bardziej podobna jest do akordowej formy wynagradzania. Często w praktyce stosuje się rozwiązanie, w którym premia przysługuje tylko za terminowe wykonanie zadania, zaś w przypadku niedotrzymania terminu zmniejsza się wynagrodzenia przewidziane za wykonanie zadania. Rozwiązanie takie nazywa się „premią ujemną”¹⁵⁷. Brak premii za skrócenie czasu wykonania zadania ma miejsce wówczas, gdy nie jest ono pożądane bądź to ze względu na jakość wykonania lub z uwagi na konieczność synchronizacji pracy z innymi stanowiskami.

Zaletą bonusowych form wynagradzania jest wzrost motywacji do realizacji zadań zgodnie z oczekiwanymi pracodawcy. Siła motywacji zależy od charakteru i wysokości bonusu. Bonusy nie zawsze muszą być powiązane z wynagrodzeniem zasadniczym. Mogą mieć formę świadczenia pozapłacowego (np. nagrody rzeczowej takiej jak laptop, samochód służbowy, mieszkanie służbowe lub innej jak: polisa ubezpieczeniowa, opieka medyczna itp.).

Jednak nie w każdym w warunkach i w odniesieniu nie do wszystkich pracowników ta forma wynagradzania jest jednakowo skuteczna. Wskazuje się na dwie podstawowe niedoskonałości systemu, którymi są: silne ukierunkowanie na realizację tylko takich celów, które są przedmiotem premiowania oraz brak motywacji do zespołowego działania. W przypadku handlowców, wady te przejawiają się w¹⁵⁸:

- a) koncentracji na obsłudze klientów kluczowych, przy jednoczesnym zaniedbaniu pozostałych grup,
- b) wiązanie się z interesami klientów, od których satysfakcji zależy dalszą sprzedaż,
- c) niechęci do dzielenia się wiedzą o klientach i powstawanie silniejszych więzi z klientami niż z macierzystym przedsiębiorstwem,
- d) zagrożeniu „podkupywaniem” klientów innym pracownikom handlowych,
- e) trudnościach w zastępowaniu jednych pracowników handlowych przez innych w przypadku niedyspozycji (choroby) lub zwolnienia z pracy.

Doświadczenie wskazuje, że szczególnie pracownicy zatrudnieni na niższych szczeblach struktury organizacyjnej mniej są zainteresowani mało przewidywalnymi (wysoko niepewnymi) bonusami¹⁵⁹.

157 Por: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 125.

158 Por: J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, wyd. PWN, Warszawa 2012, s. 114-115.

159 Por: M. Nyk, *Polityka wynagrodzeń w Polsce. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 193.

W celu uelastycznienia form wynagradzania pracowników oraz lepszego ich dostosowania do sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i rezultatów pracy pracowników można stosować kafeteryjne formy wynagradzania zwane kafeterią. Polegają one na indywidualizacji sposobów wynagradzania poszczególnych zatrudnionych poprzez stworzenie im możliwości wyboru spośród dostępnego zbioru (listy, menu) świadczeń. Zbiór taki może obejmować takie świadczenia jak np. wypłaty gotówkowe, ubezpieczenia zdrowotne, na życie, opiekę medyczną, świadczenia rzeczowe, opusty na nabywane produkty i usługi wytwarzane przez przedsiębiorstwo, dodatkowy czas wolny itp. Zbiory te są na ogół zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych. Dlatego ważne jest by¹⁶⁰:

- a) dobrze rozpoznać oczekiwania i potrzeby pracowników,
- b) określić wartość pakietu i jego udział w całości wynagrodzenia,
- c) ustalić zasady zmienności pakietu, uwzględniając nie tylko zmianę oczekiwań pracowników, lecz również cen rynkowych pakietu,

Zazwyczaj wynagrodzenia kafeteryjne nie stanowią pełnego wynagrodzenia za pracę. Są formą wynagrodzenia dodatkowego i zazwyczaj ich udział w ogólnym wynagrodzeniu pracowników oscyluje ok. 20%¹⁶¹.

Zdaniem S. Borkowskiej istnieją co najmniej następujące przesłanki uzasadniające wprowadzanie kafeteryjnych form wynagradzania. Są nimi¹⁶²:

- a) możliwość dostosowania narzędzi motywowania do celów i oczekiwań poszczególnych pracowników,
- b) możliwość zmniejszenia obciążeń podatkowych pracowników,
- c) wzrost motywacji w wyniku dania pracownikom wyboru najbardziej odpowiadających im składników wynagrodzeń,
- d) wzrost możliwości racjonalnego zarządzania kosztami wynagradzania.

Niewątpliwą zaletą powyższej formy wynagradzania pracowników jest lepsze ich dostosowanie do oczekiwań konkretnych osób. Zwiększa to niewątpliwie siłę motywacyjną całego systemu, stwarzając możliwość wzrostu satysfakcji pracowników z wykonywanych zadań i miejsca zatrudnienia. Równocześnie przedsiębiorstwo poszerza swoje możliwości w zakresie kształtowania kosztów pracy (uelastycznia zarządzanie tymi kosztami). Jednak przygotowanie skutecznego rozwiązania jest dość trudne, a administrowanie systemem relatywnie drogie. Dlatego kafeteryjne formy wynagradzania mogą spełniać swoją rolę głównie w organizacjach i grupach pracowniczych o wysokich kompetencjach i zróżnicowanych potrzebach osobistych. Są to zazwyczaj podmioty, w których koszty pracy mają wysoki udział w kosztach ogółem¹⁶³.

160 S. Borkowska (red), *wynagrodzenia ... op. cit.*, s. 165.

161 T. Oleksym, *Praca i płaca w zarządzaniu*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 319.

162 S. Borkowska (red), *wynagrodzenia ... op. cit.*, s. 164.

163 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 346.

Kolejnym, w miarę nowym rozwiązaniem w zakresie systemu wynagrodzenia pracowników, są wynagrodzenia pakietowe. Są one stosowane zazwyczaj wobec osób piastujących wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstw, gdzie wymagane są odpowiednio wyższe kompetencje (wiedza, umiejętności, zachowanie adekwatne do zaistniałej sytuacji itp. Dotyczą one w szczególności menedżerów wyższego szczebla oraz wysokiej klasy specjalistów. Za takim systemem wynagradzania przemawiają następujące przesłanki¹⁶⁴:

- a) w przedsiębiorstwach istnieją pewne kategorie pracowników, których kompetencje są szczególnie ważne z punktu widzenia realizacji strategicznych celów firmy i jej pozycji rynkowej,
- b) utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga ciągłego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji oraz zmiany zachowań pracowniczych,
- c) współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw i związanej z tym rosnącej niepewności, tym samym rosną wymagania pracowników w zakresie wzrostu elastyczności działania, częstszej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu i umiejętności podejmowania decyzji w warunkach rosnącego ryzyka i niepewności,
- d) wynagradzanie za kompetencje stwarza większe możliwości pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników, zdolnych do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia przy tworzeniu takiego systemu wynagradzania jest z góry określona kwota przeznaczona na wynagrodzenia, która następnie jest dzielona na składniki (elementy) o różnym charakterze stałym i zmiennym, krótkookresowym i długookresowym. Do najważniejszych składników wynagrodzenia w systemie pakietowym należą¹⁶⁵:

- a) wynagrodzenia zasadnicze (o stałym charakterze) zależne od układów zbiorowych pracy, rynkowego poziomu, płac, kategorii osobistego zaszerogowania pracownika, polityki płacowej przedsiębiorstwa itp.,
- b) wynagrodzenia o charakterze zmiennym zależne od osiąganym wyników pracy, (najczęściej premie i prowizje, które mogą być powiązane z indywidualnymi, zespołowymi lub wynikami ekonomicznymi całego przedsiębiorstwa),
- c) partycypacja finansowa w zysku (akcje, opcje na akcje, udziały w zysku itp.),
- d) perkwizyty obejmujące samochód służbowy, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne, karty kredytowe, dodatkowa badania lekarskie, subsydiowanie posiłków, członkostwo w organizacjach zawodowych itp.,

164 Por: M.W. Kopertyńska, *Czynniki motywacyjne determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich przedsiębiorstw*, w: M. Juchnowicz (red), *Kapitał ludzki a kształtowanie się przedsiębiorczości*, wyd. Poltext, Warszawa 2004, s. 282.

165 Por: K. Gugała, *Praktyka rynkowa w zakresie wynagrodzeń pakietowych: Polska a Unia Europejska*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, wyd. IPiPS, Warszawa 2000, s. 127-128.

- e) pożyczki firmowe na różne potrzeby (np. mieszkaniowe, zakup samochodu) udzielane na korzystnych warunkach,
- f) finansowanie przeprowadzek,
- g) finansowanie kosztów podróży służbowych,
- h) beneficja (ubezpieczenia zdrowotne, ubezpieczenie na życie, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowe urlopy).

Ten system wynagradzania pracowników nabiera szczególnego znaczenia w gospodarce opartej na wiedzy, w której głównie od kompetencji zatrudnionych zależą wyniki ekonomiczne. Dlatego przy tworzeniu takiego systemu wynagradzania należy¹⁶⁶:

- a) zdefiniować główne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa i jego podstawowe funkcje,
- b) dokonać wyboru modelu kompetencji, który najlepiej będzie odzwierciedlał potrzeby danego przedsiębiorstwa,
- c) ocenić rzeczywisty poziom kompetencji pracowników i porównać go z wymogami wynikającymi z przyjętego modelu, ustalić istniejące rozbieżności i określić zadania w zakresie uzupełnienia stwierdzonych niedoborów,
- d) powiązać przyznawanie dodatkowych składników wynagrodzenia (premi, beneficjów itp.) z realizacją powyższych zadań.

Z powyższego wynika, że powiązanie systemu wynagradzania z kompetencjami wymaga zdefiniowania wymaganych kompetencji na poszczególnych stanowiskach pracy. Do nich powinny być dostosowane osobiste kompetencje pracownika. Z kolei synchronizacji kompetencji niezbędnych na danym stanowisku z kompetencjami osobistymi wymaga wdrożenia zarządzania kompetencjami¹⁶⁷. Jest to bowiem kluczowy warunek skuteczności systemu. będącej przedmiotem motywowania.

Zaletami tego systemu wynagradzania są duże możliwości w zakresie integrowania pracowników wokół celów przedsiębiorstwa, skuteczniejsze motywowanie do realizacji zadań krótko i długookresowych, racjonalizacja kosztów pracy oraz lepsze dostosowanie wynagrodzeń do oczekiwań pracowniczych. Trzeba jednak podkreślić, że ceną za powyższe korzyści jest wzrost trudności w uzyskaniu spójnego systemu wynagradzania w całym przedsiębiorstwie. Wyższe są również koszty obsługi takiego systemu¹⁶⁸.

Zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania organizacjami, brak jest jednoznacznego rozstrzygnięcia, czy poziom wynagrodzeń powinien zależeć przede wszystkim od kompetencji, czy też od kompetencji powiązanych z efek-

166 Por: S. Borkowska (red), *Wynagrodzenia ... op. cit.*, s. 165.

167 Por: M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych*, wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 159.

168 A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami... op. cit.*, s. 347.

tami pracy¹⁶⁹. Jak podkreśla M. Juchnowicz „oparcie strategii wynagrodzeń na kompetencjach wymaga systemu zarządzania, który gwarantuje uruchomienie i optymalne wykorzystanie potencjalnego zasobu możliwości pracowników, nawet tych nieuświadomionych, dla realizacji wspólnych celów”¹⁷⁰. Sukces przedsiębiorstwa i jego rozwój zależą od wyników ekonomicznych. Te natomiast mogą być wyższe wówczas gdy zatrudnieni pracownicy są bardziej kompetentni. Może być tak, że wysokie kompetencje pracownicze mogą być źle wykorzystywane (np. obsada stanowisk niezależnie od kompetencji). Dlatego powiązanie kompetencji z efektywnością stanowi właściwą podstawę do budowania poprawnego systemu wynagradzania pracowników.

4.5. Struktura wynagradzania

Niemale znaczenie dla motywacyjnej funkcji płac ma wewnętrzna ich struktura. Struktura ta określona jest przez proporcje między stałą i ruchomą częścią płac. Do stałej części płac zalicza się wynagrodzenie zasadnicze oraz stałe dodatki do płac, np. za staż pracy, za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia, za pracę w porze nocnej, dodatek funkcyjny, itp. Ruchoma część płacy związana jest ze spełnieniem przez pracownika określonych warunków (zadań). Kierunkiem zmian w systemach wynagradzania pracowników jest dążenie do większego uzależnienia wysokości indywidualnych apanaży od efektów (wyników) pracy. Z punktu widzenia pracodawców do podstawowych zalet tej formy wynagradzania zaliczyć można¹⁷¹:

- a) zmniejszenie presji na wzrost stałych wynagrodzeń i ryzyka obniżenia ich efektywności,
- b) możliwość skupienia uwagi pracowników na najważniejszych aspektach ich pracy,
- c) wzrost zainteresowania pracowników efektami ich pracy,
- d) rozwój kompetencji pracowniczych poprzez lepsze wykonanie przydzielanych im zadań,
- e) duża elastyczność w zakresie dostosowywania systemu motywacyjnego do aktualnie realizowanych celów przedsiębiorstwa,
- f) promowanie pracowników osiągających najlepsze wyniki,
- g) korzystny wpływ na wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

169 Por: Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami ... op. cit.*, s. 271.

170 M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*, wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 135.

171 Por: E. Beck-Krala, *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2013, s. 140-141.

Podstawowym elementem ruchomej części płac są premie. Przyznanie premii zależy od spełnienia dodatkowych, ściśle określonych warunków. Może mieć ona charakter pozytywny lub negatywny. W pierwszym przypadku pracownik otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie po zrealizowaniu dodatkowych zadań. W drugim przypadku pracownik ma z góry przyznaną określoną kwotę premii, która może być zmniejszona w przypadku niepełnego wykonania zadań, będących warunkiem otrzymania premii. Zadania premiowe mogą być związane z ilościowym wzrostem produkcji, poprawą jakości produktów i usług (np. zmniejszeniem liczby braków), obniżką kosztów, oszczędnością surowców, materiałów, energii itp., lepszym wykorzystaniem czasu pracy (skróceniem czasu przestojów), terminową lub przedterminową realizacją zadania, spadkiem awaryjności maszyn, pracą bezwypadkową¹⁷². Zadania premiowe mogą ulegać zmianie. Wraz z upływem czasu zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa (wprowadza się nowe produkty, zmienia się wyposażenia, wprowadzenia się nowe technologie, nowe formy organizacji pracy itp.). Przed przedsiębiorstwem stają nowe wyzwania, do których trzeba dostosować również wymagania względem pracowników.

Skuteczność systemu premiowania wymaga spełnienia określonych warunków, do których zalicza się¹⁷³:

- a) premia nie powinna być wyższa od płacy zasadniczej, gdyż stanowi jej uzupełnienie,
- b) premia ma charakter pozytywny nie powinna być przyznawana automatycznie, lecz tylko wtedy, gdy te warunki są spełnione,
- c) premiować należy pracowników osiągających ponadprzeciętne efekty (selektywny charakter premii),
- d) osiągnięcia będące przedmiotem premiowania podlegają rzetelnej, kompleksowej i systematycznej ocenie,
- e) wypłata premii powinna nastąpić w nieodległym terminie od wykonania zadania, by związek wynagrodzenia z wykonaną pracą był widoczny.

Trzeba ponadto dodać, że siła motywacyjna premii zależy od liczby zadań premiowych i wysokości premii związanych z jednym zadaniem. Małeje ona wraz ze wzrostem tej liczby, gdyż zazwyczaj przy dużej liczbie zadań kwota premii związana z realizacją jednego zadania jest niższa. Ponadto, pracownicy mogą dokonywać swoistej selekcji zadań, wybierają te, które są łatwiejsze do wykonania, a lekceważąc pozostałe. Dlatego z warunków skutecznego premiowania jest opracowanie jego kryteriów, które zdaniem A. Melicha powinny spełniać następujące warunki¹⁷⁴:

172 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 340.

173 Por: S. Borkowska (red), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 159-160.

174 Por: A. Melich, *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987, s. 187-187.

- a) zadania premiowe powinny mieć istotny wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa,
- b) zadania powinny być mierzalne, a wskaźniki ich realizacji wymierne,
- c) liczba zadań (kryteriów) premiowych nie powinna być duża, by się wzajemnie nie wykluczały,
- d) pracownik powinien mieć bezpośredni wpływ na wykonanie zadania premiowego,
- e) przy kilku zadaniach premiowych należy zapewnić ich jednakową atrakcyjność, by nie zachęcać do niepożądanego ich selekcji.

Inni autorzy dodają ponadto, że liczba zadań premiowych nie powinna być wyższa od 2 -3. Zadania te powinny być możliwe do wykonania przez danego pracownika lub zespół pracowniczy. Kryteria i warunki premiowania powinny być znane pracownikom przed rozpoczęciem ich realizacji¹⁷⁵.

Premie mogą mieć charakter regulaminowy lub uznaniowy. Przy premiach regulaminowych zasady premiowania są ściśle określone w regulaminie, czyli przepisach wewnętrznych określających przedmiot (zadania) premiowania i wysokość premii. Premie regulaminowe są zobowiązaniem pracodawcy do wypłacenia określonej premii w przypadku spełnienia zdefiniowanych w regulaminie warunków. Pracownik, który spełnił warunki zawarte w regulaminie nabywa prawo do wypłaty premii. W przypadku niedotrzymania zobowiązania przez pracodawcę pracownik może ubiegać się o jego realizację na drodze sądowej¹⁷⁶. Premie uznaniowe są mniej pewne a ich przyznanie oraz wysokość zależą od decyzji przełożonego. Mają one charakter nagrody, której przyznanie zależy od decyzji pracodawcy. Nieprzyznanie takiej premii nie daje pracownikowi prawa do zaskarżenia decyzji w sądzie. Odwołanie sądowe mogłoby mieć miejsce wtedy, kiedy premia została przyznana, lecz jej nie wypłacono.

