

**Anna LELEŃ**

Dział Spraw Pracowniczych  
i Organizacyjnych CNBOP

## **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Human resources management**

#### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł jest kontynuacją artykułu, który ukazał się w kwartalniku nr 2010/2. W poprzednim artykule zdefiniowano podstawowe pojęcia, cel i zakres zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono najistotniejsze elementy procesu planowania zasobów ludzkich, pozyskiwania pracowników, jak również ich motywowanie w toku pracy. Natomiast w tej części artykułu zaprezentowano kolejne elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi takie jak: rozwój zawodowy, ocenianie i kształtowanie wynagrodzeń. Przedstawione zagadnienia rozwoju zawodowego obejmują istotne aspekty planowania rozwoju, karier zawodowych i zarządzania karierami zawodowymi. Kolejno wyjaśniono istotę i znaczenie oceniania pracowników oraz zaprezentowano główne elementy systemu oceniania pracowników. W prezentacji zagadnień dotyczących kształtowania wynagrodzeń szczególną uwagę zwrócono na motywacyjną funkcję wynagradzania oraz elementy systemu wynagradzania.

#### **Summary**

The article is a continuation of an article which appeared in the quarterly no 2010/2. In a previous paper describes the basic concepts, purpose and scope of human resource management. Discusses the key elements of human resources planning, recruitment, as well as their motivation in the course of work. However, in this part of the article presents further components of human resource management such as: professional development, evaluated and wage formation. Presented professional development issues include the relevant aspects of development planning, careers and career management. In turn explained the nature and importance of assessing the staff and presented the main elements of the evaluation of employees. In the presentation of issues relating to wage a particular emphasis on incentive compensation function and the elements of the remuneration system.

**Słowa kluczowe:** personel, zasoby ludzkie, rozwój, ocenianie, wynagradzanie.

**Keywords:** personnel, human resources, development, evaluation, remuneration.

## **Wstęp**

Współczesne koncepcje zarządzania wyraźnie ukierunkowują zainteresowania organizacji na zasoby ludzkie i traktują je jako podstawowy kapitał niezbędny dla rozwoju organizacji, jak również dla zapewnienia jej możliwości sprawnego funkcjonowania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi to bardzo ważny proces, zarówno pod względem struktury jego elementów, jak i metod postępowania możliwych do stosowania w każdym etapie tego procesu. Umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi traktowana jest jako jedna z podstawowych umiejętności w strukturze kompetencji kierowniczych.

Kontynuacja artykułu ma na celu przybliżenie kolejnych zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: rozwój zawodowy pracowników, ocenianie pracowników oraz kształtowanie wynagrodzeń.

Rozwój zawodowy jest procesem związanym z rozwojem umiejętności, zdolności, wiedzy, oraz cech osobowości odnoszących się do pracy zawodowej. Przedsięwzięcia te prowadzą do wzrostu efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich.

Ocenianie pracowników ma wpływ na decyzje personalne w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników. Dostarcza menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach. Jest czynnikiem motywującym do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

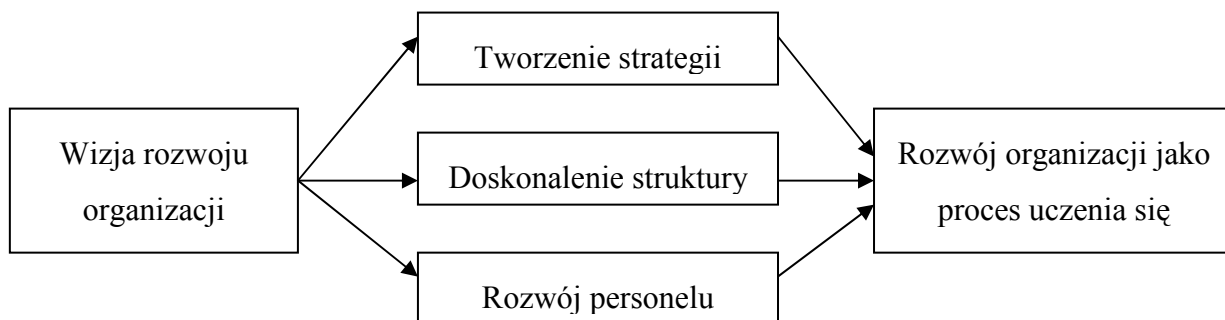
Kształtowanie wynagrodzeń zajmuje szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wynagrodzenie jest ważnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników oraz integrowaniu zasobów ludzkich wokół realizacji strategii organizacji i rozwijaniu kapitału ludzkiego.

Informacje zawarte w tym artykule będą pomocne dla wszystkich osób wykonujących ważną i odpowiedzialną pracę, jaką jest kierowanie ludźmi w firmie.

## **Rozwój pracowników**

„Jednym z podstawowych założeń zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie jako jego zasobu, w który należy i warto inwestować. Z założenia tego rodzi się zagadnienie dotyczące rozwoju pracowników i tworzenia programów tego rozwoju. Rozwój pracowników obok tworzenia strategii firmy

ma decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, czego efektem jest powstanie organizacji uczącej się.”<sup>1</sup>



