

dr inż. **Zbigniew CIEKANOWSKI**  
Akademia Obrony Narodowej

## ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

### The essence of human resources management

#### Streszczenie

W niniejszym opracowaniu omówiono zagadnienia, jakie muszą być spełnione, aby przy pełnym zaangażowaniu i pracy zatrudnionych ludzi, przedsiębiorstwo osiągnęło sukces. Efekt taki jest możliwy tylko wtedy, gdy odpowiedni ludzie znajdują się na odpowiednich stanowiskach.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zasadniczym stopniu zależy od sposobu planowania zatrudnienia, a wpływ na nie mają wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące jego wielkość i strukturę.

Rekrutacja jest zadaniem organizatorskim, mającym na celu zatrudnienie pracowników najbardziej odpowiednich, jeśli chodzi o ich kwalifikacje i cechy osobowościowe. Wyszukiwanie kandydatów do pracy w ilości i stanie kwalifikacyjnym, zgodnym z planem zatrudnienia jest celem naboru. Pracowników o stosownych kompetencjach Można poszukiwać wewnątrz organizacji lub na zewnątrz. Szkolenia nie tylko przygotowują nowych pracowników do pracy, ale poprawiają efektywność działania pozostałych. Zazwyczaj szkolenia odbywają się dwuetapowo: przygotowanie teoretyczne – poza miejscem pracy i praktyczne – na stanowiskach pracy.

Każda organizacja ma własny system oddziaływań na swoich pracowników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania korzystnych zachowań na rzecz firmy a unikania niekorzystnych. Największe znaczenie w systemie motywowania odgrywa wynagrodzenie.

Formy płac są uzależnione od ilości i efektów pracy, a zakres ich stosowania ulega ciągłej zmianie. Najczęściej spotykane formy wynagradzania to: elementarne formy płac- dotyczą one wynagrodzenia zasadniczego; formy płac uzupełniających np. premie i płace zadaniowe. Umiejętne zarządzanie pracą i płacą jest sposobem na realizację wspólnego dążenia ludzi i organizacji do zbieżnych ze sobą celów.

#### Summary

In this study were discussed all the issues necessary for the company to achieve success at full involvement of the staff employed. This goal can only be achieved if the properly qualified employees occupy suitable posts. The functioning of a company largely depends on the employment policy dependable on internal and external factors which determine its size and structure. A recruitment process is an organizational task with a view to employing the most suitable workers considering their personal qualities and professional skills. The search for candidates according to a required quantity and required qualifications is the goal of recruitment. The search for suitable candidates may involve an area inside or outside the company. Professional trainings not only prepare new workers for performance of their duties but also have impact on better work performance of others. Professional trainings are usually carried out in two phases; theoretical preparation which takes place outside the company and practical on-the-job training. Each company has its own system of impact upon their workers in order to encourage them to adopt positive attitude towards the company and avoid the negative one. Remuneration plays the biggest role in the employee motivation system. The forms of remuneration depend on the amount of work done and the effects of work and their scope is subject to constant changes. The most frequent forms of remuneration are; elementary- they refer to basic salaries and supplementary remunerations such as bonuses and performance bonuses. Skilful management of work and salary is a good way to involve common aspirations of employees and a company to concurrent goals.

**Keywords:** management, planning, bonus awarding, recruitment, evaluation, motivation;

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, planowanie, premiowanie, rekrutacja, ocenianie, motywowanie;

## Wstęp

**Zarządzanie zasobami ludzkimi** jest to zbiór działań dotyczących ludzi, które zmierzają do realizowania celów organizacji i równocześnie do zaspokajania potrzeb i do rozwoju pracowników.

Celem zarządzania kadrami jest doprowadzenie do tego, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces, dzięki zaangażowaniu się i pracy zatrudnionych w niej pracowników. Inaczej mówiąc, to działania związane z działalnością organizacji (pozyskiwaniem pracowników, ich rozlokowaniem, motywowaniem), które mają kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji i rozwoju. Odpowiednie działania dotyczące zatrudniania i zatrudnionych w organizacji pracowników powodują rozwój ich kreatywności i zaangażowania się, co sprzyja uzyskaniu wyższej efektywności organizacji.

Właściwa kadra pracownicza jest podstawowym czynnikiem kształtującym organizację. Kadra pracownicza stwarza unikatowy i wręcz niemożliwy do skopiowania zakres cech przedsiębiorstwa.

### Zarządzanie kadrami obejmuje:

- analizę zasobów ludzkich - są to działania związane z badaniem oraz oceną sytuacji kadrowej w przedsiębiorstwie, które opierają się na sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej firmy w celu dostarczenia kierownictwu przydatnych informacji pomocnych w podejmowaniu decyzji;
- planowanie kadr - to działania polegające na ustaleniu struktury zatrudnienia pod względem ilościowym i jakościowym poprzez utworzenie planów strategicznych i operacyjnych;
- dobór i adaptacja pracowników - to pozyskiwanie pracowników oraz przystosowywanie ich do warunków pracy;
- kierowanie pracą - to działania kierowników polegające między innymi na planowaniu i organizowaniu pracy, przydzielaniu zadań oraz kontroli pracowników;
- ocenianie - to okresowe oraz bieżące oceny pracowników i kierowników działów, wykorzystywane następnie w analizie i wyznaczaniu potrzeb szkoleniowych, motywowania czy też dotyczące zwolnień;
- motywowanie - polega na ustalaniu odpowiednich struktur wynagrodzeń i pozapłacowych środków motywowania zatrudnionych pracowników;
- rozwój - to działania umożliwiające pracownikom i kierownikom poszerzanie wiedzy i kwalifikacji poprzez szkolenia i inne zaprojektowane sposoby rozwoju;
- kształtowanie warunków pracy i stosunek pracy;
- controlling personalny - to działania związane z koordynacją i kontrolą realizacji planów, które umożliwiają odpowiedni czas reakcji na niepoprawne sytuacje zachodzące w kadrach.

Podmioty zarządzania kadrami (kto ma wpływ na zarządzanie kadrami)

### Wewnętrzny wpływ:

- kierownik (menedżer);
- wyspecjalizowana komórka kadrowa (dział kadr);
- przedstawicielstwo załogi (np. Związki zawodowe, samorząd pracowniczy, rada pracownicza, wyłaniają związki zawodowe, jeżeli nie ma to organizuje się wybory; rada pracownicza ma większe prawa (siłę) niż związki zawodowe);
- organy kontroli (np. audytorzy, rewident zakładowy);
- akcjonariusze, rada nadzorcza.
- Zewnętrzny wpływ:
- Instytucje ustawodawcze i moderujące (Sejm, Senat, Prezydent);
- Instytucje kontrolno – porządkowe (Państwowa Inspekcja Pracy, Sanepid);
- Banki, organizacje finansowe i ubezpieczeniowe, Urzędy Skarbowe;
- Instytucje kształcąco – szkoleniowo – doradcze;
- Jednostki władzy państwowej i samorządowej (Rząd, wojewoda, rada gminy, starosta, wójt, rada powiatu, sejmik wojewódzki);
- Media (radio, prasa, telewizja);
- Organizacje gospodarcze (konkurenci, Narodowy, Fundusz Inwestycyjny).