Premie mogą być powiązane z wynikami całego przedsiębiorstwa, takimi jak przychody ze sprzedaży, koszty, czy wynik finansowy lub też zależne od wyników pracy danego zespołu pracowniczego czy też indywidualnych rezultatów pracy zatrudnionego. Z. Czajka pierwszy przypadek premiowania nazywa premiowaniem syntetycznym, zaś drugi premiowaniem wyspecjalizowanym¹⁷⁷.

Rozróżnia się premie zadaniowe oraz udziałowe¹⁷⁸. Premie zadaniowe zazwyczaj stosowane są w odniesieniu do stanowisk robotniczych. Jej przyznanie oraz wysokość zależą od stopnia wykonania przydzielonego zadania przez pojedynczego pracownika (premia indywidualna) lub przez grupę pracowników (premia

175 Por: T. Oleksyn, *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 1994, s. 96.

176 Por: A. Kowalska, M. Czeredys-Wójtowicz, A. Szafran, A. Kowalski, *Pracownik w firmie od przyjęcia do zwolnienia*, wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 97.

177 Por: Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 286-287.

178 Tamże, 287-288.

zespołowa). Premie udziałowe mają charakter udziału pracownika w osiągniętych przez przedsiębiorstwo korzyściach. Ten rodzaj premiowania jest stosowany za zwyczaj na stanowiskach kierowniczych.

Mimo, że w strukturze płac w praktyce polskich przedsiębiorstw zachodzą znaczące zmiany (odchodzi się od tych elementów, które nie mają bezpośredniego związku z trudnością i efektywnością pracy, tj. dodatek za staż pracy, nagrody jubileuszowe itp.)¹⁷⁹, to jednak w dalszym ciągu dominują płace o charakterze stałym¹⁸⁰. Są one powiązane bardzo silnie z określonymi warunkami formalnymi, takimi jak: kwalifikacje formalne, staż pracy, zajmowane stanowisko, itp. Takie rozwiązania najczęściej nie motywują lub mało motywują do dbałości o efekty pracy, osłabiają poczucie sprawiedliwości wynagradzania, godzą w zasadę proporcjonalności świadczeń do wydatkowanej pracy.

Tylko relatywnie mała część wynagrodzenia ma charakter ruchomy, na ogół formę premii¹⁸¹. W większości przypadków premia ma charakter regulaminowy. Warunki jej przyznawania są częściej związane ze spełnieniem kolejnych formalnych kryteriów (np. nie korzystanie ze zwolnień lekarskich, brak nagany, itp.) niż z wynikami efektywnościowymi i wysiłkami osobistymi konkretnych pracowników. Dość rzadko stosowane są premie uznaniowe. Taki system stwarza wysokie poczucie bezpieczeństwa pracownikom. Osłabia jednak poczucie ich odpowiedzialności za efekty ekonomiczne. Brak jest bowiem często jednoznacznego powiązania między poziomem płac a sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa. Ponadto, kierownicy i pracownicy nie widzą bezpośredniego związku między osobistym wysiłkiem a wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Nadmierna formalizacja systemu wynagradzania sprawia, że często mimo zróżnicowanego zaangażowania pracowników otrzymują oni podobne wynagrodzenie. W tej sytuacji bardziej energiczni i wydajniejsi pracownicy zmniejszają swój wysiłek, nie chcąc pracować na innych. Dominuje więc kult przeciętności. To zniechęca wielu kierowników i przedsiębiorców do wykorzystywania w polityce płacowej instrumentów premiowych¹⁸².

Dotychczasowa praktyka premiowania w większości polskich przedsiębiorstw jest niedobra. Mimo, że ta forma wynagradzania pracowników jest mało popularna w polskich przedsiębiorstwach, to jeszcze jej związek z rzeczywistymi efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw jest często mały. Premiowanie ma sens wtedy, kiedy uzyskanie premii wiąże się z uzyskaniem przez pracownika pożądaných

179 Por: Z. Sekuła, *Struktury wynagradzania...* op. cit., s. 461.

180 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* op. cit., s. 366.

181 Np. w ok. 70% badanych małych i średnich przedsiębiorstw nie wypłacano żadnych premii. Jednym wynagrodzeniem była płaca zasadnicza. Natomiast tam, gdzie premię wypłacano, stanowiła ona zaledwie od 10% – 20% funduszu płac (por: M. Gruza, *Struktura wewnętrzna wynagrodzeń w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, w: S. Borkowska, *Motywowac skutecznie...* op. cit., s. 192.

182 Por: Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 48.

efektów, od których zależy wysokość premii. W przeciwnym przypadku premia przekształca się stopniowo w zwykły dodatek do płacy zasadniczej. Pracownik przestaje rozumieć jej cel i czuje się pokrzywdzony, jeżeli premii nie otrzyma.

Opracowanie skutecznego systemu wynagradzania nie jest zadaniem łatwym. Prowadzone badania nad systemami motywacji pracowniczej wskazują, że nie ma jednoznacznego przełożenia wyższej płacy na silniejszą motywację. Płaca traktowana jest jako świadczenie za wykonywanie określonych czynności zawodowych wchodzących w zakres obowiązków danego stanowiska pracy. Dlatego uważa się, że siłę motywacyjną wynagrodzenia można zwiększyć poprzez uzależnienie poziomu wynagrodzenia od realizacji wyznaczonego celu biznesowego¹⁸³.

Kształtując strukturę płac należy wziąć pod uwagę¹⁸⁴:

- a) kształtowanie wynagrodzeń bez powiązania z efektami pracy ma nie tylko charakter antymotywacyjny, lecz naraża przedsiębiorstwo na dodatkowe ryzyko utraty konkurencyjności, a w dalszej kolejności upadłości,
- b) system wynagradzania powinien umożliwiać lepsze wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich, które znajduje odzwierciedlenie w lepszym wykorzystaniu, we wzroście wydajności pracy, poprawie jakości produkcji i w ostateczności relatywnym spadku kosztów jednostkowych,
- c) konieczność wzrostu elastyczności i przedsiębiorczości pracowników przejawiającej się w innowacyjności, kreatywności i lojalności,
- d) długotrwałe stosowanie stałego elementu wynagradzania powoduje spadek jego wartości na skutek spowszechnienia i przyzwyczajenia.

Zmiany w systemie wynagradzania pracowników powinny iść w dwóch kierunkach:

- 1) Zdecydowanego wzrostu udziału ruchomej części wynagrodzeń (premi) w ogólnym wynagrodzeniu kierowników ośrodków i ich pracowników.
- 2) Jednoznacznego uzależnienia wysokości wynagrodzeń od stopnia wykonania przydzielonych zadań i spełnienia ewentualnych warunków dodatkowych (np. skrócenia cyklu uruchomienia produkcji nowego wyrobu, itp.).

Skuteczność systemu wynagradzania zależy w dużej mierze od poprawności ustalenia zadań oraz właściwego doboru dodatkowych kryteriów o charakterze techniczno-ekonomicznym warunkujących otrzymanie ruchomej części płacy (premi)¹⁸⁵. Przy doborze tych kryteriów uwzględnić trzeba możliwość wpływu ocenianej jednostki na ich wykonanie. Takie rozwiązanie pozwala na uzależnienie zarobków od wyników ekonomicznych firmy i indywidualnego wysiłku poszczególnych pracowników. Umożliwia realizację podstawowych celów stawianych

183 Por: W. Szklarczyk, *Bodźce długoterminowe ... op. cit.*, s. 146.

184 Por: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników... op. cit.*, s. 173-174.

185 Jak słusznie zauważa M. Smith jeżeli firma chce zachęcić pracowników do realizacji zadań o charakterze niefinansowym, musi je w odpowiedni sposób powiązać z systemem wynagradzania (por: M. Smith, *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, ss. 267 -268.

przed systemami motywacyjnymi, a kierownikom stwarza możliwość bezpośredniego większego wpływu na postawy robotników.

4.6. Wynagradzanie kadry kierowniczej

Kadra zarządzająca (menedżerowie) spełnia w każdym przedsiębiorstwie bardzo odpowiedzialne funkcje, często nie w pełni uświadomione. Swoimi decyzjami wpływa nie tylko na realizację celów organizacji gospodarczych i osiągnięte wyniki finansowe, lecz również na wartość kapitału ludzkiego. Tym samym ponosi odpowiedzialność za rozwój pracowników poprzez przydzielanie coraz trudniejszych zadań, podnoszenie kwalifikacji w wyniku szkoleń, tworzenie odpowiedniej atmosfery bardziej lub mniej sprzyjającej harmonijnej pracy zespołowej. Poprzez swoje decyzje wpływa na rolę kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstwa¹⁸⁶.

Grupa menedżerów jest dość zróżnicowana, ze względu na¹⁸⁷:

- a) cechy osobowe, takie jak: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiek itp.,
- b) cechy organizacji (wielkość, rodzaj prowadzonej działalności, kultura organizacyjna itp.),
- c) otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (pozycja rynkowa, system prawny, rynek pracy itp.).

Do tego należy dodać jeszcze system zarządzania przedsiębiorstwem (zakres centralizacji decyzji) oraz szczebel struktury organizacyjnej na jakim funkcjonuje dane stanowisko kierownicze. Od tego bowiem zależy zakres obowiązków i odpowiedzialności menedżera za wyniki pracy podległego mu zespołu. Niezależnie od stopnia centralizacji wyższa odpowiedzialność przypisana jest do stanowisk zajmujących wyższą pozycję w strukturze organizacyjnej.

Powyższe okoliczności powodują, że opracowanie i wdrożenie racjonalnego systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej jest zadaniem trudnym. Wynika to, m.in. z trudności¹⁸⁸:

- a) w mierzeniu efektów pracy kierowniczej,
- b) w wyborze sposobów wynagradzania (rodzaju nagród), które dla menedżerów mają największe znaczenie,
- c) w skutecznym powiązaniu nagród z rezultatami pracy,
- d) w jednoznacznym ustaleniu wpływu pracy danego menedżera na sukces organizacji.

186 Por: W. Gonciarski, *Menedżer jako kreator wartości kapitału ludzkiego*, w: A. Lipka, S. Waszczak, *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, wyd. A.E. w Katowicach, Katowice 2007, s. 189.

187 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* op. cit., s. 357.

188 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ...* op. cit., s. 357.

Kierownicy odpowiedzialni za pracę wewnętrznych komórek organizacyjnych muszą być niemniej, niż pozostali pracownicy, zainteresowani wzrostem ich efektywności. Powstaje jednak problem: czy mogą być wynagradzani na tych samych zasadach co pozostali pracownicy, czy też należy stworzyć dla nich system odrębny. Od menedżerów (kierowników) wymaga się określonej sprawności organizacyjnej i funkcjonalności, które są niezbędne do osiągnięcia celów organizacji. W swoich decyzjach menedżer powinien myśleć kategoriami dobra wspólnego, czyli łączyć dobro własne z dobrem pracowników i przedsiębiorstwa¹⁸⁹.

Przyjęcie rozwiązania, w którym zasady wynagradzania menedżerów liniowych są powiązane z zasadami wynagradzania pracowników, wiąże się na ogół z koniecznością zmiany w zadaniach premiowych kierowników. Mogą być one zróżnicowane, począwszy od wprowadzenia dodatkowego zadania premiowego w postaci wykonania zadań budżetowych komórki a skończywszy na uzależnieniu wysokości wynagrodzenia kierowników od efektów finansowych uzyskanych przez kierowaną komórkę..

W przypadku menedżerów istotne znaczenie mogą mieć udziałowe formy wynagradzania. Polegają one na określonej partycypacji wynagradzanego w efektach jego pracy lub rezultatach pracy zespołu lub całego przedsiębiorstwa. Miarą tych efektów może być obniżka kosztów lub nadwyżka ekonomiczna rozumiana jako różnica między przychodami a kosztami poniesionymi na ich uzyskanie.

A. Deyhle wyodrębniła 5 możliwych wariantów w zakresie powiązania premii kierowników z wynikami pracy podległych im komórek organizacyjnych (zespołów)¹⁹⁰:

- 1) Wysokość premii kierownika jest określona w formie stałego, procentowego udziału w wynikach osiągniętych przez daną komórkę organizacyjną. Ten wariant można zastosować tylko w tych komórkach, których wyniki można wyrazić w formie określonej kategorii nadwyżki ekonomicznej. Z uwagi na fakt, że w różnych komórkach lub grupach komórek mogą być zróżnicowane możliwości ustalenia takiej nadwyżki należałoby dostosować kryteria przyznawania premii do konkretnych warunków poszczególnych jednostek organizacyjnych. Nie jest to zadanie łatwe, prowadzić może do skomplikowania systemu premiowania kadry zarządzającej i powstawania różnego rodzaju konfliktów związanych z wprowadzaniem nowych produktów, czy też zasad rozliczaniu usług świadczonych przez jedne komórki na rzecz innych.
- 2) Wysokość premii kierownika zależy od stopnia dodatniego odchylenia (pozytywnie ocenianego) od zadanego budżetu. W miarę przekraczania wzrostu tego odchylenia (różnicy) rośnie premia. W wariacie tym występuje silna motywacja do takiego wykonania zadanego budżetu, które stworzy podstawę

189 Por: B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 385.

190 Por: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny ... op. cit.*, ss. 266 – 268.

do wyższej premii. Praktyczne wykorzystanie takiego rozwiązania wiąże się z wieloma niebezpieczeństwami. Kierownicy komórek organizacyjnych mogą być zainteresowani w ukrywaniu rezerw efektywnościowych na etapie przygotowywania budżetów, po to by łatwiej było wykazać się lepszym ich wykonaniem. W swoim postępowaniu mogą kierować się krótkookresowymi korzyściami zaniedbując działania o skutkach długookresowych (np. ograniczając liczbę koniecznych remontów maszyn, rezygnując z promowania nowych produktów itp.).

- 3) Wysokość premii jest taka sama dla kierowników wszystkich jednostek organizacyjnych. Warunkiem jej otrzymania jest wykonanie zadania budżetowego. W metodzie tej można wprowadzić dodatkową premię za uzyskanie korzystnego odchylenia (za obniżenie kosztów poniżej zadanego poziomu lub za wzrost nadwyżki brutto powyżej zadanego poziomu). Wprowadzając dodatkową premię łatwo można upodobnić tę metodę do poprzedniej i tym samym narazić przedsiębiorstwo na niebezpieczeństwa z nią związane.
- 4) W wariantcie czwartym wysokość premii jest związana z wykonaniem zadania budżetowego. Oczekuje się jednak, że to wykonanie będzie dokładne takie jak planowano. Wobec tego premia jest zmniejszana zarówno za niewykonanie, jak i za przekroczenie zadania. Rozwiązanie to wydaje się silnie motywować do tworzenia realnych budżetów. Nie można jednak wykluczyć sytuacji, w których kierownicy komórek będą ukrywali pewne rezerwy, dążąc do stworzenia sytuacji, w której łatwiej będzie wykonać przydzielone zadania.
- 5) Wariant piąty jest zmodyfikowaną wersją metody czwartej (wariantu czwartego). Wysokość premii jest określona i powiązana z wykonaniem zadanego budżetu. Przewiduje się jednak możliwość wzrostu tej premii, jeżeli korzystnie oceniane odchylenia nie przekraczają określonego poziomu (np. wzrost nadwyżki brutto nie będzie wyższy niż 10% wielkości zaplanowanej, obniżenie kosztów nie więcej niż 5% wielkości planowanej). Jeżeli przekroczenie jest wyższe od dopuszczalnego poziomu, to wtedy premia jest zmniejszana do wysokości zaplanowanej (czyli odpowiadającej wykonaniu zadania w 100%). W przypadku nie wykonania zadania premii się nie wypłaca.

Wybór określonego rozwiązania zależy w dużej mierze od aktualnych celów przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej, posiadanych rezerw efektywnościowych, struktury organizacyjnej, stopnia zróżnicowania trudności realizowanych zadań przez poszczególne ośrodki itp. Ponadto należałoby uwzględnić fakt, że wśród wielu menedżerów obserwuje się tendencję do „chodzenia na skróty”, dążenie do szybkiego dorabiania się, nie zawsze metodami społecznie akceptowanymi¹⁹¹. Potwierdzają to również obserwacje zachowań menedżerów zagranicznych, wśród

191 Por.: B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, wyd. PTM, Warszawa 2008, s. 300.

których wielu podejrzewa się o nieuczciwą realizację własnych interesów kosztem akcjonariuszy¹⁹². Dlatego w różnych okresach działalności przedsiębiorstwa skuteczne mogą być inne rozwiązania.

System premiowania kadry menedżerskiej powinien charakteryzować się odpowiednią elastycznością, umożliwiającą szybką reakcję na zachodzące zmiany w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Chodzi tu zarówno o elastyczność w sensie jakościowym i ilościowym. Ta pierwsza oznacza dostosowywanie zasad wynagradzania do zmieniającej się strategii i celów operacyjnych przedsiębiorstwa, zaś ta druga wiąże się z wrażliwością poziomu wynagrodzeń na sytuację ekonomiczną podmiotu gospodarczego i zmiany na rynku pracy¹⁹³.

Stanowiska menedżerskie usytuowane najwyżej w hierarchii organizacyjnej najczęściej wyłączone są spośród zakładowego systemu motywacyjnego. Wysokość i strukturę ich wynagradzania ustala się poprzez negocjacje z Radą Nadzorczą lub bezpośrednio z właścicielem. Dlatego w kształtowaniu ich wynagrodzeń odgrywają większą rolę takie czynniki jak: rynek pracy i poziom wynagrodzeń w innych przedsiębiorstwach oraz osiągnięte przez jednostki gospodarcze rezultaty finansowe.