**Ryc. 1** Miejsce rozwoju personelu w zintegrowanym modelu rozwoju organizacji

**Źródło:** A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2003, s. 293.

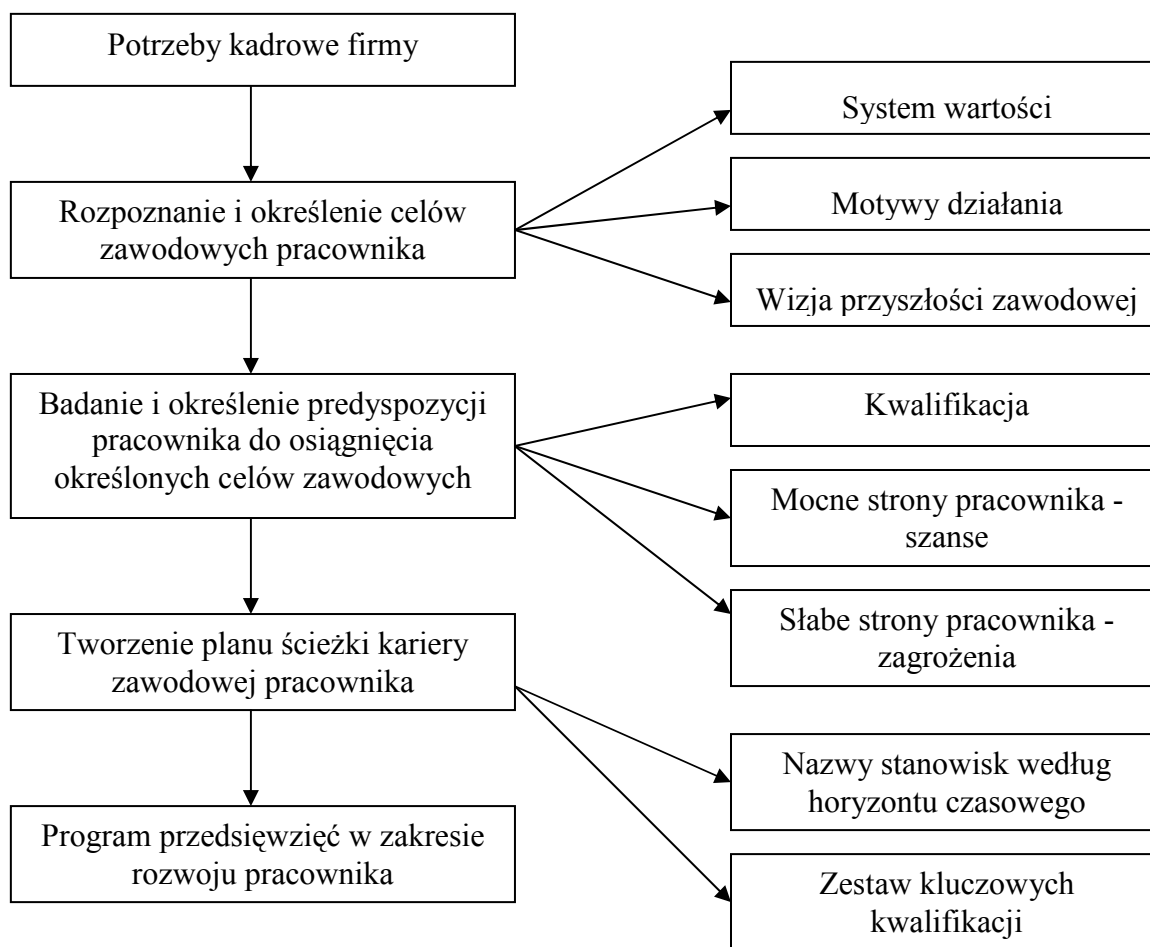
Rozwój pracowników coraz bardziej uzyskuje na znaczeniu i coraz powszechniej jest uznawany za podstawę sukcesu firmy. Wiąże się to z tworzeniem przez firmę planów rozwoju pracowników, które z jednej strony mają dać im szansę rozwoju i samorealizacji przy wykonywaniu zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy, a z drugiej strony stworzyć odpowiedni potencjał zasobów ludzkich firmy dla realizacji jej strategii, celów oraz zadań w ramach obecnych i przyszłych struktur.

### **Plan rozwoju pracowników**

Plan rozwoju pracowników to zbiór działań polegających na rozpoznaniu i zweryfikowaniu jego potrzeb, aspiracji i możliwości oraz na utworzeniu programu umożliwiającego samorealizację pracownika w organizacji (ryc. 2).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M. Strużycki, (pod red.), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, Wydanie II, DIFIN, Warszawa 2004, s. 395.

<sup>2</sup> Zob. T. Listwan (pod red.), *Zarządzanie kadrami*, AE, Wrocław 1999, s. 63.



**Ryc. 2.** Procedura tworzenia planu rozwoju pracownika

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan (pod red.), *Zarządzanie kadrami*, AE, Wrocław 1999, s.64-67.

### Planowanie karier zawodowych

Istotnym elementem w planowaniu rozwoju pracownika jest tworzenie planu ścieżki kariery zawodowej, który dotyczy zarówno wykazu coraz to wyższych stanowisk, jak i specjalizacji. Sporządzanie tego planu wymaga: <sup>3</sup>

- opisu istniejącej struktury organizacyjnej,
- określenia czasu pozostawania pracownika na stanowisku pracy lub w danej specjalności,
- określenia możliwości awansu,

<sup>3</sup> Zob. A. Gick, W. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWN, Warszawa 1999, s. 127.

- określenia możliwości nabycia doświadczeń w pracy, a także odpowiednich programów szkoleniowych,
- wyboru pracowników, którzy mają być objęci programem na podstawie ustalonych kryteriów.

Plany ścieżki kariery zawodowej pracowników dostosowane do potrzeb kadrowych firmy stanowią podstawy dla sformułowania konkretnych programów przedsięwzięć w zakresie rozwoju pracowników.

Postrzeganie kariery zawodowej przez pryzmat pozycji i wartości rynkowej kapitału ludzkiego odzwierciedla się w koncepcji „Akcja Ja”, zakładającej że:<sup>4</sup>

- kapitał ludzki ma określona wartość rynkową,
- wartość tę można świadomie podwyższyć,
- człowiek jako właściciel kapitału ludzkiego ma wpływ na ocenę tej wartości oraz innych uczestników rynku,
- sukces zawodowy wymaga zachowań prorynkowych w okresie nauki i pracy,
- trzeba być przedsiębiorcą własnego „Ja”.

„Kształtowanie kariery zawodowej zgodnie z koncepcją „Akcja Ja” zakłada, że należy opracować strategię postępowania na rynku pracy, której integralną częścią jest ustawiczne inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego.”<sup>5</sup>

### **Zarządzanie talentami**

„Zarządzanie talentami to proces zapewniający przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji.”<sup>6</sup>

W obecnych czasach, przy tak rozwiniętym systemie rozwoju zawodowego utalentowanych pracowników i procesów wspierających zarządzanie talentami wiele firm ma poważne kłopoty z obsadzaniem kluczowych stanowisk kierowniczych. A to w oczywisty sposób znacznie ogranicza ich potencjał wzrostu. Niektórzy uważają, że zarządzanie talentami dotyczy tylko osób z górnej półki, jednak każdy pracownik ma zdolności, więc procesy zarządzania talentami nie powinny ograniczać się do tych niewielu

---

<sup>4</sup> Zob. W. Lanthaler, J. Zugmann, *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>5</sup> Zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie- procesy- metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 354.