Realizując działania dotyczące zarządzania kadrami wykorzystuje się wiele technik oraz metod z zakresu zarządzania, socjologii pracy, czy też psychologii społecznej. Niezbędne są również specjalnie opracowane systemy operacyjne i narzędzia odpowiednio dostosowane do warunków, a także wielkości przedsiębiorstwa. Zarządzanie kadrami jest to proces bardzo złożony, tworzy sieć wzajemnie powiązanych elementów, które w warunkach rzeczywistych wzajemnie się przeplatają. Dlatego niezbędne jest zaangażowanie się głównych podmiotów przedsiębiorstwa, do których należą: menadżer personalny, menadżerowie liniowi, naczelne kierownictwo, a także związki zawodowe<sup>1</sup>

Planowanie zatrudnienia jest procesem ciągłym, będącym konsekwencją przyjętych celów działalności, strukturalnych i funkcjonalnych form ich realizacji oraz zastosowanej strategii zarządzania, uwzględniającej relację organizacji z otoczeniem w długim okresie czasu. W planowaniu kadr należy konfrontować bieżące potrzeby i stan kadrowy z potrzebami perspektywnymi oraz stan zatrudnienia z sytuacją w otoczeniu, która okresowo wymagać może zwiększenia lub zmniejszenia liczby zatrudnionych w organizacji.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wskazują na cztery podstawowe etapy planowania zasobów ludzkich:

1. planowanie dla zaspokojenia przyszłych potrzeb, określające liczbę, poziom i rodzaj kwalifikacji pracowników;

<sup>1</sup> Zarządzanie Kadrami pod redakcją Tadeusza Listwana, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000

2. planowanie dla zapewnienia równowagi przyszłości, przewidujące rozmiar ubytku aktualnych zasobów ludzkich, jaki z różnych powodów może nastąpić w okresie objętym planowaniem;
3. planowanie rekrutacji i doboru lub redukcji, czyli określenie sposobu osiągnięcia przez organizację pożądanego w przyszłości stanu zatrudnienia;
4. planowanie doskonalenia, określające sposoby podnoszenia jakości zasobów ludzkich, którymi organizacja już dysponuje.

## 1. Instrumenty kadrowe

Instrumenty kadrowe są to elementy wchodzące w skład procesu kadrowego:

- planowanie zasobów ludzkich ( zatrudnienia );
- nabór kandydatów do pracy;
- wprowadzanie nowo przyjętych do pracy;
- motywowanie;
- szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników;
- ocenienie efektywności pracy;
- awansowanie, przenoszenie, degradowanie i zwalnianie z pracy.

Właściwemu kształtowaniu zasobów ludzkich służy proces kadrowy, który należy rozumieć jako usystematyzowaną procedurę służącą zapewnieniu pozyskania właściwych ludzi na poszczególne stanowiska pracy we właściwym czasie.

Proces kadrowy powinien być sterowany i kontrolowany przez zarząd przedsiębiorstwa (a w szczególności przez członka zarządu ds. kadrowych – ang. personal manager), natomiast jego realizacja powinna być prowadzona przez komórkę kadrowo-płacową oraz (w niezbędnym zakresie funkcjonalnym) przez kierowników poszczególnych komórek / jednostek organizacyjnych.

## 2. Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich, czyli wielkości i struktury zatrudnienia, jest bardzo istotnym problemem, gdyż generuje ono powstawanie bardzo ważnej wielkości zasobowej, od której w zasadniczym stopniu zależy funkcjonowanie i przyszłość przedsiębiorstwa. Dlatego też działania podejmowane w tym obszarze problemowym powinny być zawsze starannie przemyślane, przygotowane i realizowane.

Sposób planowania zatrudnienia zależy od kształtowania się czynników determinujących jego wielkość i strukturę. Czynniki te można podzielić na grupę czynników wewnętrznych oraz grupę czynników zewnętrznych.

Do grupy czynników wewnętrznych zalicza się:

- czynniki techniczno-technologiczne – np. takie, jak: wielkość i struktura produkcji, stopień i poziom technicznego wyposażenia pracy i inne;
- czynniki organizacyjne – czyli związane z przyjętym podziałem pracy, strukturą organizacji procesów produkcji i obsługi itp.;
- czynniki ekonomiczne – są to głównie przyjęte zasady wynagradzania pracowników i przyznawania im świadczeń pozapłacowych;
- czynniki socjalne – to takie, które określają warunki

pracy oraz wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników.

Do grupy czynników zewnętrznych zalicza się:

- sytuację na rynku pracy – czyli wpływającą na możliwości negocjowania poziomu wynagrodzeń, dyscyplinę pracy i fluktuację kadr;
- postawy społeczne – przejawiające się w stosunku pracowników do wykonywanej pracy;
- politykę socjalną państwa (lub jej brak ) – czyli stopień interwencjonizmu

Planowanie wielkości i struktury zatrudnienia wiąże się zasadniczo z planowaniem działalności przedsiębiorstwa. Powinno być ono realizowane odrębnie w poszczególnych grupach kwalifikacyjnych. Zatrudnienie należy planować w takiej wielkości i strukturze, które zapewnią skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym jednak unikać przerostów zatrudnienia, gdyż obniża to wydajność pracy i generuje wśród pracowników postawy pasywne.

Nie ma jednak uniwersalnej metody planowania zatrudnienia; wybór metody najwłaściwszej w danych warunkach zależy od specyfiki procesu produkcyjnego oraz od rodzaju wykonywanych prac (m.in. część prac wymaga zatrudnienia określanego nadrzędnymi przepisami BHP), a także od stopnia mechanizacji stanowisk pracy oraz od poziomu wykształcenia i kompetencji zawodowych pracowników. Stosunkowo najłatwiej można planować zatrudnienie dla grupy robotników, posługując się przy tym normami pracochłonności poszczególnych operacji produkcyjnych. Liczbę pracowników wykonujących prace normowane powinno się przy tym określać odrębnie dla każdej grupy stanowisk pracy oraz dla każdej grupy zawodowej, z uwzględnieniem możliwych różnic kwalifikacyjnych.

Podstawą planowania liczb robotników zatrudnionych przy pracach normowanych, są następujące dane:

- ilościowo – asortymentowy plan produkcji;
- normy czasu pracy według operacji technologicznych;
- statystyka wykonywania norm czasu pracy w ubiegłych okresach.