Najczęściej wynagrodzenia kadry menedżerskiej mają charakter pakietowy¹⁹⁴. Pakiet taki składa się zazwyczaj z trzech elementów: płacy stałej, płacy ruchomej i wynagrodzenia pozapłacowego¹⁹⁵. Płaca stała stabilizuje sytuację finansową menedżera, wynagrodzenie ruchome mobilizuje go do możliwie najlepszej realizacji celów operacyjnych (bieżących) oraz pośrednio do osiągania coraz większych zysków. Z kolei wynagrodzenia pozapłacowe związane są z miejscem danego stanowiska menedżerskiego w hierarchii organizacyjnej podmiotu gospodarczego. Podkreśla ważność danego menedżera w organizacji oraz zaspokajania potrzebę uznania i wzmacnia poczucie własnej wartości. Dużą rolę w tej części pakietu spełniają wynagrodzenia odroczone tj. akcje, opcje na akcje, programy emerytalne, oszczędnościowe, dodatkowe ubezpieczenia itp. Ich głównym zadaniem jest¹⁹⁶:

- a) motywowanie menedżerów do podejmowania działań zapewniających realizację długoterminowych celów przedsiębiorstwa (przede wszystkim wzrostu jego wartości),

192 Por: A. K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008, s. 94.

193 Por: M. Juchnowicz, *Elastyczne systemy wynagrodzeń*, w: M. Juchnowicz (red), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 277.

194 Por. m.in. H. Kinowska, *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, wyd. Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005 oraz T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, w: T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami*, wyd. H.C. Beck, Warszawa 2006, ss. 134 – 135.

195 Por: A. Kozińska, K. Chudzińska, *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń* wyd. IPiSS, Warszawa 2000, s. 110.

196 A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 362-363.

- b) ochrona dochodów menedżerów przed zbyt wysokim opodatkowaniem,
- c) zabezpieczenie socjalne i zdrowotne (medyczne) na wypadek utraty pracy lub przejścia na emeryturę.

Systemy te zazwyczaj stosowane są w ramach kontraktów menedżerskich. Zawierane są one zazwyczaj w celu zwiększenia odpowiedzialności kierowników za osiągane wyniki ekonomiczne i lepszego zmotywowania ich do ich poprawy. Zwiększają one zazwyczaj skuteczność systemu motywacyjnego, nie tylko poprzez wzrost poziomu wynagrodzeń, lecz również dzięki zwiększeniu prestiżu danego stanowiska. Ponadto kontrakty zawierane są na ściśle określony czas, po upływie którego mogą być odnowione na innych zasadach lub też tracą ważność a osoba traci stanowisko. To powoduje, że charakteryzują się one wysoką elastycznością¹⁹⁷. Menedżerowie mogą mieć więc wysoką satysfakcję z osiągniętych wyników, jak i silnie odczuć smak porażki. Takie rozwiązania mogą nie tylko silnie motywować do poprawy wyników ekonomicznych, lecz również pozwalają na rekompensatę związanego z tym ryzyka. Podkreślić należy, że realizacja strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, których celem jest wzrost ich wartości, uwarunkowana jest w dużej mierze odpowiednim systemem motywacyjnym.

Zalety kontraktów menedżerskich ujawniają się wówczas, gdy dobrze zostaną określone oczekiwania przedsiębiorstwa wobec konkretnego menedżera, które znajdą odzwierciedlenie w jednoznacznie sformułowanych kryteriach oceny jego pracy, a koszty z nim związane będą współmierne do spodziewanych korzyści ekonomicznych. Równocześnie kontrakt powinien być skonstruowany w jak najprostszy sposób. Ten sposób motywowania może być wykorzystany w szczególności w odniesieniu do menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, czyli zarządów przedsiębiorstw.

197 Szerzej na temat kontraktów menedżerskich patrz: B. Haus, H. Jagoda, *Kontrakt menedżerski i firma zarządzająca jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce*, wyd. A.E., Wrocław 1997.

5. Efektywność pracy i czynniki ją kształtujące

5.1. Istota efektywności pracy

Skuteczne zarządzania zasobami pracy wymaga dokonywania pomiaru ich efektywności. Efektywność związana jest z wykonywanymi przez pracownika zadaniami, z warunkami w jakich je realizuje i zgodnością obowiązków pracowniczych z jego kompetencjami. Może być ona rozpatrywana w odniesieniu do¹⁹⁸:

- a) zgodności profilu zatrudnionej osoby z profilem wymaganym przy wykonywaniu danej pracy,
- b) kosztu pozyskiwania pracowników,
- c) sprawności organizacyjnej procesu naboru pracowników,
- d) aspektu psychologicznego procesu pozyskiwania pracowników,
- e) efektywności pracy.

Efektywność ekonomiczna pracowników nie jest jednak tożsama ani z poprawnym wykonywaniem obowiązków ani z samymi kompetencjami. Nadmierna koncentracja na zachowaniach pracowniczych prowadzić może do niskiej efektywności pracy. Pracownik może przestrzegać obowiązujących standardów (regulaminu pracy, np. nie spóźniając się do pracy, przestrzegając obowiązujących przerw wewnątrz zmianowych itp.), czyli być zdyscyplinowanym i równocześnie osiągać niskie rezultaty.

Efektywność jest czymś więcej niż tylko przestrzeganie obowiązujących standardów. Rezultaty pracy mogą być zróżnicowane mimo obowiązkowości pracowników i odpowiednich kompetencji. Efektywność pracy jest pojęciem wynikowym¹⁹⁹. Miarą efektywności działalności ludzkiej są jej rezultaty. W zależności od rodzaju wykonywanej pracy przejawiają się w różny sposób, np. w ilości i jakości produkcji lub sprzedaży, satysfakcji klientów itp. Niezależnie jednak od bezpośrednich rezultatów poszczególnych pracowników i grup zatrudnionych końcowym wynikiem pracy całego przedsiębiorstwa jest sprzedaż i osiągnięty

198 Por: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 154.

199 Por: G. Osbert-Pociecha, *Efektywność i konkurencyjność jako cechy konstytutywne przedsiębiorstwa*, w: J. Lichtarski (red), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. AE i. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 92.

z tego tytułu zysk. Sprzedaż z kolei determinuje wielkość produkcji i usług. Efekty pracy mają tę przewagę nad zachowaniami pracowników, że są mierzalne²⁰⁰.

Dlatego do mierzenia wyników pracy wykorzystuje się takie kategorie ekonomiczne, jak: wartość dodana, wartość produkcji (usług), wartość sprzedaży (przychody ze sprzedaży netto) i wynik finansowy²⁰¹. Za użytecznością wymienionych miar przemawia fakt, że łatwo je zidentyfikować na podstawie sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw. Należą one do grupy obiektywnych metod oceny wyników pracy²⁰².

5.2. Mierzenie efektywności pracy

Ocena pracowników nie może ograniczyć się tylko do ich zachowań. Zatrudniani są po to by przedsiębiorstwo mogło uzyskać określone korzyści. Działalność przedsiębiorstw ma charakter zarobkowy. Korzyści powstają w rezultacie sprzedaży rezultatów pracy podmiotów gospodarczych. Pracownicy, niezależnie od zajmowanych stanowisk mają określony wpływ na te rezultaty i dlatego powinny być one przedmiotem oceny. Praca jest efektywna jeżeli jej rezultaty osiągnęte są przy możliwie niskim zużyciu zasobów.

Oceny efektywności dokonuje się poprzez porównanie wyników pracy z jej nakładami poniesionymi w procesie pracy (materialnymi i niematerialnymi)²⁰³. Porównanie może mieć formę różnicową (efekty pomniejszone o nakłady) lub ilorazową (efekty podzielona przez nakłady). Warunkiem oceny tak rozumianej efektywności jest wymierność nakładów i wyników.

Efektywność ekonomiczna jest zatem jednoznacznie związana z wydajnością produkcyjną²⁰⁴. Jeżeli miarą tych efektów jest produkcja (wytworzona, sprzedana, wartość dodana), wówczas wskaźnik efektywności nazywany jest wydajnością pracy (WP) lub produktywnością pracy. Rozumie się przez nią relację produkcji i/lub usług do wielkości zatrudnienia lub czasu pracy zużytego na jej wytworzenie. Jak

200 Por: G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 25.

201 Por: T. Szpeta, *Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu systemów wynagradzania*, w: B. Urbaniak, *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 140.

202 Por: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 459.

203 Por: Z. Jasiński, B. Chomatowska, I. Janik-Renio, *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, w: R. Krupski, J. Lichtarski (red), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, nr 940, s. 371.

204 Por: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 191.

zauważa E. Skrzypek jest ona wskaźnikiem przekształcenia nakładów w wyniki²⁰⁵.
Liczy się ją wg następujących formuł:

$$WP = \frac{P}{Z}, \quad WP = \frac{P}{T}$$

gdzie:

P – wartość lub wielkość produkcji w jednostkach naturalnych,

Z – liczba zatrudnionych pracowników,

T – czas pracy wykorzystany przy wytworzeniu danej produkcji.

Wydajność pracy może być badana w odniesieniu do konkretnych pracowników (wydajność indywidualna) lub grupy pracowników (wydajność zespołowa). W przypadku indywidualnej wydajności pracy miernikiem nakładów jest czas pracy, zaś miernikiem efektów ilość wytworzonych wyrobów lub zrealizowanych operacji technologicznych. Indywidualna wydajność pracy jest wielkością produkcji wykonanej przez pojedynczego pracownika w jednostce czasu pracy²⁰⁶. Wraz ze wzrostem liczby wykonanych wyrobów lub operacji w jednostce czasu pracy rośnie wydajność indywidualna. Wydajność tę można mierzyć również wskaźnikiem pracochłonności produkcji (p_p) lub wskaźnikiem wykonania norm pracochłonności (w_{np}), które są odwrotnością wskaźników wydajności. Oblicza się je wg wzoru:

$$p_p = \frac{T}{P}, \quad w_{np} = \frac{p_n}{p_{rz}}$$

gdzie:

p_n – norma pracochłonności wykonania jednostki produktu lub operacji technologicznej,

p_{rz} – rzeczywista pracochłonność produktu lub operacji technologicznej,

Pozostałe oznaczenia bez zmian.

Jeśli wykonywane są różnorodne prace i w związku z tym stosowane są różne normy ilościowe i jakościowe, oblicza się średni wskaźnik wykonania norm wg poniższego wzoru:

$$N_s = \frac{\sum N_{is} \cdot T_m}{\sum T_m}$$

205 Por: Tamże, s. 205.

206 Por: T. Listwan (red), *Słownik zarządzania kadrami*, wyd. H.C. Bech, Warszawa 2005, s. 51.

gdzie:

N_{is} – wskaźnik wykonania indywidualnej normy pracy,

T_m – rzeczywisty czas przepracowany w poszczególnych rodzajach norm.

O pozytywnych zmianach w wydajności pracy świadczy spadek wskaźnika pracochłonności i wzrost wskaźnika wykonania norm pracy. Efektywność pracy jest tym wyższa, im niższa jest wartość wskaźnika pracochłonności produktu lub operacji technologicznej oraz im wyższy jest wskaźnik wykonania norm pracy.

Wydajność pracy w szerszym ujęciu dotyczy wydajności grupowej lub zespołowej. Zespół jest grupą ludzi, często o różnorodnych umiejętnościach, „charakteryzujących się wspólnym podejściem do pracy, zaangażowaniem przy realizacji wspólnego celu, za który wszyscy czują się odpowiedzialni”²⁰⁷. Praca zespołowa jest formą organizacji pracy określającą stopień „organizacyjnego zespolenia wykonawców w procesie pracy dla wykonania określonych zadań”²⁰⁸. Wydajność zespołowa jest przeciętną wydajnością pracy wyodrębnionej grupy pracowników (brygady roboczej, wydziału produkcyjnego) lub przedsiębiorstwa. Jest wielkość produkcji wykonana przez daną zbiorowość²⁰⁹ w określonym przedziale czasowym.

W zależności od tego, którzy pracownicy zostaną uwzględnieni przy analizie wydajności pracy wyróżnić można²¹⁰: wskaźnik globalny przy liczeniu którego, uwzględnia się wszystkich pracowników zatrudnionych w danym okresie w całym przedsiębiorstwie, wskaźnik ogólny w którym uwzględnia się tylko pracowników produkcyjnych, wskaźnik cząstkowy obejmujący tylko robotników bezpośrednio produkcyjnych. Poziom zespołowej wydajności pracy zależy od wydajności indywidualnych poszczególnych pracowników w danej grupie.

Ocena wydajności pracy dotyczy:

- a) poziomu i dynamiki wydajności indywidualnej i zespołowej,
- b) wpływu czynników na średnią wydajność pracy,
- c) wpływu zmian średniej wydajności pracy na produkcję koszty i wynik finansowy.

Różnorodność czynników kształtujących poziom średniej wydajności pracy, wśród których wiele jest niemierzalnych (np. predyspozycje psychofizyczne, zaangażowanie osobiste pracownika, itp.), powoduje, że ustalenie wpływu wszystkich czynników na zmianę wydajności pracy nie jest możliwe. Dlatego też na ogół analizę ogranicza się do czynników najbardziej istotnych, którymi są:

207 W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 156.

208 Tamże, s. 156.

209 Por: T. Listwan (red), *Słownik zarządzania ... op. cit.*, s. 187.

210 Por: N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 180.

- a) postęp techniczno-organizacyjny, którego wyrazem jest przyrost produktywności środków trwałych,
- b) wzrost intensywności pracy, którego wyrazem jest stopień wykonania norm,
- c) wzrost wykorzystania czasu pracy.

Wzrost wydajności pracy wpływa na poprawę wielu aspektów działalności przedsiębiorstwa. Wymienić należy przede wszystkim wzrost wielkości produkcji i poprawę zysku operacyjnego.

$$P_{wp} = P_o \cdot (D_p - D_z)$$

gdzie:

P_{wp} – przyrost produkcji z tytułu wzrostu wydajności pracy,

P_o – produkcja w okresie bazowym

D_p – dynamika produkcji

D_z – dynamika zatrudnienia

Rosnąca produkcja powoduje relatywny spadek kosztów stałych (produkcja tańsze) oraz przyrost wyniku finansowego (zysku). Wielkość spadku (ΔK_{swp}) ustala się następująco:

$$\Delta K_{swp} = \frac{\Delta K_{sr} \cdot (dP - dZ)}{dP}$$

$$\Delta K_{sr} = K_{so} \cdot (dK_s - dP)$$

gdzie:

ΔK_{sr} – względne odchylenie kosztów stałych,

K_{so} – koszty stałe z poprzedniego okresu,

dK_s – procentowy przyrost kosztów stałych,

dP – procentowy przyrost produkcji,

dZ – procentowy przyrost zatrudnienia.

Wpływ wzrostu wydajności pracy na przyrost wyniku finansowego (ΔWF_{wp}) ustala się wg formuły:

$$\Delta WF_{wp} = WF_o \cdot (dP - dZ)$$

gdzie:

WF_o – wynik finansowy z poprzedniego okresu,

Pozostałe oznaczenia bez zmian.

Przyjęcie wydajności pracy jako podstawowego lub jedyne kryterium oceny efektywności pracy może prowadzić do błędnych wniosków. Wysokiej wydajności

pracy może towarzyszyć niska efektywność finansowa. Taka sytuacja może mieć miejsce wówczas, gdy koszty wytworzenia wyrobów lub usług będą bardzo wysokie lub gdy wytworzone produkty nie znajdują nabywców (np. ze względu na niską jakość lub niedostosowania oferty do oczekiwań klientów). Dlatego produkcyjne mierniki rezultatów pracy uzupełniane są miernikami finansowymi.

Najbardziej syntetyczną miarą efektywności jest wynik finansowy. Wykorzystując go do badania efektywności pracy można skonstruować trzy podstawowe mierniki, a mianowicie: zyskowność kosztów pracy, zysk na jednego zatrudnionego, zysk na jednostkę czasu pracy. Konstrukcje tych mierników ilustrują poniższe wzory:

$$\frac{WF}{KP}, \frac{WF}{Z}, \frac{WF}{T_e}$$

gdzie:

WF – dowolna kategoria wyniku finansowego w jednostkach pieniężnych w badanym okresie.

KP – koszty pracy w badanym okresie obejmujące całość nakładów związanych zatrudnieniem w badanym okresie,

Z – liczba zatrudnionych pracowników w badanym okresie,

T_e – efektywnie przepracowany czas w godz. przez wszystkich lub wybraną grupę pracowników.

Powyższe mierniki informują o korzyściach finansowych jakie osiągnęło przedsiębiorstwo w określonym przedziale czasowym z tytułu jednej złotówki nakładów poniesionych w związku zatrudnieniem wszystkich lub wybranych pracowników, zatrudnienia jednego pracownika lub z tytułu przepracowanego czasu pracy. Niezależnie od konstrukcji mierników, efektywności zatrudnienia rośnie wraz ze wzrostem ich wartości. Mierniki te, podobnie jak mierniki wydajności, nie są doskonałe. Ich wielkość zależy od wpływu wielu czynników, nie powiązanych bezpośrednio z zatrudnieniem.

Trzeba więc zgodzić się z tym, że stosowane dotychczas miary efektywności pracy (wydajności i jej skutków finansowych) mają charakter uproszczone. Nie pozwalają na rozdzielenie wpływu różnych zasobów zużywanych w działalności gospodarczej (materialnych, finansowych i pracy) na rezultaty produkcyjne, handlowe i finansowe przedsiębiorstw. Jak słusznie zauważa Jac Fitz-enz nie można ustalić w jakim zakresie np. wzrost sprzedaży był skutkiem wzrostu wydajności pracy a na ile skutkiem zautomatyzowania produkcji, poprawy jakości produkcji, skuteczniejszą pracą służb marketingowych itp.²¹¹. Ponadto, jak zauważają W. Cascio i J. Boudreau koncentracja jedynie na wydajności pracy może prowadzić

211 Por: Jac Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 39-4-.

do lekceważenia innych walorów pracowniczych, istotnych z punktu widzenia długookresowych celów przedsiębiorstw²¹².

Dlatego ciągle poszukuje się nowych miar, bardziej dostosowanych do warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Poszukując bardziej adekwatnych mierników efektywności pracowników należy odróżniać ocenę indywidualną od oceny zespołów. Przy ocenie indywidualnej wykorzystanie wymienionych wyżej miar efektywności może być trudne lub niemożliwe. Dotyczy to w szczególności zatrudnionych przy pracach o trudno mierzalnych rezultatach, tj. np. prace administracyjne. Natomiast przy ocenie zespołów pracowniczych znaczenie kryteriów wydajnościowych i finansowych rośnie. Im wyższy szczebel zarządzania tym większe znaczenie tych kryteriów. Kryteria te wykorzystuje się przy kształtowaniu wynagrodzeń pracowniczych, przy awansowaniu pracowników lub też ich zwalnianiu²¹³.

