

ZARZĄDZANIE PROCEDURAMI PERSONALNYMI W ORGANIZACJI – UJĘCIE FUNKCJONALNE

PERSONNEL MANAGEMENT PROCEDURES OF THE ORGANIZATION – FUNCTIONAL PERSPECTIVE

ZENON NOWAKOWSKI

zenon.nowakowski@outlook.com

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, zarówno w ujęciu teoriopoznawczym, jak i instrumentalnym, bywa z reguły analizowana w kontekście wielowymiarowym. Zróżnicowane podejście do identyfikacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zdaniem H. Bienioka, obejmuje trzy podstawowe aspekty analizy, tzn.: aspekt procesowy, ilustrujący przebieg (etapy, elementy, podsystemy) procesu zarządzania zasobami ludzkimi; aspekt funkcjonalny, ukazujący przynajmniej cztery główne funkcje zarządzania, do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie; aspekt narzędziowy, uwzględniający takie obszary działań w zarządzaniu zasobami ludzkimi jak: kształtowanie polityki personalnej (kadrowej), controlling personalny, koszty pracy. W prezentowanej publikacji ukazano istotę funkcjonalnego podejścia do systemu zarządzania zasobami ludzkimi, odwołując się do prakseologicznej wykładni działania zorganizowanego. Z uwagi na tematykę niniejszego opracowania analizą objęto procedury personalne realizowane w ramach czterech klasycznych funkcji zarządzania, zaliczając do nich: planowanie zasobów ludzkich, organizowanie i alokację zasobów ludzkich, motywowanie personelu, kontrolowanie i ocenianie pracowników.

Słowa kluczowe: nauki o zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi, procesy i procedury personalne.

Abstract: The problems human resources management organization, both in terms of epistemological as well as instrumental, sometimes generally analyzed in the context of a multi-dimensional. Differentiated approach to the identification of human resources management system, according to H. Bieniok, includes three basic aspects of the analysis: aspect of the process, illustrating the process (steps, elements, subsystems) of the process of human resource management; functional aspect, showing at least four main management functions, which include: planning, organizing, motivating and controlling; aspect of utility covering such areas of action in human resources management as: shaping the personnel policy (human resources), controlling personnel, labor costs.

In the present publication it is shown a functional approach to human resources management system, referring to the praxeological interpretation activities organized. Because of the subject of this study included analysis procedures personal implemented within four classic management functions including among them: human resource planning; organizing and allocation of human resources; motivating personnel; controlling and evaluating employees.

Keywords: management science, human resources management, processes and procedures personal.

Wstęp

Racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi organizacji w głównym stopniu uzależnione jest od skuteczności procesów i procedur personalnych odpowiedzialnych za umiejętne wykorzystanie szeroko pojętego potencjału pracy ludzi w niej zatrudnionych. A zatem sposób zarządzania zasobami ludzkimi powinien stanowić potencjalne źródło rozwoju i w konsekwencji sukcesu ekonomicznego każdej współczesnej firmy. Za twórcę terminu i zarazem koncepcji „zarządzania zasobami ludzkimi” uważa się R.E. Milesa, który wskazał na potrzebę całościowego traktowania ludzi w organizacji (jako zasobu) oraz systemowego podejścia do problematyki personalnej, tj. wiązania poszczególnych działań kadrowych w spójną całość (Pawlak, 2003, s. 20). Aktualnie obok pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” w specjalistycznej literaturze przedmiotu funkcjonują takie terminy jak „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie kapitałem ludzkim”, „zarządzanie potencjałem ludzkim”, „zarządzanie potencjałem społecznym” (Pawlak, 2003, s. 21). Pomimo zróżnicowanego nazewnictwa istnieje zgoda co do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób strategiczny i systemowy ujmuje całość problematyki personalnej organizacji.

Wielowymiarowość systemu zarządzania zasobami ludzkimi można identyfikować i analizować, zdaniem H. Bienioka, w następujących aspektach:

- procesowym, ilustrującym przebieg (etapy, elementy, podsystemy) procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- funkcjonalnym, ukazującym przynajmniej cztery główne funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie realizowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- narzędziowym, uwzględniającym takie trzy ważne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi jak: kształtowanie polityki personalnej (kadrowej), controlling personalny, koszty pracy (Bieniok et al., 2006, s. 15).

Ukazanie roli procedur personalnych w doskonaleniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi wymaga również wyjaśnienia istoty pojmowania „procedury” w ujęciu znaczeniowym. Zgodnie z międzynarodowymi standardami zarządzania procedura oznacza: „ustalony sposób przeprowadzania działania lub procesu” (PN-EN ISO 14001, 2005: pkt 3.19). Podstawowym zadaniem procedury, według G. Embrosa, jest usprawnienie sposobu postępowania w obszarze, którego dotyczy. W związku z tym w procedurze powinny być odzwierciedlone autentyczne warunki funkcjonowania określonego obszaru, w którym będzie miała ona zastosowanie (Embros, 2014, s. 140). A zatem procedury personalne możemy potraktować jako zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych procesów i sposobów postępowania umożliwiających sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, zgodne ze strategią i celami organizacji.