Do planowania liczby robotników zatrudnionych przy pracach nienormowanych (np. aparaturowych), a także pracowników na stanowiskach robotniczych w wydziałach produkcji pomocniczej wykorzystuje się następujące dane:

- liczbę stanowisk pracy;
- normy obsad stanowisk pracy, wyrażane liczbą robotników niezbędnych do normalnej obsługi danego stanowiska (lub grupy stanowisk);
- wskaźnik zmianowości dla danej grupy stanowisk pracy;
- wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy.

Stosunkowo najłatwiejsze jest planowanie zatrudnienia dla produkcji powtarzalnej. Znacznie trudniejsze i przez to na ogół mniej trafne, jest jego planowanie dla produkcji niepowtarzalnej. W takich przypadkach mogą

być pomocne metody specjalne, oparte na planowaniu sieciowym przebiegu danego procesu produkcyjnego – wówczas zatrudnienie można dopasowywać do potrzeb poszczególnych, kolejnych faz tego procesu.

Odrębnym i znacznie trudniejszym zagadnieniem jest określenie pożądanego stanu liczbowego i poziomu kwalifikacyjnego pracowników inżyniersko-technicznych, pracowników komórek funkcjonalnych (w tym sztabowych) oraz pracowników administracyjno-biurowych. Wykonują oni prace nienormowane i stąd na ogół nie można opierać się na rozmiarach i charakterystyce przydzielanych im zadań. Istotnie pomocne może być w takich przypadkach uwzględnianie takich czynników organizacyjnych, jak: obciążenie pracą związane z rozpiętością kierowania na danym stanowisku, stopień decentralizacji uprawnień zarządczych, stan wyposażenia technicznego pracy i inne. Niekiedy także i na tym obszarze planowania zatrudnienia stosowane są wskaźniki normatywne, ale ich realna przydatność jest raczej niewielka. Natomiast bardzo pomocne mogą być tzw. wzorcowe opisy stanowisk, precyzujące zakres i ilość pracy przewidywanej do wykonania na określonym stanowisku pracy.<sup>2</sup>

### 3. Rekrutacja pracowników

Funkcje organizatorskie w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi skoncentrowane są na ogół w komórce funkcjonalnej, jaką jest dział spraw osobowych lub dział kadr. W związku ze wspomnianym wcześniej znacznym wzrostem znaczenia problematyki kadrowej we współczesnych organizacjach istotnym zmianom ulega także rola i zakres zadań tej komórki organizacyjnej. Z mało znaczącej komórki pełniącej wyłącznie funkcje organizacyjne, w wielu organizacjach komórka ta przekształcona została w sztab naczelnego kierownictwa, skupiający wysoko kwalifikowanych fachowców stosujących wyrafinowane analizy kadrowe i projektujących różnorakie zamierzenia mające na celu zwiększenie efektywności potencjału ludzkiego w organizacji. Konkurencyjnym rozwiązaniem jest pozostawienie zadań administracyjnych w dziale kadr przy jednoczesnym zwiększeniu z zakresu gospodarki kadrami na stanowiskach kierowników różnych szczebli, wspomaganych wyspecjalizowanymi w tej dziedzinie fachowcami. Tak czy inaczej w profesjonalizacji pracy dotyczącej problematyki kadrowej upatruje się obecnie gwarancji bardziej skutecznego rozwiązania i problemów personalnych w organizacji.

Pierwszym zadaniem organizatorskim w procesie realizacji planu zatrudnienia jest rekrutacja pracowników. Rekrutacja ma na celu zatrudnienie pracowników najbardziej odpowiednich, jeśli chodzi o ich kwalifikacje i cechy osobowościowe biorąc pod uwagę cechy organizacji i warunki jej funkcjonowania. Na rekrutację składają się dobór i selekcja kandydatów na pracowników.

Głównym założeniem doboru jest opracowanie wyraźnych kryteriów. Proces doboru powinien, więc rozpocząć się od dokonania analizy pracy i określenia na tej podstawie wymagań pracy i stanowiska. Powstaje w ten sposób opis stanowiska, na które dokonywany będzie dobór pracowników.

Opis stanowiska pracy – jest dokumentem zawierającym główne charakterystyki danego stanowiska. Każda firma powinna posiadać swój wzór opisu. Głównymi elementami składowymi opisu stanowiska pracy powinny być:

- zadania – działania i czynności będące do wykonania;
- materiał – to, co jest przedmiotem obróbki na stanowisku pracy;
- obsada – człowiek pracujący na stanowisku;
- wyposażenie – maszyny, urządzenia, narzędzia pracy i inne;
- stanowisko – otoczenie i warunki pracy w tym materialne;
- metody pracy – sposoby wykonywania powierzonych zadań;
- ukształtowanie środowiska – powierzchnia pracy, struktura przestrzenna;
- organizacja.

Istotą doboru jest znalezienie kandydatów, których profil walorów odpowiadać będzie profilowi wymagań. W tym celu wymagania te powinny być wyraźnie sprecyzowane i opublikowane bądź w ogłoszeniu o naborze, bądź zakomunikowane zgłaszającym się kandydatom, umożliwiając im samoocenę. Przekazanie kandydatom możliwie realistycznego i dokładnego obrazu organizacji i ich przyszłej pracy jest w tej fazie rekrutacji bardzo ważne.

Samooceny kandydata i prezentowanych przez niego dokumentów, będących formalnym potwierdzeniem posiadanych walorów, nie można jednak uznać za wystarczającą podstawę podjęcia decyzji o zatrudnieniu na danym stanowisku, zwłaszcza, jeśli stanowisko to zalicza się do kluczowych w organizacji. W związku z tym konieczna jest selekcja kandydatów, której celem jest znalezienie kandydata, którego profil walorów jest najbardziej zgodny z profilem wymagań. Zgodnie z zasadą przystosowalności należy eliminować zarówno tych kandydatów, których walory są zbyt małe, jak i tych, których walory są zbyt duże w stosunku do wymagań stanowiska pracy.

Metody selekcji są dość rozbudowane i różnorodne. Do najczęściej stosowanych należy zaliczyć:

- analizę dokumentów kandydata;
- rozmowę selekcyjną;
- testy psychologiczne;
- sprawdziany merytoryczne.