5.3. Czynniki efektywności pracy

Zapewnienie określonego poziomu efektywności ekonomicznej zatrudnionych pracowników wymaga z jednej strony tworzenia przez menedżerów odpowiednich warunków sprzyjających wysokiej efektywności, z drugiej zaś bieżącej kontroli i oceny efektów pracy. Dlatego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi konieczne jest stworzenie spójnych reguł oddziaływania na pracowników, dzięki którym wzrost rezultatów pracy pojedynczych zatrudnionych i ich zespołów będzie wpływał na wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa²¹⁴.

Stworzenie takiego systemu wymaga rozeznania w zakresie czynników kształtujących efektywność pracy. Liczba i siła oddziaływania poszczególnych czynników zależą od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, jej organizacji oraz cech osobowych zatrudnionych pracowników. Czynniki te można grupować i analizować z wykorzystaniem różnych kryteriów. Uwzględniając ich charakter można podzielić je na czynniki naturalne, społeczno-ekonomiczne, techniczno-organizacyjne i osobowe.

Czynniki naturalne związane są z warunkami naturalnymi (środowiskiem naturalnym) w jakich prowadzona jest działalność gospodarcza. Mają one szczególne znaczenie w przemyśle wydobywczym, w rolnictwie, rybołówstwie, transporcie. W wymienionych sektorach gospodarczych duży wpływ mają takie czynniki jak

212 Por: W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 43.

213 Por: M.. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 116.

214 Por: D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 132.

warunki geologiczne (górnictwo) i warunki pogodowe (rolnictwo, rybołówstwo, transport). Nie zależą one od działalności człowieka. W większości przypadków są nieprzewidywalne (np. warunki pogodowe). Człowiek nie może im zapobiegać. Może się jedynie do nich odpowiednio dostosować.

Czynniki społeczno-ekonomiczne tworzą określone warunki o charakterze makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Najistotniejsze wydają się być obowiązujące przepisy prawa pracy oraz charakter rynku pracy. Prawo może sprzyjać elastyczności pracy lub ją ograniczać. Przepisy sprzyjające rozbudowie przywilejów pracowniczych i równocześnie ograniczające pracodawców zwiększają bezpieczeństwo pracowników, lecz równocześnie mogą utrudniać restrukturyzację zatrudnienia, a w szczególności zwalnianie pracowników nieefektywnych. W takiej sytuacji zazwyczaj maleje skuteczność różnych form motywowania pracowników do wzrostu rezultatów pracy. Negatywne skutki prawa pracy mogą być wzmacniane przez charakter rynku pracy. W sytuacji, kiedy występuje duże zapotrzebowanie na pracę (rynek pracownika), kiedy pracodawcy mają trudności z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, rosną oczekiwania pracowników zarówno w zakresie wysokości wynagrodzeń jak i szeroko rozumianych warunków pracy. W takich warunkach uzyskiwanie wysokich rezultatów pracy jest trudniejsze.

Na poziomie przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami o charakterze społeczno-ekonomicznym są stosunki międzyludzkie oraz zasady oceny i wynagradzania pracowników. Zła atmosfera w pracy, brak zaufania między współpracownikami, podejrzliwość, zazdrość ograniczają kreatywność pracowników, powodują niechęć do zgłaszania nowych pomysłów. Powodują obniżenie aktywności i wzrost bierności zatrudnionych. Podobne skutki powoduje brak jednoznacznych kryteriów oceny pracy i wynagradzania zatrudnionych. Wysoka efektywność pracy we współczesnych przedsiębiorstwach wymaga stworzenia w warunkach kreatywnego środowiska pracy, przez które rozumie się „wszelkie rozmiary, warunki i otoczenia wpływające pozytywnie na jednostki wykonujące kreatywną pracę (...) niezależnie od tego, czy wykonują ją samodzielnie, w grupie, w organizacji lub w ramach ich współpracy”²¹⁵. Kreatywność w dużej mierze wiąże się z zaangażowaniem, przez które rozumie się poczucie dumy z pracy w danym przedsiębiorstwie, lojalność wobec pracodawcy i gotowość do dodatkowego wysiłku²¹⁶. Obecnie więzi zatrudnionych z konkretnymi pracodawcami ulegają osłabieniu. Kariera pracowników coraz częściej wiąże się ze zmianą pracodawcy, niż z przesuwaniem się po szczeblach hierarchii organizacyjnej w ramach jednego przedsiębiorstwa. Dlatego

215 J. Bendkowski, *Tworzenie kreatywnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, w: T. Dudycz (red), *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, P. Wr., Wrocław 2008, s. 66.

216 Por: M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 71.

utrwalanie więzi pracowników z przedsiębiorstwem i wzrost ich zaangażowania (szczególnie w przypadku pracowników o kluczowych kompetencjach) jest jednym z celów systemów motywacyjnych.

Czynniki techniczno-organizacyjne są jednoznacznie związane z materialnymi warunkami pracy²¹⁷ (zanieczyszczenie, temperatura, hałas, narażenie na oddziaływanie substancji szkodliwych dla zdrowia itp.) oraz organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Warunki materialne wywierają wpływ zarówno na uciążliwość pracy (poziom wysiłku psychiczno-fizycznego) jak i na bezpieczeństwo pracy. Istotne znaczenie ma tutaj wyposażenie techniczne. Od niego zależy w dużej mierze zależy wysiłek pracowników, komfort pracy, poczucie bezpieczeństwa itp. Dobór maszyn i urządzeń mający na celu tworzenie komfortowego środowiska pracy korzystnie wpływa na efekty pracy. Dobre warunki pracy korzystnie wpływają na motywację pracowników. Praca jest łatwiejsza, zmęczenie pracowników jest mniejsze, dzięki czemu pracownicy są bardziej wydajni, popełniają mniej błędów, lepiej przyswajają i przetwarzają docierające do nich informacje²¹⁸. Rezultatem jest wyższa wydajność pracy oraz wzrost ogólnej efektywności gospodarowania zasobami pracy na skutek obniżenia kosztów pracy, tj. spadek odszkodowań z tytułu wypadków przy pracy, obniżenie wydatków na wypłatę dodatków z tytułu pracy w szkodliwych warunkach itp.

Nie mniejszy wpływ na efektywność pracy ma organizacja procesów pracy i zarządzania podmiotem gospodarczym. W obecnych warunkach gospodarowania, przy wysokim poziomie mechanizacji, automatyzacji i robotyzacji procesów wytwórczych i administracyjnych (komputeryzacja) rezultaty pracy zależą głównie od umiejętnego (sprawnego) wykorzystania możliwości produkcyjnych i usługowych zainstalowanego wyposażenia. Najlepsze rozwiązania techniczne i technologiczne nie przyniosą oczekiwanych efektów, jeżeli ich potencjał nie będzie należycie wykorzystany. W tych warunkach większego znaczenia nabierają organizacja pracy i zarządzanie (operacyjne i strategiczne) przedsiębiorstwem. W dobrze zorganizowanych przedsiębiorstwach pracownicy mają dostęp do podstawowych zasobów informacji, technologii, wyposażenia technicznego i wsparcia finansowego, które są niezbędne do należytego wykonania przydzielonych im zadań. Pracownicy nie powinni tracić czasu na pokonywanie wewnętrznych barier organizacyjnych lub wykonywanie zadań o drugorzędnym znaczeniu²¹⁹.

Warunki organizacyjne powinny być na bieżąco dostosowywane do zmian zachodzących zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (np. zmiana technologii wytwarzania, wprowadzenie do produkcji nowych maszyn i urządzeń, zmiana formy organizacyjno-prawnej jednostki gospodarczej), jak i na zewnątrz. Te ostatnie związane są zazwyczaj warunkami społeczno-gospodarczymi, rozwojem techniki

217 Por: M. Gableta (red), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, A.E., Wrocław 2006, s. 119.

218 Tamże, s. 137.

219 Por: M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania ... op. cit.*, s. 73.

światowej, ochroną środowiska itp.²²⁰. Organizacja procesów pracy i zarządzania powinna ciągle ewoluować, dostosowując się do zmieniających warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecnie istotnego znaczenia nabiera otwartość przedsiębiorstw na różnego rodzaju innowacje. Sprzyja ona intelektualnemu rozwojowi pracowników i zespołów poprzez dialog i współpracę międzyorganizacyjną²²¹.

Istotne znaczenie dla efektywności pracy ma takie sterowanie zachowaniami i wysiłkiem pracowników by umożliwiały one realizację celów przedsiębiorstwa. Wiąże się ono z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, przez którą rozumie się zespół wartości reguł (norm) postępowania obowiązujących w danej organizacji²²². Tworzy ona warunki do określonych zachowań pracowniczych. Ważne jest by sprzyjała wzrostowi pracowitości, kreatywności zatrudnionych i akceptacji koniecznych zmian. Wzrost wymienionych rezultatów uzyskuje się często na skutek pozostawienia pracownikom większej swobody w zakresie wyboru sposobów wykonywania pracy, motywację do zdobywania dodatkowych umiejętności, itp. Wtedy można oczekiwać lepszego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych i ludzkich. Kultura organizacyjna powinna motywować pracowników do systematycznego powiększania swoich kompetencji, dzięki którym można poprawiać konkurencyjność przedsiębiorstwa i tym samym przyczyniać się do jego rozwoju i wzrostu efektów finansowych.

Czynniki osobowe związane są z predyspozycjami poszczególnych pracowników. Znajdują odzwierciedlenie w wiedzy pracowników, ich umiejętnościach praktycznych, postawie wobec pracy i innych cechach osobistych mających istotny wpływ na zachowanie pracowników w procesie pracy i ich chęci do podejmowania nowych wyzwań. Efektywność pracy zależy w dużej mierze od równowagi między wymogami pracy a możliwościami człowieka²²³. Pracownik dokonuje subiektywnej oceny swoich możliwości, oczekiwań i zadań jakie otrzymuje do wykonania. Od rezultatu tego porównania zależy wysiłek jaki jest on skłonny zaangażować w realizację przydzielonych zadań. Zatem, interakcja sytuacji organizacyjnej z cechami osobowościowymi i sposobami zachowania pracownika jest jednym z wyznaczników efektywności jego pracy²²⁴.

Wpływ czynników osobowych na efektywność pracy nasila się w szczególności w okresie zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwach. Niosą one ze sobą

220 Por: A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 338.

221 Por: M. Brzeziński, *Wylaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 42-42.

222 W literaturze występuje wiele definicji kultury organizacyjnej. Ich przegląd zawarty jest m.in. w takich pracach jak: M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora, Toruń 2008, W. Harasim, J. Dziwulski, *Zarządzanie twórcze*, op. cit.).

223 Por: Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007

224 Por: J. Mesjasz, *Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej*, w: B. Urbaniak, *Efektywność zarządzania ... op. cit.*, s. 57.

wiele zagrożeń dla pracowników, związanych ze zmianą zadań, wprowadzaniem nowych procedur, zmianą stanowiska, utrata prestiżu, niepewność kariery zawodowej, a nierzadko utratą pracy itp. Dla wielu pracowników mogą to być zmiany stresujące. Powstaje zjawisko „syndromu strachu przed najgorszym”, które może przybierać charakter grupowy. Wówczas efektywność zmian może być znacznie niższa od oczekiwanego poziomu na skutek²²⁵:

- a) oporu pracowników, który stanowi kluczową barierę wdrożenia zmian w organizacji i jest w stanie doprowadzić do niepowodzenia nawet najlepiej przygotowany proces zmiany,
- b) spadku efektywności pracowników w wyniku zmniejszenia zaangażowania i produktywności, spadku zadowolenia z pracy i lojalności, wzrostu fluktuacji pracowniczej, wzrostu niewłaściwego zachowania, błędów itp.,
- c) opuszczenia zmieniającej się organizacji przez kluczowych pracowników, czyli tych, którzy ze względu na posiadane zdolności są najbardziej wartościowi dla formy oraz stanowią o przewadze konkurencyjnej organizacji.

Dlatego konieczne jest przygotowanie psychospołeczne pracowników do planowanych zmian. Jego celem jest zapoznanie pracowników z istotą zmian, ich zakresem i korzyściami jakie z tego tytułu są oczekiwane. Skuteczność zmian zależy w dużej mierze od tego, na ile pracownicy uznają, że nie zagrażają im interesom. „pracownicy bowiem powinni chcieć, wiedzieć i móc realizować zamierzenia kierownictwa”²²⁶.

5.4. Gospodarowanie czasem pracy

Korzyści osiągnięte dzięki zatrudnieniu zależą nie tylko od potencjału ludzkiego, lecz w równej mierze od jego wykorzystania. Wykorzystanie to przejawia się m.in. w sposobie zagospodarowania czasu pracy zatrudnionych. Czas pracy może być rozpatrywany jako kategoria społeczno-ekonomiczna i prawna²²⁷. W pierwszym znaczeniu traktowany jest jako czynnik efektywności działalności gospodarczej. Czas pracy jako kategoria prawna jest przedmiotem umowy między pracownikiem i pracodawcą, która podlega regulacji ustawowej.

Pracownicy stawiają do dyspozycji pracodawcy ściśle określony czas. Kierownictwo przedsiębiorstwa przydzielając pracownikom odpowiednie zadania wpływa na wykorzystanie zasobów pracy. Dobra organizacja pracy i właściwa obsada

225 Por: A. Rogozińska-Pawelczyk, *Psychologiczne aspekty zarządzania zmianą*, w: P. Bohdziewicz (red), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, UŁ, Łódź 2012, s. 56.

226 J. Penc, *Motywowanie w ... op. cit.*, s. 272.

227 Por: M. Grzebyk, *Warunki pracy i ich kształtowanie w przedsiębiorstwie*, w: M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji...W kierunku poprawy efektywności pracy*, U. Rz., Rzeszów 2014, s. 155.

stanowisk uwzględniająca posiadane przez pracowników kwalifikacje stwarza niezbędne warunki do wysokiej efektywności pracy. Złe wykorzystanie czasu pracy zatrudnionych owocuje spadkiem produkcji, wzrostem jednostkowych kosztów produkcji, a tym samym spadkiem wyniku finansowego.

Efekty pracy zatrudnionych podlegają więc systematycznej ocenie. Dotyczy ona m.in. czasu pracy i jego wykorzystania oraz konsekwencji gospodarki czasem pracy dla wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Czas pracy jako kategoria ekonomiczna odzwierciedla wzajemny stosunek społeczny uczestników procesu produkcji. W świetle prawa za czas pracy uważa się „... czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy”²²⁸. Określa on gotowość pracownika do wykonywania poleceń pracodawcy. Pracodawca musi więc ustalić przedział czasowy, w którym pracownik będzie do jego dyspozycji. Może to zrobić w dwojaki sposób, ustalając²²⁹:

- a) stały rozkład czasu pracy (stałe dni i godziny pracy),
- b) harmonogram czasu pracy zawierający zmienne dni i godziny pracy.

Rozkład czasu pracy jest stałym planem pracy wyznaczającym te same dni i te same godziny pracy, zaś harmonogram ma charakter zmienny. Zgodnie z harmonogramem praca jest realizowana w różne dni tygodnia i w różnych godzinach, przy czym zarówno dni jak i godziny w kolejnych okresach pracy ulegają zmianie.

Czas pracy w znaczeniu prawnym może się nie pokrywać z czasem pracy faktycznie wydatkowanej wówczas, gdy praca wykonywana jest poza ustalonym czasem. Jest to możliwe wtedy, gdy pracownik pozostaje do dyspozycji poza ustawowym czasem pracy na skutek polecenia (pisemnego lub ustnego) pracodawcy. Praca w godzinach ponadwymiarowych ma charakter wyjątkowy i jest dopuszczalna tylko w dwóch przypadkach²³⁰:

- a) kiedy występuje konieczność prowadzenia akcji ratunkowej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska lub usunięcia awarii,
- b) wystąpienia szczególnych potrzeb pracodawcy.

Nadużywanie powyższych okoliczności jest niedopuszczalne zarówno z prawnego, społecznego jak i ekonomicznego punktu widzenia.

Dane jest Dla dalszych rozważań przyjmujemy, że przez pojęcie czasu pracy będziemy rozumieli czas zgodny z powszechnie obowiązującym w danym kraju prawem pracy. Człowiek jest w stanie pracować efektywnie, z określoną intensywnością tylko w ściśle określonym czasie. Przekroczenie tego czasu zakłóca

228 Por: Art. 108 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r *Kodeksu pracy* (Dz. U. z 2016 r., poz. 380).

229 Por: M. Wacikowska, *Czas pracy . Planowanie i rozliczanie czasu pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami*, wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 12.

230 Por: L. Prasolek, *Rozliczanie czasu pracy w praktyce*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 1.

równowagę organizmu, powodując nadmierne zmęczenie negatywnie wpływające na stan zdrowia i efektywność pracy²³¹.

Dla potrzeb oceny gospodarowania czasem i jego skutków ekonomicznych wyodrębnimy pięć podstawowych kategorii czasu: kalendarzowy, nominalny, dysponowany, czas nieprzepracowany, czas efektywny. Czas kalendarzowy wyraża liczbę dni kalendarzowych w danym roku, tj. 365 lub 366. Wyraża się go w godzinach mnożąc liczbę dni kalendarzowych w roku przez 24 godziny (długość jednej doby).

Jednostką obliczeniową czasu nominalnego jest tzw. robotnikogodzina. Stanowi on sumę iloczynów przeciętnej liczby robotników zatrudnionych w pełnym i niepełnym wymiarze godzin oraz liczby godzin ustawowych pracy.

$$T_n = \sum_{i=1}^n Z_i t_{in}$$

gdzie:

T_n – nominalny fundusz czasu pracy danej grupy pracowników,

Z_i – liczba zatrudnionych w danej grupie pracowników,

T_{in} – nominalny czas pracy jednego pracownika w danym przedziale czasowym (np. 40 godzin w tygodniu).