Z uwagi na tematykę niniejszego opracowania analizą objęto procedury personalne realizowane w ramach czterech klasycznych funkcji zarządzania, zaliczając

do nich: planowanie zasobów ludzkich, organizowanie i alokację zasobów ludzkich, motywowanie personelu, kontrolowanie i ocenianie pracowników. Ponadto w pierwszej części publikacji ukazano istotę systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, odwołując się do prakseologicznej wykładni działania zorganizowanego.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako cykl zorganizowanego działania

Współcześnie nazwą organizacja obejmuje się każdy przedmiot złożony z co najmniej dwóch elementów, pomiędzy którymi dokonana się specjalizacja w procesie realizacji jakichś pożądaných zamierzeń. Przedmiotem zainteresowań teorii organizacji i zarządzania, mieszczącym się w obszarze dociekań badawczych prakseologii, są organizacje (tylko te, w których uczestnikiem jest człowiek), jak też ogólnie pojęte sposoby zarządzania nimi oraz ich zasobami. Uogólniając problem, możemy powiedzieć, że cykl zorganizowanego działania, istotny dla naszych rozważań, powinien determinować proces zarządzania całą organizacją (ujęcie szerokie), jak też zarządzanie jej poszczególnymi zasobami (ujęcie wąskie). Według R.W. Griffina zarządzanie organizacją (w kontekście szerokim – Z.N.) przejawia się w powiązaniu i koordynacji różnych jej zasobów dla osiągnięcia założonych przez nią celów. Do podstawowych zasobów, wzajemnie zintegrowanych ze sobą, wymieniony autor zaliczył:

- zasoby ludzkie, obejmujące uzdolnienia kierownicze i siłę roboczą,
- zasoby pieniężne, w postaci kapitału finansowego wykorzystywanego przez organizację do bieżącego i długofalowego funkcjonowania,
- zasoby rzeczowe, obejmujące surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt,
- zasoby informacyjne, w postaci użytecznych danych niezbędnych do skutecznego podejmowania decyzji (Griffin, 1996, s. 37).

Przedstawiona istota zarządzania organizacją nawiązuje de facto do systemowej wykładni działania zorganizowanego (ujętej szeroko – Z.N.), opartej, zdaniem J.A.F. Stonera (Stoner et al., 1994, s. 65), na podejściu traktującym organizację jako jednorodny, celowy system składający się z wzajemnie powiązanych części. Podejście to umożliwia spojrzenie na organizację jako całość, a zarazem część szerszego środowiska zewnętrznego. Pozwala to na koordynację działań każdej części organizacji z pozostałymi jej składowymi.

Z kolei cykl zorganizowanego działania w ujęciu wąskim, tzn. odniesionym do zarządzania wybranym rodzajem zasobów organizacji (w naszym przypadku zasobów ludzkich), możemy zinterpretować jako działalność decydencką opartą na logicznie (racjonalnie) uporządkowanym ciągu czynności intelektualnych (umysłowych) i instrumentalnych (praktycznych) ukierunkowanych na realizację określonych celów, zadań. Należy zaznaczyć, że klasyczny cykl działania zorganizowanego, w najbardziej skondensowanej formule, obejmuje trzy etapy w postaci

postawienia celu, jego realizacji i kontroli wykonania. Wymienione etapy są adekwatne do podstawowych faz procesu zarządzania, to znaczy fazy podejmowania decyzji (obejmującej planowanie), fazy wywierania wpływu na przedmiot zarządzania (obejmującej organizowanie i motywowanie) i fazy sprzężenia zwrotnego (obejmującej nadzór i kontrolowanie). Natomiast w bardziej rozbudowanej formie cykl działania zorganizowanego powinien zawierać w sobie:

- sformułowanie jasnego i ściśle określonego celu,
- obmyślenie i wybór wariantu osiągnięcia celu (ustalenie strategii działania),
- zoperacjonalizowanie (uszczegółowienie) głównego celu w postaci konkretnych zadań do wykonania,
- przygotowanie warunków, sił i środków umożliwiających realizację zadań w praktycznym działaniu (dot. pozyskiwania i przygotowania zasobów do działania),
- zaprojektowanie systemu współdziałania składowych organizacji odpowiedzialnych za realizację zadań, włącznie z procedurą czynności, stosownie do przyjętego celu,
- określenie sposobów kontrolowania i oceniania realizowanych działań, przedsięwzięć.

Za użyteczne, z prakseologicznego punktu widzenia, należy uznać zasady sprawnego działania, w oparciu o które wymienione etapy powinny być realizowane. Zaliczyć do nich możemy m.in.:

- eliminowanie w procesie działania czynności zbędnych,
- łączenie czynności koniecznych lub ich podział na czynności prostsze,
- upraszczanie sposobów wykonywania czynności koniecznych,
- porządkowanie kolejności wykonywanych czynności,
- racjonalne ograniczenie procesu decyzyjnego i wykonawczego w aspekcie czasowo-przestrzennym,
- harmonijne koordynowanie współdziałania zespołowego.