Selekcja jest częścią pozyskiwania pracowników zakończonych ostatecznego wyboru najodpowiedniejszego i decyzją, kto spośród kandydatów, którzy się zgłosili się w wyniku akcji rekrutacyjnej zostanie zatrudniony na wakuującym stanowisku pracy. Wstępne etapy selekcji

<sup>2</sup> Kierowanie, James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne



mają już miejsce w trakcie rekrutacji, gdy świadomie ogranicza się i ukierunkowuje napływ kandydatów oraz przegląda nadchodzące aplikacje pod kątem stworzenia skróconej listy odpowiednich kandydatów. Ci właśnie poddawani są działaniu właściwych technik selekcyjnych, wśród których najczęściej stosuje się różnego typu wywiady, testy i dodatkowe analizy.<sup>3</sup>

**Analiza dokumentów**, takich jak: podanie, życiorys, świadectwa ukończenia szkół i kursów, opinie i referencje są stałym elementem procesów selekcji. Dokumenty te mogą uzasadniać aspiracje kandydata do ubiegania się o dane stanowisko; nie mogą jednak na ogół być wystarczającym źródłem informacji o jego rzeczywistych walorach.

**Rozmowa selekcyjna** pozwala nieco lepiej poznać kandydata, chociaż wiedza ta oparta jest przede wszystkim na ogólnym wrażeniu, jakie sprawia kandydat swoim zachowaniem i sposobem prowadzenia rozmowy. Nie mniej jednak rozmowa pozwala ujawnić postawę, motyw i oczekiwania kandydata, a także uzupełnić informacje zawarte w dokumentach. Rozmowa selekcyjna powinna być w maksymalnym stopniu, ustrukturyzowana i skoncentrowana na rzeczywistych wymaganiach stanowiska pracy, z punktu widzenia, których oceniać należy wykształcenie i doświadczenie zawodowe kandydata, jego motywację i cele zawodowe oraz uwidocznione w trakcie rozmowy cechy osobowości.

**Testy psychologiczne** są standardowymi, wielokrotnie sprawdzonymi metodami, które opierają się na założeniu, że obecne i przyszłe reakcje indywidualne dadzą się wyjaśnić przez empirycznie dające się oddzielić cechy kandydata, poddające się pomiarowi. Generalnie, testy psychologiczne można podzielić na testy służące do oceny sprawności intelektualnej (pamięć, wyobraźnia, sprawność różnych wymiarów myślenia, zdolność rozpoznawania wzajemnych zależności) oraz służące do rejestracji cech osobowości. Zasadniczą sprawą w selekcji kandydatów jest właściwy dobór testów psychologicznych, tzn. takich, które mierzyć będą te cechy, które są szczególnie istotne w pracy na danym stanowisku. Wyniki testów psychologicznych informują o potencjalne rozwojowym kandydatów oraz możliwości ich adaptacji do określonych warunków organizacyjno-społecznych.

**Sprawdziany merytoryczne** mają z reguły największy ciężar gatunkowy w procesie selekcji kandydatów. Przedmiotem oceny są, bowiem w tym wypadku wiedza i umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Sprawdziany te mogą mieć rozmaity charakter – od prostych testów wiedzy w danej dziedzinie, po przez stawianie kandydatom bardziej złożonych zadań do rozwiązania, do symulacji gier, podczas których kandydaci stawiani są w sytuacjach quasi – rzeczywistych, podobnych do sytuacji na ich przyszłym

stanowisku pracy. Ta ostatnia metoda rozpowszechniona na zachodzie pod nazwą „Assesment – Center”, obejmuje szereg ćwiczeń zarówno indywidualnych, jak i grupowych, podczas których kandydaci są obserwowani i oceniani przez specjalnie do tego przygotowanych obserwatorów, posługujących się ustalonymi wcześniej kryteriami. W przypadku kandydatów na stanowiska kierownicze ćwiczenia te obejmują najczęściej projektowanie działalności podległego zespołu na podstawie analizy sytuacji, gry dotyczące umiejętności współpracy, rozwiązywania sytuacji konfliktowych, podejmowania decyzji w zainscenizowanych sytuacjach i planowania zadań.

Wymienione metody selekcji wzajemnie się uzupełniają, dostarczając wieloaspektowych informacji o kandydatach. Dlatego najlepsze rezultaty przynosi zastosowanie wszystkich tych metod.

W projektowaniu metod selekcji zwrócić należy uwagę nie tylko na badanie przystosowania kandydata do aktualnych wymagań stanowiska pracy, ale również na jego możliwości przystosowania się do przewidywanego kierunku zmiany tych wymagań. W warunkach częstych zmian w otoczeniu organizacji i wymaganej, w związku z tym, elastyczności pracowników, ten drugi rodzaj umiejętności adaptacyjnych może okazać się szczególnie ważny.<sup>4</sup>

#### 4. Nabór kandydatów i wprowadzanie nowo przyjętych do pracy

Celem naboru jest wyszukanie kandydatów do pracy w ilości i stanie kwalifikacyjnym ustalonym planem zatrudnienia. Zapewnienie odpowiednio przygotowanych pracowników. W przypadku gdy organizacji brakuje pracowników o stosownych kompetencjach lub ich liczba na konkretnych stanowiskach jest niewystarczająca należy pozyskać ich z zewnątrz lub wewnątrz organizacji. Nabór następuje na rynku pracy, spośród będących do dyspozycji ludzi o kwalifikacjach odpowiednich do potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Jeśli kandydat pomyślnie przejdzie przez wszystkie etapy selekcji, otrzymuje ofertę pracy, zawierającą głównie oferowane warunki pracy i płacy. Jeśli ją przyjmie, wówczas załatwiane są wszystkie niezbędne formalności związane z jego angażem, w tym głównie zawarcie umowy o pracę. Umowa taka, zgodnie z regulacjami obowiązującego Kodeksu Pracy, może być zawarta na czas nieokreślony, na czas określony, lub też na czas wykonywania określonej pracy. Musi ona być zawarta na piśmie, z wyraźnym określeniem rodzaju i warunków umowy, a w szczególności powinna określać:

- rodzaj pracy i miejsce jej wykonywania;
- termin rozpoczęcia pracy;
- wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi i warunkom pracy.

<sup>3</sup> Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, Marta Juchnowicz, Tomasz Rostkowski, Łukasz Sienkiewicz, Wydawnictwo Poltext Warszawa 2003

<sup>4</sup> Podstawy zarządzania, Bogusław Kaczmarek, Czesław Sikorski, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1996

Umowa taka jest aktem prawnym o dużym znaczeniu zarówno dla pracobiorcy jak i dla pracodawcy, gdyż ustala warunki zatrudnienia przyszłego pracownika, które muszą być przestrzegane przez obie strony umowy. Wysoka ranga tego dokumentu jest stanowiona m.in. przez to, że jego pogwałcenie podlega rozpatrywaniu przez Sąd Pracy. Zmiana warunków pracy, o ile jest znacząca, wymaga z reguły rozwiązania dotychczasowej umowy i zawarcia nowej, na nowych warunkach.