Zgodnie z obecnie obowiązującym w Polsce prawem pracy czas ten jest równy 40 godzinom w tygodniu (5-dniowy tydzień pracy i 8-godziny dzień pracy). Jest to kategoria teoretyczna, gdyż nie uwzględnia się w niej przysługujących pracownikom przerw w pracy (przerw wewnątrz zmianowych i przerw z tytułu należnych urlopów i zwolnień).

Dysponowany czas pracy, określany w sprawozdawczości statystycznej jako tzw. czas przepracowany normalny, jest równy czasowi nominalnemu pomniejszonemu o planowane przerwy wewnątrz zmianowe i urlopowe) oraz powiększonemu o godziny pracy ponad wymiarowej (godziny nadliczbowe). Jest to czas, w którym pracownicy pozostawać powinni w dyspozycji pracodawcy i realizować zlecane im zadania.

Praktyka wykazuje, że czas pozostający w dyspozycji przedsiębiorstwa na ogół nie jest w pełni wykorzystany. Niepełne wykorzystanie czasu dysponowanego może wynikać z dwóch grup przyczyn:

- a) niezależnych od przedsiębiorstwa tj. losowe nieobecności pracowników (np. choroba), nieobecności nieusprawiedliwione, niezdyscyplinowanie pracownika (nieuzasadnione przerwy podczas zmiany, np. późniejsze rozpoczęcie pracy,

231 Por: J. Penc, *Motywowanie ... op. cit.*, s. 97.

wcześniejsze jej kończenie, przedłużanie przerw regulaminowych, opuszczanie stanowiska pracy bez uzasadnienia itp.),

- b) zależnych od pracodawcy (np. nieterminowe zaopatrywanie stanowisk pracy w materiały i narzędzia pracy, zła organizacja pracy, awarie maszyn i urządzeń, brak zleceń produkcyjnych itp.).

Czas nieprzepracowany stanowi sumę godzin nieprzepracowanych przez wszystkich pracowników z powyższych przyczyn. Pracownik pozostający teoretycznie w miejscu pracy nie realizuje żadnych zadań. Czas ten jest czasem straconym i ma negatywny wpływ na realizowane cele i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Czas efektywny to czas dysponowany pomniejszony o czas nieprzepracowany (straty czasu pracy). Wykorzystanie czasu efektywnego w dużej mierze zależy od intensywności pracy i jej organizacji na stanowisku pracy.

Pracownicy realizując swoje zadania wykonują dwie kategorie czynności:

- a) zasadnicze (t_z), które są związane bezpośrednio z realizacją przydzielonych zadań,
- b) uzupełniające (t_n), nie mające bezpośredniego wpływu na realizację zadań merytorycznych, lecz konieczne do sprawnego przebiegu pracy.

Czynności uzupełniające są różnicowane w zależności od charakteru stanowiska pracy i zadań na nim realizowanych. Należą do nich m.in.

- a) prace przygotowawcze – zakończeniowe dla wykonania operacji technologicznych, tj. pobieranie materiałów, przyrządów, dokumentacji,
- b) organizacja pracy na początek i na koniec zmiany (czas jej trwania zależy od rodzaju pracy, złożoności pracy, stopnia zmechanizowania i oprzyrządowania pracy, liczby pomocy warsztatowych, warunków przestrzennych na stanowisku pracy),
- c) utrzymanie porządku i układu pracy na stanowisku pracy podczas wykonywania zadań merytorycznych; jest on potrzebny do zapewnienia odpowiedniego tempa pracy i jej jakości.

Różnicowany jest również czas ich trwania. Zależy on m.in. od sposobu i ilości otrzymywanych i przekazywanych informacji związanych z realizowanym zadaniem, sprawności narzędzi pomocniczych wykorzystywanych przy realizacji zadania (np. sprawność komputera), ilości i jakości pracy, załatwiania spraw osobistych pracowników itp. Duży wpływ na czas trwania czynności uzupełniających mają ponadto takie czynniki jak: rodzaj pracy, warunki pracy, oprzyrządowanie pracy, metod zarządzania, działanie bodźców ekonomicznych, wpływ grup i związków nieformalnych itp.

Z powyższych powodów określenie stopnia wykorzystania czasu pracy i jego struktury jest bardzo trudne. Wielu elementów czasu pracy nie da się precyzyjnie zmierzyć. Są one ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Czas pracy występujący jako miara pracy może być wykorzystywany z różną intensywno-

nością. Intensywność określa ilość pracy ludzkiej wydatkowanej w danej jednostce czasu. Praca ta nie zawsze jest efektywna, a na intensywność pracy mają wpływ takie zjawiska jak znużenie, zmęczenie fizyczne, wypadki przy pracy. Badanie rezerw o charakterze intensywnym związane jest z poprawą organizacji i mechanizacji pracy i warunków pracy. Rezerwy o charakterze ekstensywnym związane są z funduszem czasu pracy i sposobem jego wykorzystania na stanowisku pracy. Dzieje się to przez zmniejszenie absencji i wszelkich strat na stanowisku pracy. Wykrycie tego typu rezerw jest z reguły łatwiejsze, a ich wykorzystanie przynosi szybkie efekty.

Dążenie do lepszego wykorzystania czasu pracy wymaga odpowiedniego zarządzania. W warunkach współczesnego przedsiębiorstwa, przy turbulentnym otoczeniu łatwo utracić kontrolę nad wykorzystaniem czasu pozostającego do dyspozycji. Dotyczy to nie tylko menedżerów, chociaż ich przede wszystkim, lecz również pozostałych zatrudnionych. Planowanie i kontrola czasu pracy pozwala na ograniczenie jego marnotrawstwa, zmniejszenie przeciążenia pracą i tym samym wzrost efektów pracy²³². Dlatego pożądane jest optymalizowanie działań i ustalanie dla nich właściwych priorytetów²³³. Pozwala to na wzrost stopnia wykorzystania czasu pracy i kompetencji pracowniczych.

Podstawowym narzędziem zarządzania czasem pracy jest bilans czasu pracy, który obejmuje z jednej strony nominalny fundusz czasu pracy, z drugiej zaś czas efektywny i przerwy w pracy w podziale wg przyczyn. Czas nominalny obejmuje czas, który wynika z ustawowego czasu pracy oraz godziny ponadwymiarowe (godziny nadliczbowe). W drugiej części bilansu podaje się czas rzeczywiście przepracowany (czas efektywny) oraz czas nieprzepracowany w podziale wg przyczyn.

W gospodarce czasem pracy szczególną uwagę przywiązuje się do identyfikacji rezerw czasu pracy w podziale na przyczyny i określenia ich wielkości. W tym celu ustala się stopień wykorzystania czasu pracy zatrudnionych, rodzaj przyczyn, wielkość strat czasu pracy oraz wpływ strat czasu pracy na wielkość produkcji i wynik finansowy.

Stopień wykorzystania czasu pracy świadczy o poziomie organizacji pracy i dyscyplinie pracy w danej jednostce organizacyjnej. Efektywność pracy przedsiębiorstwa zależy m.in. od tego jak potrafi ono wykorzystać czas jakim dysponują zatrudnieni. G. Stalk Jr. i T. Hout zauważają, że „firmy bazujące na czasie oferują większy asortyment produktów i usług, po niższych kosztach i szybciej niż ich, pozbawieni szerszych horyzontów, rywale”²³⁴.

Wykorzystanie czasu pracy bada się przy pomocy następujących wskaźników:

- a) wskaźnika wykorzystania nominalnego czasu pracy (C_{pn})

232 Por: *Zarządzanie czasem*, wyd. MT biznes, Warszawa 2006, s. 13.

233 Por: M. Sasin, *Efektywny system pracy*, Helion, Gliwice 2016, s. 258.

234 Por: G. Stalik Jr., T. Hout, *Competing Against Time*, The Free Press, New York 1990, s. 1.

$$C_{pn} = \frac{T_{pn}}{T_n}$$

- b) wskaźnika wykorzystania efektywnego czasu pracy (C_{pe})

$$C_{pe} = \frac{T_{ef}}{T_n}$$

- c) wskaźnik wykorzystania ustawowej długości dnia pracy (C_{dp})

$$C_{dp} = \frac{d_r}{d_u}$$

gdzie:

T_{pn} – godziny przepracowane w normalnym czasie pracy;

T_{ef} – efektywny czas pracy obejmujący czas przepracowany w godzinach normalnych T_{pn} i godzinach nadliczbowych (g_n)

T_n – nominalny czas pracy;

d_r – przeciętna rzeczywista długość dnia pracy;

$$d_r = \frac{T_{pn} + g_n}{R \cdot D_r}$$

D_r – liczba dni roboczych w roku;

d_u – ustawowa długość dnia pracy;

R – liczba zatrudnionych robotników.

Dla pełniejszej oceny przyczyn nieracjonalnej gospodarki czasem pracy w przedsiębiorstwie, trzeba przeanalizować straty czasu pracy. Straty czasu pracy są jednoznaczne z czasem nieprzepracowanym. Ten ostatni obejmuje bowiem oprócz strat czasu pracy również czas nieprzepracowany z powodu urlopów, chorób, zwolnień usprawiedliwionych itp.

Do badania strat czasu pracy służą takie wskaźniki jak:

- a) wskaźnik czasu nieprzepracowanego $\{C_{npp}\}$, który może być rozbity na wskaźniki szczegółowe (np. wskaźnik czasu nieprzepracowanego z tytułu urlopów, chorób, zwolnień usprawiedliwionych itp.)

$$C_{npp} = \frac{T_{npp}}{T_n}$$

b) wskaźnik strat czasu pracy (C_{scp}), który może być liczony oddzielnie dla każdej przyczyny;

$$C_{scp} = \frac{T_{st}}{T_n}$$

c) wskaźnik natężenia strat czasu pracy (C_{nsc}), który informuje o relacji straconego czasu pracy do czasu przepracowanego rzeczywiście;

$$C_{nsc} = \frac{T_{st}}{T_{pn} + g_n}$$

gdzie:

T_{npp} – czas nie przepracowany ogółem lub wg. przyczyn

T_{st} – czas stracony ogółem lub wg. przyczyn.

Pozostałe oznaczenia jak poprzednie.

Bezpośrednimi konsekwencjami strat czasu pracy jest relatywny wzrost kosztów pracy. Pośrednio przejawia się on w spadku wyniku finansowego. Powstaje one na skutek niższych przychodów ze sprzedaży spowodowanych niższą produkcją. Straty te składają się z trzech części, a mianowicie: spadku zysku z tytułu niższej sprzedaży (mniejsza produkcja ogranicza sprzedaż), względnego wzrostu kosztów stałych, wynagrodzeń za przestoje. Wylicza się je następująco:

$$\Delta WF_s = \Delta Z_s + \Delta K_s + P_{\bar{p}}, \quad \Delta Z_s \cdot C_{nsc}$$

$$K_s = K_{sr} \cdot C_{nsc}, \quad P_{\bar{p}} = (T_e - T_r) \cdot S_g$$

gdzie:

ΔWF_s – utracony wynik finansowy na skutek strat czasu pracy,

ΔZ_s – utracony zysk na skutek zmniejszonej produkcji (sprzedaży),

ΔK_s – relatywny wzrost kosztów stałych na skutek mniejszej produkcji,

$P_{\bar{p}}$ – wynagrodzenia za godziny postojowe,

Z_r – rzeczywisty zysk na wytworzonej produkcji,

K_{sr} – rzeczywiste koszty stałe,

s_g – średnia stawka godzinowa za godziny postojowe,

Pozostałe oznaczenia jak w poprzednich wzorach.

We współczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej odchodzi się od tradycyjnego modelu pracy na rzecz modeli bardziej elastycznych. Są one wymuszane przez szybki rozwój sektora usług oraz rozwój nowych technologii informatycznych. Dlatego przedsiębiorstwa zmuszone są do elastycznego podejścia zarówno do form zatrudniania pracowników jak i organizacji ich czasu pracy. Konieczność

uelastycznienia czasu pracy związana jest zarówno z oczekiwaniami klientów i pracowników, jak i dążeniem do ograniczania kosztów pracy, głównie poprzez rezygnację z godzin ponadwymiarowych.

Wśród elastycznych form czasu pracy można wymienić pracę weekendową, równoważny czas pracy, czas pracy z przerwami, indywidualny rozkład czasu pracy²³⁵. Praca w weekendy może być zorganizowana na wniosek pracownika z przedłużonym dziennym czasem pracy, nie dłuższym niż 12 godz. Przy zatrudnieniu pełnoetatowym pracownik w ciągu miesiąca powinien przepracować w sumie tyle godzin co w systemie tradycyjnym. System równoważnego czasu pracy działa podobnie jest system pracy weekendowej, z tą różnicą, że praca na ogół odbywa się w dni robocze. W niektóre z nich jest przedłużana do 12 godzin. Jeżeli pracownik w niektóre dni pracuje dłużej to w inne może pracować krócej lub nie pracować wcale. W sumie liczba przepracowanych godzin musi być równa tej z systemu tradycyjnego. Rozliczenie czasu pracy może następować w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące lub w przypadku pracy sezonowej w okresie nie dłuższym niż 4 miesiące. Czas pracy z przerwami dotyczy w zasadzie dłuższych przerw podczas dnia roboczego, które nie są wliczane do czasu pracy. Przerwa nie powinna trwać dłużej niż 5 godz. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy. Jednak za taką przerwę pracownikowi przysługuje rekompensata w wysokości połowy wynagrodzenia za czas przestoju. Indywidualny rozkład czasu pracy dotyczy zróżnicowanego czasu pracy zarówno w poszczególnych dniach pracy jak i zróżnicowania dni, w które pracownik świadczy pracę.

Elastyczny czas pracy musi być dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa. Dla wielu pracowników może być dodatkowym bodźcem do pracy na rzecz takiego pracodawcy. Równocześnie, dzięki takiemu systemowi pracy można zwiększyć jej efektywność. Trzeba jednak dostosować system wynagradzania do tego systemu. Praca w tym systemie jest trudniejsza do bieżącego kontrolowania. Dlatego w pierwszej kolejności mogą być nim objęci pracownicy o dużym zakresie samodzielności, których tempo pracy nie ma bezpośrednio wpływu na przebieg pracy innych osób.

Dzięki uelastycznieniu czasu pracy można poprawić jej efektywność na skutek lepszego wykorzystania czasu pracy (pracownik pracuje wtedy kiedy jest zapotrzebowanie na jego pracę), dostosowania jej intensywności do indywidualnych predyspozycji pracownika (ma to szczególne znaczenie przy zatrudnieniu osób niepełnosprawnych), ograniczeniu spóźnień i nieobecności w pracy oraz poprawę dyscypliny pracy (np. na skutek dostosowanie czasu pracy do sytuacji rodzinnej pracownika). Elastyczny czas pracy stwarza duże możliwości w zakresie wzrostu produkcji i wyniku finansowego w przedsiębiorstwach, w których praca zależy

235 Por: M. K. Wyrwicka, A.U. Grzelak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010, s. 68-69.

w dużej mierze od warunków atmosferycznych (np. w budownictwie). Pracownicy mogą pracować dłużej (np. we wszystkie dni robocze po 10 godzin) w sezonie, wykorzystując urlopy i przysługujące im dni wolne od pracy w poza sezonem (okresie jesienno-zimowym).

Informatyzacja życia gospodarczego i społecznego prowadzi również do rozwoju nowych form zatrudnienia. Na znaczeniu zaczyna tracić miejsce wykonywaniu pracy. Liczy się natomiast jakość wykonania zadania (kompletność, terminowość itp.). Wiele zadań pracowniczych polega na przetwarzaniu informacji. Rozwój Internetu stworzył możliwości szybkiego przesyłania informacji na dowolną odległość. W takiej sytuacji pracownik nie musi wychodzić z domu by zrealizować przydzielone mu zadanie. Nie musi również opuszczać stanowiska pracy w celu porozumienia się ze współpracownikami, klientami czy interesariuszami. Dlatego coraz powszechniejsza staje się telepraca. Pracownicy wykonują zazwyczaj pracę w domu, kontaktując się z pracodawcą za pomocą urządzeń telekomunikacyjnych. Sytuacja taka jest korzystana zarówno dla pracodawcy, który ogranicza koszty związane z przygotowaniem stanowisk pracy. Zmniejsza się m.in. zapotrzebowanie na powierzchnię użytkową, tym samym padają wydatki inwestycyjne i koszty bieżące związane z jej utrzymaniem. Równocześnie pracownik uzyskuje większą swobodę w zakresie czasu pracy, którą może wykonywać w różnych porach dnia.

Zakres stosowania elastycznych form czasu pracy i zatrudnienia zależy w dużej mierze od charakteru pracy, czynników technicznych (charakter wyposażenia pracy), technologicznych i organizacyjnych. Nie wszystkie prace mogą być wykonywane przez pracowników w domu lub w dowolnym okresie. Większość prac wymaga obecności w odpowiednio zorganizowanym zakładzie pracy (praca przy obsłudze linii produkcyjnych, praca w restauracjach, hotelach itp.). Niemały wpływ na ich rozwój mają uregulowania prawne w danym kraju. Tam, gdzie elastyczne formy zatrudnienia są możliwe ich wprowadzenie wymaga obopólnej zgody pracowników i pracodawców.

6. Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego

6.1. Rachunkowość zasobów ludzkich

Podstawą pomiaru jakiegokolwiek zjawiska jest dostępność danych o jego rozmiarach i skutkach. W przypadku działalności gospodarczej chodzi o dane, które mogłyby być pozyskiwane z ewidencji przedsiębiorstwa. Najbardziej wiarygodną informacją jest ta, która pochodzi z ksiąg rachunkowych. Księgi te prowadzone są wg ściśle określonych zasad, nazywanych nadrzędnymi zasadami rachunkowości. Ich przestrzeganie gwarantuje wiarygodność i praktyczną użyteczność informacji²³⁶. Jest to bardzo ważne dla tych, którzy prowadzą księgi rachunkowe. Od ich prawości i osobista odpowiedzialności zależy obiektywizm informacji generowanych przez system rachunkowości w przedsiębiorstwie²³⁷.