Zaprezentowane etapy i zasady działania sprawnego, których celem jest uczynić to działanie skutecznym, efektywnym, ekonomicznym i jednocześnie w pełni zorganizowanym, należy uznać za podstawowe dla współczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi różnego rodzaju organizacji i instytucji. Trzeba podkreślić, że ukazane fazy cyklu działania zorganizowanego z reguły odnoszone są do głównych obszarów procesu zarządzania ludźmi. Potwierdzają to różnego rodzaju klasyfikatory funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji opracowane i opisane przez znawców problematyki. W literaturze specjalistycznej można spotkać zestawy tych funkcji liczące od kilku pozycji do kilkunastu i więcej. Za przykład może tu posłużyć klasyfikator funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wykreowany przez A. Stabryłę. Zgodnie z nim do podstawowych funkcji i związanych z nimi zadań w procesie zarządzania zasobami ludzkimi należą (Stabryła, 1997/1998, s. 181):

1. Sterowanie zasobami ludzkimi obejmujące: formułowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi, planowanie zatrudnienia, planowanie kosztów pracy,

- podejmowanie decyzji dotyczących realizacji programu poprawy jakości procesów pracy, dysponowanie funduszem wynagrodzeń i innymi środkami finansowymi, sterowanie przemieszczeniami pracowniczymi, sterowanie działalnością szkoleniową, socjalną i ochroną zdrowia, podejmowanie decyzji dotyczących awansów i sankcji, podejmowanie decyzji dotyczących przyjmowania, zwalniania i redukcji personelu.
2. Organizowanie zasobów ludzkich, a w nim: dobór kandydatów do pracy (rekrutacja i selekcja), organizowanie systemów pracy, wartościowanie pracy i atestacja, gospodarowanie funduszem czasu pracy, koordynacja przemieszczeń pracowniczych, organizowanie zespołów zadaniowych.
 3. Motywowanie pracowników poprzez: kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich w środowisku pracy, kształtowanie rozwoju potencjału pracy (kształcenie, szkolenie i doskonalenie zawodowe, realizacja indywidualnych karier pracowniczych), politykę płacową i stosowanie innych bodźców (materialnych i niematerialnych), opracowanie systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją.
 4. Kontrolowanie procesów pracy zawierające w sobie: ocenianie pracowników (przeeglądy i rankingi), aktualizację i modyfikację systemów płac, nadzór nad funkcjonowaniem systemu zadaniowego, nadzór nad ilościowym i jakościowym wykonaniem pracy, kontrolę kosztów pracy.

Nawiązując do głównych wskazań teorii i praktyki kierowania zespołami ludzkimi, z prakseologicznego punktu widzenia możemy przyjąć, że proces zarządzania stanem osobowym organizacji obejmuje całokształt przedsięwzięć związanych z *planowaniem* zasobów ludzkich, *organizowaniem* zespołów pracowniczych i ich racjonalnym wykorzystaniem, *motywowaniem* pracowników do działania wraz z tworzeniem warunków umożliwiających im osobowo-zawodowy rozwój, a także *kontrolowaniem* i *ocenianiem* podległych pracowników oraz efektów ich działalności zawodowej.

W świetle poczynionych uwag za zasadną można uznać konkluzję, że system zarządzania zasobami ludzkimi to zbiór procedur personalnych adekwatnych do głównych funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji, wzajemnie zintegrowanych ze sobą oraz podporządkowanych, w naszym przypadku, planowaniu personelu, jego organizowaniu, a także motywowaniu go do działania oraz ocenianiu.

2. Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie stanowi podstawę wszelkiej racjonalnej działalności ludzkiej opartej na świadomym i celowym przewidywaniu przyszłości. Pozwala ono uniknąć przypadkowości i chaotyczności w działaniu poprzez systematyzację, weryfikację i ocenę założonych celów i efektów naszej aktywności zawodowej. Pomimo zróżnicowanych interpretacji istoty planowania, w sensie ogólnym, możemy przyjąć,

że jest ono działaniem operacyjnym kreującym cele, zadania i sposoby ich realizacji na określony czas przyszły w konkretnym środowisku organizacyjnym. Opiera się ono zatem na przewidywaniu przebiegu działań, determinowanych zakresem i treścią zadań do wykonania, jak też określa metody oraz środki służące urzeczywistnieniu tych działań w praktyce.

W literaturze przedmiotu zagadnienie planowania zasobów ludzkich bywa z reguły ujmowane w szerokim i wąskim zakresie. „Szeroko rozumiane planowanie zasobów ludzkich oznacza przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, przy uwzględnieniu występujących tu uwarunkowań i związków między planowaniem zasobów ludzkich a planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji” (Pocztowski, 1998, s. 57). Z kolei w wąskim ujęciu istotę planowania zasobów ludzkich utożsamia się z planowaniem potrzeb personalnych, analizując popyt na potencjalnych pracowników w kontekście ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym i kosztowym (Szałkowski et al., 2002, s. 29).

