

Mariusz ZIELIŃSKI
Politechnika Śląska

EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ PERSONALNYCH W CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

Streszczenie. Artykuł ma charakter teoretyczny i dotyczy problematyki oceny efektywności gospodarowania personelem w przedsiębiorstwie z perspektywy cyklu życia produktu. Założeniem wyjściowym jest fakt, że przedsiębiorstwo dysponuje wieloasortymentowym portfelem produktowym, uruchamiając nowy produkt, dysponuje więc już pewnym personelem, który może zostać wykorzystany do jego obsługi. Decyzja o rezygnacji z produktu nie wiąże się natomiast ze zwolnieniem całości zatrudnionego personelu. Rozważania podzielono na decyzje personalne dominujące na etapie wprowadzania i wzrostu oraz dojrzałości i schyłku produktu.

Słowa kluczowe: cykl życia produktu, pozyskiwanie personelu, rozwój personelu, utrzymanie personelu, efektywność działań personalnych

EFFECTIVENESS OF PERSONNEL ACTIVITIES IN A PRODUCT LIFECYCLE

Summary. The article is of theoretical character and concerns a problem of effectiveness assessment in the company from the perspective of product lifecycle. A starting assumption is that the company has a multi-range product portfolio at its disposal. Therefore, when launching a new product the company possesses particular personnel who may be used for its servicing. However, the decision about product resignation is connected with dismissing the whole personnel employed. The considerations were divided into personnel activities, dominating on the stage of product introduction and growth as well as product maturity and decline.

Keywords: product lifecycle, personnel gaining, personnel development, personnel maintenance, effectiveness of personnel activities

1. Wstęp

W cyklu życia produktu rozumianym jako okres, gdy dany produkt znajduje nabywców, wyodrębnia się najczęściej cztery fazy, tj. wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i schyłku. W fazie wprowadzenia przedsiębiorstwo musi zaznajomić rynek z produktem, przezwyciężyć ewentualne kłopoty techniczne i zbudować sieć dystrybucyjną. Faza wzrostu jest związana z ekspansją sprzedaży i udrożnieniem kanałów dystrybucji w warunkach opanowania technologii produkcji. Fazę dojrzałości cechuje osiągnięcie maksymalnego poziomu sprzedaży w warunkach stabilizacji technologii. W fazie schyłku następuje spadek sprzedaży i przedsiębiorstwo dążące do utrzymania rentowności z reguły poszukuje możliwości obniżenia kosztów związanych z danym produktem¹.

Przedsiębiorstwo dostosowuje swoją strategię działania, w tym strategię personalną, do określonej fazy cyklu życia produktu, realokując zasoby². Rozpatrując pojedynczy produkt, przedsiębiorstwo przesuwa na obsługę nowego produktu swoje zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie (lub pozyskuje te zasoby z zewnątrz) w fazie wprowadzania i wzrostu produktu. W fazie dojrzałości następuje stabilizacja zasobów absorbowanych przez dany produkt, w fazie schyłku przedsiębiorstwo zaczyna natomiast wycofywać zasoby z produktu. Na potrzeby opracowania rozważania dotyczące gospodarowania personelem podzielono na działania w fazach wprowadzania produktu i wzrostu (okres zasilania produktu zasobami pracy) oraz w fazach dojrzałości i spadku (okres stabilizacji i wycofywania zasobów pracy).

Celem artykułu jest charakterystyka najistotniejszych działań personalnych przedsiębiorstwa w zależności od etapu cyklu życia produktu, w obsługę którego jest zaangażowany personel. Celem dodatkowym jest wskazanie możliwości oceny efektywności tych działań.