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005, s. 354.

wyróżnionych osób. Przeważnie jednak będą skupiały się na pracownikach posiadających duże możliwości osiągnięcia sukcesu i mających rzadkie umiejętności.<sup>7</sup>

Podstawowe procesy zarządzania talentami to:<sup>8</sup>

- stworzenie organizacji będącej „pracodawcą z wyboru” u którego ludzie chcą pracować,
- stosowanie procedur selekcji i rekrutacji zapewniających zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy rozwiną się i pozostaną na długi czas w organizacji,
- zapewnienia uzdolnionym pracownikom możliwości rozwoju i awansu,
- projektowanie stanowisk pracy i tworzenie ról zapewniających wykorzystywanie i rozwijanie posiadanych przez ludzi umiejętności,
- docenianie uzdolnionych pracowników przez nagradzanie fachowości, perfekcjonizmu i osiągnięć,
- planowanie ciągłości stanowisk – dbanie o to, aby organizacja miała kim zastąpić wakaty wynikające z awansu, czy odejścia na emeryturę,
- przeprowadzanie audytu talentów pozwalającego na wyszukanie osób mających szansę na osiągnięcie sukcesu oraz tych, którzy mogą odejść z organizacji.

### **Program przedsięwzięć w zakresie rozwoju pracowników**

Program ten obejmuje wszelkie działania przygotowujące pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności podczas okresu zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Chodzi to o ocenianie pracowników, ich doskonalenie (szkolenie) i przemieszczanie.

„Decyzje w zakresie potrzeb szkolenia i przemieszczania pracowników podejmowane są w oparciu o system ocen pracowniczych. Ocenianie spełnia również funkcję motywującą pracowników do rozwoju i samodoskonalenia. Szkolenia ma na celu podniesienie kwalifikacji pracowników poprzez zdobycie wiedzy i umiejętności dla zwiększenia sprawności działania na danym stanowisku pracy. Szkolenie pozwala podnosić poziom profesjonalizmu pracowników w szczególności w długim okresie.

---

<sup>7</sup> D. A. Douglas, J.A. Konger , *Przekształcić firmę w fabrykę talentów*, Harvard Business Review, wrzesień 2008, s. 107-110.

<sup>8</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 354-360.

Przemieszczanie jako kolejny przejaw rozwoju pracowników dotyczy przesunięć pionowych (awans, degradacja) i poziomych oraz spełnia przede wszystkim funkcje motywującą do odpowiednich zachowań np. pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności, do większych starań i zaangażowania.”<sup>9</sup>

Warunkiem powodzenia realizacji planów rozwoju pracowników jest przede wszystkim zapewnienie wsparcia ze strony menadżerów wszystkich szczebli zarządzania i zapewnienie możliwości kariery utalentowanym pracownikom. Korzyści wynikające z tworzenia i wspierania planów rozwoju pracowników wiążą się z:<sup>10</sup>

- wzrostem efektywności pracy (większe zaangażowanie, motywacja do pracy, satysfakcja),
- zaspokajaniem przyszłych potrzeb kadrowych,
- lepszym wykorzystaniem potencjału pracowników (pod względem ilości i jakości),
- większą lojalnością pracowników (konkretyzacja celów pracownika, realizacja ich potrzeb).

### **Proces szkoleniowy**

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie rozumiane jest jako pewien element systemu kadrowego, skierowane na utrzymanie i poprawę efektywności pracowników w firmie. Jest zatem procesem ukierunkowanym na uzyskanie przez uczestników nowych umiejętności i zmianę ich zachowań. Zmiana ta ma umożliwić osiągnięcie ustalonych celów i zakładanych wyników.

„W zależności od konkretnych celów szkolenia można wyróżnić trzy ich rodzaje. Pierwszym z nich są szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy. Ich celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy wiedzy fachowej, umiejętności i zachowań, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji.

Drugi rodzaj szkolenia zawodowego, który można określić jako szkolenie dostosowawcze, polega na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> M. Strużycki (pod red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, dz. cyt., s. 396-397.

<sup>10</sup> Zob. T. Listwan (pod red.), *Zarządzanie kadrami*, dz. cyt., s. 71.

<sup>11</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 306-307.

Trzecim rodzajem jest szkolenie zmieniające profil zasobów ludzkich, które można określić jako przekwalifikowanie zawodowe. Różni się on od poprzednich tym, że pracownik uzyskuje nowy zawód lub nową specjalizację zawodową. Ten rodzaj szkolenia może być stosowany w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie (likwidacja stanowisk i powstawanie w ich miejsce nowych), a także w procesie wtórnej aktywizacji zawodowej, np. w stosunku do kobiet powracających do pracy po dłuższej przerwie, czy też do osób, które z powodu wypadku przy pracy nie mogą wykonywać dotychczasowej pracy.<sup>12</sup>

Szkolenia należą do najbardziej rozpowszechnionych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich i jako takie nie powinny się odbywać przypadkowo ani mieć charakteru akcyjności, lecz powinny stanowić system ustawicznego szkolenia, który obejmuje:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizację zaplanowanych szkoleń,
- ocenę przebiegu i efektów szkoleń.

### **Zarządzanie szkoleniem i rozwojem pracowników**

W przedsiębiorstwie często jest zatrudniona osoba, która zajmuje się realizacją polityki szkoleniowej. Sporządzanie każdego planu powinno być poprzedzone rozmowami z kierownikami poszczególnych działów. Pracownik ds. szkoleń ma za zadanie ustalić, które ze zgłaszanych przez kierowników problemów można rozwiązać za pomocą programu szkolenia.

Informacje tego rodzaju uzyskuje on z:<sup>13</sup>

- analizy okresowych ocen pracowników,
- analizy opisu stanowisk pracy i określenia standardów kwalifikacyjnych,
- obserwacji pracowników, wywiadów z nimi,
- analizy dokumentacji personalnej dotyczących wypadków przy pracy,
- analizy planów strategicznych organizacji.

Planowanie szkolenia powinno składać się z następujących etapów:

---

<sup>12</sup> Zob. Tamże, s. 307.