W klasycznym chronologicznym ujęciu do głównych etapów procedury planowania zasobów ludzkich możemy zaliczyć:

- zbieranie i analizowanie danych, przewidywanie trendów uznanych za podstawowe determinanty w planowaniu,
- ustalanie celów i priorytetów zarządzania potencjałem społecznym na podstawie celów strategicznych organizacji,
- analizę i ocenę potencjalnych zasobów ludzkich w oparciu o rozpoznanie zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy,
- zaprojektowanie wydatków na zasoby ludzkie włącznie z kalkulacją przewidywanych kosztów pracy,
- tworzenie i wdrażanie planów, programów i procedur działania w funkcjonalnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi,
- ustalenie kryteriów i norm pomiaru działania w zakresie zaprojektowanych przedsięwzięć,
- ustawiczny monitoring i ocenę realizacji planów i programów.

Z prakseologicznego punktu widzenia do dyrektyw, reguł wzmacniających sprawność planowania personalnego w organizacji możemy zaliczyć:

- regułę hierarchiczności planowania, oznaczającą, że z planów ogólnych i długookresowych powinny być wyprowadzane plany bardziej szczegółowe, średnio- i krótkoterminowe,
- regułę ciągłości, zgodnie z którą proces planowania powinien być procesem ustawicznym, świadomie zaprojektowanym, a nie przedsięwzięciem kampanijnym, jednorazowym, odnoszącym się do potrzeb wynikających z konkretnej sytuacji,
- regułę równoległości i współdziałania kompetentnych podmiotów, umożliwiającą jednoczesne realizowanie określonych czynności planistycznych

wszystkim organom kierowania, usytuowanym na poszczególnych szczeblach zarządzania i odpowiedzialnym za tworzenie i realizację swoich planów działania,

- regułę kompleksowości, w myśl której planowanie powinno objąć całość przyszłych, dających się przewidzieć, odpowiednio skorelowanych celów, zadań i wariantów działań istotnych z punktu widzenia organizacji,
- regułę elastyczności, umożliwiającą wykonawcom planowanych zadań uwzględnienie alternatywnych wariantów działań oraz operatywne przechodzenie do innych sposobów realizacji założonego celu w wyniku zmiany sytuacji,
- regułę racjonalności, eksponującą realizm planowania, w sensie dostosowania go do rzeczywistych warunków, posiadanych sił i środków oraz możliwości organizatorskich i intelektualno-sprawnościowych przyszłych wykonawców realizowanych zadań,
- regułę integracji planowania i kontroli, oznaczającą, że planowanie ma służyć sprawdzaniu, kontrolowaniu efektów działań zgodnie z przyjętym planem. Dlatego już na etapie planowania należy określić kryteria i metody działalności nadzorczo-kontrolnej.

W specjalistycznych opracowaniach z zakresu interesującej nas problematyki można się spotkać z opisem wielu metod i technik planowania zasobów ludzkich. Nie sposób je wszystkie wymienić i opisać, jednak z uwagi na przejrzystość podziału, w oparciu o przyjęte czytelne kryteria, na ekspozycję zasługuje klasyfikacja metod dokonana przez Z. Pawlaka. Wymieniony autor do metod planowania zasobów ludzkich zaliczył (Pawlak, 2003, s. 129-139):

1. *Metody planowania popytu na zasoby ludzkie* obejmujące: metodę porównań w postaci benchmarkingu zatrudnienia, metodę delficką zwaną również metodą ekspertów, metodę współczynnikową opartą na analizie czynników założonych z góry, metodę planowania według norm pracy (dot. norm wydajności, czasu, obsługi, obsady stanowisk), metodę planowania na podstawie schematu organizacyjnego i planu przestrzennego.
2. *Metody planowania podaży zasobów ludzkich*, w skład których wchodzi: metoda analizy danych osobowych (m.in. w oparciu o dokumentację personalną), metoda sondażu obejmująca wywiady, rozmowy, ankiety z pracownikami, metoda analizy trendów związanych z fluktuacją, stabilnością kadr.
3. *Metody bilansowania popytu i podaży zasobów ludzkich*, a wśród nich: metodę odgórną (centralistyczną), metodę oddolną (decentralistyczną), metodę iteracyjną zwaną czółenkową, metodę wielopoziomą.

Realizm w planowaniu wymaga również uwzględniania możliwości pracowników, ich dojrzałości społeczno-zawodowej, potrzeb indywidualnych i zbiorowych.

3. Organizowanie i alokacja zasobów ludzkich

Organizowanie, stanowiące drugą z podstawowych (klasycznych) funkcji procesu zarządzania ludźmi, podporządkowane jest budowaniu struktury organizacyjnej i zadaniowej działania. Do podstawowych przedsięwzięć realizowanych w ramach tej szeroko pojętej funkcji zaliczyć możemy:

- kreowanie i doskonalenie struktury działaniowej organizacji, w tym organizowanie systemów pracy,
- określenie powiązań organizacyjnych w obszarze zasobów ludzkich, w sferach: służbowej, funkcjonalnej, zadaniowej, technologicznej i informacyjnej,
- określenie zakresu współpracy i współdziałania poszczególnych zespołów pracowniczych,
- racjonalny dobór ludzi do stanowisk pracy, realizowanych funkcji i zadań w organizacji,
- ustalenie uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych pracowników,
- tworzenie zespołów zadaniowych (np. interfunkcyjnych i samosterujących), w zależności od potrzeb i sytuacji,
- koordynację przemieszczeń pracowniczych,
- nadzorowanie pracy podwładnych i efektów ich działalności zawodowej,
- zabezpieczenie pod względem materiałowo-technicznym wykonywanych zadań.