2. Funkcja personalna w cyklu życia produktu

Założeniem wyjściowym jest fakt, że przedsiębiorstwo już funkcjonuje na rynku i dysponuje wieloasortymentowym portfelem produktowym. Wprowadzając na rynek nowy produkt, przedsiębiorstwo może częściowo wykorzystać do jego obsługi dotychczasowy personel. Jeżeli natomiast podejmuje decyzję o rezygnacji z produktu, nie oznacza to likwidacji przedsiębiorstwa i nie wiąże się ze zwolnieniem całości zatrudnionego personelu, ponieważ część (całość) pracowników może zostać przesunięta do wytwarzania innych produktów.

¹ Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 328-345.

² Kramer T.: Podstawy marketingu. PWE, Warszawa 2004, s. 95-98.

Zwrot nakładów poniesionych na wprowadzenie produktu na rynek, który powinien nastąpić w fazie wzrostu, jest zależny m.in. od efektywności działań personalnych. Ocena efektywności działań w zakresie gospodarowania personelem, rozumiana jako porównanie efektów działań personalnych z kosztami na nie ponoszonymi, napotyka trudności już na poziomie określenia zakresu działań, który powinien zostać poddany szacunkom. W literaturze tematu brak jest zgody co do uporządkowania (pogrupowania) działań składających się na funkcję personalną przedsiębiorstwa³. Na potrzeby opracowania przyjęto podział na działania personalne w zakresie: pozyskiwania, rozwoju i utrzymania personelu w przedsiębiorstwie. Ocena efektywności działań w tych obszarach opiera się na porównaniu efektów i nakładów na nie ponoszonych. Gospodarując personelem, przedsiębiorstwa często kierują się zasadą najmniejszego nakładu, rozumianą jako minimalizowanie nakładów na działania kadrowe, przy zapewnieniu przedsiębiorstwu odpowiedniego poziomu i struktury zatrudnienia w odpowiednim czasie. Z tej perspektywy można przyjrzeć się możliwościom minimalizacji kosztów pozyskiwania, rozwoju i utrzymania personelu oraz podstawowym niebezpieczeństwom wynikającym z nadmiernej redukcji kosztów na te działania.

Przedsiębiorstwo może ograniczyć koszty rekrutacji i selekcji (pozyskania personelu), przeprowadzając je samodzielnie, przyjmując aplikujących spełniających minimalne wymagania, zakładając, że najistotniejszym „sitem selekcyjnym” będzie obserwacja pracownika na stanowisku pracy w okresie próbnym. Takie rozwiązanie zwiększa płynność nowo przyjętego personelu, co generuje koszty ponownego pozyskania, przeszkolenia i czasowo mniejszej wydajności nowego pracownika. Samodzielne pozyskiwanie personelu zwiększa także prawdopodobieństwo błędnej obsady wakatów, skutkującej niską wydajnością i jakością pracy, marnotrawstwem (czasu pracy, materiałów i urządzeń), nieterminowym wykonywaniem zadań, absencją i fluktuacją pracowników⁴.

Redukcja kosztów rozwoju pracowników może się opierać na korzystaniu jedynie ze szkoleniowców wewnętrznych, co wiąże się z niskimi kosztami i dostosowaniem problematyki szkoleń do potrzeb pracodawcy i miejsca pracy. Barię dla szkoleń wewnętrznych są kompetencje i umiejętności przekazywania wiedzy przez pracowników przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo będzie bazować na szkoleniowcach wewnętrznych, część z nich może przekazywać i utrzymywać złe nawyki, w związku z czym konieczne jest ich monitorowanie, co pociąga za sobą dodatkowe koszty⁵.

³ Jamka B.: Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa – dylematy pomiaru, [w:] Urbaniak B. (red.): Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 340.

⁴ Lipka A.: Strategie personalne firmy. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 44; Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 141, 146.

⁵ McConnell C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economics. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis 1992, p. 360; Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M.: Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Irwin, Boston 2006, p. 235.

