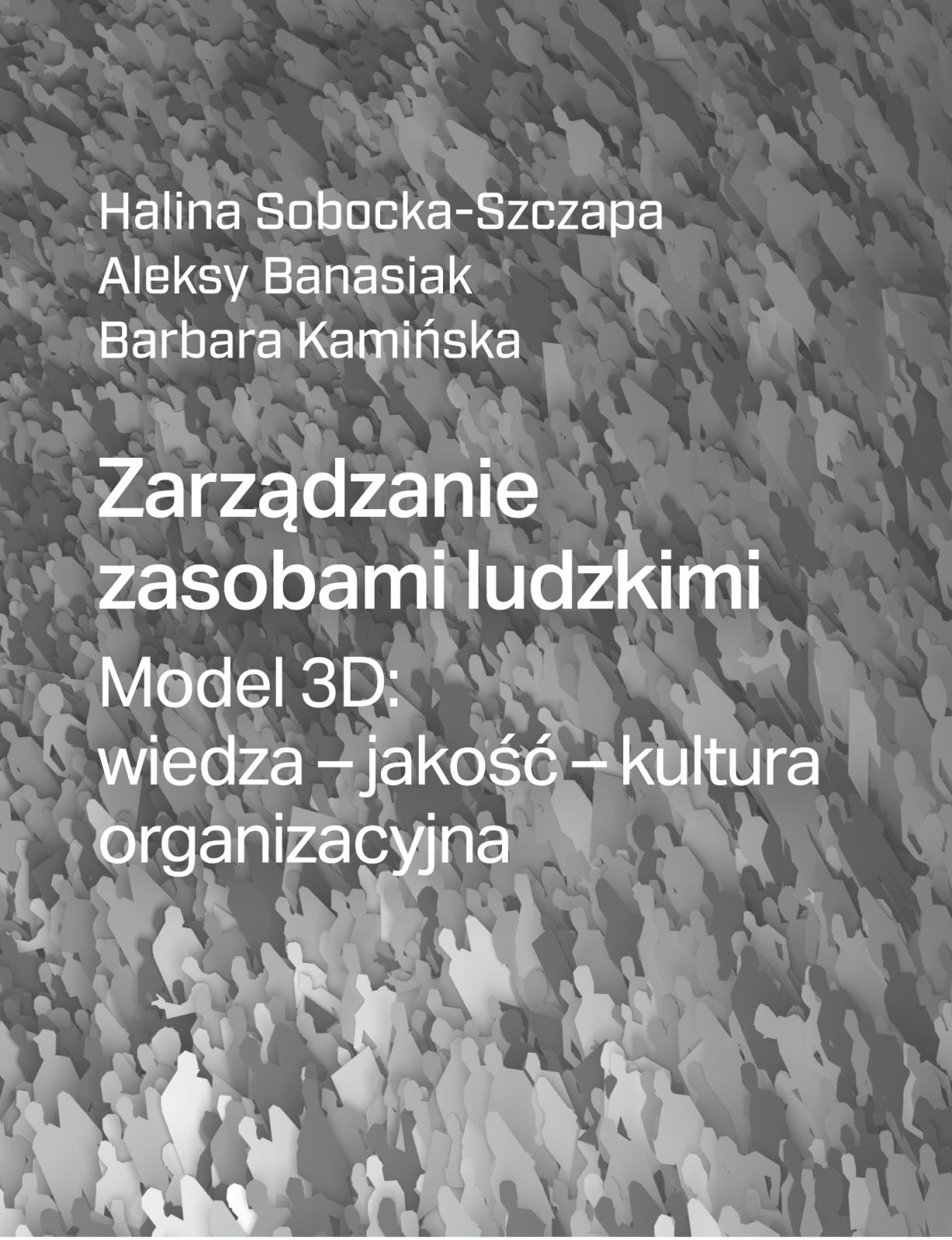
Halina Sobocka-Szczapa
Aleksy Banasiak
Barbara Kamińska

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna

Nr 88 Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź



Halina Sobocka-Szczapa
Aleksy Banasiak
Barbara Kamińska

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna

Nr 88
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Monografia recenzowana
Recenzent: Prof. dr hab. Jerzy Różański

Redakcja naukowa: dr hab. Halina Sobocka-Szczapa, prof. SAN
Korekta językowa: Maria Walaszczyk

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk
Studia i Monografie nr 88
2019

ISBN 978-83-64971-56-3

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Pamięci Eli Kryńskiej

Spis treści

Wprowadzenie 7

Rozdział I. Zarządzanie zasobami ludzkimi
1. Charakterystyka zarządzania zasobami ludzkimi 13
2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi 14
3. Elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi 17
   3.1. Planowanie zasobów ludzkich 17
   3.2. Nabór pracowników (rekrutacja i selekcja) 20
   3.3. Ocena pracowników 25
   3.2. Motywowanie pracowników 31
   3.5. Szkolenia i doskonalenie pracowników 35

Rozdział II. Znaczenie wiedzy w organizacji
1. Definicja i rodzaje wiedzy w organizacji 39
2. Pojęcie zarządzania wiedzą 45
3. Modele zarządzania wiedzą 51
4. Strategie zarządzania wiedzą 64
5. Transfer wiedzy jako obiekt zarządzania 65
5. Wiedza jako element zarządzania zasobami ludzkimi 71

Rozdział III. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie jakością
1. Jakość w ujęciu historycznym 79
2. Pojęcie jakości oraz kosztów jakości 82
3. Zarządzanie jakością 85
4. Znaczenie kapitału ludzkiego w zarządzaniu jakością 92
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kompleksowym zarządzaniu jakością 95

Rozdział IV. Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacyjna
1. Istota kultury organizacyjnej, jej elementy i funkcje 99
   1.1. Definiowanie kultury i kultury organizacyjnej 99
   1.2. Elementy kultury organizacyjnej 105
   1.3. Funkcje kultury organizacyjnej 113
2. Typologie kultur organizacyjnych a modele zarządzania pracownikami 115
3. Wybrane elementy ZZL a kultura organizacyjna 126
4. Zarządzanie zespołem wielokulturowym 133

Rozdział V. Modelowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi
1. Modele w naukach o zarządzaniu 137
2. Opis modelu 140
3. Charakterystyka elementów modelu 145
3.1. Etap pierwszy – zależności jednokierunkowe 145
3.2. Etap drugi – sprzężenia zwrotne 160
3.3. Etap trzeci – elementy wspólne 162
3.4. Etap czwarty – konkluzje dla kształtowania konkurencyjności organizacji 163

Rozdział VI. Ocena użyteczności modelu
1. Pojęcie użyteczności 167
2. Użyteczność modelu – założenia ogólne 182
3. Ocena użyteczności rzeczywistej opracowanego modelu 187

Konkluzje 195

Bibliografia 201

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie współcześnie uznawane są za najcenniejsze zasoby organizacji, ponieważ dobre gospodarowanie nimi i efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki, potocznie rozumiany, jako: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacja czy nawet stan zdrowia[1]. Właścicielami tych składowych są ludzie, istoty żywe, mające swoje uczucia, pragnienia, potrzeby i wartości[2]. To właśnie oni podejmują decyzję, w jakim stopniu zaangażują się w procesy pracy, co z kolei w dużej mierze zależy od przyjętych przez organizację działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi[3]. W związku z tym, zarządzanie zasobami ludzkimi to dziedzina, w której trzeba uwzględniać wiele zagadnień o charakterze psychologicznym, socjologicznym, organizacyjnym, ekonomicznym czy społecznym.

W dobie globalizacji, wykorzystując dynamiczne zarządzanie, podmioty mogą stać się prekursorami w wykorzystaniu skumulowanych umiejętności organizacji i pracowników. Taki stan rzeczy wymuszany jest przez nieustanny wzrost konkurencyjności i przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych. Ich postawa, zorientowana na odkrywanie i wykorzystanie szans, której towarzyszy otwartość na zmiany i innowacyjność, wiąże się coraz częściej z umiejętnością wykorzystania wiedzy (przedsiębiorczość intelektualna), kompleksowym zarządzaniem jakością (ang. *Total Quality Management*), stanowiącym zbiór metod i narzędzi służących implementacji idei kompleksowej jakości we wszystkich podstawowych płaszczyznach funkcjonowania organizacji (każda osoba oraz każde działanie ma wpływ na finalną jakość) oraz kulturą organizacyjną, sprzyjającą kształtowaniu aktywnych i zaangażowanych postaw pracowników. W związku z tym, do kluczowych determinantów działania organizacji zorientowanej na rozwój mogą obecnie należeć[4]:

- atrakcyjny dla klientów profil produkcji wyrobów i usług,
- równanie do najlepszych w branży,
- trafna i konsekwentna strategia kształtowania kapitału ludzkiego,

---

[1] G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, Warszawa 2009, s. 20; D. Moroń (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 107.

[2] E. M. Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 13.

[3] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 36.

[4] A. Sajkiewicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, ss. 14–15.

- innowacyjna strukturyzacja systemu pracy,
- perfekcyjne przygotowanie zmian strukturalnych,
- nowoczesne systemy informacyjne,
- permanentna edukacja uczestników organizacji,
- styl kierowania kreujący postawy przedsiębiorcze,
- właściwe proporcje doboru kadr z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy.

Znaczenie potencjału kadrowego w działaniach wszystkich podsystemów zarządzania organizacją sprawiło, że w sposób szczególny w opracowaniu zajęto się związkami zarządzania zasobami ludzkimi z – jak się wydaje – najważniejszymi z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności firm podsystemami, a mianowicie zarządzaniem wiedzą, jakością oraz kulturą organizacyjną.

Zarządzanie wiedzą, koncentrując się na określonych cechach ludzi, stwarza przesłanki do kształtowania potencjału intelektualnego organizacji, umożliwiając równocześnie modyfikowanie sposobów nabywania wiedzy, jej gromadzenia oraz przekazywania. Skonstruowany w ten sposób układ operacyjnych zasad, procesów, struktur organizacyjnych, zastosowań i technologii, pomaga pracownikom podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczania wartości handlowej. Procesy te jednak z jednej strony wymagają odpowiedniego zasobu kadr, który kształtuje się w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zaś – niewątpliwie mają znaczenie dla podwyższania konkurencyjności organizacji, stwarzając przesłanki dla bardziej efektywnego gospodarowania wiedzą[5].

Podobnie można ocenić związki zarządzania kapitałem ludzkim organizacji w aspekcie zarządzania jakością. Niepodważalne jest bowiem znaczenie pracowników i ich rola w kreowaniu, rozwijaniu jakości i wartości produktów, a tym samym w osiąganych przez przedsiębiorstwo wynikach.

Do takich czynników zalicza się także kultura organizacyjna, która jest składową kapitału intelektualnego[6] i ma ścisły związek z niematerialnymi zasobami każdej organizacji[7]. Stąd też termin ten pojawia się często w wielu definicjach określających zarządzanie zasobami ludzkimi. Zatem nie bez znaczenia wydają się być elementy kultury organizacyjnej spajające i integrujące politykę firmy z polityką

[5] Znaczenie przewagi konkurencyjnej organizacji opartej na wiedzy podkreślił A. K. Koźmiński. Por. K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus*, PAN, Warszawa 2001; A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, WSPiZ, Warszawa 2002.