Należy zaznaczyć, że organizacja pracy indywidualnej i grupowej, włącznie z alokacją zasobów ludzkich, uzależniona będzie w głównej mierze od struktury organizacyjnej podmiotu gospodarczego i potencjalnej rozpiętości kierowania podległymi pracownikami. Do najbardziej rozpowszechnionych, w literaturze przedmiotu, należą następujące typy struktur organizacyjnych: liniowa, sztabowo-liniowa, funkcjonalna, macierzowa, dywizjonalna i amorficzna.

Dominujący udział bezpośredniego przełożonego w realizacji zadań wynikających z funkcji organizowania podległego mu personelu wydaje się być bezsporny i oczywisty. Dlatego też tak istotną rolę przypisuje się potencjalnej rozpiętości kierowania, oznaczającej taką liczbę podległych pracowników, która jest adekwatna do skutecznego kierowania nimi. Uogólniając problem, można stwierdzić, że efektywne kierowanie (w postaci potencjalnej) uzależnione będzie głównie od: charakteru realizowanych zadań, kwalifikacji i dojrzałości społeczno-zawodowej personelu, kompetencji kierownika i przyjętych przez niego metod i technik kierowania, czynników natury technicznej związanych bezpośrednio z procesem kierowania (pionowa rozpiętość kierowania, łączność, odległość, mierniki, struktura organizacyjna, tempo pracy, przyjęty system kontroli).

W przypadku organizowania i alokacji zasobów ludzkich niebagatelną rolę odgrywa również analiza pracy, traktowana jako podstawowe narzędzie w procedurze analitycznej zarządzania personelem. Za twórcę podziału zadań i organizacji pracy

uważany jest F.W. Taylor. Twierdził on, że istnieje tylko jeden sposób wykonywania pracy, tzn. właściwy. To przekonanie doprowadziło w konsekwencji do analizy formalnej stanowisk pracy i ustanowienia regulaminów kodyfikujących sposoby jej wykonania. Z kolei A. Smith zapoczątkował funkcjonalne podejście do analizy pracy i jej organizowania w grupie z podziałem na konkretne zadania. W analizie tej dokonano podziału na zadania (funkcje) właściwe i pomocnicze, co pozwoliło na identyfikację tych obszarów działań (zadań / funkcji), od których w głównym stopniu uzależniona jest efektywność pracy. Aktualnie w coraz częściej stosowanej analizie modalnej praca jest dzielona na trzy podstawowe kategorie (moduły) działań związane z jej wykonywaniem. Do tychże modułów możemy zaliczyć: proces orientacji (związany z identyfikacją zadań / problemów i pozyskiwaniem informacji na ich temat), proces decyzji (obejmujący wybór sposobów rozwiązania problemów / zadań) i proces wykonania (wskazujący na czynności towarzyszące rozwiązaniu problemów / zadań w praktycznym działaniu). Pomimo zróżnicowanych podejść do istoty analizy pracy, za szczególnie użyteczną dla alokacji zasobów ludzkich należy uznać definicję A. Pochtowskiego, wskazującą na główne kryteria obsady stanowisk pracy, zgodnie z którą analiza pracy: „[...] obejmuje swoim zakresem badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy, występujące tam warunki pracy, sposób wykonywania pracy, powiązania z innymi stanowiskami pracy oraz wynikające stąd wymagania kwalifikacyjne osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach pracy” (Pochtowski, 2003, s. 122).

4. Motywowanie personelu

W teorii zarządzania zasobami ludzkimi pojęcie motywacji bywa różnie definiowane i interpretowane. Wiele jest bowiem czynników, które modelują ludzkie zachowania oraz wpływają na aktywny stosunek człowieka do otaczającej go rzeczywistości. Bardzo często motywację utożsamia się ze stanem gotowości jednostki ludzkiej do podjęcia określonego działania. Odnosi się ją zatem do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. „Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku” (Stoner et al., 2001, s. 4260). Motywacja stanowi również swoisty proces regulacji, który aktywizuje zachowania prowadzące do osiągnięcia określonego celu. Odnosząc istotę motywacji do obszaru ludzkiej aktywności zawodowej, możemy stwierdzić, że do głównych zewnętrznych grup motywatorów regulujących zachowanie pracowników należą (Osmelak, 1995, s. 108-112):

1. *Spoleczne warunki pracy*, oparte na poprawnych relacjach (stosunkach) międzyludzkich, proefektywnościowej kulturze organizacji włącznie z kulturą zarządzania nią, sposobach rozwiązywania konfliktów i kierowania nimi itp.

2. *Fizyczne warunki pracy*, obejmujące stanowisko pracy wraz z jego usytuowaniem i wyposażeniem w materialne środki pracy.
3. *Korzyści z pracy*, a w nich: korzyści ekonomiczne (płace, premie, nagrody itp.), korzyści prestiżowe (zajmowane stanowisko, pełnione funkcje, społeczna ranga zawodu).
4. *Zalety pracy*, uwzględniające m.in.: właściwe warunki sanitarno-higieniczne i socjalne, rodzaj pracy (interesująca, wymagająca inicjatywy i samodzielności, twórcza itp.).