Najistotniejszym elementem utrzymującym personel wewnątrz przedsiębiorstwa jest odpowiedni system motywacyjny, którego podstawowym elementem jest system wynagrodzeń. Przedsiębiorstwo może stosować strategię kosztową, starając się płacić najniższe możliwe wynagrodzenia niezbędne do utrzymania pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa. Strategia „ogona płacowego” staje się niebezpieczna w okresie poprawy koniunktury, prowadząc do wzrostu fluktuacji, ponieważ wykwalifikowani pracownicy mogą skorzystać z ofert ze strony innych przedsiębiorstw, niestosujących strategii kosztowej⁶.

Na różnych etapach cyklu życia produktu różne działania składające się na funkcję personalną odgrywają dominującą rolę. W fazach wprowadzenia i wzrostu najistotniejsze są pozyskanie i rozwój personelu. W fazach dojrzałości i schyłku najważniejszym działaniem staje się utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie.

3. Decydujące działania personalne w fazach wprowadzania produktu i wzrostu

W fazach wprowadzania produktu na rynek i wzrostu przedsiębiorstwo w zakresie personalnym stosuje tzw. strategię wzrostu, związaną z ilościową i jakościową zmianą personelu. W ramach strategii wzrostu dominującymi działaniami są: prognozowanie zapotrzebowania na personel, analizowanie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy (poziom i struktura zatrudnienia, dostępność odpowiednio kwalifikowanych pracowników w otoczeniu), rozwój pracowników oraz analiza kosztów związanych z powyższymi działaniami⁷.

Analizując proces pozyskiwania personelu należy rozróżnić wewnętrzne i zewnętrzne źródła rekrutacji. Przy wykorzystaniu rynku wewnętrznego następują przesunięcia personelu już pracującego dla przedsiębiorstwa, mogące mieć charakter awansu, przesunięcia poziomego lub nawet degradacji (raczej stanowiskowej niż płacowej). Pracownicy przesuwani między stanowiskami (wytwarzaniem określonych produktów) powinni zostać wdrożeni do podjęcia obowiązków na nowych stanowiskach pracy, m.in. wsparci działaniami szkoleniowymi. Dla minimalizacji kosztów wdrażania należy przy przesunięciach uwzględnić dotychczasową wiedzę pracownika i możliwość jej wykorzystania na nowym stanowisku

⁶ Zieliński M.: Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy, [w:] Wiśniewski Z., Pochtowski A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 141-142.

⁷ Por.: Wiernek B.: Strategiczna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.): Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 89, 95.

pracy⁸. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na pozyskanie pracowników na rynku zewnętrznym, o ile są dostępne osoby o odpowiednich kwalifikacjach gotowe zaakceptować oferowane przez przedsiębiorstwo warunki pracy i płacy. Może także pozyskiwać pracowników nie w pełni wykwalifikowanych, którzy nie zgłaszają wysokich wymagań płacowych, wymagają jednak przeszkolenia⁹.

Proces rekrutacji i selekcji może być oceniany z perspektywy skuteczności (na ile procedury pozwalają osiągnąć cel w postaci obsady stanowiska) i efektywności (poza stopniem realizacji celu uwzględnia się także koszty pozyskiwania personelu)¹⁰. W przypadku oceny efektywności rekrutacji bierze się pod uwagę przyciągnięcie odpowiednio dużej grupy aplikujących o odpowiednich kwalifikacjach (jako obraz efektu działań rekrutacyjnych), przy dążeniu do minimalizacji kosztów poinformowania ich o ofercie zatrudnienia¹¹. Szacując efektywność metod selekcyjnych, można porównywać koszty ich przeprowadzenia i wiarygodność (stopień, w jakim pozwalają przewidzieć wydajność poszczególnych aplikujących). Zwykle zastosowanie bardziej wiarygodnych metod rekrutacji i selekcji jest związane z wyższymi kosztami¹².