Mimo, że wiedza jest strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, paradoksalnie jej wartość nie znajduje odzwierciedlenia w sprawozdawczości finansowej. Analizując treść sprawozdań finansowych, sporządzanych przez organizacje gospodarcze dochodzi się do wniosku, że tradycyjne sprawozdania finansowe w dużo mniejszym stopniu niż w przeszłości, odzwierciedlają aktywa, które tworzą wartość. Takie niematerialne elementy jak: znak firmowy, posiadane przez przedsiębiorstwo prawa, nakłady na badania i rozwój, pozycja na rynku, relacje z dostawcami oraz odbiorcami i wreszcie ludzie dla niej pracujący, mimo że przyczyniają się w ogromnym stopniu do powstawania w jednostce gospodarczej zysku i wpływają na wartość organizacji, nie są wystarczająco uwzględniane w sprawozdawczości finansowej. Przez wiele lat były albo zupełnie pomijane w sprawozdaniach finansowych, albo wykazywane tylko jako koszty w rachunku zysków i strat.

Zadaniem tradycyjnej rachunkowości było zbieranie i porządkowanie danych dotyczących kosztów, przyporządkowanie ich poszczególnym składnikom przedsiębiorstwa oraz obliczanie kosztów dotyczących poszczególnych produktów. Rzeczywistość gospodarcza stawia przed sprawozdawczością nowe wyzwania.

236 Por: E. Nowak, *Rachunkowość – kurs podstawowy*, PWE, Warszawa 1998, s. 18.

237 Por: E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002, s. 133.

Znalazły one już odzwierciedlenie w pewnych zmianach w MSR²³⁸, jak również w polskiej ustawie o rachunkowości. Zmiany te jednak są niewystarczające i wymagają dalszych korekt. Zmieniające się zasady sprawozdawczości finansowej powinny zapewnić właścicielom niezbędne informacje do wyboru sposobów inwestowania posiadanego przez nich kapitału.

W gospodarce opartej na wiedzy rośnie zapotrzebowanie na informacje o aktywach niematerialnych, od których w coraz większym stopniu zależą wyniki finansowe przedsiębiorstw. Są nimi zainteresowani przedsiębiorcy, inwestorzy, menedżerowie. W warunkach rosnącego znaczenia potencjału intelektualnego w działalności gospodarczej oczekuje się stosownych informacji dotyczących m.in. zasobów ludzkich. One są głównym elementem zasobów intelektualnych, które mają coraz większy wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstw. Różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstw przypisuje się wpływowi aktywów niematerialnych, w tym przede wszystkim kompetencjom, kreatywności, innowacyjności i zaangażowaniu pracowników. Dlatego prowadzi się badania nad możliwością ujęcia w księgach rachunkowych i prezentacji w sprawozdaniach finansowych danych o tych zasobach²³⁹.

Tradycyjna rachunkowość przystosowana jest do wymogów gospodarki industrialnej, gdzie dominującymi czynnikami produkcji były praca, kapitał i ziemia. Zajmuje się rejestracją zmian w aktywach przedsiębiorstw i źródłach ich finansowania spowodowanych zdarzeniami przeszłymi, czyli dostarcza informacji historycznych. We współczesnej gospodarce podstawowym czynnikiem wytwórczym i motorem rozwoju staje się wiedza²⁴⁰. Dzięki niej zmieniają się przedsiębiorstwa i ich otoczenie, następuje rozwój gospodarczy. Coraz ważniejsze staje się to co będzie, a nie to co było. Przed rachunkowością staje nowe wyzwanie: jak mierzyć i ewidencjonować wiedzę. Twórcami i właścicielami wiedzy są ludzie. Stają się najważniejszym aktywem współczesnych przedsiębiorstw. Powstaje pytanie: jak informacje o tych aktywach wprowadzić do ksiąg rachunkowych. Brak takich informacji może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji²⁴¹.

Problem polega na tym, czy zasób jakim jest szeroko rozumiana wiedza, może być wprowadzony do sprawozdawczości finansowej? Czy można określić jego wartość i porównać ją z wartością aktywów materialnych?

238 Por: m. in. Olchowicz I., *Sprawozdania finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Ustawy o Rachunkowości* w: Olchowicz I., Tłaczała A., *Sprawozdawczość finansowa*, Difin, Warszawa 2004, ss. 13 – 50 oraz Turyna J., *Rachunkowość finansowa*, wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005

239 Por: G.K. Swiderska, *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, SKWP, Warszawa 2007, s. 325.

240 Por: E. Mączyńska, *Pułapki ekonomiczne w warunkach nowej cywilizacji – wyzwania dla rachunkowości*, w: *Rachunkowość wczoraj ... op. cit.*, s. 242.

241 Por: R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 105.

W związku z tym prowadzona jest dyskusja nad celowością i możliwością wprowadzenia informacji o kapitale intelektualnym do sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw. Zwolennicy uzupełnienia tej sprawozdawczości o informacje o kapitale intelektualnym podkreślają, że nowa gospodarka (gospodarka oparta na wiedzy) wymaga zmiany modelu rachunkowości w kierunku zastosowania nowych miar efektywności i ewidencji potencjału wiedzy²⁴². Inni, zgadzając się z koniecznością dostosowania sprawozdawczości finansowej do wymogów współczesności podkreślają, że będzie to proces długi i złożony²⁴³.

Rachunkowość zasobów ludzkich opiera się na następujących założeniach²⁴⁴:

- a) zasoby ludzkie dostarczają korzyści przedsiębiorstwom, podobnie jak zasoby materialne i finansowe,
- b) dzięki korzyściom uzyskiwanym przez pracowników przedsiębiorstwa realizują swoje cele,
- c) zatrudnienie pracowników (nabycie zasobów ludzkich) związane jest z określonymi wydatkami,
- d) zasoby pracy mogą być potraktowane podobnie jak inne aktywa,
- e) istnieje teoretyczna możliwość identyfikacji i pomiaru kosztów zasobów ludzkich i korzyści z nimi związanych,
- f) informacje dotyczące zasobów ludzkich (zatrudnienia) są użyteczne i wykorzystywane w procesie planowania, kontroli, oceny i prognozowania wyników przedsiębiorstw.

Wprowadzenie do bilansu informacji o zasobach ludzkich wiąże się m.in. z koniecznością pomiaru ich wartości. Proponowane w literaturze metody podzielić można na dwie grupy: metody oparte na kosztach i metody oparte na przychodach. Wspólną cechą pierwszej grupy metod jest przyjmowanie za podstawę wyceny nakładów jakie przedsiębiorstwo ponosi w związku zatrudnieniem pracowników. Nakłady te można rozpatrywać w ujęciu historycznym lub perspektywicznym. Stąd rozróżnia się pomiar wartości zasobów ludzkich opartych na kosztach historycznych oraz pomiar oparty na kosztach odtworzenia.

W koszcie historycznym uwzględnia się: koszty rekrutacji pracownika, koszty jego zatrudnienia (wynagrodzenia, świadczenia socjalne i inne wydatki pozapłacowe ponoszone przez pracodawcę w okresie zatrudnienia) oraz koszty szkoleń i przygotowania pracownika do pracy.

Koszt odtworzenia obejmuje nakłady, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść chcąc zastąpić dotychczasowego pracownika. Koszty te obejmują wydatki związane z naborem, szkoleniem nowych pracowników oraz odejściem

242 Por: E. Mączyńska, *Pułapki ekonomicznej... op. cit.*, s. 256.

243 Por: W. Skoczylas, *Problemy pomiaru wyników finansowych i kapitałów w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, w: *Rachunkowość wczoraj ... op. cit.*, s. 275.

244 D. Dobija, *Rachunkowość zasobów ludzkich*, w: D. Dobija (red), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003, s. 135.

dotychczas zatrudnionych łącznie z utraconymi korzyściami w okresie adaptacji nowozatrudnionych.

Przychodowe metody pomiaru opierają się na korzyściach, jakie przedsiębiorstwo uzyskuje dzięki zatrudnieniu pracowników. Miarą tych korzyści jest różnica między wartością wpływów a wydatkami poniesionymi w związku z zatrudnieniem.

Niezależnie od metody wycena może być oparta na nominalnych lub zdyskontowanych strumieniach wartości. Niezależnie od metody wyceny oraz sposobu wartościowania występuje wiele nierozstrzygniętych problemów, które sprawiają, że otrzymana wartość jest obciążona dużym subiektywizmem. Brak jest bowiem zgodności co do tego:

- a) jaka długość okresu powinna być przyjęta do szacowania wpływów i wydatków czy też kosztów,
- b) czy słusznym jest pomijanie społecznych nakładów na kształcenie pracowników (chodzi o okres nauki przed podjęciem pracy zawodowej),
- c) w metodach dyskontowych dyskusyjnym problemem jest wysokość stopy dyskontowej (jak ją szacować).

Innym problemem pomijanym w metodach wyceny jest fakt, że wiedza, której nośnikami są ludzie nie podlega zjawisku zużycia. Wręcz przeciwnie, wraz z upływem czasu jest wzbogacana poprzez osobiste doświadczenie pracowników. Odchodzący pracownicy odchodzą ze swoją wiedzą. Nie oznacza to uszczuplenie w takim samym stopniu wiedzy zespołu, w którym pracowała odchodząca osoba. W wyniku dzielenia wiedzy nie ubywa.

Wymienione problemy są jedną z grup przyczyn z powodu których nie wprowadzono jeszcze do systemu rachunkowości finansowej informacji o zasobach ludzkich. Nie oznacza to, że nie ma propozycji mierzenia wartości zasobów ludzkich. Znajdują się one jednak poza rachunkowością finansową. Informacje o nich podawane są na zasadzie fakultatywności w informacji dodatkowej do bilansu lub bez połączenia ze sprawozdaniem finansowym.

Do najbardziej znanych propozycji pomiaru zasobów ludzkich należą: Skandia Nawigator oraz Monitor Aktywów Niematerialnych. Nawigator Skandii składa się ze wskaźników charakteryzujących różne elementy kapitału intelektualnego (ludzi, klientów, procesy, finanse rozwój). Wśród wskaźników kapitału ludzkiego znalazły się m.in. wskaźnik motywacji, wskaźnik stopnia delegowania uprawnień, liczba pracowników, wskaźnik rotacji pracowników, średnia długość pracy w przedsiębiorstwie, liczba kierowników, liczba kobiet menedżerów, przeciętny wiek pracownika, czas przeznaczony na szkolenia, liczba zatrudnionych na pełny etat, średnia wieku zatrudnionych na pełny etat, średnia długość pracy zatrudnionych na pełny etat, wskaźnik rotacji zatrudnionych na pełny etat itp. Dzięki identyfikacji i raportowaniu różnych obszarów działalności, będących źródłami kapitału intelektualnego, pozwala na uzyskanie kompleksowego obrazu aktywów

niematerialnych przedsiębiorstwa. Nie pozwala on jednak na określenie wartości tego kapitału. Nawigator Skandia nie jest narzędziem uniwersalnym, a dobór wskaźników może mieć charakter subiektywny.

Kolejna metoda opracowana została przez K-E. Sveiby'ego w 1997 r. dla potrzeb monitorowania aktywów niematerialnych (*intangible assets monitor* – IAM), czyli Monitor Aktywów Niematerialnych. Metoda ta oparta jest na założeniu, że jedynym źródłem generowania zysków jest kapitał ludzki, którego wysiłki mają swoje odzwierciedlenie w budowie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji. Zestaw wskaźników proponowanych do wykorzystania w tej metodzie podzielono na trzy grupy: wskaźniki struktury wewnętrznej, wskaźniki struktury zewnętrznej oraz wskaźniki kompetencji indywidualnych. Poza tym podziałem, w każdej z grup wyodrębniono dodatkowo wskaźniki dotyczące wzrostu i odnowy, efektywności i stabilności²⁴⁵. Wśród tych wskaźników występują m.in. takie jak: wartość dodana na jednego pracownika, średnia płaca brutto/ do średniej płacy brutto w branży, fluktuacja pracowników itp.

W metodzie tej szczególną uwagę przywiązuje się do indywidualnych kompetencji pracowników. Wynika to z podstawowych założenia na którym ta metoda została oparta (wysiłki pracowników znajdują odzwierciedlenie w wewnętrznych i zewnętrznych zasobach przedsiębiorstw). Kompetencje zatrudnionych mają szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw opartych na wiedzy (przedsiębiorstw nowej ekonomii), chociaż w przypadku przedsiębiorstw tradycyjnych zmieniające się otoczenie stawia przed pracownikami też coraz to nowe wyzwania. Kompetencje te ocenia się poprzez analizę wykształcenia, stażu pracy, poziomu specjalizacji oraz efektów pracy (wartość dodana na jednego pracownika).

Omawiana metoda pomiaru różni się od poprzednich jedynie innymi kryteriami oceny aktywów niematerialnych oraz innym zestawem proponowanych wskaźników. Jednakże dobór tych wskaźników oparty jest w dużej mierze na subiektywnych opiniach analityków. To powoduje, że oceny dokonane tą metodą mogą być nieobiektywne. Można bowiem dobrać takie wskaźniki do oceny poszczególnych składników aktywów niematerialnych, które w warunkach danego przedsiębiorstwa kształtują się najkorzystniej, pomijając inne bardziej istotne. W takiej sytuacji traci na znaczeniu analiza przestrzenna, w wyniku której można byłoby porównywać efektywność wykorzystywania aktywów niematerialnych między przedsiębiorstwami tej samej branży.

W literaturze przedmiotu proponuje się jeszcze wiele innych metod, różniących się zazwyczaj zestawem wskaźników, kryteriami ich grupowania oraz miernikami

245 Por: M. Rzemieniak, *Problemy zarządzania niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, w: P. Pyłacz, D. Dudek (red), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, wyd. P.Cz., Częstochowa 2016, s. 12.

wykorzystywanymi do określania wartości wyodrębnionych składników kapitału intelektualnego²⁴⁶.

Wszystkie przedstawione metody mają kilka wspólnych cech. Do oceny poszczególnych składników wykorzystują określony zbiór odpowiednio wyselekcjonowanych wskaźników cząstkowych. W każdej metodzie proponuje się na ogół nieco inne wskaźniki (różniące się nie tylko nazwą, lecz konstrukcją oraz liczbą wskaźników), chociaż niektóre wskaźniki znajdują zastosowanie we wszystkich proponowanych metodach (np. dochód na jednego pracownika).

W ramach każdej z metod proponuje się na ogół kilkadziesiąt wskaźników. Utrudnia to jednoznaczną ocenę aktywów niematerialnych. Metody te nie pozwalają również na pomiar wartości kapitału intelektualnego. Służą tylko do jego charakterystyki (opisu). Są użyteczne w ocenie procesu tworzenia i wykorzystania aktywów niewidocznych w sprawozdawczości finansowej, lecz mają ograniczone zastosowanie w ocenie procesu kreowania wartości przedsiębiorstw. Do tej oceny, mimo ich wad, wykorzystuje się metody syntetyczne.

6.2. Inwestowanie w zasoby ludzkie

Szybki rozwój wiedzy i jej upowszechnianie powodują konieczność systematycznego ponoszenia określonych wydatków na kształcenie (doksztalcanie) pracowników, jak również rekrutację nowych osób w związku procesami fluktuacji kadr jak i potrzebami wynikającymi z rozwoju przedsiębiorstwa. Charakter tych wydatków jest podobny do wydatków związanych z odnową i rozbudową aparatu wytwórczego (inwestycjami rzeczowymi). Dlatego też powinny być one poprzędzone rachunkiem ekonomicznym o podobnym charakterze.

Dotychczas zazwyczaj koncentrowano się na analizie kosztów zatrudnienia oraz wydajności pracy. Nie traktowano wydatków związanych w szczególności z różnymi programami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. programów szkoleniowych) jako inwestycji. Tymczasem rezultaty podnoszenia kwalifikacji przez pracowników (bezpośrednie koszty szkoleń, urlopy szkoleniowe itp.) przejawiają się w okresie dłuższym niż jeden rok. Nie jest to rezultat jednorazowy. W związku z tym do oceny wydatków związanych z rozwojem zasobów ludzkich można wykorzystać metody stosowane w ocenie efektywności inwestycji. Rozwój zasobów ludzkich A. Pochtowski określa jako: celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, mo-

246 Por: Wachowiak P. (red), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005, Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, Nogalski B, Rybicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: Pochtowski A. (red), *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, WSB, Nowy Sącz 2001, s.32

tywacji i umiejętności, a także dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich²⁴⁷.

Rozwój ten następuje poprzez szkolenia, przemieszczanie pracowników w ramach przedsiębiorstwa oraz strukturyzację pracy. Celem szkoleń jest powiększanie zasobu wiedzy i umiejętności pracowników oraz kształtowanie ich postaw, które mają zapewnić wzrost ich kreatywności, innowacyjności i efektywności. Przemieszczanie pracowników związane jest przede wszystkim z ich awansowaniem, przydzielaniem coraz trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych zadań. Jego celem jest lepsze wykorzystanie kompetencji pracowniczych, ich kwalifikacji, czasu pracy, optymalizacja struktury zatrudnienia i zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Strukturyzacja pracy ma na celu odpowiednie ukształtowanie treści i warunków pracy na poszczególnych stanowiskach pracy lub ich grupach. Związana jest z doskonaleniem organizacji procesów pracy i struktur organizacyjnych. Jej celem może być likwidacja deficytów ergonomicznych, fizjologicznych, psychologicznych i prawnych w sferze ochrony pracy lub stworzenie możliwości szybszego rozwoju osobowego pracownika i zwiększenie zakresu autonomii jego działania.

Należy więc odróżnić ocenę opłacalności inwestycji w tworzenie potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa od oceny bieżącej wykorzystania tego kapitału. W literaturze przedmiotu proponuje się wiele wskaźników oceny efektywności kapitału ludzkiego. Większość z nich dotyczy w zasadzie oceny bieżącego wykorzystania potencjału a nie przedsięwzięć o skutkach długookresowych.