Należy również wspomnieć o głównych koncepcjach motywacji, charakterystycznych dla teorii zasobów ludzkich, a odnoszących się do szeroko pojętych wartości, celów społeczno-zawodowego działania człowieka, a więc eksponujących wewnętrzne motywatory jego zachowań. W oparciu o literaturę przedmiotu możemy wyróżnić (Pocztowski, 2003, s. 234-237):

1. *Teorie treści (wartości)* – koncentrujące się na poznaniu ludzkich potrzeb, aspiracji i dążeń stanowiących główne podłoże aktywności społeczno-zawodowej człowieka. W skład tych teorii wchodzi m.in.: teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa, teoria ERG C.P. Alderfera, dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga, teoria motywacyjnej roli potrzeby osiągnięć D. McClellanda.
2. *Teorie procesu* – określające, w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Do najbardziej znanych koncepcji należą teorie: V.H. Vrooma, L.W. Portera, E. Lawlera. Najogólniej rzecz ujmując, dzielą się one na: teorię oczekiwań, zakładającą, że aktywność człowieka jest kształtowana przez pożądane i oczekiwane przez niego korzyści, teorię sprawiedliwości, opierającą się na założeniu, że w motywacji ważnym czynnikiem jest indywidualna ocena dokonana przez pracownika, sprawiedliwości czy zasadności jego nagradzania za wykonywaną pracę.
3. *Teorie wzmocnienia* (m.in. B.F. Skinnera, W.C. Hamnera) – głoszące, że zachowania wywołujące nagrody będą częściej powtarzane niż zachowania pociągające za sobą karę. Ponadto skutki wcześniejszych zachowań powinny wpływać na postępowanie człowieka w przyszłości. Wynika z tego, że ludzie powtarzają zachowania, które przyniosły im korzyści, oraz unikają postępowania, które wcześniej było powodem przykrości i strat. Do podstawowych technik modyfikacji zachowań, czyli sterowania zachowaniami, możemy m.in. zaliczyć: pozytywne wzmocnianie, uczenie unikania, wygaszanie i karanie.

Zaprezentowane rozważania prowadzą do wniosku, że motywowanie, jako praktyczną działalność przełożonych, możemy utożsamić z procesem zawierającym w sobie takie środki i formy oddziaływania na podwładnych, które zapewnią sprawną realizację postawionych przed nimi celów, zadań. Do podstawowych

czynności decydenckich, mających sprzyjać skuteczności oddziaływań motywacyjnych, J. Penc zaliczył:

- rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, potrzeb i aspiracji pracowników, by trafniej dobrać dla nich stanowisko pracy oraz dostosować charakter realizowanych przedsięwzięć do oczekiwań zatrudnionych,
- wyznaczanie bądź uzgadnianie zadań i miar ich osiągnięcia tak, by umożliwić zarówno samokontrolę, jak też uwzględnić wkład pracy zatrudnionych przy ustalaniu wynagrodzeń,
- pomiar i rejestrację efektów pracy,
- pomiar postępu w pracach trudnych do zmierzenia,
- ustalenie płac podstawowych oraz ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu,
- uruchamianie „nagród”, oddziaływań pozapłacowych i pozaekonomicznych,
- okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu oraz sterowania ich rozwojem społeczno-zawodowym,
- włączenie pracowników do współzarządzania instytucją, zapewnienie efektywnego uczestnictwa, kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich (Penc, 2000, s. 115).

Wyszczególnione motywotwórcze przedsięwzięcia, z punktu widzenia efektywnego zarządzania zasobami tkwiącymi w ludziach, dowodzą potrzeby wykreowania skutecznego systemu motywacyjnego w każdej organizacji, instytucji. Najczęściej w skład takiego systemu wchodzi materialne (płacowe) i niematerialne (pozapłacowe) środki, formy i metody motywowania pracowników. Materialne środki motywowania utożsamiane są głównie z systemem płacowym oraz z niektórymi kafeteryjnymi formami wynagradzania, do których należą m.in.: ubezpieczenia zdrowotne, na życie lub powypadkowe, świadczenia rzeczowe (samochód służbowy, telefon komórkowy itp.), preferencyjne pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia zawodowego, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, korzystanie z infrastruktury i bazy technicznej przedsiębiorstwa itp. Z kolei do niematerialnych środków i metod motywowania, często niedocenianych przez część kadry kierowniczej, zaliczyć możemy: bieżące i okresowe oceny pracowników włącznie z kontrolą efektów ich pracy, różnego rodzaju środki zachęty, przymusu i perswazji połączone z metodami nagradzania i karania podwładnych, kreowanie indywidualnych karier pracowniczych i kierowanie nimi, współuczestnictwo personelu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydaje się, że większość z wymienionych form, metod i środków motywowania (ze względu na swój uniwersalny charakter) może i powinna znaleźć zastosowanie w każdej współczesnej organizacji. Aby tak się stało, należy kadrę menedżerską wszystkich szczebli zarządzania wyposażyć w użyteczną wiedzę na ten temat, jak również doskonalić jej sprawności interpersonalne, włącznie z umiejętnościami wywierania wpływu na podległy personel.