Rozwój zasobów ludzkich wewnątrz przedsiębiorstwa następuje głównie dzięki procesom szkoleniowym, które można analizować podobnie jak inwestycje w kapitał fizyczny¹³. Szkolenia należy odpowiednio przygotować, tj.: zidentyfikować potrzeby i cele szkoleniowe (dla całego przedsiębiorstwa, poszczególnych stanowisk pracy i pojedynczych pracowników), wybrać oszczędną metodę szkoleniową, opracować i przeprowadzić program szkolenia, ocenić efekty i ewentualnie zmodyfikować program szkoleń¹⁴.

Ocena efektywności szkoleń opiera się na porównaniu oszacowanych korzyści z programu szkoleniowego i kosztów związanych z ich przeprowadzeniem. Najczęściej wymienianymi korzyściami ze szkoleń dla przedsiębiorstwa są: zwiększenie wiedzy i umiejętności pracowników, elastyczności personelu, motywacji, lojalności, efektywności pracy grupowej, poprawa komunikacji międzyludzkiej, wzrost poziomu utożsamiania się

⁸ Osterman P.: Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects of Employee Welfare. "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 53, No. 2, 2000, p. 183.

⁹ Zieliński M.: Motywowanie i doskonalenie personelu, [w:] Zadora H. (red.): Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 275-276.

¹⁰ Andrałojć M., Ławrynowicz M., Szambelańczyk J.: Problemy racjonalizacji procesów rekrutacji w kontekście funkcji personalnej i rynku pracy, [w:] Bohdziewicz P. (red.): Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 304.

¹¹ Fisher C.D., Schoenfeld L.F., Shaw J.B.: Human Resource Management. Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2006, p. 235-237.

¹² Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 53-55; Wehrich H., Koontz H.: Management. A Global Perspective. McGraw-Hill, New York, St. Luis 1993, p. 384-385; Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P.: Human Resource..., op. cit., p. 30-31.

¹³ McConnell C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economic..., op. cit., s. 83.

¹⁴ Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 308.

pracowników z przedsiębiorstwem oraz ograniczenie fluktuacji personelu¹⁵. Wyniki szkolenia można oceniać bazując na danych mierzalnych (wzrost produkcji, poziom sprzedaży, poprawa jakości, spadek liczby reklamacji, absencji, fluktuacji, wypadkowości), a także danych niemierzalnych (poziom zadowolenia pracowników, obsługi klienta, efektywność pracy zespołowej, ograniczenie fluktuacji)¹⁶. Koszty związane z prowadzeniem działalności szkoleniowej można rozpatrywać w wielu przekrojach. Jednym z nich jest podział na koszty bezpośrednie (wynagrodzenie trenerów, konsultantów, pracowników przygotowujących program szkolenia, koszty wynajmu pomieszczeń, sprzętu i materiałów, koszty podróży) oraz koszty pośrednie (część wynagrodzeń pracowników administracji, działu szkoleń, inne koszty pośrednie trudne do przypisania konkretnemu przedsięwzięciu szkoleniowemu)¹⁷.

4. Decydujące działania personalne w fazach dojrzałości i schyłku

W okresie dojrzałości i schyłku produktu przedsiębiorstwo w obszarze personalnym stosuje odpowiednio strategię stabilizacji i obronną. Strategia stabilizacji polega na dążeniu do intensyfikacji wysiłków personelu przy minimalizacji fluktuacji i rozwoju w celu osiągnięcia nadwyżki efektów nad kosztami. Strategia obronna wiąże się z redukcją personelu w celu obniżenia kosztów personalnych¹⁸.

W procesie stabilizacji zatrudnionego personelu najważniejszą rolę odgrywają system motywowania oraz stwarzanie personelowi możliwości rozwoju. Określając poziom wynagrodzeń, przedsiębiorstwo uwzględnia swoje możliwości finansowe i względną pozycję rynkową oraz rynkowy poziom wynagrodzeń¹⁹, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników o kwalifikacjach decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa²⁰. Wraz z cyklem życia produktu powinna się zmieniać nie tylko wysokość, lecz także struktura wynagrodzeń. Jeśli w strukturze wynagrodzenia wyodrębnimy trzy elementy, tj. wynagrodzenia stałe, świadczenia socjalne i świadczenia dodatkowe, w fazach wprowadzenia i wzrostu powinny dominować nagrody, które nie zwiększają na stałe kosztów personalnych i pozwalają odpowiednio motywować tę część personelu, od której zależy sukces rynkowy produktu.