Ocena inwestycji w rozwój zasobów ludzkich wymaga odpowiedniego porównania efektów i nakładów z uwzględnieniem ich rozkładu w czasie. Do tego celu można wykorzystać znane metody oceny efektywności inwestycji, zarówno proste (wskaźnik korzyści/kosztów, wskaźnik prostej stopy zwrotu, okres zwrotu), jak i zdyskontowane [zaktualizowana wartość netto (NPV) i wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)] projektów w zakresie kształtowania zasobów ludzkich (rekrutacji, szkolenia, restrukturyzacji itp.)²⁴⁸.

Największym problemem w ich wykorzystaniu jest oszacowanie przewidywanych korzyści i kosztów utraconych możliwości. Bezpośrednie koszty programów są dość łatwe do ustalenia, podczas, gdy określenie poziomu korzyści budzi wiele wątpliwości. Wynika to z faktu, że:

- a) niektóre korzyści nie ujawniają się bezpośrednio, dotyczą bowiem zjawisk trudno mierzalnych (np. korzyści związane z pozyskanymi klientami), co utrudnia ich oszacowanie albo też korzyści pojawiają się z większym lub większym opóźnieniem czasowym (np. programy szkoleniowe).

247 Por: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ... op. cit.*, s. 274.

248 J.J. Phillipw, R.D. Stone, P.P. Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, wyd. Human Factor, Kraków 2003, s. 251 – 254.

- b) niektóre koszty są równe utraconym korzyściom (dotyczy to w szczególności programów restrukturyzacyjnych).

Z powyższych względów należy zachować szczególną ostrożność w szacowaniu kosztów i korzyści. Oznacza to, że lepiej jest nie doszacować korzyści i przewartości niż odwrotnie. Ponadto mogą być programy, których oszacowanie korzyści i kosztów jest bardzo trudne. W takich sytuacjach uzasadnienie celowości takich programów należy oprzeć na argumentach niefinansowych²⁴⁹.

6.3. Controlling gospodarki zasobami pracy

Controlling jest podsystemem zarządzania przedsiębiorstwami związany z decentralizacją uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Jest on „ukierunkowany na doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez inicjowanie zmian organizacyjnych oraz wspomaganie różnych funkcji zarządczych”²⁵⁰. Jest narzędziem wykorzystywanym w planowaniu, nadzorowaniu i kontroli²⁵¹ realizacji zadań realizowanych w różnych obszarach działalności [prowadzonej przez organizacje. Jego zadaniem jest monitorowanie realizacji zadań przez ośrodki odpowiedzialności i wysyłanie odpowiednich informacji do osób odpowiedzialnych (menedżerów) o pojawiających się zagrożeniach i ewentualnych szansach. Jest swego rodzaju systemem wczesnego ostrzegania, który ma zapewnić realizację planowanych zadań ekonomicznych. Dlatego bywa definiowany „jako proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu, wyznaczającego miejsce przeznaczenia przedsiębiorstwa oraz wynik jego działania”²⁵². Jest narzędziem doskonalenia procesu zarządzania poprzez wyznaczanie celów dla każdego szczebla organizacyjnego²⁵³. Wspomaga on²⁵⁴:

- a) tworzenie systemu informacyjno-sprawozdawczego organizacji,
- b) gromadzenie i przetwarzanie danych oraz przekazywanie ich na użytek zarządzania,
- c) przygotowanie, wdrożenie i utrzymywanie „skrzynki narzędziowej” controllingu.

Controllingiem mogą być objęte wszystkie lub wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z controllin-

249 Tamże, s. 260-261.

250 E. Nowak (red), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa 2013, . 12.

251 Por: M. Chomuszek, *Controlling procesów. Jak wdrożyć*, PWN, Warszawa 2015, s. 13.

252 S. Marciniak, *Controlling. Filozofia, Projektowanie*, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

253 Por: J. Nesterak, *Controlling zarządczy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 27.

254 A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczką, *Controlling*, w: M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 25.

giem kompleksowym. Controlling dotyczący wybranych obszarów działalności organizacji nazywa się controllingiem funkcjonalnym.

Jednym z elementem controllingu funkcjonalnego jest controlling personalny. Jego zadania są ściśle powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest on wewnętrznym systemem „sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie narzędzie, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa”²⁵⁵. Celem controllingu personalnego jest możliwie najlepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego i takie jego kształtowanie by rosła jego wartość i wartość przedsiębiorstwa²⁵⁶. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy od kapitału ludzkiego zależy konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw.

Dlatego na znaczeniu tracą tradycyjne metody zarządzania, których celem było stworzenie warunków do tego, by średnio uzdolnieni pracownicy wykonywali swoją pracę kompetentnie i sumiennie oraz by dobrze zorganizowana współpraca umożliwiała wysoką wydajność oraz wzrost skali produkcji. Obecnie ważniejszym staje się poznanie podwładnych oraz rozumienie ich postaw i motywów działania²⁵⁷. Tworzenie wartości dodanej w obszarze zasobów ludzkich nie jest związane tylko z obniżaniem kosztów pracy, lecz dotyczy w szczególności lepszego wykorzystania ich potencjału przejawiającego się we wzroście produktywności pracy²⁵⁸.

Wobec powyższego, do zadań controllingu operacyjnego w obszarze gospodarki kadrami można zaliczyć:

- a) optymalne kształtowanie poziomu i struktury zatrudnienia oraz pełne wykorzystanie posiadanych kadr zapewniające firmie osiągnięcie sukcesu rynkowego i finansowego wyrażającego się we wzroście wartości przedsiębiorstwa,
- b) wykrywanie tzw. „wąskich gardeł” w zasobach ludzkich utrudniających realizację zadań gospodarczych,
- c) identyfikację niekorzystnych tendencji w gospodarce zasobami ludzkimi, powodującymi określone zagrożenia dla realizacji przyszłych zadań i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Gospodarka zasobami pracy (wielkość i struktura zatrudnienia, wykorzystanie kwalifikacji i czasu pracy, zagospodarowanie czasu pracy, wydajność pracy oraz poziom i struktura wynagrodzeń) wywiera bezpośredni wpływ na koszty pracy, a pośrednio wpływa na efektywność i wartość przedsiębiorstwa. Podział przedsiębiorstwa na ośrodek odpowiedzialności sprzyja kształtowaniu proefektywno-

255 A. Poczrowski, J. Purgał-Popiela, *Controlling personalny*, w” M. Sierpińska (red), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 180.

256 Por: Z. Sekuła, *Controlling personalny*, cz. 1, *Istota i przedmiot controllingu personalnego*, wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 55.

257 Por: W. Jędrzejczyk, *Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 12, s. 42-43.

258 Por: A. Poczrowski, J. Purgał-Popiela, *Controlling personalny ... op. cit.*, s. 181.

ściowych postaw wszystkich pracowników, dzięki bardziej przejrzystej prezentacji wyników ekonomicznych poszczególnych komórek (jakości produkcji, wydajności pracy, wykorzystania czasu pracy, zużywanych zasobów, poniesionych kosztów, wielkości sprzedaży, wygenerowanej nadwyżki ekonomicznej itp.).

Przedmiotem controllingu są procesy personalne, do których można zaliczyć²⁵⁹:

- a) kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia (planowanie zatrudnienia, nabór pracowników, dobór kadr, przygotowanie do pracy, przemieszczanie wewnątrz organizacji, zwalnianie personelu),
- b) zarządzanie efektywnością pracy (subprocesy związane z kształtowaniem cech, zachowań i wyników ludzkich działań w organizacji, m.in. ustalanie celów, ocenianie, wynagradzanie, komunikowanie się),
- c) rozwijanie kapitału ludzkiego (określanie potrzeb w tym zakresie, planowanie przedsięwzięć szkoleniowych i ocenianie ich efektów, planowanie karier zawodowych, pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki),
- d) administrowanie sprawami personalnymi (obsługa pracowników, naliczanie wynagrodzeń, prowadzenie ewidencji związanej z nawiązaniem, przebiegiem i ustaniem stosunku pracy lub innych form jej świadczenia, obsługa baz danych osobowych).

Realizacja wymienionych wyżej zadań wymaga opracowania bazy planistyczno-normatywnej obejmującej zbiór wskaźników oceny gospodarkę zasobami pracy. Baza ta podlega odpowiedniej adaptacji do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Adaptacja ta następuje poprzez²⁶⁰:

- a) ciągły monitoring otoczenia, w celu szybkiej rejestracji zmian, a także oszacowania tendencji zmian w gospodarce,
- b) właściwą analizę i ocenę otoczenia zewnętrznego,
- c) właściwą analizę przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- d) poprawną ocenę wpływu czynników zewnętrznych,
- e) dbałość o prawidłowość informacji strategicznych (poprzez zabezpieczenie takich cech jak: kompleksowość, spójność, perspektywiczność, pewność źródeł pozyskiwania, w celu zapewnienia możliwie najwyższej wiarygodności),
- f) umiejętności antycypacji w kierowaniu przedsiębiorstwem,
- g) elastyczność działania,
- h) dbałość o aktualność wiedzy na potrzeby zarządzania.

259 Tamże, s. 184.

260 M. Krwawicz, *Wykorzystanie controllingu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem przemysłowym*, w: N.M. Pazio, K. Santarek, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym w dobie turbulencji rynkowych. Zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 260.

Wskaźniki wykorzystywane w controllingu personalnym podzielić można na następujące grupy:

- a) wskaźniki związane z wielkością, strukturą i zmianami w poziomie zatrudnienia, np. wskaźnik dynamiki zatrudnienia, udział wybranych grup pracowników w zatrudnieniu ogółem (np. struktura wiekowa, struktura zawodowa, struktura stażowa itp.), wskaźnik zabezpieczenia potrzeb kadrowych (zatrudnienie rzeczywiste do zatrudnienia pożądanego), wskaźniki fluktuacji kadr (wskaźnik zwolnień, wskaźnik przyjęć, wskaźnik wymiany),
- b) wskaźniki wykorzystania czasu pracy personelu, np. wskaźnik wykorzystania czasu pracy (relacja czasu efektywnie przepracowanego do czasu dysponowanego), średni efektywny czas pracy jednego zatrudnionego, liczba godzin nadliczbowych, wskaźnik strat czasu pracy według przyczyn (relacja czasu straconego z określonej przyczyny do czasu dysponowanego) i wskaźniki nasilenia strat czasu pracy (relacja czasu straconego z określonej przyczyny do czasu efektywnie przepracowanego),
- c) wskaźniki systemu motywacyjnego pracowników, np. wskaźnik zróżnicowania wynagrodzeń (relacja płacy najwyższej w danej grupie lub ośrodku odpowiedzialności do płacy najniższej), wskaźnik struktury wynagrodzeń brutto (udział płacy stałej w wynagrodzeniu brutto ogółem), poziom płacy w firmie na tle regionu, w którym działa przedsiębiorstwo (średnia płaca w firmie do średniej płacy w regionie), wskaźnik motywacji pozapłacowej (wartość świadczeń pozapłacowych do wartości wynagrodzeń brutto),
- d) wskaźniki rozwoju pracowników, np. wskaźnik szkoleń (liczba godzin szkolenia w okresie średnio na jednego pracownika w danej grupie), wskaźnik nakładów na szkolenia (udział kosztów szkoleń w kosztach pracy lub w kosztach ogółem), wskaźnik kosztów pozyskania nowych pracowników (koszty naboru nowych pracowników do kosztów pracy lub do kosztów ogółem), wskaźnik kosztów zwolnień pracowników (koszty odpraw do kosztów pracy lub kosztów ogółem), wskaźnik kosztów fluktuacji pracowników (suma kosztów naboru i zwolnień do kosztów pracy lub kosztów ogółem lub średnio na jednego zatrudnionego),
- e) wskaźniki efektywności pracy, np. wskaźnik wydajności pracy (na jednego zatrudnionego ogółem, na jednego zatrudnionego w ośrodku odpowiedzialności na jednostkę czasu pracy), wskaźniki opłacenia wydajności pracy w przedsiębiorstwie ogółem i w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności (relacja tempa wzrostu wynagrodzeń brutto i świadczeń pozapłacowych do tempa zmiany wydajności pracy), średni koszt pracy na jednego zatrudnionego, średni koszt pracy na jedną godzinę pracy, liczba projektów innowacyjnych (racjonalizatorskich) w okresie, wartość dodana na jednego zatrudnionego lub jedną złotówkę wynagrodzeń brutto, zysk netto na jednego zatrudnionego itp.

Poprawa efektywności gospodarki zasobami pracy może mieć miejsce wówczas, gdy dynamika zatrudnienia nie będzie wyższa od dynamiki sprzedaży i wyniku finansowego. Efektywność tej gospodarki wymaga bieżącego monitorowania.

Monitoring można prowadzić co najmniej w dwojaki sposób. Najprostszy sposób polega na ustaleniu zestawu podstawowych wskaźników (dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa) i określeniu dla nich wartości krytycznych (zadanych). Monitorowanie polega na porównywaniu wartości rzeczywistych z wartościami zadanymi lub krytycznymi, ustalaniu wielkości i kierunku odchyłeń oraz informowaniu kierownictwa o pojawiających się zagrożeniach. Ta prosta metoda jest możliwa do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie. Jedyną trudnością, jaka może się pojawić, jest ustalenie wartości krytycznych (zadanych). Jednakże osoby doświadczone zajmujące się polityką kadrową od kilku lat nie powinny mieć z tym większych kłopotów. Ponadto, bardzo pomocne w tym względzie mogą być analizy branżowe, zawierające średnie wartości podstawowych wskaźników. Przykładową kartę oceny gospodarki zasobami ludzkimi zgodnie z tą metodą zawiera tabela 6.1.

Tabela 6.1. Przykładowy wzór raportu z monitoringu gospodarki zasobami ludzkimi (wg metody pierwszej)

Lp.	Obszar kontroli	Kryterium oceny	Wskaźniki oceny	Wartość wskaźnika			Uwagi
				Zadana	Rzeczywista	Odchylenie	
1.	Poziom i struktura zatrudnienia	Wielkość zatrudnienia	Liczba zatrudnionych wg grup				
		Struktura zatrudnienia	Średni wiek Udział pracowników z wykształceniem wyższym				
2.	Gospodarka czasem Pracy	Wykorzystanie czasu pracy	Relacja czasu rzeczywiście przepracowanego do czasu dysponowanego				
		Nasilenie strat czasu pracy	Relacja czasu straconego do czasu rzeczywiście przepracowanego				
3.	Motywacja pracy	Struktura płac	Udział płacy stałej w wynagrodzeniu brutto				
		Poziom płac	Relacja średniej płacy w przedsiębiorstwie do średniej w regionie				

Lp.	Obszar kontroli	Kryterium oceny	Wskaźniki oceny	Wartość wskaźnika			Uwagi
				Zadana	Rzeczywista	Odchylenie	
4.	Rozwój pracowników	Szkolenia pracowników	Liczba godzin szkolenia jednego pracownika w danej grupie				
		Fluktuacja kadr	Wskaźnik zwolnień Wskaźnik przyjęć Wskaźnik kosztów fluktuacji				
5.	Efektywność pracy	Rentowność pracy	Relacja wartości dodanej do liczby pracowników				
		Koszty płacy	Udział kosztów pracy w kosztach ogółem				

Źródło: Opracowanie własne.

Drugi sposób jest bardziej złożony. Związany jest on bowiem z poszukiwaniem syntetycznego wskaźnika oceny gospodarki zasobami pracy w przedsiębiorstwie. W celu określenia wartości takiego wskaźnika:

- Ustala się standardowe wartości dla poszczególnych wskaźników. Podstawę do określenia standardów stanowić mogą wyniki okresów poprzednich, średnie wyniki branżowe, wartości ustalone przez zespół ekspertów, itp.
- Wybiera się odpowiednią skalę, według której ocenia się wartości poszczególnych wskaźników określających gospodarkę zasobami pracy w przedsiębiorstwie. Może to być skala pięcio, dziesięcio lub nawet stupunktowa. Nie ma w tej sprawie jednoznacznie określonych reguł, poza tą, że im lepiej jest oceniana wartość wskaźnika, tym przydzielana liczba punktów w ramach przyjętej skali jest większa. Dla uniknięcia nadmiernego subiektywizmu w ocenie poszczególnych wskaźników tworzy się przedziały wartości wskaźników i przypisuje im odpowiednią liczbę punktów.
- Poszczególnym wskaźnikom przypisuje się określone wagi, które odzwierciedlają ich wpływ (ich znaczenie) na gospodarkę zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.
- Określa się wartość wskaźnika syntetycznego posługując się następującym wzorem:

$$ZKP = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n w_i \cdot p_m}$$

gdzie:

ZKP – wskaźnik syntetycznej oceny gospodarki zasobami pracy w przedsiębiorstwie,

w_i – waga przypisana danemu wskaźnikowi cząstkowemu,

p_i – liczba punktów na jaką została oceniona wartość danego wskaźnika cząstkowego,

p_m – maksymalna liczba punktów w przyjętej skali ocen.

Wyżej zaprezentowany wskaźnik syntetyczny przyjmuje wartości z przedziału 0 – 1. Gospodarka zasobami ludzkimi oceniana jest tym lepiej, im wartość wskaźnika jest bliższa jedności. Potencjalne wartości tego wskaźnika podzielić można na klasy i w ten sposób ułatwić ostateczną ocenę. Przykładowy podział obrazuje tabela 6.2.

Tabela 6.2. Przykładowa ocena wartości syntetycznego wskaźnika gospodarki zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Wartość wskaźnika	Interpretacja wskaźnika
$WKE < 0,3$	Bardzo zła gospodarka zasobami ludzkimi
$0,5 < WKE > 0,3$	Zła gospodarka zasobami pracy
$0,75 < WKE > 0,5$	Średni stan gospodarki kadrowej
$0,9 < WKE > 0,75$	Dobra gospodarka zasobami pracy
$WKE > 0,9$	Bardzo dobra gospodarka zasobami pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Przykładowy wzór tabeli służącej do monitorowania i oceny gospodarki zasobami pracy według drugiej metody zawiera tabela 7.