5. Kontrolowanie i ocenianie pracowników

Istnieje wiele sprzecznych poglądów na najlepszy sposób kierowania organizacją. Jednak zarówno teoretycy, jak i praktycy zgadzają się co do tego, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Kombinacja dobrze zaplanowanych celów, silnej organizacji, umiejętnego kierowania i motywowania ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie posiada dostatecznego systemu kontroli (Stoner et al., 1994, s. 457). Należy także zaznaczyć, że kontrolowanie jest ściśle związane z problematyką oceniania, chociażby z tego względu, że każda ocena powinna być poprzedzona wnikliwą kontrolą. Kontrola w procesie kierowania najczęściej jest utożsamiana: ze zbiorem czynników kontrolnych, umożliwiających konfrontację stanów rzeczywistych z zadanymi; z postępowaniem polegającym na orzekaniu o odchyleniach i precyzowaniu zaleceń typu korekcyjnego, regulacyjnego w odniesieniu do podstawowych funkcji kierowania, jak też określonych obszarów działania organizacji.

Do najczęściej wymienianych rodzajów kontroli należą: kontrola wstępna, kontrola bieżąca, kontrola doraźna i kontrola końcowa. Kontrola wstępna ma charakter zapobiegający przyszłym uchybieniom w stosunku do ustalonych zasad działania. Kontrola bieżąca jest zazwyczaj wykonywana jednocześnie z kontrolowanymi czynnościami i umożliwia podjęcie działań korygujących jeszcze w trakcie realizacji programu. Z kolei kontrola doraźna przeprowadzana jest w razie potrzeby i ma często charakter interwencyjny. Najczęściej stosowana jest kontrola końcowa. Polega ona na porównaniu ostatecznego rezultatu czyjejś pracy z uprzednio przyjętymi standardami. Końcowym celem każdej kontroli jest podniesienie sprawności działania organizacji. Wymieniony cel implikuje funkcje kontroli, do których m.in. należą:

- funkcja informacyjna, sygnalizująca stopień realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości,
- funkcja profilaktyczna, ułatwiająca uniknięcie nieprawidłowości,
- funkcja korygująca (ochronna), podporządkowana przywróceniu stanu pożądanego,
- funkcja kreatywna, skłaniająca do uzyskiwania lepszych wyników,
- funkcja instruktażowa, wskazująca, jak likwidować odchylenia, i podpowiadająca rozwiązania,
- funkcja pobudzająca, wywołująca zamierzone zmiany w osobowości kontrolowanych (Kozmiński et al., 1999, s. 248-249).

Jak już wcześniej wspomniano, końcowym etapem w procesie kontroli jest ocena.

Ocenianie pracowników to działanie polegające na pomiarze, analizie i oszacowaniu indywidualnych wyników pracy osiągniętych przez poszczególnych pracowników. Z punktu widzenia interesu organizacji system ocen pracowników służy zbadaniu wyników ich pracy w odniesieniu do jej celów, natomiast dla pracownika

jest to sprawdzenie jego efektywności, kompetencji i możliwości. Najczęściej wśród głównych celów oceniania wymienia się: organizacyjny cel oceniania, podporządkowany zbieraniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, oraz psychospołeczny cel oceniania, ukierunkowany na kształtowanie postaw i zachowań podwładnych poprzez dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach ich rozwoju zawodowego (Pocztowski, 1998, s. 143-145).

- Natomiast do podstawowych funkcji oceny pracowników zaliczyć możemy:
- funkcję ewaluacyjną, gdy ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej ilość, jakość, wywiązywanie się z obowiązków, przydatność dla organizacji,
 - funkcję informacyjną, w oparciu o którą pracownik dowiaduje się, jak jest postrzegany przez środowisko zawodowe, natomiast kierownictwo zdobywa wiedzę na temat umiejętności i zachowań pracowników,
 - funkcję motywacyjną, umożliwiającą pracownikowi porównanie swoich osiągnięć na tle innych i tym samym aktywizującą go do lepszego działania,
 - funkcję rozwojową, analizującą i oceniającą pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy,
 - funkcję wychowawczą, poprzez wskazywanie przez oceniającego pracownikowi sposobów postępowania w oparciu o wyniki oceny (Żukowski et. al., 1999, s. 143).

Najczęściej pracownicy są oceniani w skali absolutnej, tzn. w odniesieniu do ustalonych standardów pracy, lub w skali relatywnej, tj. przez porównywanie pracowników pomiędzy sobą. Do metod oceny absolutnej należą: ilościowe standardy pracy, punktowa skala ocen, skala pomiarowa, listy kontrolne, ocena opisowa, test, metoda wydarzeń krytycznych, skale behawioralne oraz zarządzanie przez cele. Do relatywnych metod oceny zalicza się: ranking, metodę rozkładu normalnego oraz porównywanie parami. Za interesującą można uznać propozycję L. Zbiegień-Maciąg (Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 105-123), zgodnie z którą techniki i metody oceniania można podzielić na:

1. *Techniki rankingowe*, pozwalające oceniającemu na szeregowanie swoich podwładnych według przyjętego kryterium lub zespołu wskaźników. Wyróżnić tu możemy ranking grupowy i porównywanie parami.
2. *Techniki zorientowane na zachowania pracowników*, w których ocenianie pracowników oparte jest o: modelowy zestaw cech osobowo-zawodowych, skale punktowe i ważone oraz opis sytuacji zawodowych, a także zdarzeń krytycznych.
3. *Techniki zorientowane na ocenę rezultatów, wyników pracy*. Ocenie podlega wkład pracy podwładnych w realizację celów, zadań organizacji oraz osiągnięte rezultaty pracowników w działalności zawodowej. Do tej grupy zaliczono m.in. takie metody jak: zarządzanie przez cele, standardy zawodowe i czasowe, metodę planowania i analizy (Work Planning and Review).