[6] M. Bartnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada", Dąbrowa Górnicza 2000, s. 101.

[7] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 163.

zarządzania zasobami ludzkimi, co w konsekwencji stanowić może przesłankę dla uznania jej znaczenia w kształtowaniu konkurencyjności organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, w prezentowanej publikacji założono możliwość modelowego ukazania związków między wiedzą/zarządzaniem wiedzą, jakością/zarządzaniem jakością oraz kulturą organizacyjną a zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Przyjęta w opracowaniu nazwa modelu została zaczerpnięta na zasadzie analogii do modelu G. Hofstedego, wykorzystywanego w analizach kultury organizacyjnej[8]. Analogią w tym przypadku było modelowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z trzema podsystemami zarządzania organizacją[9]. Dominującym podejściem w formułowaniu założeń modelu było podejście formalne, czyli zdefiniowanie zależności i ich przebiegu, co ma związek z istotą funkcjonowania zarządzania. Takie podejście wydaje się być najbardziej odpowiednie w warunkach zmieniających się warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jest to model pokazujący w uproszczeniu analizę sygnałów na wejściu, prowadzących do wyniku jakościowego, czyli podejmowania decyzji. Wydaje się, że tego rodzaju informacji oczekuje menedżer, mogąc w sposób praktyczny rozwiązać problemy. Przyjęty sposób skonstruowania modelu jest zgodny z występującymi w literaturze przedmiotu wnioskami, uzasadniającymi sposób modelowania w naukach o zarządzaniu, a szerzej – w naukach społecznych[10]. Najważniejsze znaczenie ma w tym przypadku to, że w naukach o zarządzaniu istnieje potrzeba wytworzenia dobrych paradygmatów, co powinno być procesem ewolucyjnym, wymagającym uwzględnienia analogii do modeli zaczerpniętych z nauk twardych. Niemniej ważne jest to, aby przy tworzeniu modeli koncepcyjnych odrzucić metafory, pomysły nieweryfikowalne oraz sformułowania sprzeczne z logiką. Uwzględnianie tego rodzaju sformułowań szkodzi tworzeniu dobrego paradygmatu w obrębie nauk o zarządzaniu. Istotne znaczenie ma również samo podejście do procesu modelowania. Wybrane w tym przypadku podejście formalne nie ma charakteru holistycznego, co umożliwiło sformułowanie zależności cząstkowych.

Uwzględniając powyższe rozważania, celem głównym opracowania jest próba skonstruowania modelu zależności, występujących między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wiedzą/zarządzaniem wiedzą, jakością/zarządzaniem jakością oraz

[8] Por. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 103 i nast.

[9] O znaczeniu analogii w badaniach nauk o zarządzaniu pisał T. Gospodarek. Por. T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Prace Naukowe nr 44 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Studia i Monografie nr 189, Wrocław 2009, s. 16.

[10] Tamże, s. 29.

kulturą organizacyjną. Wydaje się bowiem, że w XXI w. niezbędne jest wewnętrznie spójne realizowanie działań, mieszczących się we wszystkich czterech zakresach procesu zarządzania organizacją. Osiągnięciu celu głównego służy zrealizowanie następujących celów szczegółowych, mających charakter celów roboczych, które polegają na identyfikacji:

- związków zarządzania wiedzą z funkcją personalną,
- związków zarządzania jakością z funkcją personalną,
- związków kultury organizacyjnej z funkcją personalną,
- zależności jednokierunkowych i zwrotnych, służących konstrukcji modelu,
- zależności wspólnych, wykorzystanych w konstrukcji modelu.

W trakcie przeprowadzonych analiz weryfikacji zostanie poddana hipoteza badawcza o następującym brzmieniu: skonstruowany model przyczynia się do zwiększenia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach i ma charakter uniwersalny, po uwzględnieniu specyficznych warunków funkcjonowania firmy. Hipotezami roboczymi, umożliwiającymi zweryfikowanie hipotezy głównej, są:

1. W funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych powiązanie procesów zarządzania wiedzą, jakością oraz kultury organizacyjnej z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest obiektywną koniecznością z uwagi na możliwość kształtowania konkurencyjności firmy.

2. Działania realizowane w ramach zarządzania wiedzą, jakością oraz rodzaj wykorzystywanej w organizacji kultury organizacyjnej pojawiają się w wielu elementach funkcji personalnej.

3. Na sposób zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach największy wpływ mają elementy wspólne, wynikające ze sposobu zarządzania wiedzą, jakością i występującej w organizacji kultury organizacyjnej, a przede wszystkim kwalifikacje/kompetencje kadry, które uznawane są za główny czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji.

Opracowanie składa się z sześciu rozdziałów, wstępu i zakończenia.

Rozdział pierwszy stanowi z konieczności krótkie wprowadzenie do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Uwzględnione w nim zostały podstawowe pojęcia, jak również opisano zasadnicze elementy tego procesu.

W rozdziale drugim, na podstawie literatury przedmiotu, scharakteryzowane zostało pojęcie wiedzy i zarządzania wiedzą. Charakterystyka ta miała przede wszystkim za zadanie wskazanie możliwości przeprowadzenia analizy powiązań między zarządzaniem kadrami a zarządzaniem wiedzą. Identyfikacja kluczowych związków pozwala bowiem na systematyczne przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny, który jest trudny

do zidentyfikowania i imitacji przez rywali rynkowych, co istotnie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej.

W rozdziale trzecim w sposób podobny zajęto się prezentacją pojęcia zarządzania jakością. Omówione zostały różnorodne ujęcia tego procesu, przy czym skoncentrowano się zwłaszcza na kompleksowym zarządzaniu jakością i związkach takiego działania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podkreślono tutaj znaczenie odpowiedniego wykorzystania kapitału ludzkiego dla celów zarządzania jakością, co jest determinantą rozwoju organizacji i przesłanką doskonalenia jej systemu. Dobór właściwych metod i narzędzi jakościowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim może stanowić dla organizacji wyzwanie, niemniej jednak warto je podjąć z punktu widzenia potencjalnych korzyści, a przede wszystkim tworzenia efektywnych miejsc pracy, charakteryzujących się partycypacją zatrudnionych w zarządzaniu, efektywnością wykorzystania czasu pracy, doskonaleniem systemów i procesów komunikowania się, systemów zarządzania (także stylów kierowania) uwzględniających aspekty socjotechniczne.

Rozdział czwarty stanowi teoretyczne uzasadnienie związków kultury organizacyjnej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wiele uwagi poświęcono w nim znaczeniu komunikacji jako elementowi kultury organizacyjnej, umożliwiającemu rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji i koordynowanie pracy w kierunku wyznaczonego celu. Stosunki międzyludzkie, kształtujące się pod wpływem sposobu komunikowania się pracowników, są bowiem wyznacznikiem efektywności pracy pracowników, jak i zespołów, ich lojalności i przywiązania do firmy.

Rozdział piąty jest tym fragmentem opracowania, w którym dokonano szczegółowej analizy związków i zależności między trzema zmiennymi, wpływającymi na zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane w organizacji. Opisane w nim również zostały założenia modelu oraz jego konstrukcja.

W rozdziale szóstym opisane zostało pojęcie użyteczności, wywodzące się z ekonomii. W sposób szczegółowy zaprezentowane zostały cechy użyteczności, jak również generalne założenia użyteczności procesu modelowania. W ostatnim fragmencie tego rozdziału dokonano próby weryfikacji rzeczywistej w oparciu o przyjęte/wybrane zmienne egzogeniczne.

Opracowanie zakończone jest wnioskami, w których nie tylko odniesiono się do przeprowadzonych analiz, ale przede wszystkim uwzględniono zasadność postawionych hipotez badawczych.

Metoda zastosowana w opracowaniu polega na przeglądzie literatury przedmiotu w kontekście podstawowych kategorii pojęciowych oraz ustaleniu ich definicji, obowiązujących w przyjętej procedurze badawczej. Wybór źródeł do analizy miał

charakter podporządkowany celowi opracowania i sformułowanej hipotezie badawczej. Przedmiotem analizy są prace naukowe (indywidualne i zbiorowe), które powstały w ośrodkach akademickich i innych instytucjach, zachowujących standardy naukowe oraz artykuły w czasopismach fachowych o różnym zasięgu. Wykorzystano też dotychczasowy dorobek naukowy Autorów w tej dziedzinie, jak również literaturę obcojęzyczną oraz materiały ze stron internetowych. Interpretacja treści poszczególnych źródeł wpłynęła na możliwość skonstruowania modelu o charakterze wieloczynnikowym.

Rozdział I
Zarządzanie zasobami ludzkimi

1. Charakterystyka zarządzania zasobami ludzkimi

Autorzy opisujący zarządzanie zasobami ludzkimi używają przeważnie określeń: kierowanie, zarządzanie personelem / zasobami ludzkimi / kapitałem ludzkim, zarządzanie potencjałem ludzkim. Jego podstawowymi elementami są: planowanie zapotrzebowania na personel, tworzenie kadrowej bazy danych (sposoby rekrutacji pracowników, system podnoszenia kwalifikacji oraz sposoby oceny pracy pracownika), system motywacyjny, ze szczególnym uwzględnieniem zasad wynagradzania personelu, stan i struktura zatrudnienia, integracja załogi oraz regulamin organizacyjny. Zakres tego zarządzania obejmuje zatem czynności mające charakter wykonawczy, regulacyjny i doradczy.

Genezę pojęcia Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL, ang. HRM – *human resources management*) należy rozpatrywać w kontekście zmian przebiegu tego zarządzania w firmach. Można w związku z tym wyróżnić kilka etapów rozwoju tego pojęcia, których wyznacznikiem było wzbogacanie jego zawartości. Podstawowe znaczenie w tym zakresie na początku miał m.in. rozwój podstawowych świadczeń, który charakterystyczny był w końcu XIX w. Do II wojny światowej działanie zarządzania kadrami wzbogacone zostało o świadczenia socjalne. Z biegiem lat zarządzanie personelem rozszerzono o podstawowe szkolenia i porady dla pracowników, zaś w latach 40. i 50. XX w. zasadniczy wpływ miała rozwijająca się w szybkim tempie kadra pracownicza, której obowiązki obejmowały: rekrutację, selekcję, szkolenia dla nowych pracowników oraz zarządzanie wynagrodzeniami. Równocześnie wzrastała liczba specjalistów zajmujących się szkoleniami w przedsiębiorstwach, oceną pracy oraz planowaniem zatrudnienia. W latach 80. na kształt zarządzania kadrami miało natomiast wpływ powstawanie związków zawodowych, które miały na celu reprezentowanie pracowników i dbanie o ich poprawne stosunki interpersonalne z pracodawcami. Ponadto duży nacisk skierowany był na programy doszkalające oraz systemy motywacji i oceny pracowniczej. Natomiast w latach 90. zarządzanie zasobami ludzkimi kształtowało się przede wszystkim pod wpływem stopniowej dominacji pracy zespołowej oraz zaangażowania, jako warunku niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, postępującej standaryzacji norm oraz systemów szkoleń, spowodowanej łączeniem się przedsiębiorstw. Na rozwój współczesnego ZZL miały ponadto wpływ

– oprócz socjologii, psychologii oraz etyki – również szkoły zarządzania. Wprowadziły one np. ,,zasadę związku wydajności pracy z płacą, metody optymalizacji pracy fizycznej, zagadnienia kierowania oraz przywództwa organizacyjnego, analizę procesów i relacji społecznych w organizacjach, pracę zespołową". Warto podkreślić, że ZZL, jako system działań, rozwijało się na przestrzeni lat i ciągle jest udoskonalane wraz z postępującym rozwojem społeczno-gospodarczym[11].