<sup>13</sup> Zob. A. Szalkowski, *Rozwój personelu*, AE, Kraków 2002, s. 56.



**Określenie potrzeb szkoleniowych na poziomie:** <sup>14</sup>

- organizacji - ogólna polityka rozwoju kadr,
- stanowiska pracy - zamierzenia bezpośrednich przełożonych co do rozwoju,
- pracownika - indywidualne potrzeby pracownika.

**Wybór metod i technik szkolenia - można wyróżnić dwie podstawowe metody:** <sup>15</sup>

1. Szkolenie na stanowisku pracy, gdzie stosuje się, np.: rotacje na stanowisku pracy, udział w pracach projektowych, wzorowanie się itp.
2. Szkolenie poza stanowiskiem pracy - wykorzystuje się: wykład, analizę przypadków, konferencje, seminaria, kursy na świeżym powietrzu, treningi wrażliwości, itd. Można tu mówić o szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Wybór poszczególnych metod i technik zależy od:

- treści szkolenia,
- podmiotu szkolącego,
- podmiotu szkolonego,
- kosztu szkolenia,
- dotychczasowego szkolenia.

**Określenie metod oceny skuteczności szkolenia**

Ocena tego typu powinna składać się z ocen częściowych uzyskiwanych na każdym z czterech następujących poziomów: <sup>16</sup>

- reakcji - czyli jest to jakościowa ocena szkolenia przez uczestników. Oceniają oni szkolącego, jakość materiałów, przydatność zajęć, poziom merytoryczny trenerów. Pytani są oni czy szkolenie spełniło ich oczekiwania, jaki jest stopień zrozumienia programu. Informacje takie uzyskuje się na podstawie przeprowadzonych wywiadów, ankiet oraz obserwacji uczestników,
- nauki - ocenia się czy i w jakim stopniu uczestnik w wyniku odbytego szkolenia posiadał nową wiedzę,

---

<sup>14</sup> Zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 228.

<sup>15</sup> Tamże, s. 229-300.

<sup>16</sup> Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (pod red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 434.

- zachowań - można to sprawdzić testując nabytą wiedzę i umiejętności w określonym czasie,
- organizacji - podstawowe pytanie czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju organizacji czy było zgodne z strategią. Ocena ta odbywa się na podstawie analizy punktu krytycznego, czyli tego, w którym dochody zrównają się z nakładami, oraz metodę kosztów i korzyści.

## Ocenianie pracowników

Celem zarządzania zasobami ludzkimi i miernikiem jego skuteczności jest racjonalne wykorzystanie potencjału pracowników, ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz zaangażowania w realizacji strategii i celów przedsiębiorstwa.

### System oceniania pracowników

Jedną z ważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest ocenianie pracowników. Określić je można jako wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Do najważniejszych elementów systemu oceniania pracowników zaliczyć można:

- cele oceniania,
- zasady jego stosowania,
- podmiot i przedmiot oceniania,
- kryteria oceniania,
- metody i techniki oceniania.<sup>17</sup>

Wyniki ocen stanowią podstawę do podjęcia określonych decyzji personalnych i planowania w sferze polityki personalnej (np. planowanie zatrudnienia, rozwoju, szkolenia, działań motywacyjnych). Ocena pozwala również na porównanie potrzeb, celów, aspiracji pracowników z potrzebami, celami i planami firmy oraz ma wpływ na ich postawy i zaangażowanie. System ocen pracowniczych ma zatem znaczenie nie tylko dla pracodawcy, ale także dla pracownika.

---

<sup>17</sup> Zob. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 309-310.

Jednym z najważniejszych elementów tego systemu jest ustalenie celu oceniania. Według różnych autorów ocenianie może spełniać różnorodne funkcje. Zdaniem M. Kostery ocena pracowników spełnia dwie funkcje:

- „ewaluacyjną – ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku,
- rozwojową – ocenia się pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy”.<sup>18</sup>

### Zasady stosowania systemu oceniania pracowników

Tworzenie racjonalnego systemu oceniania pracowników i jego efektywne zastosowanie w praktyce zależne jest od przestrzegania szeregu zasad. Poniższa tabela przedstawia zasady systemu ocen pracowniczych (SOP).

Lp.	Główne zasady SOP	Charakterystyka SOP
1.	Celowość	System ocen pracowniczych wspomaga realizację przyjętych celów
2.	Użyteczność	Wyniki SOP są wykorzystywane do prowadzenia bieżącej i długofalowej polityki personalnej w firmie
3.	Powszechność	SOP dotyczy wszystkich zatrudnionych, od najwyższych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze
4.	Jednolitość	Stosowane kryteria oceny gwarantują porównywalność wyników ocen w poszczególnych kategoriach zatrudnionych
5.	Kompleksowość	Ocena dokonywana jest z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i długofalowej działalności pracowników (ocenianych)
6.	Adekwatność	Uwzględnienie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników przy określaniu kryteriów ocen
7.	Staość i okresowość	Umożliwianie porównania poszczególnych pracowników i analiza ich rozwoju według ściśle określonych przedziałów czasowych (np. pół roku, rok)
8.	Ciągłość	Każda kolejna ocena jest poprzedzona analizą wyników

<sup>18</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 70.

		poprzednich ocen, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji zawartych wniosków
9.	Systemowość	Powiązanie oceniania z pozostałymi podsystemami polityki personalnej, głównie z motywowaniem, doborem, szkoleniem
10.	Fachowość	Korzystanie z usług profesjonalistów (psychologów, socjologów) w zakresie prawidłowego wykorzystania narzędzi oceny
11.	Etapowość	Ocenianie przebiega etapowo, zgodnie z hierarchią organizacji – od góry do dołu
12.	Poufność	Każdy oceniany ma prawo do utajnienia jego wyników oceny

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: A. Ludwicyński, „System okresowych ocen pracowniczych”, Personel nr 5/1996, s. 13.

### **Projektowanie skutecznego systemu ocen pracowniczych**

Powinno opierać się zarówno na uwzględnieniu wyróżnionych celów, jak i zasad. Przed zaprojektowaniem systemu ocen istotne jest sprecyzowanie, które z celów powinny być realizowane jako pierwsze, np. identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników, rozpoznanie potrzeb pracowników w zakresie doskonalenia.