Po zawarciu umowy o pracę dotychczasowy kandydat staje się nowym pracownikiem przedsiębiorstwa na warunkach określonych zawartą umową. Wtedy musi jeszcze przejść etap wprowadzenia do pracy, co ma zapewnić mu informacje potrzebne do tego, aby mógł swobodnie i skutecznie działać w danych warunkach pracy. W typowych warunkach pracy powinien on otrzymać trzy rodzaje informacji:

1. ogólne informacje o codziennej, rutynowej pracy;
2. przegląd historii firmy, jej celów, realizowanej działalności, oraz informacje o tym, jak jego praca wpływać może na stan firmy i przyczyniać się do zaspokajania jej potrzeb;
3. szczegółowe informacje (z reguły na piśmie) o zasadach działań obowiązujących w przedsiębiorstwie, jego regulaminie organizacyjnym i o świadczeniach przysługujących jego pracownikom.

Pracownicy nowo przyjmowani do pracy odczuwają zrozumiały niepokój, charakterystyczny dla sytuacji znalezienia się w nowym środowisku, wobec nowych, niejednokrotnie trudnych, problemów. Prawidłowo realizowane wprowadzenie do pracy minimalizuje ten niepokój nowego pracownika i jego niepewność, czy potrafi on sprostać stawianym przed nim zadaniom. Daje mu przy tym już na wstępie odczuć, że jest pożądanym i ważnym elementem organizacji, która o nim myśli i dba o niego. Stworzenie takiego przekonania już na samym początku u każdego pracownika znakomicie przyczynia się do wewnętrznej integracji personelu i do utożsamiania się pracowników z organizacją i jej celami, co stanowi istotny czynnik motywujący ich do wydajnej, a niejednokrotnie nawet ofiarnej pracy.

W sumie przy niedostatku pracowników niekiedy trzeba stosować nabór nowych. Należy tu zauważyć, iż alternatywą naboru są:

- praca w godzinach nadliczbowych (stosowana dość powszechnie w warunkach zmiennego obciążenia zadaniami);
- zatrudnienie osób z zewnątrz na umowy (zlecenia lub o dzieło);
- leasing personalny – czyli odpłatne wypożyczanie pracowników z innej firmy, na pewien czas lub do wykonania określonych zadań.<sup>5</sup>

## 5. Szkolenie i doskonalenie pracowników

Szkolenie ma na celu przygotowanie nowych pracowników do pracy, a także utrzymanie i poprawę efektywności działania pracowników pozostałych, w pracy dotychczas przez nich wykonywanej. Potrzeba szkolenia nowych lub świeżo awansowanych pracowników jest oczywista – muszą oni nabrać nowych umiejętności i nawyków, niezbędnych do dobrego wykonywania pracy.

Istnieją różne sposoby szkolenia. Z reguły w fazie przygotowawczej występuje szkolenie poza miejscem pracy, przygotowujące nowego pracownika teoretycznie i praktycznie przez treningi symulujące normalne warunki pracy. Jest to zbliżone do nauczania zawodu w różnych szkołach zawodowych (z tym, że wówczas nauczanie nie jest organizowane przez pracodawcę dla jego potrzeb). Kolejnym etapem jest szkolenie na stanowisku pracy, w którego trakcie nowy pracownik wykonuje pracę z reguły pod nadzorem przełożonego lub bardzo wprawionego kolegi, niejednokrotnie na różnych stanowiskach pracy.

Natomiast doskonalenie ma na celu rozwój umiejętności doświadczonych już pracowników, często z ukierunkowaniem na pracę, którą dopiero będą wykonywać. Dotyczy to zwłaszcza kierowników różnych szczebli i kandydatów na stanowiska kierownicze. Z uwagi na znaczący wzrost wymagań w stosunku do pracy kierowniczej, występujący w warunkach ostrej konkurencji rynkowej, programy doskonalenia kierowników stały się od pewnego czasu bardzo istotnym elementem budowania sukcesu firmy. Poświęca się im szczególną uwagę, zlecając z reguły ich opracowanie i realizację wyspecjalizowanym ośrodkom, w tym częstokroć wyższym uczelniom, a nakłady ponoszone na ten cel bywają dość znaczne. Doskonalenie takie w wielu nowoczesnych przedsiębiorstwach jest obowiązkowe i kończy się sprawdzianem wiedzy, decydującym częstokroć nie tylko o możliwym awansie pracownika, ale nawet o możliwości utrzymania się przez niego nadal na zajmowanym (zwłaszcza kierowniczym) stanowisku pracy.

## 6. Ocenianie jakości i efektywności pracy

Ocenianie jakości i efektywności pracy podwładnych jest jednym z ważniejszych zadań każdego kierownika. Jest to przy tym zadanie trudne, a bywa, że jeszcze trudniej jest, po dokonaniu oceny, przekazać ją zainteresowanemu pracownikowi.

Podstawowym kryterium oceny jakości i efektywności pracy jest to, na ile jest ona dobrze wykonywana i przyczynia się do osiągnięcia celów (sukcesu) przedsiębiorstwa. Nie jest to przesadą, gdyż przy prawidłowym podziale pracy każde stanowisko pracy jest ważne i ma znaczący wpływ na wyniki gospodarowania. Przyjmuje się przy tym założenie, że praca skuteczna (osiągająca zamierzony cel) jest pracą efektywną.

<sup>5</sup> Kierowanie, James A.F. Stoner, Charles Wankel, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne

Ocenianie pracy podwładnego może mieć charakter nieformalny lub formalny. Oceny nieformalne dokonywane są z zasady w sposób naturalny i ciągły – przełożony ocenia niejako spontanicznie, czy dana praca została wykonana dobrze; suma takich ocen w pewnym okresie buduje swoisty wizerunek ocenianego pracownika – dobry lub zły. Za tym idą z reguły określone konsekwencje – może to być nagroda lub kara, może też następować przesunięcie pracownika do innej pracy lub skierowanie go na dodatkowe szkolenie. W każdym jednak przypadku pracownik powinien być informowany o tym, jak jest oceniany i jakie go czekają konsekwencje w wyniku takiej czy innej oceny. Natomiast oceny formalne dokonywane są w sposób standardowo ustalony w danej organizacji i dotyczą ustalonego okresu pracy na danym stanowisku.

## 7. Awansowanie, przenoszenie, degradowanie i zwalnianie z pracy

Awansowanie pracownika jest bardzo silnym środkiem motywującym, gdyż łączy ze sobą znaczącą zachętę materialną oraz nominalny wzrost prestiżu awansowanego. Jest zatem szczególnie ważne, aby awans był sprawiedliwy, to znaczy, aby był oparty zarówno na dotychczasowych zasługach w pracy, jak i na ocenie przydatności awansowanego do zajmowania określonego nowego stanowiska. Nic bardziej nie psuje atmosfery w miejscu pracy, jak awanse oparte na nieznanym lub nie uznawanych kryteriach, awanse protekcyjne lub też (bo i tak bywa) awanse ogólnie przypadkowe. Świadczy to o złej pracy kierownika i źle rokuje dla danej organizacji. Jednak nawet wtedy, gdy awanse są sprawiedliwe i właściwe, mogą stwarzać wiele problemów, jako że wyróżnienie kogoś awansem bywa często odczytywane przez pominiętych, jako co najmniej zła ocena ich pracy, co deprymuje i może niekorzystnie wpłynąć na morale i wydajność tych pracowników. Dlatego też bezkonfliktowe i skuteczne awansowanie bywa uważane za sztukę, gdyż wymaga szczególnego doświadczenia i predyspozycji kierowniczych.