Kształt zarządzania kadrami zmieniał się pod wpływem różnych czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przy czym do tych pierwszych należałoby zaliczyć przede wszystkim strukturę firmy, jej strategię oraz kulturę organizacyjną[12]. Natomiast do czynników zewnętrznych, mających swe źródło w otoczeniu przedsiębiorstwa należałoby zaliczyć: warunki technologiczne, ekonomiczne, prawne, demograficzne oraz społeczno-kulturowe[13]. Obecnie coraz częściej pisze się również o konieczności sprzężenia zarządzania zasobami ludzkimi z celami strategicznymi organizacji, co zdecydowanie ułatwia realizowanie długofalowej wizji jej rozwoju[14].

2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi

Pod względem historycznym wyróżnić możemy następujące modele zarządzania zasobami ludzkimi:

- tradycyjny, który występował w końcu XIX w. i początku XX w.; w modelu tym ludzie traktowani byli przedmiotowo; wywodzi się on z koncepcji „X" D. McGregora[15] i realizuje stereotyp osoby ekonomiczno-racjonalnej (większy wysiłek równa się większy zysk);

[11] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.

[12] Szerzej na ten temat w książce pod redakcją T. Listwana. Por. T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 6.

[13] Szerzej na temat pisała H. Sobocka-Szczapa. Por. H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 23 i nast.

[14] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 20, 22.

[15] **Teoria X i teoria Y** została zdefiniowana w 1960 r. przez D. McGregora (1906–1964). Zaprezentował on dwa przeciwstawne sobie sposoby myślenia o pracownikach, które jego zdaniem występowały dość powszechnie wśród menedżerów. Teoria X pokazuje pracowników w negatywnym świetle i odpowiadają jej modele naukowego zarządzania, teoria Y przedstawia zaś pracowników jako osoby chętne do pracy. Teoria ta jest zgodna z założeniami zwolenników teorii stosunków międzyludzkich. Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, ss. 80–81.

- stosunków międzyludzkich, zwany „koncepcją Y" D. McGregora, który występował w latach 30. i 40. ubiegłego wieku i był ukierunkowany na realizację bezpieczeństwa publicznego, jak również potrzeby przynależności, zadowolenia z pracy i dialogu; model ten nazywany był też negocjacyjnym;
- zasobów ludzkich, występujący latach 50. i 60. ubiegłego wieku, nazywany koncepcją „Z"; w modelu tym głównym przedmiotem zainteresowania była kreatywność, samokontrola i odpowiedzialność; zakładał on, że najcenniejszym zasobem organizacji jest rozwój.

Wskazane modele powstawały pod wpływem zróżnicowanych merytorycznie teorii zarządzania zasobami ludzkimi. **Model tradycyjny** był efektem prac prowadzonych w ramach tzw. szkoły naukowego zarządzania (F. W. Taylor, H. J. L. Gantt, K. Adamiecki). W centrum zainteresowania tego modelu była praca wykonawcza, co sprawiało, że także człowiek był postrzegany głównie, jako wykonawca zadań. Niezwykle istotnym elementem w związku z tym było pozyskanie odpowiedniej liczby ludzi, którzy dysponowali adekwatnymi do potrzeb organizacji cechami fizycznymi, jak również zapewnienie pracownikom najbardziej odpowiadających im warunków pracy i płacy[16].

Model stosunków międzyludzkich jest związany z tzw. szkołą behawioralną (E. Mayo, D. Mc Gregor, R. Likert, Ch. Argiris). Przedstawiciele tej teorii akcentowali zwłaszcza potrzebę dostrzegania sfery duchowej pracowników, ich potrzeb społecznych, jako istotnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy. Po zastosowaniu tego podejścia spodziewano się poprawy postaw i wydajności pracowników, która powinna mieć charakter trwały. Ze względu jednak na ograniczone efekty w tej dziedzinie, zaczęto skłaniać się ku nowym poszukiwaniom, które między innymi znalazły odzwierciedlenie w zbiorze założeń o naturze człowieka (teoria „Z")[17]. Na gruncie teorii „Z" rozwinął się **model zasobów ludzkich** (ang.

[16] H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 30.

[17] T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami...*, dz. cyt., ss. 4–5. **Teoria Z** jest nazwą dla różnych teorii ludzkiej motywacji zbudowanych na podstawie teorii X i Y. Założenia teorii Z zostały opracowane zarówno przez A. H. Maslowa, twórcę piramidy potrzeb, jak i W. Ouchiego. Można też uznać, że trzecim twórcą był W. J. Reddin, zwracający przede wszystkim uwagę na problem skuteczności zarządzania. Każdy z autorów równocześnie podkreślał znaczenie formułowanych przez siebie założeń w odniesieniu do innych elementów teorii ZZL. Dla Ouchiego teoria Z koncentrowała się na zwiększeniu lojalności pracowników wobec firmy, która zapewnia im pracę na całe życie, gwarantując dobre samopoczucie pracownika, zarówno w pracy, jak i poza nią. Według niego teoria Z dąży właśnie do promowania stabilnego zatrudnienia, wysokiej wydajności i wysokiego morale pracowników, jak również osiągania przez nich satysfakcji. Generalnie teorie X Y Z umożliwiają wielu firmom dokonanie poprawy jakości i wydajności, skuteczności, rotacji, zachowań organizacyjnych, a także przyczyniły się do wzmocnienia znaczenia problemów pracowniczych firmy. Oprócz zmieniających się demograficznych uwarunkowań rynku pracy, pojawiające się nowe

human resources). Według tego modelu, w realizacji funkcji personalnej, w kształtowaniu zespołów pracowniczych, jak również w motywowaniu do pracy należy odwołać się do działań kompleksowych, które są realizowane w sposób zharmonizowany, głównie przez kierownictwo liniowe, z udziałem sztabów personalnych i związków zawodowych. Głównymi zmiennymi w tym procesie jest udział pracowników w zarządzaniu, poczucie wpływania na wyniki przedsiębiorstwa, poszerzony zakres niezależności, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, możliwość awansów i przemieszczeń zgodnie z ich zainteresowaniami i możliwościami.

Ewolucja modeli, uwzględniająca w coraz większym stopniu znaczenie kapitału ludzkiego i jego wpływ na efekty osiągane przez podmioty gospodarcze, doprowadziła do tego, że latach 80. XX w. ukształtowało się nowe podejście do tej funkcji, mające charakter strategiczny (ang. *Strategic Human Resources Management*). Uznaje się w związku z tym, że obie te koncepcje – zarządzanie zasobami ludzkimi i strategiczne zarządzanie kadrami – są spokrewnione. Ponadto strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób jednoznaczny wskazuje na konieczność brania pod uwagę kapitału ludzkiego organizacji w działaniach zmierzających do osiągania przewagi konkurencyjnej, co jest celem strategii, realizowanej w organizacji[18]. Umożliwia bowiem strategiczną integrację spraw kadrowych z biznesowymi, które są skierowane na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, a równocześnie gwarantują osiąganie i utrzymywanie przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku[19].

Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami znalazła odzwierciedlenie w nowych modelach funkcji personalnej. Do najbardziej znanych modeli należałoby zaliczyć model Michigan, model harwardzki, model Schulera oraz zasobowy model strategicznego zarządzania kadrami[20].

problemy i zagadnienia przyczyniły się powstania tych teorii. Por. D. McGregor, *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Inc New York 1960; A. H. Maslow, *Theory Z* [w:] A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, London 1973, ss. 270–286; W. G. Ouchi, *Theory* Z, Avon Books, New York 1973; W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York 1970, ss. 189–190.

[18] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003, s. 89; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 98.

[19] Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, ss. 52–53; D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 205.

[20] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 14; Z. Antczak, S. Chełpa, J. Jasińska, T. Kawka, S. Kowalczyk, T. Listwan, J. Łucewicz, I. Nawara, M. Stor, A. Suchodolski, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 38, 47–48; W. Golnau (red.), M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, ss. 50–51, 52–54; N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, "Sloan Management Review" 1982, Winter, nr 2, s. 50; M. Beer, B. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, *Managing Human Assets*,

3. Elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi zawiera kilka elementów, do których zaliczyć można: planowanie personelu, rekrutację i selekcję pracowników, ocenę ich pracy, wynagradzanie oraz rozwój.

3.1. Planowanie zasobów ludzkich

W literaturze przedmiotu występują różne definicje planowania zasobów ludzkich, które jednak stosowane są zamiennie. W sensie szerszym, planowanie zasobów ludzkich rozumiane jest jako zaplanowanie w organizacji wszystkich elementów struktury zadaniowej zarządzania personelem, zaczynając od polityki i strategii personalnej poprzez określenie przyszłych potrzeb w zakresie liczby i struktury zatrudnienia, źródeł i sposobów pozyskania personelu, jego pożądanych kompetencji, ale także ustalenia potrzeb szkoleniowych i sposobów ich zaspokojenia, a kończąc na ustaleniu sposobów redukcji nadmiaru zatrudnienia. Natomiast w węższym zakresie, planowanie zasobów ludzkich utożsamiane jest z ustaleniem pożądanej w organizacji wielkości i struktury zatrudnienia, czyli liczby pracowników o określonych kompetencjach[21]. Niezależnie jednak od przyjętej definicji, planowanie zasobów ludzkich dotyczy przyszłości i może być realizowane w okresach strategicznych (horyzont minimum 3 lata), taktycznych (okres 1 roku) i operacyjnych (plany kwartalne i/lub miesięczne).