Projektowanie systemu ocen pracowniczych obejmuje zatem określone czynności i zależności między nimi, co zostało przedstawione na ryc. 3.

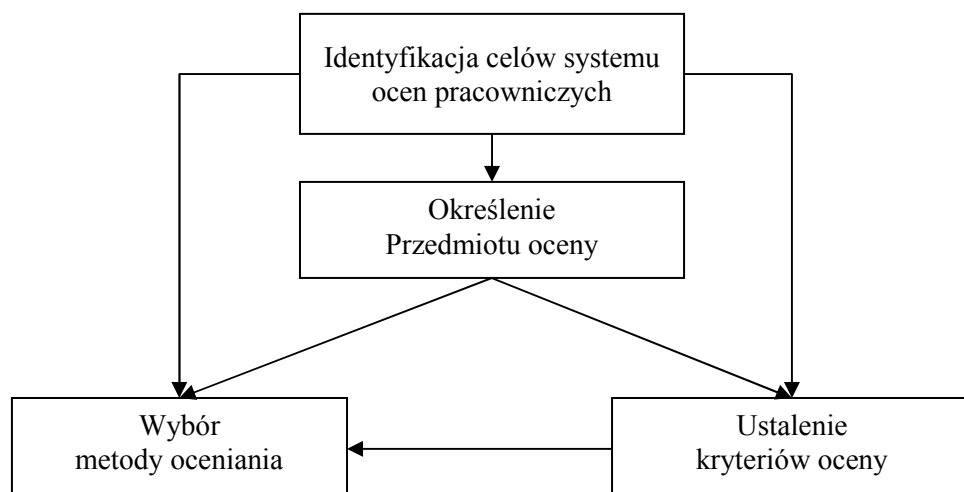
Kolejnym krokiem po projektowaniu systemu ocen pracowniczych jest jego wdrożenie. „Etap ten obejmuje następujące czynności:

- szkolenie kadry kierowniczej w zakresie istoty oceniania,
- przeprowadzenie ocen pracowników,
- opracowanie wyników ocen i ich omówienie z ocenianym pracownikiem,
- wykorzystanie wyników systemu ocen (np. ocena wyników pracy stanowi podstawę do podjęcia decyzji dotyczącej wynagrodzenia, przemieszczania czy też doskonalenia).”<sup>19</sup>

Przedmiotem oceniania powinni być wszyscy pracownicy. Ze względu na rodzaj zajmowanego stanowiska stosuje się różne metody oceny i określa właściwe jej kryteria.

---

<sup>19</sup> M. Strużycki (pod red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, dz. cyt., s. 401.



**Ryc. 3** Projektowanie systemu ocen pracowniczych

**Źródło:** M. Strużycki (pod red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, wyd. II, DIFIN, Warszawa 2004, s. 400.

### Uczestnicy procesu oceniania

Wśród istotnych elementów systemu oceniania na uwagę zasługuje podmiot i przedmiot oceniania oraz częstotliwość dokonywania ocen. W procesie oceniania z reguły uczestniczą co najmniej dwie osoby, tj. oceniający i oceniany. Oceny może dokonać także sama osoba oceniana, w tym przypadku mówimy o samoocenie.<sup>20</sup>

**Podmiotem oceniania** jest ten, kto dokonuje oceny pracowników. Może nim być:

- bezpośredni przełożony,
- podwładni ocenianego,
- współpracownicy (koledzy z zespołu, do którego należą oceniani),
- obsługiwani klienci: wewnętrzni (pracownicy innych komórek) i zewnętrzni (podmioty spoza firmy),
- eksperci zewnętrzni,
- komisja oceniająca, w której skład mogą wchodzić: bezpośredni przełożony, kierownik działu, przedstawiciel załogi, przedstawiciel związków zawodowych, pracownik działu personalnego, psycholog,
- sam oceniany, czyli pracownik, który dokonuje samooceny.

<sup>20</sup> J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2008, s. 52.

**Przedmiotem oceny** może być natomiast:

- pracownik, jego osobowość, postawy i zachowania,
- efekty pracy pracownika.

Obecnie uważa się, że zasadniczym przedmiotem oceny powinny być efekty pracy. Jednak nie można pominąć faktu, że tak określony przedmiot oceny stosowny w zakresie awansowania pracowników może doprowadzić do efektu określonego poziomem niekompetencji.<sup>21</sup>

Ocena daje podstawę informacyjną do planowania działań, które zmierzają do podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych. Jest procesem, który ujawnia mocne i słabe strony każdego z ocenianych pracowników, dzięki czemu można określić, jakiego rodzaju szkoleń potrzebują konkretne osoby.<sup>22</sup>

### **Kryteria oceniania**

Kryteria oceny obejmują cechy będące przedmiotem oceny i sposobu ich pomiaru. Są one różnicowane w zależności od celów, jakim służą oraz od momentu, w którym się odbywają. Można przyjąć, że oceny dokonuje się najczęściej w trzech różnych momentach aktywności zawodowej:

- przy przyjmowaniu kandydatów do pracy,
- w okresie zatrudnienia ludzi w firmie,
- przy odchodzeniu ludzi z firmy.

„W każdym z tych trzech przypadków inne będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania. Ponadto ważne jest, by kryteria oceniania były jasno i jednoznacznie określone, w celu ograniczenia subiektywizmu w ocenianiu.”<sup>23</sup>

Kryteria oceniania można zatem podzielić na trzy główne grupy:

- kryteria kompetencyjne,
- kryteria efektywnościowe,

---

<sup>21</sup> H. Bieniok (praca zbiorowa), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, AE, Katowice 2003, s. 306.

<sup>22</sup> J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2008, s. 52.

<sup>23</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 268.

- kryteria behawioralne.

**Kryteria kompetencyjne** – obejmują tradycyjne kryteria kwalifikacyjne oraz kryteria w postaci cech osobowości.

Przykłady kryteriów kompetencyjnych w ocenianiu to:<sup>24</sup>

a. **elementy kwalifikacji:**

- tradycyjne, takie jak: wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, wprawa w wykonywaniu określonych czynności, znajomość języków obcych,
- dodatkowe, specjalistyczne umiejętności, takie jak: pracy w zespole, rozwiązywania problemów, przywództwo, orientacja na klienta,
- oraz kryteria odpowiadające specyficznym wymogom stawianym pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy.

b. **cechy osobowości**, obejmujące względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia skutecznego wykonywania pracy. Znaczenie tych cech jako kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach pracy czy w różnych zawodach. Jako przykłady kryteriów osobowościowych można wymienić:

- energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, asertywność, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament, odporność na stresy,
- oraz inteligencję i zdolności, mimo że nie należą one do składników psychiki człowieka.