**Przenoszenie** polega ogólnie na dokonywaniu tzw. poziomych ruchów kadrowych. Może ono spełniać różne zadania, w zależności od potrzeb. Może mieć charakter rotacji między stanowiskowej, dokonywanej dla poszerzenia kwalifikacji zawodowych pracowników, może być prowadzone w celu uzyskania prawidłowej (w danej sytuacji) struktury zatrudnienia, może mieć wreszcie na celu zapewnienie powstających wakatów, czy też zwalnianie miejsca dla pracownika dużo lepiej nadającego się na dane stanowisko niż ten, które je aktualnie zajmuje.

**Degradacja** jest drastycznym obniżeniem pozycji pracownika i przez to jest zabiegiem bardzo przykrym, szczególnie dla pracownika o dłuższym stażu pracy. Przykrość ta może być jeszcze większa, gdy degradowany pozostaje w tym samym zespole, którym kierował, ponieważ z reguły powoduje to trudności w ułożeniu sobie przez niego stosunków z byłymi podwładnymi. Dlatego też należy bezwzględnie unikać degradowania bez bardzo

ważnych powodów, a nieraz wyraźnie lepiej jest przenieść takiego pracownika na inne stanowisko do innego zespołu, lub nawet zwolnić go z pracy (o ile nie będzie to dla niego relatywnie zbyt dużą karą).

**Zwalnianie** pracowników, czyli rozwiązywanie z nimi stosunku pracy, może mieć charakter indywidualny lub grupowy. Zwolnienia indywidualne następują z woli pracownika bądź pracodawcy, lub też z przyczyn niezależnych, np. w wyniku osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego. Zwolnienia grupowe następują zasadniczo z woli pracodawcy, np. w wyniku konieczności znacznego zmniejszenia zatrudnienia z przyczyn ekonomicznych lub innych (nie mówiąc już o zwolnieniach w sytuacji upadłości firmy). W każdym przypadku zwolnienie pracownika jest dla niego bardzo ważnym wydarzeniem o różnych konsekwencjach, – dlatego też przyczyny i warunki dokonywania zwolnień są precyzyjnie normowane w Kodeksie Pracy.

## 8. Systemy motywowania płacowego

Każda organizacja tworzy system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości.<sup>6</sup>

Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują wynagrodzenia, co wynika ze spełnianych przez nie funkcji. Jedną z nich jest funkcja dochodowa, wynikająca stąd, że wynagrodzenie stanowi istotny składnik dochodów osiągniętych przez pracowników. Determinuje ono, więc możliwość nabywania pożądanych dóbr służących do zaspokajania różnorodnych potrzeb ludzi. Wynagrodzenie pełni również funkcje kosztową stanowiąc dla organizacji zatrudniającej pracowników element kosztów działalności, wpływając tym samym na konkurencyjność firmy na rynku. Wynagrodzenie jest również rodzajem nagrody otrzymywanej przez pracowników za wykonywaną pracę, pełniąc tym samym funkcję bodźcową tj. motywującą pracowników do zachowań oczekiwanych przez zatrudniającą ich organizację.

Dla realizacji wymienionych funkcji niezbędne jest zbudowanie w każdej firmie (organizacji) odpowiedniego systemu wynagradzania. System wynagradzania określa:

- składniki wynagrodzenia;
- zasady kształtowania (ustalania) poszczególnych składników;
- formy płac;
- taryfikatory i tabele płac.

Rozwiązania płacowe kształtowane na podstawie systemu wynagradzania firmy winny gwarantować możliwość prowadzenia w organizacji polityki płacowej ukierunkowanej na realizację jej celów i strategii.

Biorąc pod uwagę fakt, że w poszczególnych firmach cele oraz strategie są z reguły zróżnicowane, a także, że mogą być zmienne w czasie, konieczne jest tworzenie odmiennych

<sup>6</sup> Systemy motywacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Zbigniew Ciekanski, PUP, Wołomin 2011



systemów płac. W rozmaitych firmach systemy te różnić się mogą ilością składników wynagrodzenia, zasadami ich kształtowania, formami płac stosowanymi w danej firmie.

## 9. Formy płac

Formy płac lub wynagradzania określają sposób uzależnienia wynagrodzenia od ilości i efektów pracy. Chodzi tu szczególnie o tę część wynagrodzenia indywidualnego, która obejmuje płacę zasadniczą lub wynagrodzenie akordowe oraz premie lub prowizje.

Motywacyjne oddziaływanie form płac polega zarówno na ukierunkowaniu go na te czynniki, od których wynagrodzenie zostało uzależnione, jaki na wywołaniu odpowiedniego natężenia motywacji. Zależy ono głównie od wpływu formy wynagrodzenia na poziom wynagrodzenia pracownika.

Spośród spotykanych w literaturze klasyfikacji form wynagradzania interesujący jest przedstawiony przez A. Melicha podział tych form ze względu na samodzielność występowania. Wyróżnia on w nim elementarne formy płac i formy płac uzupełniających.

**Elementarne formy płac** dotyczą przede wszystkim wynagrodzenia zasadniczego lub akordowego oraz tych dodatkowych składników wynagradzania, które są ustalane w sposób uzależniający ich wysokość od płacy zasadniczej lub akordowej. Powstaje, bowiem w ten sposób forma łącząca integralnie wszystkie te składniki wynagrodzenia.

**Formy płac uzupełniających** dotyczą wszelkich wyodrębnionych premii, dodatków za wydajność, prowizji i innych elementów wynagrodzenia, które są ustalane w oderwaniu od płacy elementarnej (tj. głównie zasadniczej).

Interesujący jest szczególnie podział elementarnych form płac. Obejmuje on dwie grupy form płac, to jest:

1. Elementarne formy płac na podstawie płac czasowych:
  - czyste” formy płac czasowych;
  - zróżnicowane formy płac czasowych;
  - bonusowe” formy płac czasowych.
2. Elementarne formy płac na podstawie płac akordowych:
  - akord ze stałą stawką (akord prosty);
  - akord ze zmienną stawką (akord progresywny lub degresywny);
  - mieszane formy płac akordowo-czasowych.