Procedura planowania zasobów ludzkich jest uzależniona zarówno od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które warunkują zarządzanie kadrami. Na planowanie ma wpływ niekorzystna sytuacja gospodarcza, która generuje wzrost bezrobocia. W związku z tym ważna jest identyfikacja charakteru rynku pracy, ponieważ rynek pracodawcy oznaczać może brak ograniczenia dostępu do kadr, rynek pracobiorcy zaś – pozwala zazwyczaj na bardzo selektywny ich dobór. Ponadto analiza czynników demograficznych daje przede wszystkim możliwość przewidywania i prognozowania wielkości dostępnych zasobów pracy. Niemałe znaczenie mogą

The Free Press, New York 1984, s. 16; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, ss. 51–52; P. Berłowski, P. Sierociński (opr.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – rosnąca rola HR we współczesnym przedsiębiorstwie* [w:] S. W. Siwy (red.), *HR Business Partner*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 8; G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie", t. VIII, Sulechów 2012, s. 210; R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management*, "Organizational Dynamics" 1992, Summer, s. 18; Z. Antczak, S. Chełpa, J. Jasińska, T. Kawka, S. Kowalczyk, T. Listwan, J. Łucewicz, I. Nawara, M. Stor, A. Suchodolski, *Zarządzanie kadrami*, wydanie drugie uaktualnione i uzupełnione, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 4.

[21] M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 277.

mieć także uwarunkowania techniczno-technologiczne, a zwłaszcza tempo zachodzących w tej dziedzinie zmian, jak również sytuacja społeczno-kulturowa, wpływająca na jakość pracy świadczonej przez pracowników, a tym samym zwiększająca lub ograniczająca konieczność dokonywania wielokrotnych naborów pracowników.

Ważne jest także uwzględnienie uwarunkowań wewnętrznych, a przede wszystkim tych, które dotyczą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jest to głównie ocena stanu ogólnego i kondycji finansowej firmy, która warunkuje możliwość przygotowania i wdrożenia określonego modelu i instrumentów zarządzania personelem. Istotne znaczenie na również pozycja rynkowa, etap rozwoju firmy i jej wielkość oraz złożoność i rodzaj struktury organizacyjnej. Z punktu widzenia kadry zatrudnionej w podmiocie gospodarczym, proces planowania zasobów związany jest z identyfikacją liczby i struktury pracowników, jak również kulturą organizacyjną podmiotu, jego ,,osobowością'', która ,,wynika z podzielania tych samych przekonań wartości i zasad stanowiących podstawowe wzory zachowania się członków danej organizacji''[22].

Procedura planowania zasobów ludzkich składa się z siedmiu etapów[23] i jest uzależniona od tzw. **modelu struktury zatrudnienia**. Model ten określa, jakie grupy stanowisk będą potrzebne w przedsiębiorstwie i jaka powinna być ich liczba. Informacje takie powinny uwzględniać utrzymanie lub podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co oznacza konieczność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w procesach zachodzących wewnątrz niej. Wynikająca stąd konieczność elastycznego kształtowania struktury organizacyjnej w zróżnicowanym stopniu dotyczy wyróżnionych w nim grup stanowisk (rdzeń zatrudnienia, segmenty zasobowe, systemy peryferyjne). W najmniejszym stopniu elastyczność zatrudnienia[24] obejmuje tych pracowników, którzy posiadają wysokie, interdyscyplinarne kwalifikacje, mających bezpośredni i zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności gospodarczej, tworzących rdzeń zatrudnienia, który ma charakter bardzo stabilny. Konieczność taka pojawia się natomiast w ramach stanowisk, należących do segmentów zasobowych. Należą do nich pracownicy zatrudniani w różnych obszarach działalności, o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy, co powoduje, że pozyskiwanie ich jest łatwe, szybkie i mało

[22] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 64.

[23] H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 50.

[24] Szerzej na temat elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy pisano w książce pod red. E. Kryńskiej. Por. E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.

kosztowne. Podobnie, zwiększenie elastyczności zatrudnienia niezbędne jest w segmentach peryferyjnych. Grupa ta może być wąska lub rozbudowana, zmienna w czasie, ponieważ jej wielkość zależy od rodzaju i zakresu realizowanej przez firmę działalności. Podstawą ich zatrudnienia jest to, że inni pracownicy firmy nie mają odpowiedniego przygotowania i kwalifikacji do wykonania szczególnych zadań, zleceń, projektów i przedsięwzięć, jak również okresowe spiętrzenie prac czy zastąpienie nieobecnego pracownika. Zapotrzebowanie na tego rodzaju pracowników może mieć równocześnie charakter powtarzalny (w nieregularnych odstępach czasu) lub jednorazowy. Może też mieć charakter kontraktowy, jak również przyjmować postać *outsourcingu*.

Jak z tego wynika, poza kadrą przedsiębiorstw, która stanowi rdzeń, pozostałe kategorie pracowników powinny stanowić przedmiot planowania zasobów ludzkich w powiązaniu ze strategicznymi kierunkami rozwoju firm[25]. W związku z tym integralną częścią procesu planowania zasobów ludzkich powinno być prognozowanie zapotrzebowania na pracowników. Jest ono przedsięwzięciem wieloaspektowym, wymagającym różnorodnych kwalifikacji, kompetencji i umiejętności, umożliwiających dokonywanie analiz i rozstrzygnięć wielu zróżnicowanych pod względem merytorycznym kwestii[26]. Dlatego też z projekcjami popytu na pracę mamy do czynienia w sposób ograniczony na poziomie podmiotów gospodarczych. W większości przypadków są to okresy jednego roku lub krótsze, mające charakter taktyczny lub operacyjny, co wiąże się głównie z ograniczoną możliwością przewidywania zmian w sytuacji na rynku towarów i usług. Plany długookresowe opracowują zazwyczaj firmy duże, których stabilna pozycja konkurencyjna w najmniejszym stopniu może ulegać zmianom w takiej perspektywie.

Planowanie zatrudnienia w organizacji wymaga określenia źródeł pozyskiwania pracowników, czyli podaży pracy, zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. O ile zewnętrzny rynek pracy stanowi zmienną niezależną od przedsiębiorstwa, o tyle rynek wewnętrzny jest zmienną znaną, wynikającą z aktualnej obsady stanowisk pracy i potencjalnych kandydatów wewnątrz firmy, zdolnych i chętnych do przejęcia stanowiska pracy w razie wystąpienia wakatu, jak również uwzględniającą posiadane przez pracowników kompetencje. Biorąc pod uwagę

[25] Zaprezentowana struktura jest zgodna z koncepcją elastycznej struktury Ch. Handy'ego, który twierdził, że zatrudnienie w firmie tworzą trzy segmenty odpowiadające „listkom koniczyny". Stąd inna nazwa tej struktury, a mianowicie koncepcja organizacji-koniczyny. Por. Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

[26] A. Gajdos (opr.), *Metodologiczne aspekty prognoz zatrudnienia w województwie* [w:] *Prognozy zatrudnienia według grup zawodów, podregionów i sektorów dla województwa łódzkiego*, IPiSS, Warszawa 2013, s. 13.

zróżnicowanie źródeł pozyskiwania pracowników, niezbędne jest stosowanie w organizacjach odpowiedniego doboru różnych programów rekrutacji i selekcji.

3.2. Nabór pracowników (rekrutacja i selekcja)

Rekrutacja i selekcja – to jedne z najważniejszych czynności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję. Wybór pracowników jest procesem ciągłym i przystosowanym do potrzeb organizacji, które stale się zmieniają. Pozyskiwanie pracowników jest zależne od takich parametrów, jak: wielkość produkcji, zdolność finansowania, możliwość zbytu, płynność kadr. Dzięki dobrze dobranemu personelowi dochody przedsiębiorstwa mogą się znacznie zwiększyć.

Ogólnym celem pozyskiwania pracowników jest prowadzenie takich działań, które – na podstawie zidentyfikowanych potrzeb kadrowych firmy – umożliwią osiągnięcie satysfakcjonującego dla firmy stanu zatrudnienia. Niezbędne jest w tym przypadku zarówno unikanie sytuacji zatrudniania zbyt dużej liczebnie grupy osób lub znacznego ich niedoboru, jak i uwzględnienie zasobu posiadanej przez kadrę pracowników wiedzy. Proces pozyskiwania pracowników składa się z trzech etapów[27].

Rekrutacja jest definiowana w różny sposób. G. Maniak definiuje ją przykładowo jako proces, w którym firma zachęca ludzi odpowiednio wykształconych na konkretne stanowisko do podjęcia pracy właśnie u nich w firmie i sprawia, żeby się do niej zgłaszali[28]. Natomiast zdaniem A. Szałkowskiego, rekrutacja – to przede wszystkim zdobywanie przez organizację pracowników zdolnych, zmotywowanych, zdrowych oraz posiadających duży zasób wiedzy[29]. M. Adamiec i B. Kożusznik podkreślają poza tym także to, że potrzeba zatrudniania nowych pracowników wymuszana jest poprzez konieczność zrealizowania celu i wizji firmy, jak również nieodzowność kształtowania zasobów ludzkich organizacji[30]. Jak z tego wynika, już na etapie rekrutacji możemy mieć do czynienia z różnorodnością przesłanek, wpływających na inicjowanie tego procesu. Wydaje się jednak, że w większości przypadków decydują o tym wszystkie wskazane w definicjach warunki.

[27] G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ w Sulechowie, „Studia Lubuskie" 2012, t. VIII, Sulechów, s. 216.

[28] G. Maniak, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 76.

[29] A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, ss. 79–80.

[30] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000, ss. 105–106.

W praktyce rozróżniane są dwa rodzaje rekrutacji, a mianowicie **rekrutacja ogólna** oraz **rekrutacja segmentowa**. Pierwszą z nich stosujemy wówczas, gdy chcemy pozyskać personel produkcyjny. W tym przypadku stosowane są procedury proste, mające charakter standardowy. Natomiast rekrutacja segmentowa ma za zadanie pozyskanie pracowników z danego, konkretnego segmentu rynku pracy. Ten rodzaj rekrutacji stosowany jest zwłaszcza w odniesieniu do specjalistów, wówczas gdy firma poszukuje ludzi na stanowiska kierownicze, takie jak dyrektor, kierownik, księgowa. Procedury takiej rekrutacji są bardziej skomplikowane, praco- i kosztochłonne.

Rodzaje stosowanego w organizacji procesu rekrutacji są także uzależnione od przyjętego jej źródła. W niektórych przypadkach jego ustalenie stanowi punkt wyjścia w pozyskiwaniu pracowników. Dokonanie wyboru źródła rekrutacji uzależnione jest głównie od posiadanych środków finansowych i czasu przeznaczonego na pozyskanie personelu, fazy rozwoju organizacji, sytuacji na rynku pracy, stosowanego modelu zarządzania personelem oraz rodzaju stanowiska przeznaczonego do obsady[31]. W związku z wyborem źródła rekrutacji, można ją podzielić na **zewnętrzną**, **wewnętrzną** oraz tzw. **„mieszaną"**. W pierwszym przypadku, oferty pracy udostępniane są wyłącznie w otoczeniu organizacji, w drugim – skierowane są wyłącznie do pracowników zatrudnionych w podmiocie gospodarczym, w trzecim zaś – oferty pracy kierowane są równocześnie na wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Należałoby przy tym podkreślić, że zwłaszcza w tym ostatnim rodzaju rekrutacji niezbędne jest zwrócenie uwagi na konieczność poddania zarówno kandydatów z rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznego, identycznym procedurom rekrutacyjnym.