Ocena cech osobowościowych może być dokonana za pomocą odpowiednich: testów, wywiadów, lub analizy grafologicznej i powinna być powierzona specjalście.

Cechy osobowości powinny być uwzględnione w zakresie kryteriów oceniania, gdy jego celem jest dobór kandydata do pracy wymagającej specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności.

Kryteria kompetencyjne mają istotne znaczenie w procesie oceniania przy:

- przyjmowaniu kandydatów do pracy,
- przemieszczeniach wewnątrz firmy,

---

<sup>24</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 269-270.

- szkoleniach i awansowaniu pracowników.

**Kryteria efektywnościowe** – obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, osiągane przez indywidualnego pracownika lub zespół pracowniczy.

Do kryteriów efektywnościowych oceniania należą:<sup>25</sup>

- ilość wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym,
- jakość i terminowość wykonywanych czynności,
- koszt realizacji powierzonych zadań,
- uzyskane oszczędności jako wynik pracy osoby ocenianej, wartość sprzedaży,
- pozyskanie nowych klientów,
- skrócenie czasu realizacji określonego przedsięwzięcia.

W przypadku opisanego kryterium najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą jest ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy indywidualnych pracowników lub zespołów.

Kryteria efektywnościowe powinny być stosowane, jeżeli ocenianie ma służyć:

- sprawdzeniu przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy,
- nagradzaniu i premiowaniu pracowników,
- zwalnianiu pracowników.

**Kryteria behawioralne** – służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów, stosowanie ich wynika przede wszystkim z faktu, iż nie wielu stanowiskach pracy trudne lub niemożliwe jest mierzenie efektów pracy.

Do najczęściej stosowanych kryteriów zachowań należą:<sup>26</sup>

- wytrwałość i systematyczność w działaniach,
- gotowość doskonalenia zawodowego,
- staranność w wykonywaniu powierzonych zadań,
- profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność,
- przestrzeganie dyscypliny pracy,
- stosunek do klientów, przełożonych, współpracowników.

---

<sup>25</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 270-271.

<sup>26</sup> Tamże, s. 271.



### Metody i techniki oceniania

Metodą oceniania jest podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy, oparte na określonych zasadach teoretyczno-metodologicznych.

Technika oceniania jest natomiast pojęciem węższym i oznacza sposób zbierania, rejestrowania oraz analizowania informacji będących podstawą oceny.<sup>27</sup>

Do technik oceniania kwalifikuje się również skalę oceniania, która stanowi jedynie instrument pomiaru natężenia występowania danego kryterium. Mianem technik oceniania określa się też sposoby zestawiania i porządkowania wyników oceny na przykład w postaci rankingu.

### Techniki oceniania

Ogół technik oceniania dzieli się na techniki o **charakterze absolutnym** (charakteryzujące się tym, że określa się konkretny wzorzec oceny, stanowiący wspólny standard odniesienia dla wszystkich pracowników ocenianych pod względem danego kryterium) oraz o **charakterze relatywnym** (wzorzec oceny jest wówczas zmienny, a stanowi go wycena danego kryterium występująca u innego pracownika).<sup>28</sup>

Do technik absolutnych zalicza się:

- **ocenę opisową** (polega na udzieleniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania dotyczące interesujących organizację problemów);
- **porównywanie z standardami** (polega na porównaniu rezultatów pracy ocenianych pracowników z ustalonymi wcześniej standardami, które mogą odnosić się do: ilości, jakości i czasu pracy, oszczędności narzędzi i materiałów czy terminowości wykonania określonych zadań);
- **technikę wydarzeń krytycznych** (polega na sporządzeniu przez przełożonego „na gorąco” zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od „zachowań normalnych”);
- **arkusz ocen** (powinien być adekwatny do rodzajów stanowisk pracy; oznacza to, że do wszystkich stanowisk nie można zastosować uniwersalnego arkusza, zaś duża

---

<sup>27</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 272.

<sup>28</sup> A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników, w: Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 296.

liczba rodzajów arkuszy w organizacji powoduje trudność w interpretowaniu otrzymanych wyników);

- **testy** (polegają na skonstruowaniu formularza złożonego z pytań i przyporządkowanych do nich różnych wariantów odpowiedzi);
- **porównanie parami** (to pewna odmiana techniki rankingowej. Polega na przeprowadzeniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównań każdego pracownika z każdym, temu pracownikowi. Jest to dobra technika oceniania w małych grupach).

### Metody oceniania

Metody oceniania łączą w sobie zarówno instrumenty pomiaru kryteriów oceniania, jak i techniki oceniania oparte o instrukcje. Procedura stosowania określonej metody może również sugerować przyjęcie określonej techniki zestawienia informacji. Najlepiej poznawczo opracowanymi metodami oceniania są<sup>29</sup>:

- *Assessment Center*,
- metoda 360 stopni,
- zarządzanie przez cel.

**Assessment Center (metoda i miejsce oceniania)** oznacza kompleksową, złożoną z wielu innych metod i technik, metodę oceniania przede wszystkim kadry zarządzającej i wybranych specjalistów. Polega ona na poddaniu kilkudniowym badaniom małych grup pracowniczych w warunkach gwarantujących im całkowite oderwanie się od pracy. Badania prowadzone są przez doświadczonych, profesjonalnie przygotowanych specjalistów, dotyczą uzdolnień, umiejętności, cech osobowościowych oraz zachowań, a efektem tych badań poza oceną behawioralną są indywidualne profile osobowości, zorientowane na potencjał rozwojowy ocenianych osób. Metoda ta jest czasochłonna i kosztowna.<sup>30</sup>

**Metoda 360 stopni** charakteryzuje ją to, iż oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień. Mogą to być przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz

---

<sup>29</sup> A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 298.