¹⁵ R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Human Resource Management...*, op. cit., p. 31-32; 218; A. Sajkiewicz: *Proefektywnościowe procesy kształtowania kapitału ludzkiego*, [w:] P. Bohdziewicz (red.): *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 35-36.

¹⁶ Por.: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 330; J. J. Phillips, R. D. Stone, P. Pulliam Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human factor, Kraków 2003, s. 160-163, 229-230, 264-272.

¹⁷ J. Litwin: *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 361-362.

¹⁸ Por.: B. Wiernek: *Strategiczna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 89.

¹⁹ S. Borkowska: *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 235.

²⁰ A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 390.

Wynagrodzenia zasadnicze, na stałe obciążające koszty personalne, powinny rosnać od niskiego poziomu na etapie wprowadzania produktu do poziomu umiarkowanego lub wysokiego w fazie wzrostu i dojrzałości²¹. W stosunku do wysoko kwalifikowanej części personelu, która będzie pełnić znaczącą funkcję po przesunięciu na obsługę produkcji innych wyrobów, można stosować w fazie dojrzałości i schyłku rozszerzenie świadczeń socjalnych i dodatkowych, aby zniechęcić do poszukiwania innego pracodawcy²².

Wysoko wykwalifikowany personel w okresie schyłku produktu jest sukcesywnie przesuwany na obsługę innych produktów. Następują zjawiska związane z przesunięciami na wewnętrznym rynku pracy, opisane już dla faz wprowadzania produktu i wzrostu. Przedsiębiorstwo zwykle chroni dotychczasowych pracowników przed zwolnieniem i jeśli zmniejsza zatrudnienie w jednym z działów (przy produkcji określonego wyrobu), a zwiększa w innych, przy obsadzie wakatów w pierwszej kolejności uwzględnia aktualnych pracowników, których miejsca pracy będą likwidowane. Za taką strategią przemawiają uwarunkowania społeczne (z jednej strony odpowiedzialność za zapewnienie pracownikom środków do życia, z drugiej strony obawa przed strajkiem) oraz fakt, że zazwyczaj koszty przeszkolenia dotychczasowego personelu w celu przygotowania go do nowych zadań są niższe od sumy kosztów odpraw dla zwalnianych, naboru i szkoleń wprowadzających nowych pracowników do przedsiębiorstwa, które należy ponieść w przypadku wymiany personelu²³.

5. Możliwości oceny efektywności działań personalnych

Ocena realizacji działań personalnych dotyczących pozyskiwania, rozwoju i utrzymania personelu opiera się najczęściej na następujących miernikach²⁴:

1. pozyskiwanie personelu (rekrutacja i selekcja) – liczba aplikujących na jedno stanowisko pracy, koszty pozyskiwania pracowników z uwzględnieniem ich struktury (z rynków wewnętrznego i zewnętrznego, w zależności od stanowiska), udział

²¹ Co prawda, S. Borkowska takie zalecenia wysuwa w stosunku do cyklu życia przedsiębiorstwa, wydaje się jednak, że mogą one być stosowane także w odniesieniu do cyklu życia produktu. Patrz: Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń..., op. cit., s. 68-69.

²² Zieliński M.: Motywowanie i doskonalenie personelu..., op. cit. s. 274.

²³ Zieliński M.: Zarządzanie kadrami w warunkach w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego, [w:] Wiśniewski Z. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 368.