W przypadku **rekrutacji wewnętrznej**, czyli pozyskiwania pracowników z własnego przedsiębiorstwa, organizacja ponosi mniejsze koszty. Rekrutację taką uznaje się również za bardziej prostą. Jej zaletami są ponadto niewątpliwie: znajomość firmy oraz większa motywacja ze względu na otrzymany awans. Posiada ona jednak także pewne wady, do których głównie można zaliczyć sytuację „niezdrowej" rywalizacji między pracownikami oraz konformizm[32].

Zewnętrzny rynek pracy i prowadzona na nim rekrutacja wykorzystują wiele zróżnicowanych metod poszukiwania pracowników, dzięki którym firma może znaleźć odpowiedniego kandydata do pracy. Należą do nich: ogłoszenia w prasie, na portalach internetowych lub po prostu w Internecie, agencje pracy, urzędy pracy, praktyki zawodowe oraz np. dni otwarte, organizowane przez przedsiębiorstwo.

[31] G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia…*, dz. cyt., s. 216.

[32] J. M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 102.

Zróżnicowanie metod poszukiwania pracowników daje organizacji szansę na znalezienie wielu ciekawych ludzi, otwartych, doświadczonych i gotowych do podjęcia nowych wyzwań. Jednak rekrutacja prowadzona na zewnętrznym rynku pracy ma też wady. Należy do nich zaliczyć głównie wysoki koszt poszukiwania pracownika. Ma jednak również zalety, a przede wszystkim większe pole wyboru kandydatów oraz dopływ tzw. „świeżej krwi", co umożliwia wprowadzenie nowych elementów do kultury organizacyjnej czy wytrącenie organizacji z równowagi[33].

Wybór rynku, na którym odbywa się rekrutacja pracowników, wpływa również na rodzaj przyjętej w niej metody. W przypadku rekrutacji wewnętrznej najważniejszą rolę odgrywa kontakt z kierownikami niższych szczebli, informowanie ich o wolnym miejscu pracy, rozsyłanie zawiadomień, listów. Natomiast rekrutacja odbywająca się na zewnętrznym rynku pracy wymaga szerokiej akcji informacyjnej, wykorzystującej wszelkie dostępne metody poszukiwania pracownika. Jednak najczęściej stosowaną metodą rekrutacji zewnętrznej jest bezpośrednie poszukiwanie kandydata do pracy. Mimo ograniczonej liczby osób, które mogą uczestniczyć w tego rodzaju postępowaniu, wybranie najlepszego kandydata na oferowane stanowisko jest bardzo pracochłonne. Należy równocześnie pamiętać, że każdy proces rekrutacji musi być równy dla wszystkich, zarówno kobiet, jak i mężczyzn (brak przejawów dyskryminacji)[34].

Jak wynika z powyższych rozważań, w procesach rekrutacji mamy do czynienia z wykorzystaniem narzędzi umożliwiających poprawę sprawności, porządkujących dobór zatrudnianych osób. Jednak ze względu na różnorodność podejść zdarza się, że procedury, które często stosowane są w ten sam sposób, okazują się nieskuteczne. W skrajnych przypadkach mogą nawet utrudnić wybranie najlepszego z kandydatów. Dotyczy to zwłaszcza rutyny w prowadzeniu rekrutacji, która może spowodować zwiększenie liczby kandydatów, a tym samym prowadzi do zmniejszenia szans zatrudnienia ciekawych i wartościowych pracowników[35]. Dlatego też w celu uniknięcia tego rodzaju zagrożeń, proces rekrutacji powinien być realizowany przez doświadczonych i przeszkolonych pracowników organizacji. Niezbędne jest również skorelowanie rekrutacji ze specyfiką organizacji.

Drugim elementem naboru pracowników jest **selekcja**, polegająca na zebraniu bardziej szczegółowych informacji o osobach, które zgłosiły się do pracy w procesie

[33] Tamże, s. 103.

[34] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, ss. 75–76.

[35] J. Marciniak, *Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej*, Alpha pro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004, s. 136.

rekrutacji. Informacje te mają służyć wybraniu najlepszych kandydatów do pracy na danym stanowisku. Selekcja jest także nazywana „końcowym etapem procesu rekrutacji". Może ona przebiegać w oparciu o trzy alternatywne procedury[36].

Główną i najpopularniejszą metodą selekcji jest **rozmowa kwalifikacyjna**, którą można zróżnicować ze względu na sposób jej prowadzenia37. Narzędziem ułatwiającym przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej jest kwestionariusz lub ankieta biograficzna, które wypełniane są przez kandydata do pracy.

Kolejną metodą selekcji są testy, dzięki którym ocenić można umiejętności, wiedzę i zainteresowania kandydata. Wyróżnić możemy różne rodzaje testów[38]. Na uwagę zasługują przede wszystkim testy umiejętności, których wykorzystanie w najszerszym zakresie może wpływać na zidentyfikowanie przydatności pracownika na oferowane stanowisko pracy. Ich szczególną odmianą jest technika *assesment center* (centrum szacowania, oceny, ocena zintegrowana). Technika ta charakteryzuje się bardzo dużą skutecznością (bez mała 80%) i stosuje się ją zwłaszcza przy doborze kandydatów na stanowiska kierownicze. Metoda ta bazuje na symulowanych sytuacjach zadaniowych, które mogą występować w codziennej pracy. Przedmiotem oceny jest szybkość, sposób, rodzaj lub kolejność działań, jakie są podejmowane przez osobę ubiegającą się o dane stanowisko w celu rozwiązania problemu i podjęcia prawidłowej decyzji. Zwraca się przy tym także uwagę na jego cechy osobowościowe (postawę, emocje, relacje interpersonalne), których ocena dokonywana jest poprzez pryzmat klucza właściwych zachowań, który wypracowany jest w drodze długotrwałych i kosztowych badań prowadzonych w środowisku pracy. Zazwyczaj technika ta składa się z kilku niezależnych testów sytuacyjnych. Stosuje się w niej również grupowe metody selekcji (gry symulacyjne), prezentacje, metodę ustalania faktów oraz metodę *„in-basket"*.

Wśród metod selekcji można wyróżnić także takie, które charakteryzują się dość dużą prostotą, niemniej jednak są dość czasochłonne i wymagają analizy dokumentów złożonych przez kandydatów do pracy w trakcie procesu rekrutacji (CV, list motywacyjny). Można również dokonać selekcji poprzez zweryfikowanie informacji podanych przez kandydata, kontaktując się z jego poprzednimi pracodawcami lub

[36] A. Sajkiewicz (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, ss. 93–95.

[37] L. Kulczycka, *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 26 i nast.; *Rozmowa kwalifikacyjna*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2010.

[38] G. Borowska, A. Figiel, *Nowoczesne metody selekcji stosowane w procesie rekrutacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu [online], http://priveee.dyndns.org/EXTRA/Plus/pdf3/Psychologia%20i%20psychiatria/Testy%20psychologiczne.pdf., dostęp: 28.01.2019.

analizując złożone przez niego referencje. Metody te zazwyczaj stosowane są w procesie preselekcji, zwracając szczególną uwagę na stabilność zatrudnienia, konsekwencję w przebiegu kariery zawodowej, ciągłość zatrudnienia, doświadczenie kandydata w pracy w określonej branży lub na danym stanowisku, odpowiednie wykształcenie kandydata, osobistą motywację do osiągania sukcesu zawodowego oraz zaangażowanie pozazawodowe kandydata[39].

W selekcji mamy jednak również do czynienia z pewnego rodzaju zagrożeniami. Wynikają one po części z niemożności dokładnego zdefiniowania *a priori* wartości rezultatów pracy zatrudnionych ludzi, jak również skutków działań podejmowanych ze względu na określoną politykę personalną. Ryzyko selekcyjne wiąże się także z samym zatrudnieniem pracownika, którego zachowania w trakcie pracy nie muszą być zawsze zgodne z oczekiwaniami pracodawcy. Czynnikiem ryzyka procesu selekcji jest też zmienność stopnia przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa, co ma związek z wieloma sytuacjami, a przede wszystkim niepewnością. Na poziom ryzyka procesu selekcji wpływa również wybór właściwych kryteriów i metody doboru pracowników, jak również brak spodziewanej efektywności tego działania. Ryzyko procesu selekcji traktowane jest jako początek ryzyka tkwiącego w środowisku wykonawczym organizacji[40].

W wyniku przeprowadzonej selekcji kandydatów do pracy, przejść należy do kolejnego etapu naboru pracowników, jakim jest wprowadzanie pracownika do pracy. W etapie tym niezbędne jest zapewnienie pracownikowi informacji dotyczących funkcjonowania organizacji, a głównie wewnętrznych przepisów, warunków pracy, powierzonych zadań, zależności służbowych oraz kultury organizacyjnej. Przyjęci pracownicy docierają do tego typu informacji między innymi poprzez nieformalne spotkania, szkolenia, broszury lub wyjazdy integracyjne[41]. Wprowadzenie do pracy, jak podkreślają T. Kawka i T. Listwan, spełnia cztery podstawowe funkcje: adaptacyjną, motywacyjną, społeczną oraz organizacyjną[42]. Umożliwia ono ograniczenie napięcia, towarzyszącego nowym pracownikom, które wiąże się z koniecznością przystosowania do nowego środowiska, co w wielu przypadkach kończy się rezygnacją pracownika z pracy, nawet po kilku miesiącach[43]. W związku z tym wiele organizacji decyduje

[39] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 65.
[40] Szerzej o ryzyku, związanym z selekcją kandydatów do pracy pisała A. Lipka. Por. A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 9, 57–60.
[41] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 292.
[42] T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 93.
[43] L. Lanz wspomina o kilku czynnikach, które mogą spowodować rezygnację z pracy, a mianowicie

się na opracowanie tzw. programów wprowadzających (*Indroducation Programme*)[44], które poprzez konstrukcję poszczególnych etapów, umożliwiają bezkolizyjne, bezstresowe i efektywne wdrożenie nowego pracownika do zadań, wynikających z zakresu obowiązków stanowiska pracy. Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w kształtowaniu nastawienia pracownika do organizacji, w której został zatrudniony oraz do wykonywanych obowiązków, jak również wpływają na przebieg kariery zawodowej pracowników.