<sup>30</sup> Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 178.

podwładni. Takie podejście do oceniania zwiększa poziom obiektywizmu oceny, stwarza korzystne warunki do partycypacji pracowników w życiu organizacji. Jej mankamentem jest duża czasochłonność przygotowania narzędzi oraz wysiłek związany z analiza i prezentacją wyników.<sup>31</sup>

**Zarządzanie przez cel** polega na tym, że oceniany i oceniający razem wyznaczają cele, które mają być osiągnięte w określonym czasie, a następnie wspólnie analizują osiągnięte rezultaty. Proces oceniania jest w tej metodzie ukierunkowany na umożliwienie pracownikom świadomego uczestniczenia w osiąganiu celów organizacji oraz na wskazywaniu obszarów doskonalenia zawodowego pracowników. Zastosowanie tej metody wymaga wysokiej odpowiedzialności i kompetencji kierownika i podwładnych.

### **Błędy w procesie oceniania**

Nieumiejętnie przeprowadzone ocenianie może wyrządzić więcej szkód niż przynieść korzyści. Do najczęstszych niedociągnięć występujących w procesie oceniania należą:<sup>32</sup>

- błąd oślepienia - polega on na zasugerowaniu się przez oceniającego jedną cechą ocenianego pracownika i w efekcie tego uogólnieniu całej oceny na podstawie tej jednej cechy;
- zbytńia pobłażliwość lub zbytńia surowość w ocenianiu pracownika, niezależnie od jego faktycznych osiągnięć i zachowań;
- uśrednianie wydawanych ocen – brak różnicowania ocen poszczególnych pracowników;
- błąd projekcji – polegający na podświadomym przenoszeniu przez oceniającego własnych cech na osoby oceniane;
- efekt hierarchii – polega on na zawyżaniu oceny w miarę wyższej pozycji osoby ocenianej w hierarchii stanowisk pracy;
- niedoinformowanie pracowników o wynikach oceny – efektem tego błędu jest nieosiągnięci celu motywacyjnego oceniania.

---

<sup>31</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 280-281.

<sup>32</sup> Zob. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 289-291.

Przytoczone przykłady nie są wyczerpującą listą błędów w procesie oceniania. Ryzyko popełniania tych błędów można ograniczyć przez fakt uświadomienia sobie możliwości ich wystąpienia, a następnie przestrzegania zasad oceniania oraz przez profesjonalne zarządzanie całym procesem oceniania.

Skutki popełniania błędów w procesie oceniania mogą dotknąć ocenianego pracownika, całą grupę pracowniczą, a także negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Skutkiem błędów popełnianych w trakcie oceniania, bezpośrednio dotyczącym pracownika, może być jego niezadowolenie z uzyskanej oceny przekładające się w efekcie na niezadowolenie z pracy, rozgoryczeni, poczucie krzywdy, które mogą prowadzić do agresji, sabotowania pracy, a nawet odejścia pracownika z organizacji. Błędy w ocenie mogą prowadzić do podejrzeń i konfliktów w grupie pracowniczej, powodować spadek dyscypliny pracy, zaangażowania w pracę i w końcu obniżenia efektywności pracy.<sup>33</sup>

## **Kształtowanie wynagrodzeń**

Kształtowanie wynagrodzeń należy do podstawowych procesów personalnych w każdej organizacji, niezależnie od jej rozmiarów, rodzaju prowadzonej działalności i celu, dla którego została utworzona. Zajmuje ono szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie zarówno operacyjnym (pozyskiwanie, stabilizowanie i motywowanie pracowników) , jak i strategicznym (integrowanie ludzi wokół realizacji strategii organizacji, rozwijanie kapitału ludzkiego).<sup>34</sup>

## **Pojęcie i funkcje wynagrodzeń**

„Pojęcie wynagrodzenia obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń”<sup>35</sup>

Wynagrodzenie pełni następujące funkcje w organizacji:

- funkcja dochodowa – wynagrodzenie stanowi dla większości ludzi podstawowy dochód, który umożliwia nabywanie pożądanych dóbr, służących do zaspokajania potrzeb;

---

<sup>33</sup> J. Litwin, *Okresowe oceny pracownicze w: Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. W. Golnau, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004, s. 337.

<sup>34</sup> Zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 356.

<sup>35</sup> Tamże, s. 357.

- funkcja kosztowa – wynagrodzenie stanowi dla firmy istotny składnik kosztów, które pracodawca stara się zmniejszyć;
- funkcja motywacyjna – wynagrodzenie stanowi instrument kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami zatrudniającej ich firmy;
- funkcja społeczna – system wynagradzania pracowników wywiera istotny wpływ na relacje zachodzące w systemie społecznym organizacji.<sup>36</sup>

### **Strategie wynagradzania**

Najbardziej znane strategie wynagradzania to:

- strategia uzależniania wynagradzania od rodzaju wykonywanej pracy, który charakteryzuje stopień trudności pracy na danym stanowisku;
- wynagradzanie według efektów pracy – istotą tego wynagradzania jest ścisły związek składników wynagrodzenia z osiągniętymi efektami indywidualnych osób, zespołów oraz całej organizacji;
- strategia wynagradzania według kompetencji – uzależnia się poszczególne składniki wynagrodzenia od posiadania przez pracowników określonych trwałych cech osobowych, czyli od kompetencji oraz od ich zastosowania w procesie pracy;
- strategia wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji – jej istotą jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków organizacji wynagrodzenie za osiągnięcia w obszarze celów zespołowych i indywidualnych;
- strategia wynagradzania według wartości rynkowej pracy – odzwierciedla sposób odniesienia poziomu i struktury wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy.<sup>37</sup>

### **Formy wynagrodzeń**

Najbardziej znanymi i opisanymi w literaturze przedmiotu formami wynagrodzeń są:<sup>38</sup>

- forma czasowa wynagrodzeń – jest uzależniona od czasu przepracowanego, czyli od czasu, w którym pracownik jest w gotowości do świadczenia pracy. W tej formie nie występuje bezpośredni związek między wynagrodzeniem a osiąganymi efektami pracy, wiąże się zwykle z wykonywaniem konkretnych zadań;

---

<sup>36</sup> Tamże, s. 359 – 360.

<sup>37</sup> Zob. A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 364 – 370.

<sup>38</sup> Tamże, s. 371-377.