²⁴ Por.: Jamka B.: Wpływ zarządzania kadrami..., op. cit., s. 340-341; Czechowska-Świtaj T.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 100-101; Dziechciarz P.: Pomiar efektywności polityki personalnej. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2011, s. 165-166; Balcerek-Wieszala A.: Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2011, s. 178-180.

pracowników własnych w obsadzie wakatów, przeciętny czas rekrutacji, odsetek zaakceptowanych ofert, trafność narzędzi selekcyjnych itd.;

2. rozwój personelu – liczba godzin (dni) szkoleń przypadających na pracownika (z uwzględnieniem struktury pracowników np. według stażu pracy), struktura szkoleń (w podziale na ich rodzaje i kierunki), koszt szkoleń (na pracownika, na godzinę szkolenia), skuteczność i efektywność szkoleń, liczba awansów itp.;
3. utrzymanie personelu – poziom i struktura wynagrodzeń, relacja wynagrodzeń do średniej rynkowej, udział w wynagrodzeniach premii zależnych od wydajności, odsetek pracowników otrzymujących premie finansowe, rozkład ocen pracowniczych, udział pracowników regularnie ocenianych, odsetek rotacji, koszty rotacji, struktura rotacji (udział pracowników zwolnionych przez pracodawcę i odchodzących na własne życzenie), poziom absencji itp.

Ocena efektywności działań personalnych jest trudna, ponieważ, co prawda, koszty programów personalnych są w większości przypadków możliwe do oszacowania, trudności sprawia natomiast oszacowanie korzyści wynikających z programów. Problem ten pojawia się także w przypadku pomiaru efektywności procesów szkoleniowych, który jest relatywnie najlepiej opracowany w literaturze²⁵. Część korzyści z działań personalnych ma charakter niemierzalny i pojawia się po pewnym czasie (np. kiedy przeszkoleni pracownicy zastosują nowe umiejętności)²⁶.

Dodatkową trudność sprawia konieczność wyodrębnienia efektów programów personalnych spośród wielu czynników wpływających na zmiany wyników przedsiębiorstwa. Metodami wykorzystywanymi do wyodrębnienia tych efektów są: grupy kontrolne (porównanie wyników grup eksperymentalnej i kontrolnej), analiza trendu i metody prognozowania (jako przybliżony skutek np. programu szkoleniowego traktuje się odchylenie od trendu), oceny uczestników programu, przełożonych, podwładnych, kierownictwa przedsiębiorstwa, klientów, ekspertów, obliczanie wpływu innych czynników²⁷.

6. Podsumowanie

Najistotniejsze działania personalne w zależności od fazy cyklu życia produktu prezentuje rysunek 1.

²⁵ Phillips J.J., Stone R.D., Puliam Phillips P.: Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 29; Lipka A.: W stronę kwalitologii zasobów ludzkich. Difin, Warszawa 2005, s. 26-28.

²⁶ Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 192.

²⁷ Szerzej: Phillips J.J., Stone R.D., Puliam Phillips P.: Ocena efektywności..., op. cit., s. 186-205.



Rys. 1. Najważniejsze działania personalne w cyklu życia produktu

Fig. 1. The most important personnel activities in a product lifecycle

W fazie wprowadzania najistotniejsze jest pozyskanie odpowiedniego personelu, którego źródłami mogą być zewnętrzny rynek pracy lub pracownicy przesuwani z obsługi innych produktów, a także rozwój pozyskanego personelu. W fazie wzrostu najistotniejszy staje się rozwój personelu, przy czym o ile wzrost sprzedaży jest wysoki, w dalszym ciągu następuje pozyskiwanie personelu. Przejście z fazy wzrostu do fazy dojrzałości zmienia priorytety o tyle, o ile najistotniejsze staje się utrzymanie personelu, nadal natomiast personel ten powinien być rozwijany. Fazę schyłkową charakteryzuje przygotowanie części personelu do przesunięć i przekwalifikowania, części natomiast do zwolnień. Odpowiednio przygotowany program przesunięć pracowników z produktów schyłkowych na produkty będące w fazie wprowadzania i wzrostu ogranicza ewentualne konflikty i stabilizuje załogę (zmniejsza fluktuację personelu). Zwolnienia powinny objąć w pierwszej kolejności odchodzących w sposób naturalny (emerytury) i dobrowolny. Zwolnienia niedobrowolne powinny objąć personel, którego kwalifikacje w najmniejszym stopniu odpowiadają bieżącym potrzebom przedsiębiorstwa.