3.3. Ocena pracowników

Ocenianie od wielu lat jest obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków, którzy zajmują się zarządzaniem zasobami ludzkimi[45]. Jest to proces trudny i złożony, będący ważnym elementem tego zarządania. W ostatnich latach stał się on głównym narzędziem w zarządzaniu, fundamentem do określania potrzeb kadrowych, dobrych wyników pracowników, opracowania systemu motywacyjnego, awansów, zwolnień oraz doskonalenia zawodowego pracowników[46]. Ocena jest procesem wykorzystującym wartościowanie, które powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w porównaniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca[47]. Ocena przeprowadzana w oparciu o wartościowanie jest realizowana w różnych odstępach czasu i posiada charakter sformalizowany, jak również pozwala sprawdzić, jakie efekty przynosi firmie praca wykonana przez pracownika, ponieważ pokazuje jego rzeczywiste umiejętności oraz zasób wiedzy. Ocena pracowników spełnia dwie funkcje[48]. **Funkcja ewaluacyjna** ocenia dotychczasowy poziom pracy, jej jakość i wywiązywanie się pracownika z powierzonych obowiązków. Tego rodzaju

nieumiejętność dostosowania się do nowych warunków, nieakceptowanie stylu zarządzania panującego w organizacji, fałszywe oczekiwania ukształtowane w trakcie rekrutacji oraz niepewność pracownika, co do zakresu obowiązków i wymogów. Por. L. Lanz, *Zatrudnienie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 40.

[44] M. Proppe, *Wszyscy ludzie szefa*, „Businessman Magazine" 1993, nr 4, ss. 53–54.

[45] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 260.

[46] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 116.

[47] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 275.

[48] G. Maniak, *Cele i funkcje dokonywania oceny pracowników* [online], http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/cele-i-funkcje-dokonywania-oceny-pracownikow, dostęp: 28.01.2019; R. Pyrek, *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium* [online], http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf, dostęp: 28.01.2019; W. Wierżyński, *Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej* [online], http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E, dostęp: 28.06.2018; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 166.

oszacowanie pracy jest konsekwencją powiązania wyniku oceny z płacą i/lub innymi korzyściami finansowymi, jak również do przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (np. przesunięcia pracowników, degradacje, zwolnienia) lub do oceny posiadanego systemu selekcji i rekrutacji. Natomiast **funkcja rozwojowa** polega przede wszystkim na ocenie potencjału rozwojowego pracownika, jak również jego umiejętności i chęci współpracy[49]. Funkcja ta może pełnić ważną rolę motywacyjną (oferując informację zwrotną dla pracownika) i ukierunkowywać przyszłe zachowania pracowników na cele organizacji. Może też dostarczać danych, umożliwiających planowanie kształcenia i rozwoju pracowników. W literaturze przedmiotu można także znaleźć inne funkcje, a mianowicie **funkcję informacyjną** (dla ocenianego), **motywacyjną** i **decyzyjną** (dla menedżera). Jest to zatem nie tylko szczególny proces organizacyjny, ale także jeden z instrumentów wpływających na kształtowanie zespołu pracowniczego i zachowania pracowników[50]. Punktem odniesienia prowadzonego procesu oceniania pracowników mogą być też **uniwersalne funkcje kierownicze** (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie). Ocena prowadzona zwłaszcza w ramach trzech ostatnich funkcji jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania[51].

Prawidłowo przeprowadzona ocena pracownika powinna przede wszystkim dać odpowiedź na to, czy zajmowane przez niego stanowisko ma charakter optymalny z punktu widzenia jego możliwości i równocześnie potrzeb firmy. Powinna ona także pozwolić zidentyfikować potrzeby szkoleniowe pracownika (mocne i słabe strony, luki kompetencyjne). Ponadto prawidłowo prowadzone ocenianie sprzyja zaspokajaniu ważnych potrzeb pracownika, jak i firmy. Z punktu widzenia tych pierwszych, proces ten jest źródłem zaspokojenia potrzeby wiedzy, uznania, rozwoju, bezpieczeństwa[52], co ma niewątpliwy związek z pozytywnym nastawieniem do realizowanych w przedsiębiorstwie zadań. Natomiast w przypadku firm, prawidłowe realizowanie oceny pracowników przyczynia się do spełnienia oczekiwań pracodawców, dotyczących poziomu efektywności pracowników, która jest konsekwencją prawidłowo sformułowanej strategii rozwoju firmy,

[49] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 146.

[50] *Encyklopedia zarządzania* [online], http://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w, dostęp: 28.06.2018; M. Tyrańska, J. Walas, *Kierownik pod lupą. System ocen w firmie (1)*, „Personel" 1998, nr 12, s. 38.

[51] T. Oleksyn, *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik" 1994, nr 38, Warszawa, s. 15.

[52] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. Oficyna, Warszawa 2010, s. 160.

połączonej ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, której nieodłącznym elementem jest system oceniania. W związku z tym istotne znaczenie ma również periodyczne aktualizowanie i doskonalenie tego systemu, dostosowywanie go do zmieniającej się strategii organizacji. Można w tym celu korzystać z różnych metod (wywiady z przełożonymi ocenianych pracowników, analiza wyników oceny, opinie pracowników na temat funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu oceny, porównywanie badań, przeprowadzonych za pomocą kilku metod).

Proces oceniania ukierunkowany jest na realizowanie różnych celów. Są to cele służące kształtowaniu polityki personalnej (cele administracyjne), dostarczeniu menedżerom wiedzy o pracownikach (cele informacyjne) oraz pracownikom – informacji zwrotnej, motywującej ich do rozwoju osobistego i podwyższania efektywności ich pracy[53], jak również zwiększenia ich zainteresowania realizowanymi działaniami[54].

Procesy oceniania pracowników powinny obejmować działania, składające się na trzy subprocesy, a mianowicie **projektowanie**, **implementację** i **monitorowanie**. W ramach pierwszego etapu niezbędne jest precyzyjne określenie celów oceny, ustalenie zestawu kryteriów, dobór odpowiednich technik oceny, wskazanie grup, które mają być oceniane, jak również osób oceniających i ustalenie harmonogramu realizacji oceny. Implementacja powinna polegać przede wszystkim na prowadzeniu akcji informacyjnej wśród pracowników, jak również przygotowaniu merytorycznym osób oceniających. Możliwe jest także przeprowadzenie pilotażu, który umożliwia zweryfikowanie przyjętych procedur oceniania pod kątem zaplanowanych celów. Po przeprowadzonej ocenie niezbędne jest przeprowadzenie rozmów, w których prezentowane są wyniki oceny. Stanowią one istotny element motywowania zatrudnionych. Monitorowanie oceniania powinno mieć miejsce na poziomie strategicznym i operacyjnym. Jego celem na poziomie operacyjnym jest bieżący proces oceny personelu, ponieważ analizowane i obserwowane są tu poszczególne składniki systemu oceniania. Natomiast na poziomie strategicznym najistotniejszą sprawą jest weryfikacja trafności ocen pracowniczych w kontekście podejmowania na ich podstawie długofalowych decyzji personalnych, a także obserwowanie procesu ich wdrażania[55].

Ocenianie opiera się na wyraźnie sprecyzowanych i znanych pracownikowi **kryteriach**. W literaturze przedmiotu występują cztery typy stosowanych kryteriów oceny:

[53] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Zarys problematyki i metod*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 225; G. C. Anderson, *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993, s. 13.

[54] W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 317.

[55] A. Pocztowski, *Zarządzanie…* , dz. cyt., ss. 246–247.

kryteria **kwalifikacyjne**, kryteria **efektywnościowe**, kryteria **behawioralne** oraz kryteria **osobowościowe**[56]. Kryteria te powinny mieć charakter zindywidualizowany, czyli być dostosowane do charakteru działań wykonywanych przez organizację i jej celów. Nie mogą mieć równocześnie charakteru uznaniowego lub przypadkowego.

Spójność i przydatność systemu ocen pracowniczych dla działań prowadzonych przez organizację powinna być wyznaczana przez następujące zasady: celowość, powszechność, systematyczność, ciągłość, adekwatność, jednolitość, prostotę, jawność, elastyczność, poufność, użyteczność i etapowość[57]. W literaturze przedmiotu spotyka się ponadto znacznie obszerniejsze pod względem zakresu zasady oceniania pracowników[58]. Stosowanie tych zasad może przyczynić się do wzrostu skuteczności i ograniczenia możliwości popełnienia błędów, które warunkują jakość przeprowadzonej oceny.

W praktyce zarządzania organizacjami, najczęściej stosowanymi wymiarami oceny pracownika są:

- ocena bieżąca (przeprowadzana w trakcie codziennej pracy pracowników, w której przełożony ocenia jego pracę, wyrabia opinię, organizuje pracę i monitoruje ją) oraz
- ocena okresowa (powinna być przeprowadzana w ustalonych czasach zazwyczaj jest to ocena półroczna lub roczna, zestawienie wyników pracy z tego okresu).

Systemy **ocen okresowych** posiadają funkcje: kontrolną, motywacyjną, organizacyjną oraz administracyjną[59]. Pozwalają one na posługiwanie się sformalizowanymi narzędziami oceny, co wpływa na utrwalanie się kryteriów oceny i ich przejrzystość oraz czytelność zarówno dla pracowników, jak i osób kontrolujących. Umożliwiają dokonywanie analizy porównawczej ze względu na cykliczność przeprowadzania oceny[60].

Ocena bieżąca pozwala na codzienny kontakt z pracownikami, rozmowę z nimi, co pozwala na stałą kontrolę ich pracy oraz lepsze poznanie osobowości pracownika[61]. Mają one zazwyczaj charakter niesformalizowany, a główną ich cechą jest ciągła obserwacja pracownika. Ten sposób oceniania pracowników cechuje również

[56] W. Golnau, *Zarządzanie zasobami…* , dz. cyt., ss. 319–322; Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu, a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 83.

[57] Por. C. Zając, *Zarządzanie…* , dz. cyt., s. 167.

[58] Por. na przykład klasyfikację zasad według A. Ludwiczyńskiego. A. Ludwiczyński, *System okresowych ocen pracowników* [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, ss. 172–174.

[59] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010, s. 93.

[60] H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, UWG, Gdańsk 2005, s. 88.

[61] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami…* , dz. cyt.

zmienność przyjmowanych kryteriów, co może prowadzić do tego, że podstawą oceny mogą być sytuacje incydentalne, najczęściej związane z dyscypliną pracy (wydajność i jakość pracy, terminowość, współpraca), jak również to, że opinie mogą być wydawane pod wpływem emocji. Dlatego też ocena taka sprawdza się głównie w sytuacjach bliskiego współdziałania przełożonego z podwładnymi[62].

Ocena pracowników jest dokonywana za pomocą wielu metod i technik, przy czym są one bardziej lub mniej sformalizowane. Metody oceniania można między innymi podzielić na **subiektywne** i **obiektywne**[63]. Metoda subiektywna opiera się na poglądach i osądach wartościujących podmiotów oceniających, w metodzie obiektywnej zaś dominujące znaczenie, jako podstawy oceniania, mają kryteria mierzalne. Zróżnicowane są również w ramach obu rodzajów metod, wykorzystywane w nich, techniki oceniania. W metodach subiektywnych do technik zaliczane są różnego rodzaju skale (liczbowe, z wymuszonym wyborem, cech osobowości, graficzne), jak również technika wymuszonego rozkładu, ranking oraz opisywanie parami. Natomiast w metodach obiektywnych najczęściej stosowanymi technikami są: opis swobodny lub ustrukturyzowany, technika wydarzeń krytycznych, ocenianie przez cele lub obszary kluczowe, samoocena oraz skale zachowań[64].