Tabela 7. Przykładowy wzór raportu według metody drugiej

Lp.	Obszar kontroli	Waga (w_i)	Kryterium oceny	Wskaźniki		Uwagi
				Nazwa	Punktacja	
1.	Poziom i struktura zatrudnienia	1			Np. 1 – 5	
2.	Gospodarowanie czasem pracy	2			Np. 1 – 5	
3.	Motywacja pracy	2			Np. 1 – 5	
4.	Rozwój pracowników	3			Np. 1 – 5	
5.	Efektywność pracy	3			Np. 1 – 5	

Źródło: Opracowanie własne

Monitoringu nie można ograniczyć jedynie do samego sformułowania oceny, chociażby była ona najtrafniejsza. Nie mniej ważne jest wskazanie podstawowych przyczyn stwierdzonej sytuacji. Diagnoza służyć ma podjęciu odpowiednich działań, których celem będzie minimalizacja lub eliminacja stwierdzonych zagrożeń oraz ewentualna weryfikacja realizowanej polityki personalnej.

W warunkach globalizacji i nasilającej się konkurencji oraz rosnącego znaczenia wiedzy dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, bieżącego kontrolowania wymagają, nie tylko osiągnięte wyniki finansowe, lecz również zdolność personelu do podejmowania nowych zadań gospodarczych i sprostania wyzwaniom konkurencji. Dlatego, ciągle doskonalona powinna gospodarka zasobami ludzkimi. Konieczne jest ciągle porównywanie rezultatów tej gospodarki z innymi przedsiębiorstwami (w szczególności z głównymi konkurentami).

Controlling może być skutecznym narzędziem realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Jego wdrożenie wiąże się jednak z dodatkowymi kosztami. Dotyczą one nie tylko przygotowania koncepcji, lecz również jego funkcjonowania (gromadzeniem niezbędnych informacji, ich przetwarzaniem i oceną. Może się zdarzyć, że koszty te będą wyższe od oczekiwanych korzyści z tytułu rozszerzenia bazy informacyjnej wykorzystywanej w polityce kadrowej przedsiębiorstwa. Niebezpieczeństwem związanym z controllingiem w ogóle, a controllingiem personalnym w szczególności, jest możliwość powstania lub nasilenia konfliktów kompetencyjnych. Dotyczyć one mogą ograniczenia uprawnień kierowników ośrodków odpowiedzialności w zakresie np. doboru pracowników, ich awansowania itp.

Z powyższych względów istotnego znaczenia nabiera ściśle określenie zadań dla stanowisk, czy komórek pełniących rolę controllerów. Controllerzy funkcyjni zainteresowani są zazwyczaj pracą tylko własnego odcinka działalności. Brak współpracy między nimi prowadzi do sytuacji konfliktowych. Dlatego ich zadania specjalistów od controllingu powinny zostać ograniczone przede wszystkim do dostarczania menedżerom informacji o zasadniczym znaczeniu dla wyników pracy przedsiębiorstwa, dla wzrostu jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Natomiast controlling funkcjonalny w większym zakresie powinien być prowadzony przez menedżerów²⁶¹ (kierowników ośrodków odpowiedzialności). Controller powinien segregować informację, oceniając ich praktyczną przydatność i kosztochłonność i nie może być angażowany w proces podejmowania bieżących decyzji zarządczych. Jego rola powinna polegać na konsultowaniu trudnych i strategicznych decyzji.

261 Por: H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 213.

Zakończenie

Gospodarka zasobami pracy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy nabiera coraz większego znaczenia. Dzieje się tak dlatego, że sytuacja współczesnych przedsiębiorstw zależy w coraz większym stopniu od przedsiębiorczości i kreatywności pracowników. Równocześnie rośnie świadomość pracowników i ich oczekiwania w zakresie warunków pracy. Dla pozyskania aktywnych i kompetentnych pracowników często nie wystarczy oferowanie odpowiednio wysokich wynagrodzeń. Trzeba im zapewnić określony zakres samodzielności w zakresie powierzonego im odcinka pracy.

W tej sytuacji dotychczas znane metody zatrudniania i oceniania pracowników wymagają ciągłego doskonalenia i dostosowywania do nowych wyzwań. Akcent w zarządzaniu kadrami przesuwają się w kierunku zarządzania kompetencjami. Ich rozwój i odpowiednie wykorzystanie przynoszą przedsiębiorstwom określone korzyści ekonomiczne. Chodzi jednak o to, że indywidualne, nawet wysokie kompetencje, nie przyniosą spodziewanych rezultatów, jeżeli nie będą połączone z kompetencjami współpracowników. Jak podkreśla T. Oleksyn „ważne jest, aby znaleźć się we właściwym środowisku, zaistnieć w nim i wspólnie dążyć do dobrze określonych celów i sukcesów”²⁶².

Dla wielu przedsiębiorstw oznacza to konieczność zmiany polityki zatrudniania pracowników. Dotyczy to w równej mierze wszystkich elementów tej polityki, czyli naboru, wynagradzania, awansowania i zwalniania pracowników. Przy naborze pracowników ważne są nie tylko wykształcenie i doświadczenie kandydatów, lecz potencjał, który w nich tkwi (uzdolnienia, kreatywność, niepowtarzalność, emocje, motywacje itp.). Potencjał ten stanowi „...najważniejszy i nie dający się niczym zastąpić czynnik funkcjonowania każdej organizacji”²⁶³. Tworzenie zespołów pozwalających na wyzwolenie indywidualnego potencjału członków zespołu i ich harmonijną współpracę wymaga podmiotowego traktowania zatrudnionych.

Tworzenie kompetentnych zespołów pracowniczych jest warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym dla osiągania adekwatnych rezultatów ekonomicznych. Dużą rolę spełniają tu systemy wynagradzania i awansowania pracowników. Muszą one motywować nie tylko do intensywnego wykorzystania posiadanych

262 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami ... op. cit.*, s. 319-320.

263 K. Bolesta-Kukułka, *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11

kompetencji, lecz również do ich rozwoju. Dlatego wynagradzanie pracowników powinno być nie tylko godziwe, lecz również adekwatne do ich zaangażowania i efektów pracy.

Duże wątpliwości budzi praktyka wielu polskich przedsiębiorstw, które szczególnie w warunkach zagrożenia ekonomicznego dążą do obniżenia kosztów i w pierwszej kolejności ograniczają zatrudnienie lub obniżają płace. Warto podkreślić, że w większości przedsiębiorstw koszty wynagrodzeń nie przekraczają ok. 20% całości kosztów. Dążenie do ich redukcji może przynieść rezultaty odwrotne od oczekiwanych. Pozbycie się kompetentnych pracowników prowadzi zazwyczaj do spadku konkurencyjności rynkowej. Odtworzenie sprawnie funkcjonujących zespołów może być w przyszłości trudne. Dlatego zwalnianie kompetentnych pracowników powinno być ostatecznością. Nie oznacza to braku zmian w zatrudnieniu, lecz podporządkowanie koniecznej restrukturyzacji zatrudnienia długookresowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Rosnące kompetencje pracownicze przekładają się na wzrost wartości przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni. Pojawia się wartość kapitału intelektualnego rozumiana jako różnica między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw. Problemem jest odpowiedź na pytanie, czy ta różnica może być uznana za skutek jedynie rosnących kompetencji pracowniczych i menadżerskich. Wartość podmiotów gospodarczych kształtuje się jednak pod wpływem wielu czynników, z których wiele nie jest bezpośrednio związanych z zachowaniami i decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwach. Duży wpływ na te różnice mają sytuacje nie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami. Dlatego konieczne są dalsze badania i analizy, które pozwoliłyby na bardziej precyzyjne określenie części przyrostu wartości rynkowej przedsiębiorstw (kapitału intelektualnego), którą można przypisać szeroko rozumianym kompetencjom pracowniczym.

Literatura

1. Aldag R.J., Sterns M., *Management*, Cininnti, Ohio 1987
2. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, ANTYKWA, Warszawa-Kluczbork 2004
3. Antczak Z., *Odejścia pracowników z organizacji*, w: T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, H.C. Beck, Warszawa 2010
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
5. Baraniak B., *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
6. Beck-Krala E., *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2013
7. Bendkowski J., *Tworzenie kreatywnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, w: Dudycz T. (red), *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, P. Wr., Wrocław 2008
8. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling*, w: Hopej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011
9. Błaszczak A., *Spółki Skarbu Państwa pod płacową presją*, „Ekonomia & rynek” dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 14 lutego 2017
10. Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005
11. Bojewska B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa* w: M. Strużycki (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004
12. Bolesta-Kukułka K., *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11
13. Borkowska S. (red), *Motywować skutecznie*, wyd. IPiSS, Warszawa 2004
14. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985
15. Borkowska S. (red), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

16. Borowiecki R., Jaki A., Mierzwa Z., Rojek T., *Gospodarka rynkowa jako główny kierunek zmian systemowych w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, w: Borowiecki R. (red), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2003
17. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000
18. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji i produktu*, SGH, Warszawa 2005
19. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999
20. Bukowska U., *Normalizacja w kształtowaniu zasobów ludzkich*, w: Urbaniak B., *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
21. Brzeziński M., *Wylaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3
22. Carrell M.R., Kuzmits R.E., *Personel. Human Resource Management*, Merrill 1986
23. Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013
24. Chomuszek M., *Controlling procesów. Jak wdrożyć*, PWN, Warszawa 2015
25. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka*, GWP, Warszawa 1998
26. Chmielowiec B., *Racjonalizacja kosztów pracy jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, w: B. Urbaniak (red), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
27. Chowdhury S., *Towards the Future of Management*, w: Chowdhury S. (red), *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000
28. Cox D., Hoover J., *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005
29. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009
30. Czop K., Leszczyńska A., Pastuszek Z., *Wybrane metody zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Brzeziński M. (red), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007
31. Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, wyd. E.E. w Krakowie, Kraków 2011
32. Dobiegała-Korona B., A. Herman (red), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006
33. Dobija D. (red), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003

34. Dolińska M., *Kapitał intelektualny a innowacje*, w: „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2006, nr 8
35. Drucker P., *Pokapitalistyczne społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1999
36. Dźwigoł H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie zmian*, w: „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2005, nr 4
37. Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001
38. Encyklika Jana Pawła II *Centesimus Annus* 1991
39. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008
40. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
41. Gableta M. (red), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, A.E., Wrocław 2006
42. Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008
43. Gołębiowski T. (red), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1994
44. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004
45. M. Grzebyk, *Warunki pracy i ich kształtowanie w przedsiębiorstwie*, w: M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... W kierunku poprawy efektywności pracy*, U. Rz., Rzeszów 2014
46. Grzenkowicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007
47. Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2015
48. Haus B., Jagoda H., *Kontrakt menedżerski i firma zarządzająca jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce*, wyd. A.E., Wrocław 1997
49. Hendriksen E.A., van Breda M.F., *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002
50. Herman A., A. Szablewski (red), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999
51. Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, wyd. P.L. Lublin 2017
52. Jarugowa A. Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002
53. Jasiński Z., Chomatowska B., Janik-Renio I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, w: Krupski R., Lichtarski J. (red), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, nr 940

54. Jędrzejczyk W., *Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 12
55. Juchnowicz M. (red), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, wyd. Difin, Warszawa 2007
56. Juchnowicz M. (red), *Kapitał ludzki a kształtowaniem przedsiębiorczości*, wyd. Poltext, Warszawa 2004
57. Juchnowicz M. (red), *Strategia personalna firmy*, DIFIN, Warszawa 2001
58. M. Juchnowicz M. (red), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014
59. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, wyd. PWE, Warszawa 2010
60. Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, wyd. oddk, Gdańsk 1997
61. Kardas J.S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w:* Kardas J.S. Wójcik-Augustyniak M. (red), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko. Procesy. Systemy. Zasoby*, Difin, Warszawa 2017
62. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
63. Kasiewicz S., Możaryna H., *Teoria przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2004
64. Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, w: Potocki A. (red), *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009
65. Kinowska H., *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, wyd. Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005
66. Komorowski J., *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
67. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009
68. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994
69. Kowalska A., Czeredys-Wójtowicz M., Szafran A., Kowalski A., *Pracownik w firmie od przyjęcia do zwolnienia*, wyd. Difin, Warszawa 2013
70. Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2017
71. Koźmiński A.K., *Czwarta fala globalizacji*, „Ekonomia & Rynek”, dodatek do „Rzeczpospolitej” z dnia 9 maja 2017
72. Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008
73. Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
74. Koźmiński A., Piotrowski K. (red), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. PWN, Warszawa 2004

75. Krawiec F., *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje strategii, struktury i technologie w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2005
76. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006
77. Krawicz M., *Wykorzystanie controllingu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem przemysłowym*, w: Pazio N.M., Santarek K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym w dobie turbulencji rynkowych. Zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014
78. Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B. (red), *Prognoza podaży i popytu na pracę do 2010*, wyd. IPiSS, Warszawa 1998
79. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, wyd. PTM, Warszawa 2008
80. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, wyd. Difin, Warszawa 2009
81. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2000
82. A. Kwiatkiewicz, *Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZL w organizacji*, w: B. Urbaniak (red), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
83. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010
84. Lichtarski J. (red), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. AE i O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005
85. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, wyd. Difin, Warszawa 2010
86. Lipka A., Waszczak S., *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, wyd. A.E. w Katowicach, Katowice 2007
87. Listwan T. (red), *Słownik zarządzania kadrami*, wyd. H.C. Bech, Warszawa 2005
88. Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami*, wyd. H.C. Beck, Warszawa 2006
89. Ludwiczynski A., Trochimiuk R., *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1
90. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009
91. Melich A., *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987
92. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., *Knowledge Management Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin 2001
93. Mesjasz J., *Efektywność [pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej]*, w: Urbaniak B., *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

94. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002
95. Milkovich C., Newman J., *Compensation*, BPI IRWIN, Bostan 1999
96. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą – ujęcie systemowe*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 4
97. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, wyd. PWN, Warszawa 2001
98. Nesterak J., *Controlling zarządczy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015
99. Nowak E. (red), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa 2013
100. Nowak E., *Rachunkowość – kurs podstawowy*, PWE, Warszawa 1998
101. Nyk M., *Polityka wynagrodzeń w Polsce. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2016
102. Olchowicz I., Tłczyła A., *Sprawozdawczość finansowa*, Difin, Warszawa 2004
103. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001
104. Oleksyn T., *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 1994
105. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa 2010
106. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014
107. Olszak C. M., Ziemia E., *Business Intelligence w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1
108. Quinn R., Faerman E., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007
109. *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, wyd. IPiPS, Warszawa 2000
110. Pawluczuk A., Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003
111. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
112. Perechuda K., (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
113. Phillipw J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, wyd. Human Factor, Kraków 2003
114. Pocztowski A. (red), *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, WSB, Nowy Sącz 2001
115. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007
116. Pocztowski A., Purgał-Popieła J., *Controlling personalny*, w” Sierpińska M. (red), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

117. *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007
118. Prasolek L., *Rozliczanie czasu pracy w praktyce*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015
119. Pyplacz P., Dudek D. (red), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, wyd. P.Cz., Częstochowa 2016
120. Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro, SKwP, Warszawa 2007
121. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007
122. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000
123. Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007
124. Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. petit, Warszawa 2002
125. Reilly P., Williams T., *Strategiczne Zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009
126. Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*. PWN, Warszawa 1975
127. Rogozińska-Pawelczyk A., *Psychologiczne aspekty zarządzania zmianą*, w: Bohdziewicz P. (red), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, UŁ, Łódź 2012
128. Royal M., Agnew T., *Wróg zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
129. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, w: *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999
130. Sajkiewicz A., *Zarządzanie procesami pracy a strategia personalna*, w: Juchnowicz M. (red), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2001
131. Sasin M., *Efektywny system pracy*, Helion, Gliwice 2016
132. Sekuła Z., *Controlling personalny, cz. 1 i 2, Istota i przedmiot controllingu personalnego*, wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1999
133. Sekuła Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
134. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych*, wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006
135. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
136. Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora, Toruń 2008
137. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003
138. Sullivan P. H. Jr, Sullivan P. H. Sr, *Valuing Intangibles Companies an Intellectual Capital Approach*, "Journal of Intellectual Capital" 2000, nr 4

139. A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008
140. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, wyd. UMCS, Lublin 2000
141. Smith M., *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998
142. Socha M., Sztanderska U., *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce*, PWN, Warszawa 2002
143. A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006
144. Stalik G. Jr., Hout T., *Competting Against Time*, The Free Press, New York 1990
145. Strużyńska J., *Obrazy kapitału całkowitego firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1
146. Strzałkowski A. (red), *Podstawy zarządzania personelem*, A.E. w Krakowie, Kraków 2006
147. Suszyński C. (red), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007
148. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2011
149. Szablewski A. Tuzimek R., *System zarządzania wiedzą*, Poltex, Warszawa 2004
150. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998
151. Turyna J., *Rachunkowość finansowa*, wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005
152. M. Tyrańska (red), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012
153. Urbaniak B. (red), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
154. Urbaniak B., Rogozińska-Pawelczyk A. (red), *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, wyd. UŁ., Łódź 2010
155. Ustawa Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016 r. poz. 380)
156. Wacikowska M., *Czas pracy. Planowanie i rozliczanie czasu pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami*, wyd. Difin, Warszawa 2016
157. Wachowiak P. (red), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005
158. Wagner B., *Wynagrodzenia za pracę*, wyd. Biblioteczka pracownicza, Warszawa 1997
159. Walczak M., *Normowanie obsługi klienta elementem standaryzacji procesów administracyjnych w instytucjach sektora publicznego*, „Przegląd organizacji” 2016, nr 12
160. R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2007

161. Wawrzyniak B., (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wyd. WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2003
162. Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012
163. Wyrwicka M.K., Grzelak A.U., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010
164. Vroom V., Deci E.L., *Management and Motivation*, Pitman Publishing, London 1992
165. *Zarządzanie czasem*, wyd. MT biznes, Warszawa 2006
166. Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje w zarządzaniu personelem*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2006
167. A. Żołnierski, *Systemy zarządzania wiedzą i innowacjami w polskich przedsiębiorstwach w warunkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2004