Ten podział przeciwstawia sobie przede wszystkim płace czasowe i akordowe. Te pierwsze charakteryzują się ukierunkowaniem motywacyjnego oddziaływania płac na jakościowe i ekonomiczne (kosztowe) efekty pracy. Jak pokazuje praktyka ostatnich lat w Polsce, wzorem krajów zachodnich, radykalnie zwiększył się udział czasowych form płac w wynagradzaniu pracowników, zwłaszcza w grupie robotników? O ile początkowo, to jest w drugiej połowie lat osiemdziesiątych i w pierwszych latach dziewięćdziesiąte odchodzenie od akordu było związane

z obowiązkowymi obciążeniami zysku z tytułu nadmiernego wzrostu płac, to w latach następnych rozszerzeń zakresu stosowania czasowych form wynagrodzenia związane było i jest nadal z przesłankami ekonomicznymi takimi jak jakość i koszty wytwarzania.

Formy akordowe są z reguły nastawione na ilościowe wyniki pracy. Rola tych wyników uległa radykalnemu obniżeniu jako przedmiot motywacji, zwłaszcza wobec istnienia w Polsce znacznej liczby osób bez pracy. Jest to czynnik - generalnie rzecz ujmując - wystarczająco silny, aby wymusić pożądaną wydajność pracy.

Inny podział form płac, znacznie bardziej interesujący z praktycznego punktu widzenia w obecnej sytuacji przedsiębiorstw, zaczerpnięty jest z literatury niemieckiej. Wyróżnia się w nim następujące formy płac:

- płace czasowe;
- płace czasowe z premią za wyniki ogólne zespołu czy przedsiębiorstwa;
- płace czasowe z oceną wydajności pracy i jej pomiarem;
- płace czasowe z oceną wydajności;
- płace akordowe;
- płace akordowe z oceną wydajności;
- płace prowizyjne i z umówionym poziomem wydajności pracy.

W wymienionych formach rozróżnia się dwa sposoby oceny wydajności (efektywności) pracy. Pierwszy z nich to klasyczna ocena wydajności prac na podstawie ustalenia stopnia wykonania norm pracy. Drugi to tzw. jakościowa ocena wydajności pracy, dokonywana na podstawie takich kryteriów szczegółowych, jak: punktualność, dyspozycyjność, przestrzeganie porządku na stanowisku, współpraca z innymi pracownikami i in.

Formy płac oraz zakres ich stosowania ulegają ciągłej zmianie. W ostatnich latach w krajach zachodnich, a także w Polsce wystąpiły następujące tendencje:

- radykalnemu ograniczeniu uległ zakres stosowania płacy czasowej czystej oraz akordu prostego;
- pojawiły się różnorodne szczegółowe rozwiązania czasowo-premialnych form wynagradzania, przy czym znacznie zwiększył się udział pracowników opłacanych według tych form;
- tradycyjne formy akordowe (prosty, progresywny) są zastępowane przez formy akordowe zawierające w sobie mechanizm kontroli wzrostu płac

Są to przede wszystkim płace zadaniowe.

**Płaca zadaniowa** charakteryzuje się „premią ujemną”. Grupa pracowników otrzymuje do wykonania ściśle określone zadanie wraz z ustalonym czasem i wynagrodzeniem. Jeżeli zadanie zostanie wykonane zgodnie z umową, wówczas pracownicy otrzymują 100% ustalonego wynagrodzenia. Zwiększenie wydajności pracy przez skrócenie terminu wykonania zadania nie jest z zasady premiowane. Przy niedotrzymaniu warunków umowy nastąpić może obniżenie należnego wynagrodzenia.



Praktyka dowodzi, że formy czasowo-premiewe są w stanie zastąpić akord bez istotnego uszczerbku dla wydajności pracy, a jednocześnie są pozbawione istotnej wady form akordowych, jaką jest niepożądany wzrost wydajności pracy.

Szczególne znaczenie dla wzrostu efektywności pracy mają prowizyjne formy wynagradzania. Ich podstawą jest zasada udziału pracownika w efektach pracy (np. w sprzedaży, w zysku, w obniżce kosztów itp.). Mogą być skutecznym instrumentem motywowania takich grup pracowniczych, jak: sprzedawcy, pracownicy marketingu, zaopatrzenia, transportu i inni.

Formy wynagradzania mogą dotyczyć pojedynczych pracowników, bądź grup (zespołów). W tym drugim przypadku używa się określenia - zespołowa forma wynagradzania. Jej motywacyjne oddziaływanie obejmuje integrację zespołu i jego działania w kierunku realizacji celu grupowego (zespołowego).

## 10. System premiewy narzędziem pozytywnego motywowania

Zasady premiewania są elementem systemu wynagrodzeń pełniących w sposób bezpośrednią funkcję stymulującą poprawę wyników, efektywne wykorzystanie zasobów i aktywizację zaangażowanie pracowników. Żaden inny instrument płacowy nie odgrywa tak konstruktywnej roli, nie oddziałuje tak silnie motywacyjnie. Jej szczególną cechą jest możliwość selektywnego ukierunkowania zainteresowania pracowników realizacją celów strategicznych, a więc uznanych przez pracodawcę za szczególnie istotne w danym miejscu i czasie. Opracowanie w firmie systemu premiewania wymaga określenia:

1. podstawy przyznawania premii;
2. metody i kryteriów pomiaru efektów;
3. sposobu określenia wysokości premii;
4. warunków uzyskania premii, to znaczy wymagań, jakie pracownik musi spełnić, by ją uzyskać;
5. zasad dotyczących tego, kto przyznaje premie, do kogo pracownik może się odwołać w razie przyznania zbyt niskiej premii lub nie przyznania jej wcale.<sup>7</sup>

Wynagrodzenie zespołowe może dotyczyć wyłącznie premii, lub wynagrodzenia akordowego. W pierwszym przypadku czynnikiem zespalającym członków grupy jest premia zespołowa uzależniona od wspólnych efektów pracy. Siła motywacyjna tej formy wynagradzania zależy od udziału premii w wynagrodzeniu pracownika - członka zespołu. Skonkretyzowane rozwiązania premiewania zespołowego mogą być rozmaite.

Usprawnianie form wynagradzania jest bardzo pracochłonnym działaniem, gdyż odbywa się na szczeblu stanowiska bądź grup pracowniczych. Formy wynagradzania mają, bowiem postać zindywidualizowaną, dostosowaną

do potrzeb motywowania poszczególnych grup pracowniczych lub stanowisk. Ponieważ generalne zmiany w zakresie stosowania form wynagrodzeń spowodowały powszechne stosowanie form wynagrodzeń czasowo-premiewnych, dlatego też obecnie w większości przedsiębiorstw usprawnienia wymagają te formy wynagradzania. Chodzi przy tym głównie o sposób kształtowania wynagrodzenia zasadniczego oraz system premiewania.<sup>8</sup>

### Założenia regulaminu nagradzania pracowników

Nagroda jest formą wyróżnienia za ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników w realizację konkretnych celów i zadań, istotnych w danym czasie z punktu widzenia interesów firmy.