A. Pocztowski przyjmuje ponadto, że metody i techniki oceniania potencjału kadrowego firmy można podzielić na grupy opisowe, porównawcze i kompleksowe[65], które mają związek ze sposobem oceniania pracowników. Najprostszą opisową techniką oceniania pracowników jest swobodny opis przez przełożonego efektów pracy, osiąganych przez oceniane osoby. Odmianą tej techniki są opisy ustrukturyzowane, w których oceny dokonuje się na podstawie określonych kryteriów (łatwość porównań). Do grupy tej można również zaliczyć technikę samooceny, jak również technikę wydarzeń krytycznych, która wykorzystuje bieżące obserwacje przełożonego o zachowaniach ocenianych pracowników.

Do najbardziej znanych technik porównawczych można zaliczyć: ranking, technikę porównywania parami oraz wymuszony rozkład. Są to techniki o charakterze relatywnym, umożliwiające dokonywanie porównań między pracownikami tej samej grupy.

Największą grupą technik są techniki kompleksowe. Ich specyfika polega na tym, że skomplikowane procedury oceniania wymuszają uwzględnienie wielu technik i metod

[62] H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie…* , dz. cyt.

[63] G. C. Anderson, *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993, s. 23.

[64] Tamże, s. 23, 36.

[65] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami…* , dz. cyt., s. 234 i nast.

oceny, a nie tylko jednej. Podstawowym narzędziem są w tym przypadku arkusze ocen, umożliwiające zebranie informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy ocenianych osób, na podstawie wystandaryzowanego kwestionariusza. Do najczęściej stosowanych technik kompleksowych zaliczane są: wielopodmiotowa metoda 360° (ang. *feedback* 360°), ocenianie przez określenie celów[66], tzw. portfolio personalne oraz *Assessment Center*[67].

Umiejętnie i skutecznie zaprojektowany i wdrożony system oceniania pracowników umożliwia zwiększenie efektywności wykonywania zadań, dokonywanie sensownych przesunięć pracowników, zgodnych z potrzebami wewnętrznymi firmy[68]. Umożliwia on także skontrolowanie, czy system zarządzania personelem stosowany w danej firmie jest skuteczny, czy jest czynnikiem kształtowania efektywności, który decyduje i ma wpływ na przewagę konkurencyjną firmy. Korzyści wynikające z wdrożenia systemu ocen pracowników są widoczne zarówno dla kadry menedżerskiej, pracowników, jak i całego podmiotu gospodarczego[69] (prawidłowa alokacja pracowników, poprawa skuteczności kierowania, podniesienie produktywności pracy, możliwość wpływu na sposób i kierunek rozwoju pracowników). Ważne jest również to, że pracownicy mają pewność co do tego, że ich praca jest prawidłowo i systematycznie oceniana, co niewątpliwie przyczynia się do zwiększenia ich zainteresowania w celach realizowanych przez firmę. Jednak dla całego podmiotu gospodarczego korzyści te są znacznie bardziej wymierne i mają niewątpliwy związek z działaniami o charakterze proefektywnościowym[70].

Sukces firmy, postrzegany poprzez korzyści stosowanego systemu ocen, uzależniony jest jednak nie tylko od właściwej jego konstrukcji, ale przede wszystkim od umiejętności osób realizujących ocenę. Brak takich umiejętności może wpłynąć na jej nierzetelność, błędne wnioskowanie, powierzchowność oceny. Uniknięcie tych błędów jest ważne nie tylko z powodu kształtowania prawidłowych postaw pracowników, ale przede wszystkim dlatego, że procesy oceniania stanowią ważne źródło informacji dla innych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

[66] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[67] R. Pyrek, *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium* [online], http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf, s. 121, dostęp: 28. 01. 2019.

[68] M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007, s. 49.

[69] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Toruń 2007, s. 68.

[70] Tamże.

3.2. Motywowanie pracowników

Kolejnym elementem funkcji personalnej jest motywowanie pracowników. Motywacja jest pojęciem używanym głównie w psychologii. W ekonomii używa się tego pojęcia przede wszystkim w celu wyjaśnienia szczególnych cech ludzkich zachowań, a zwłaszcza możliwości kształtowania postaw pracownika tak, aby zachowywał się w sposób zgodny z interesami i potrzebami przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji motywowania. Jednak we wszystkich akcentuje się oddziaływanie na człowieka tak, aby postępował w określony sposób, wpływający z jednej strony na zaspokojenie własnych potrzeb, a z drugiej – na zachowania zgodne z oczekiwaniami motywującego[71]. Wynika z tego, iż stopień zaangażowania pracownika – zarówno intelektualny, jak i fizyczny – w funkcjonowanie organizacji, zależy od siły motywacji oferowanej przez motywującego[72]. Motywacja to także ogół powodów, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi, motywowanie zaś – to świadome i celowe oddziaływanie na pożądane przez osoby motywujące zachowania ludzi[73]. W szerszym ujęciu, motywację definiuje się również, jako ogół procesów będących podstawą intensywności, ukierunkowania i wytrwałości wysiłków zmierzających do osiągnięcia określonego celu[74]. Motywacja jest zatem elementem procesu motywowania, motywowanie uważane jest zaś za kluczowe działanie, warunkujące poziom efektywności organizacji, jak również jej konkurencyjność na rynku. Ważny jest przy tym problem prawidłowo skonstruowanego systemu motywacyjnego.

W literaturze przedmiotu system motywacji definiuje się jako formalnie określony przez władze organizacji lub jednostki, świadomie dobrany i celowo stosowany system motywatorów, stworzony do oddziaływania na określoną grupę pracowników[75]. Zgodnie z inną definicją, system motywowania to praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które

[71] Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

[72] Uwzględniono w tym przypadku definicje S. Borkowskiej, C. Sikorskiego, J. Penca, J. Reykowskiego oraz M. Armstronga. Por. M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 13.

[73] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 157.

[74] S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 111.

[75] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 262.

mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych oraz są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do konkretnych osób spełniających określone warunki[76]. Mimo zróżnicowanego podejścia, przytoczone definicje zgodnie podkreślają, że system – to swego rodzaju reguły gry, zgodnie z którymi muszą działać kierujący organizacją, aby skutecznie motywować swoich podwładnych.

Przystępując do opracowania systemu motywacyjnego, w pierwszej kolejności trzeba zdefiniować cele, jakie chce się osiągnąć, wdrażając ów system. Kolejnym krokiem jest wyraźnie wskazanie, kogo i do czego chcemy motywować. Następnie należy wybrać narzędzia i sposoby motywacji, które chce się wykorzystać, a także określić sposób pomiaru poziomu motywacji pracowników, czyli efektywności zaimplementowanego systemu. Jednocześnie należy pamiętać, że bez świadomości i wiedzy w zakresie źródeł motywacji oraz wpływu określonych działań motywującego na zachowania ludzi, nie można mówić o skutecznym systemie motywacji, a co za tym idzie – o skutecznym motywowaniu[77]. Bardzo ważne równocześnie jest to, aby – podobnie, jak w przypadku systemu ocen i oceniania – funkcjonujący wewnątrz organizacji system motywowania był jasno i wyraźnie zdefiniowany, a także znany wszystkim pracownikom. Niezwykle istotne jest również to, aby dotyczył on całego personelu, a nie tylko wybranych przedstawicieli kadry pracowniczej[78]. Ważne jest także podkreślenie znaczenia opracowywania i implementowania systemów motywacji pracowników, dostosowanych do charakteru organizacji. Wdrażanie systemów motywacji pracowników, powodując ich identyfikowanie się z celami i wartościami firmy, wpływa na stabilność kadry, jej zadowolenie i lojalny stosunek do organizacji, jak również – w konsekwencji – podwyższa konkurencyjność firmy na rynku i stanowi o jej sukcesie[79].

W literaturze fachowej wyróżniane są różne rodzaje motywacji. Do najczęściej wymienianych należy motywacja wewnętrzna i zewnętrzna. Pierwszy z wymienionych rodzajów – to motywacja, której źródłem są wewnętrzne, indywidualne cechy i predyspozycje każdego pracownika. Natomiast drugi występuje wówczas,

[76] J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 21.

[77] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 160.

[78] Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2012, s. 127.

[79] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 159.

gdy motywacja wewnętrzna okazuje się niewystarczająca i zachodzi konieczność angażowania dodatkowych, zewnętrznych czynników motywacji, materialnych i pozamaterialnych. Motywacja zewnętrzna w takim kontekście jest uzupełnieniem motywacji wewnętrznej. Ponadto, ten rodzaj motywacji generowany jest zawsze pod wpływem działania czynników lub osób mających charakter zewnętrzny[80].

Motywacja zewnętrzna dzieli się na dwa rodzaje: motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna (dodatnia) polega na podejmowaniu działania przez jednostki w celu osiągnięcia wymiernych korzyści. Wykorzystuje ona pozytywne bodźce zewnętrzne (możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia, premii, awansu, abonamentu do placówek medycznych itp.). Celem motywacji pozytywnej jest zapewnienie jednostkom lepszego niż do tej pory zaspokojenia ich pragnień i potrzeb. Natomiast motywacja negatywna (ujemna), odwołuje się do emocji negatywnych (lęk, strach, obawa, niepewność, poczucie zagrożenia). Wykorzystanie negatywnych bodźców zewnętrznych powoduje, że pracownicy podejmują określone działania, ponieważ boją się utraty pracy, degradacji na niższe stanowisko, otrzymania nagany od przełożonego, obniżenia premii. Motywacja ujemna niesie ze sobą szereg negatywnych i niepożądanych w organizacji zjawisk (zła atmosfera, napięte relacje między pracownikami, spadek ambicji jednostek, przyjęcie postawy defensywnej, zjawisko „wypalenia zawodowego", frustracja pracowników). W praktyce, motywacja negatywna stosowana jest zdecydowanie częściej niż motywacja pozytywna. Wynika to zapewne z tego, iż przynosi ona zdecydowanie szybsze efekty, jak również jest mniej kosztochłonna, łatwiej jest bowiem pracodawcy „zabrać coś" danej osobie (np. premię pieniężną) niż stworzyć warunki do nagradzania[81].

W procesie motywowania pracowników można wykorzystać zarówno finansowe (przede wszystkim wynagrodzenia), jak i pozafinansowe narzędzia motywowania. Do finansowych narzędzi zaliczamy pieniądze i wszystkie te elementy, które w łatwy sposób można na nie przeliczyć[82] (wynagrodzenia, premie, nagrody w postaci pieniężnej, tzw. „bonusy" – karnety na basen, siłownię, abonamenty do placówek medycznych, zniżki na zakup usług lub produktów oferowanych przez firmę, dofinansowanie w przypadku podjęcia dodatkowych studiów czy uczestnictwa w szkoleniu). Pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników obejmują wszystkie te narzędzia, których nie da się przeliczyć na pieniądze (pochwały od przełożonych,

[80] Tamże, s. 132.