- forma premiowa – płaca zależy od efektów; warunkiem uzyskania premii jest spełnienie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być na tyle wymierne, by można było je kontrolować;
- forma akordowa wynagrodzeń – wyraża się tym, że pracownik jest opłacany proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy (np. wykonanymi produktami lub ich elementami);
- forma prowizyjna – znajduje zastosowanie zwłaszcza w grupie przedstawicieli handlowych. Oblicza się ją jako procent od transakcji dokonanych przez pracownika;
- forma kafeteryjna wynagrodzeń – „jej istotą jest indywidualizacja wynagrodzenia poprzez stworzenie pracownikowi możliwości wyboru sposobu zapłaty premii lub przysługujących mu dochodów pozapłacowych z oferowanego przez firmę zestawu świadczeń rzeczowych i finansowych;”<sup>39</sup>
- forma pakietowa – „charakteryzuje ją to, iż punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób (najczęściej na najwyższych stanowiskach) lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenia stałe, zmienne oraz świadczenia dodatkowe.”<sup>40</sup>

### System wynagrodzeń

System wynagrodzeń powinien tworzyć integralną część zarządzania zasobami ludzkim. Jedną z najważniejszych spraw w budowaniu systemu wynagradzania jest ustalenie jego składników, które tworzą wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Składniki te wiążą się z omówionymi wcześniej strategiami oraz formami wynagrodzenia i można je sklasyfikować w różny sposób. „W podziale według podstawy wynagrodzenia wyróżniono składniki związane z wkładem pacy, z efektami pracy, z czasem pracy, z warunkami pracy oraz okresem zatrudnienia.”<sup>41</sup>

Składniki wynagrodzenia można ująć również w dwóch grupach jako wynagrodzenie zasadnicze oraz składniki dodatkowe. Do składników dodatkowych należą:<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> A. Sajkiewicz (pod red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa 2004, s. 288.

<sup>40</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 380.

<sup>41</sup> Z. Jacukowicz, *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1996, s. 8.

<sup>42</sup> Zob. M. Piotrowski, *Prawo pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 154.

- premie, będące ekwiwalentem za wyniki pracy indywidualnej lub zespołowej;
- nagrody, będące rodzajem uznaniowego świadczenia pracodawcy na rzecz pracowników;
- dodatki, czyli świadczenia o stałym lub przejściowym charakterze;
- dopłaty, będące rodzajem świadczenia o charakterze wyrównawczym;
- świadczenia w naturze np. deputaty, używanie samochodu;
- prowizje z osiągniętych obrotów firmy;
- gratyfikacje, rozumiane jako świadczenia okolicznościowe (jubileusze, święta);
- odprawy, czyli jednorazowe, obligatoryjne świadczenia wypłacane w związku z zakończeniem pracy w danej firmie.

Wśród innych spotkanych podziałów głównych składników wynagrodzeń można wyróżnić też klasyfikację, w której wyodrębniono trzy ich rodzaje:<sup>43</sup>

- wynagrodzenie podstawowe, mające z reguły największy udział w wynagrodzeniu całkowitym;
- część bodźcowa, obejmującą takie komponenty, jak bonusy, prowizje, udziały w zysku, opcje na akcje;
- wynagrodzenia pośrednie, na które składają się dodatki obligatoryjne i świadczenia dobrowolne.

„W ogólnym ujęciu można przyjąć, iż punktem wyjścia w tworzeniu systemu wynagrodzeń jest analiza stanowisk pracy lub analiza ról pełnionych przez pracowników w organizacji, której efektem jest opis stanowisk lub ról. Stanowi on z kolei podstawę wartościowania pracy, którego celem jest oszacowanie stopnia trudności poszczególnych prac.”<sup>44</sup>

## Zakończenie

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw są nader złożone. Na efektywność poszczególnych organizacji wpływa wiele czynników. Umiejętne ich wykorzystanie ma między innymi doprowadzić do zwycięstwa nad konkurencją. Warunkiem sukcesu zawodowego człowieka i rynkowego organizacji jest stałe,

---

<sup>43</sup> Zob. J. A. Mello, *Strategic Human Resource Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2002, s. 328.

<sup>44</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie ...*, dz. cyt., s. 386.

systematyczne i regularne budowanie kapitału intelektualnego, opartego na wiedzy i doświadczeniu.

Współcześnie jednym ze strategicznych czynników budowania przewagi konkurencyjnej firmy staje się rozwój zasobów ludzkich. Organizacja musi ciągle określać własne możliwości, pozwalające na sprostanie wymogom otoczenia co zapewni długookresową przewagę konkurencyjną.

Silnym argumentem zapewniającym rozwój firmy jest inwestowanie w kapitał ludzki. Podnosząc umiejętności zawodowe pracowników i wzbogacając ich wiedzę, pobudzane są nowe rozwiązania i pomysły wspierające rozwój firmy, poprawiana jest jej konkurencyjność. Stwarza się w ten sposób nowe możliwości dające siłę samej firmie.

## Literatura:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005;
2. Bieniok H., (praca zbiorowa), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, AE, Katowice 2003;
3. Douglas D. A., Konger J. A., *Przekształcić firmę w fabrykę talentów*, Harvard Business Review, wrzesień 2008;
4. Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2008;
5. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1981;
6. Gick A., Tarczyńska W., *Motywowanie pracowników*, PWN, Warszawa 1999;
7. Jacukowicz Z., *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1996;
8. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994;
9. Koźmiński A. K., Piotrowski W., (pod red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000;
10. Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, TWIGGER, Warszawa 2000;
11. Listwan T., (pod red.), *Zarządzanie kadrami*, AE, Wrocław 1999;
12. Litwin J., *Okresowe oceny pracownicze w: Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. W. Golnau, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004;



13. Mello J. A., *Strategic Human Resorce Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2002;
14. Piotrowski M., *Prawo pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej , Poznań 2000;
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003;
16. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998;
17. Sajkiewicz A., (pod red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa 2004;
18. Strużycki M., (pod red.), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, Wydanie II, DIFIN, Warszawa 2004;
19. Suchodolski A., *Ocenianie pracowników, w: Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010;
20. Szałkowski A., *Rozwój personelu*, AE, Kraków 2002;
21. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.

**Recenzenci**

**dr inż. Zbigniew Ciekankowski**

**dr Kazimierz Piotrkowski**