Wymienione i scharakteryzowane prawidłowości kontroli oraz oceny można odnieść do wszystkich profesji, których istotę stanowi praca z ludźmi. Także zawód menedżera, a konkretnie działalność zarządczo-kontrolna, wymaga od kadry kierowniczej znajomości opisanych technik i metod wraz z umiejętnością stosowania ich w praktyce. Również znajomość kryteriów, w oparciu o które powinno się oceniać personel, wydaje się być niezwykle ważna dla sprawnego nim zarządzania. Należy zaznaczyć, że współcześni menedżerowie posiłkują się najczęściej następującymi głównymi kryteriami oceniania podległych im pracowników:

- kryterium kwalifikacyjnym, w ramach którego ocenie podlegają: formalny status wykształcenia podwładnych, ich wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe,
- kryterium efektywnościowym (wynikowym), zawierającym w sobie rezultaty pracy podwładnych w ujęciu rzeczowym i wartościowym,
- kryterium behawioralnym, służącym ocenie zachowań pracowników lub całych zespołów pracowniczych. Rodzaj pożądanых zachowań powinien być determinowany specyfiką realizowanych funkcji i zadań,
- kryterium osobowościowym, podporządkowanym ocenie względnie stałych cech psychicznych, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowisk pracy.

Wydaje się, że użyteczność i sprawność procesu oceniania należy wiązać z jego pożądanymi cechami, do których zaliczyć możemy:

- obiektywność, przejawiającą się w niezależności sądów i opinii osoby oceniającej,
- racjonalizm, związany z profesjonalnym osądem wynikającym ze znajomości kryteriów i przedmiotu oceny, logiczności i realizmu w ocenie,
- konkretność i wielostronność, gwarantującą adekwatność zastosowanych metod i technik oceniania w stosunku do kontrolowanego problemu, a także posłużenie się w ocenie wieloma technikami, metodami,
- przejrzystość i zrozumiałość przyjętych kryteriów kontroli zarówno dla oceniającego, jak też ocenianego,
- rzetelność i komunikatywność oceny, wyrażona w pełnej informacji o tym, co pracownik robi dobrze, co źle, co i jak musi zmienić, nad czym popracować,
- planowość i regularność, zapobiegające spontanicznemu i jednocześnie emocjonalnemu podejściu do oceniania podwładnych.

Konstatując, można stwierdzić, że ocenianie stanowi bardzo ważny element procesu zarządzania zespołami ludzkimi. Umożliwia ono racjonalny dobór personelu do realizowanych celów i zadań zawodowych, a także sprzyja działaniom zmierzającym do podniesienia sprawności (efektywności) szeroko pojętego zarządzania organizacją.

Podsumowanie

Racjonalna i spójna polityka personalna organizacji powinna być oparta na skutecznej realizacji głównych regulacyjnych funkcji procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawione w niniejszej publikacji funkcjonalne ujęcie procedur personalnych potraktowane zostało jako cykl zorganizowanego działania obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i ocenianie zespołów pracowniczych. Na uwagę zasługują ukazane w opracowaniu informacyjno-decyzyjne i normatywne aspekty procesów i procedur personalnych realizowanych w podstawowych obszarach zarządzania potencjałem ludzkim organizacji. A zatem można stwierdzić, że zarządzanie procedurami personalnymi polega na ustawicznym podejmowaniu decyzji i realizacji wynikających z nich działań, zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich na rzecz rozwoju organizacji, włącznie z zaspokojeniem indywidualnych społeczno-zawodowych potrzeb pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIOK H. (red.), 2006, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice.
- [2] EMBROS G., 2014, *Procedury jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego*, „*Studia Ecologiae et Bioethicae*”, nr 12.
- [3] GRIFFIN R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- [4] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), 1999, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- [5] OSMELAK J., 1995, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz.
- [6] PAWLAK Z., 2003, *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe*, Wyd. POLTEXT, Warszawa.
- [7] PENC J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- [8] POCZTOWSKI A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- [9] POCZTOWSKI A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- [10] STONER J.A.F., WANKEL CH., 1994, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- [11] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. JR., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- [12] STABRYŁA A., 1997/1998, *Podstawy zarządzania firmą*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA, Kraków–Kluczbork.
- [13] SZAŁKOWSKI A. (red.), 2002, *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wyd. POLTEXT, Warszawa.
- [14] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., 1996, *Marketing personalny: czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa.
- [15] ŻUKOWSKI P., MUSZYŃSKI A., 1999, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wartościowanie pracy*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna w Koszalinie, Koszalin.