Odnosząc się do oceny efektywności działań personalnych, pozyskiwanie personelu można oceniać, porównując koszty jego przeprowadzenia i wiarygodność (stopień prawidłowości oszacowania wydajności aplikujących), efektywność rozwoju, porównując efekty z nakładami działań rozwojowych, a przejawem efektywności utrzymania personelu jest niski stopień odejść pracowników istotnych dla przedsiębiorstwa. Jednoznaczne oszacowanie efektywności działań personalnych jest o tyle trudne, że koszty tych programów są zwykle możliwe do oszacowania, trudności sprawia natomiast oszacowanie korzyści z nich wynikających. Dodatkowe problemy stwarza wyodrębnienie efektów programów personalnych spośród wielu czynników decydujących o wynikach przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Andrałojć M., Ławrynowicz M., Szambelańczyk J.: Problemy racjonalizacji procesów rekrutacji w kontekście funkcji personalnej i rynku pracy, [w:] Bohdziewicz P. (red.): Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
2. Balcerek-Wieszala A.: Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2011.
3. Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Czechowska-Świtaj T.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
5. Dziechciarz P.: Pomiar efektywności polityki personalnej. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2011.
6. Jamka B.: Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa – dylematy pomiaru, [w:] Urbaniak B. (red.): Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
7. Fisher C.D., Schoenfeld L.F., Shaw J.B.: Human Resource Management. Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2006.
8. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
9. Kramer T.: Podstawy marketingu. PWE, Warszawa 2004.
10. Lipka A.: Strategie personalne firmy. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
11. Lipka A.: W stronę kwalitologii zasobów ludzkich. Difin, Warszawa 2005.
12. Litwin J.: Szkolenie pracowników, [w:] Golnau W. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu, Warszawa 2004.
13. McConnell C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economic. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis 1992.
14. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M.: Human Resource Management. McGraw-Hill, Irwin, Boston 2006.
15. Osterman P.: Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects of Employee Welfare. “Industrial and Labor Relations Review”, Vol. 53, No. 2, 2000.
16. Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003.
17. Phillips J.J., Stone R.D., Puliam Phillips P.: Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Human Factor, Kraków 2003.
18. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.

19. Sajkiewicz A.: Proefektywnościowe procesy kształtowania kapitału ludzkiego, [w:] Bohdziewicz P. (red.): Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
20. Wehrich H., Koontz H.: Management. A Global Perspective. McGraw-Hill, New York, St. Luis 1993.
21. Wiernek B.: Strategiczna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.): Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
22. Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
23. Zieliński M.: Motywowanie i doskonalenie personelu, [w:] Zadora H. (red.): Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2009.
24. Zieliński M.: Zarządzanie kadrami w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego, [w:] Wiśniewski Z. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
25. Zieliński M.: Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy, [w:] Wiśniewski Z., Poczowski A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Abstract

The company adapts its action strategy to a particular stage of product lifecycle. In the stages of product introduction into a market and growth the most important personnel activities are personnel gaining and their development. The effectiveness of personnel gaining may be estimated when comparing the costs of recruitment conduction and reliability (degree of right assessment of interviewees' efficiency), and effectiveness of development when comparing effects and outlays for development actions. During the time of maturity and decline it becomes the most important to hold the employees inside the company so that the result of effectiveness of such actions is a low degree of leavers important for the company. The problems with estimating effectiveness of personnel activities stem from the fact that the costs of such programs are usually possible to estimate but there are difficulties with pricing the benefits resulting from them.