W ramach każdej firmy istnieją wyodrębnione jednostki organizacyjne, centra, ponosząc odpowiedzialność za specyficzną grupę działań. W strategii firmy, a także w planach taktycznych dla każdej z tych jednostek określonych są inne, specyficzne cele i zadania. W związku z tym system nagród, powiązany z oceną stopnia ich realizacji, powinien zawierać odrębne mierniki dostosowane do każdego z tych celów, a także odpowiednie mechanizmy różnicujące nagrody.

Nagrody w firmie powinny być, więc tworzone na trzech poziomach:

- fundusz nagród firmy;
- fundusze nagród wyodrębnionych jednostek organizacyjnych – centrów odpowiedzialności;
- nagrody indywidualne.

Z założenia tego, wynika, że wysokość nagrody każdego pracownika zależeć będzie w pierwszym rzędzie od wyników ekonomicznych całej firmy. Następnie pracownicy poszczególnych centrów powinni być nagradzani w zależności od wyników osiągniętych przez konkretny zespół. Wysokość wypłat indywidualnych powinna także uwzględniać zróżnicowany stopień przyczyniania się pracowników do wspólnych efektów zespołu oraz ocenę osobistych osiągnięć. Wysokość nagród indywidualnych jest różnicowana odpowiednio do wyników oceny osiągnięć pracowników. Należy przy tym podkreślić uprawnienia kierowników zespołów do indywidualnego ustalenia nagród dla poszczególnych pracowników.

Podstawowym warunkiem prawidłowości regulaminu nagród są jasno sprecyzowane i jawne, tzn. podane do wiadomości pracowników, kryteria oraz procedury różnicowania nagród. Natomiast kwoty przyznanych nagród indywidualnych są utajnione. Nagrody nie powinny być ustalane w relacji do wynagrodzeń zasadniczych.

Nagroda w odróżnieniu od premii ma charakter uznaniowy. Pracownik nie może, więc rościć prawa do otrzymania nagrody. Przyznanie mu nagrody i jej wysokość zależy od pozytywnej oceny jego osiągnięć i zasług dla firmy, dokonanej na podstawie obowiązującej w firmie

<sup>7</sup> Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, Marta Juchnowicz, Tomasz Rostkowski, Łukasz Sienkiewicz, Wydawnictwo Poltext Warszawa 2003

<sup>8</sup> Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Janowska Zdzisława, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

regulaminu. Roszczenie pozostaje dopiero z chwilą podjęcia decyzji o przyznaniu nagrody.

W przypadku zaistnienia warunków do uruchomienia funduszu nagród na szczeblu firmy, przy odpowiednim podziale środków dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i zespołów pracowników oraz decyzji przyznającej nagrody indywidualnemu pracownikowi – nagrody mogą być wypłacane miesięcznie lub kwartalnie.

## Podsumowanie

Współczesne firmy, chcąc pozyskać wykwalifikowanego pracownika, są zmuszone do zaoferowania, oprócz atrakcyjnego wynagrodzenia, także szeregu świadczeń pozapłacowych. Rola tych świadczeń, oferowanych przez przedsiębiorstwa swoim pracownikom, z dnia na dzień nabiera coraz większego znaczenia.

Naszym zdaniem zarządzanie przypomina trochę grę w szachy. Często trzeba dokonywać rozsad. Cały czas trzeba myśleć, być gotowym na nieoczekiwane posunięcia inne, a przede wszystkim zdawać sobie sprawę z tego, iż nawet jeden ruch może zmienić radykalnie sytuację. Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest funkcją sztabową. Kierownicy gospodarowania zasobami ludzkimi doradzają kierownikom liniowym w całej organizacji. Ponadto firma może od czasu do czasu potrzebować większej albo mniejszej liczby kierowników i pracowników. Dlatego też gospodarowanie zasobami ludzkimi jest procesem ciągłym, zmierzającym do zapewniania organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach, wtedy, kiedy będą potrzebni. Funkcja gospodarowania zasobami ludzkimi jest szczególnie ważna przy następującej obecnie tendencji do zmniejszania organizacji, na którym nie potrafią zadowolająco wywiązać się ze swoich obowiązków.

Otwarta ocena i konstruktywna informacja zwrotna wpływa na motywację i rozwój pracownika. Pogłębia zależności i partnerstwo pomiędzy organizacją, przełożonym a pracownikiem, co akcentuje znaczenie wspólnych celów pracodawcy i pracownika. Pozwala to na usunięcie niedociągnięć oraz braków w pracy, co z kolei pozwala na zaplanowanie oraz podjęcie kroków w celu ich eliminacji. Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacjach, w głównej mierze koncentruje się na stosunkach pomiędzy pracodawcą reprezentowanym przez kierownictwo a załogą. Poddanie zasobów ludzkich regułą zarządzania i marketingu, jak w odniesieniu do instytucji i towarów, korzystnie wpływa na działalność przedsiębiorstwa, umożliwia jak najefektywniejsze wykorzystanie możliwości pracowników. Koncepcja zarządzania

zasobami ludzkimi jest sposobem realizacji wspólnego dążenia ludzi i organizacji do celów, które są ze sobą zbieżne. Jest to strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia tak, aby realizując swoje indywidualne ambicje i cele, przyczyniali się do osiągnięcia celów organizacji. W tym celu, pracodawca powinien dokonać oceny pracy z pryzmatu założonych celów, poprzez różnorodne procesy związane z zarządzaniem pracą i płacą. Zarządzanie pracą i płacą wyrażone może być poprzez formy komunikacji z pracownikami i stylem kierowania organizacją.

## Literatura

1. Tadeusz Listwan [red], *Zarządzanie Kadrami* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000;
2. Stoner J. A.F, Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne;
3. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Kucharczyk A., *Ekonomika i podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo- Dydaktyczne, Kraków 1999;
5. Armstrong M, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000;
6. Ciekowski Z., *Systemy motywacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, PUP, Wołomin 2011
7. Ciekowski Z., *Rola procesu motywowania w kształtowaniu efektywnej organizacji*, Zeszyt Naukowy nr 12, WSPiE, Kielce 2011
8. Janowska Z., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002;
9. Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1996;
10. Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext Warszawa 2003.

### dr inż. Zbigniew Ciekowski

Jest adiunktem w Akademii Obrony Narodowej i Wyższej Szkole Społeczno-Ekonomicznej w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół zagadnień związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym w zakresie ekonomii, telekomunikacji, antyterroryzmu, zarządzania kryzysowego, jak również zarządzania zasobami ludzkimi. Jest autorem wielu opracowań krajowych i zagranicznych w wyżej wymienionych dziedzinach.