[81] Tamże, s. 133.

[82] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 160.

możliwość awansu, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji kluczowych dla organizacji itp.). W praktyce powinno się wykorzystywać jednocześnie oba z wymienionych rodzajów narzędzi. Stosunek wykorzystania finansowych do pozafinansowych narzędzi motywowania ma charakter indywidualny dla każdej organizacji i wynika z jej specyfiki, wyznaczonych celów oraz przyjętej przez organizację strategii.

Zakładając, że każda organizacja zatrudnia osoby o bardzo zróżnicowanych cechach charakteru i osobowości, dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i skutecznej motywacji pracowników niezwykle istotne jest poznanie czynników, które zachęcają jednostkę do działania w określony sposób. Pomocne w tym przypadku okazują się modele motywacji, których celem jest sformułowanie zasad efektywnego motywowania każdego pracownika, ze względu na jego osobowość oraz podejście do wykonywanej pracy. W literaturze przedmiotu wyróżniane są trzy podstawowe modele motywacji: **model tradycyjny**, **stosunków współdziałania/międzyludzkich** oraz **zasobów ludzkich**[83].

Modele motywacji mają ścisły związek z teoriami motywacji, których zadaniem jest opisanie mechanizmów pośredniczących między jednostką a jej zachowaniem[84]. Do najpopularniejszych teorii motywacji należą: teoria hierarchii potrzeb, dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga, teoria ERG Alderfera, teoria McClellanda, teoria oczekiwań oraz teoria sprawiedliwości[85]. Teorie te powstały na bazie przeprowadzonych przez ich twórców badań, których cechą wyróżniającą

[83] Szczegółowy opis modeli znajdziemy w następujących pozycjach literatury przedmiotu: S. Białas, J. Litwin, *Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce* [w:] Ł. Sulkowski, M. Chmielecki (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, t. XIII, z. 13, SAN, Łódź, s. 27; C. Szmidt, *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1987, s. 26; M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012, s. 13; Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2012, s. 161; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 177, 180; D. McGregor, *Leadership and Motivation*, MIT Press, London 1972, s. 338; R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa* [w:] M. Haire (red.), *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 290, 308; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, ss. 361–362.

[84] J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 28.

[85] Szczegółową charakterystykę teorii znajdziemy w następujących pozycjach literatury przedmiotu: S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 113, 117; T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 162, 164; J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 31, 35; Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2012, s. 160.

jest także to, że uogólniały wyniki obserwacji, odnoszących się do różnych grup pracowników[86].

Ze względu na to, że zasoby ludzkie to z pewnością jeden z najcenniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa, ważna jest odpowiednia dbałość o ich nieustanny rozwój. Takie jest również zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Przyjrzyjmy się zatem działaniom podmiotów gospodarczych w tej dziedzinie.

3.5. Szkolenia i doskonalenie pracowników

Zainteresowanie, jakim cieszy się szkolenie pracowników w organizacjach, jest wywołane dynamicznym rozwojem technik i technologii, który powoduje konieczność dostosowania kwalifikacji pracowników do zmieniających się warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Dziś i w najbliższej przyszłości o wartości firmy nie będzie decydował majątek rzeczowy, lecz jej potencjał intelektualny. Pracownicy będą więc dla niego najważniejsi nie tylko dlatego, że stanowią najbardziej aktywny element procesów gospodarowania, ale także dlatego, że generowane przez nich efekty stanowić będą podstawę osiągania sukcesu organizacji. Stąd też nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa starają się inwestować w zasoby ludzkie, dobierać właściwych pracowników, pobudzać ich do dobrej pracy i stałego podnoszenia kwalifikacji oraz sprzyjać tworzeniu się zespołów, związanych z przedsiębiorstwem, poczuwających się do odpowiedzialności za jego stan i rozwój.

Szkolenie pracowników ma na celu wyposażenie ich w konkretne umiejętności, niezbędne do wykonywania danej pracy. Jako korzyści wymienia się tu: poprawę rezultatów pracy, redukcję czasu i kosztów uczenia się sprawnego wykonywania zadań, ograniczanie nadzoru i kontroli, lepszy dobór kadr, obniżkę kosztów przedsiębiorstwa. Szkolenia pozytywnie wpływają także na efektywność pracy. Podniesione kwalifikacje równają się podniesieniu samooceny, a co za tym idzie większej pewności siebie i lepszej motywacji do pracy. Wiadomo, że zadowolony z siebie i doceniony zawodowo pracownik jest wydajniejszy i wywiera korzystniejsze wrażenie.

Doskonalenie pracowników rozumiane znacznie szerzej obejmuje, poza szkoleniami, perspektywę rozwoju pozytywnych zachowań i postaw zawodowych, rozwoju zdolności do awansowania i świadomego planowania własnej kariery zawodowej. Zakłada ono realizację takich celów, jak zmiana postaw i wzrost zaangażowania

[86] Interesująca jest na przykład zależność między wykształceniem a sposobami motywowania, która zauważona została przez badaczy. Por. B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010, s. 170 i nast.

w pracę, poprawia umiejętność komunikowania się, zdolność do myślenia i działania innowacyjnego. Dla skutecznego doskonalenia pracowników ważne jest przede wszystkim aktywne wsparcie tego procesu przez kierownictwo, przeświadczone o znaczeniu ludzi dla przedsiębiorstwa. Musi być ono zdolne nie tylko do inwestowania w szkolenie, ale także do praktycznej delegacji uprawnień i pobudzaniu aktywnej partycypacji podwładnych. Ważne w tym kontekście jest również odpowiednie powiązanie doskonalenia pracowników z innymi praktykami zarządzania kadrami, jak na przykład z rekrutacją, oceną pracowników, kompensacją. Przyjmując nieodpowiednich ludzi, organizacja traci bowiem szansę na ich doskonalenie.

Doskonalenie pracowników jest procesem bardzo złożonym, który prowadzi do wzbogacania wiedzy pracowników, ich umiejętności, postaw oraz kompetencji zawodowych. Proces ten może przyczynić się do podniesienia jakości i wydajności pracy na rzecz organizacji, a tym samym lepszej realizacji celów[87]. Programy edukacyjne zakładów pracy w związku z tym powinny zakładać nie tylko szkolenie, ale również kształcenie pracowników. Łącząca w sobie elementy szkolenia i kształcenia polityka szkoleniowa przedsiębiorstwa może doprowadzić do wzrostu konkurencyjności i efektywności jego funkcjonowania. Samo szkolenie jest niewystarczające, ponieważ odpowiada tylko doraźnym potrzebom firmy. Edukacja zorientowana na przyszłość wymaga ponadto kształcenia zapewniającego długookresowy rozwój osobisty i zawodowy pracowników.

Dla pracownika szkolenia są kluczowym elementem kariery. Pozwalają na zaspokajanie osobistych potrzeb oraz stanowią warunek sukcesu w grze konkurencyjnej o awans, przeniesienie czy znalezienie nowej pracy[88]. Dzięki nim pracownicy podwyższają swoje umiejętności, zwiększają swoje możliwości i stają się bardziej rzetelni[89]. Szkolenia stanowią również element samorealizacji. Możliwość kształcenia się i rozwijania umiejętności coraz częściej determinuje pozostawanie specjalistów w danym miejscu pracy.

W procesie szkolenia można wyróżnić trzy etapy: określenie potrzeb szkoleniowych, wybór metod szkolenia oraz wdrożenie planu kształcenia i jego ocena.

W etapie **badania potrzeb szkoleniowych** ważnym zadaniem jest skonfrontowanie ustalonych na wstępie celów szkolenia ze strategią personalną w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jako całości. Może to w sposób zasadniczy wpłynąć na akcję

[87] Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 82.

[88] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010, s. 81.

[89] L. Holpp, *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, ss. 128–145.

szkoleniową, realizowaną w podmiocie gospodarczym, przynosząc efekty zgodne z oczekiwaniami. Ważną rolę pod tym względem odgrywa opracowywanie w organizacjach planów szkoleń, ograniczające niedogodności związane z kształceniem pracownika (zapełnienie miejsc pracy, planowanie urlopów szkoleniowych, itp.). Z punktu widzenia samej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników ważne jest też określenie metod pomiaru efektów kształcenia oraz sposobu i czasu jego kontrolowania. Tego rodzaju postępowanie ma istotne znaczenie dla pracowników, którzy podejmując naukę, już we wstępnej fazie będą mieli jasność co do stawianych im wymagań. Kompleksowo zaprojektowane kształcenie pracowników powinno także zawierać analizę ich kompetencji oraz spójności tych kompetencji z potrzebami firmy. Procedura taka powinna dotyczyć nie tylko okresów bieżących, ale przede wszystkim przewidywanych w założeniach strategicznych kierunków rozwoju podmiotu gospodarczego. Istotne jest przy tym powiązanie analiz potrzeb szkoleniowych z ekonomiczną kondycją firmy, ponieważ proces kształcenia często jest procesem kosztochłonnym. Tego rodzaju systemowe postępowanie powinno doprowadzić do wyznaczenia w przedsiębiorstwie priorytetów szkoleniowych. Analiza potrzeb szkoleniowych stanowi zawsze pierwszy etap cyklu szkoleniowego w szkoleniach zamkniętych, przeznaczonych dla pracowników konkretnej firmy. Pozwala ona ustalić, czy szkolenia są potrzebne oraz czy dzięki nim firma lepiej będzie sobie radziła z realizacją swoich bieżących i przyszłych zadań. Analizy takiej dokonuje się bowiem w kontekście funkcjonowania danej firmy. Procedura ta powinna mieć miejsce zwłaszcza w przypadku kierowania pracowników do procesu kształcenia przez pracodawców. Są z tym związane określone świadczenia, których ciężar ponoszony jest właśnie przez tych ostatnich. W związku z tym etap ten nie występuje zazwyczaj w cyklu szkoleń otwartych, ponieważ ich uczestnicy mogą być zatrudnieni w różnych instytucjach lub też mogą w ogóle nie pracować[90].

Szkolenia można podzielić na[91]:

- szkolenia wstępne – podstawowe (służą adaptacji zawodowej, czyli nowo przyjętym pracownikom);
- szkolenia dostosowawcze (wykorzystywane przy zmianach na stanowisku pracy);
- szkolenia wdrożeniowe (służą zintegrowaniu nowo zatrudnionych z firmą);
- szkolenia przekrojowe (kierowane są do pracowników, którzy chcą uczyć się nowych rzeczy, zdobywać nowe doświadczenia i pogłębiać wiedzę zawodową);

[90] Tamże, s. 82.

[91] Podział na różne rodzaje szkoleń przytoczony za C. Zającem. Por. C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 166.

- szkolenia aktualizacyjne (szkolenia te mają na celu podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji pracowników).

Procesy kształcenia (a przede wszystkim szkolenie pracowników) pełnią również zróżnicowane pod względem jakościowym funkcje. Są one powiązane z rodzajami szkoleń. Należą do nich: funkcja innowacyjna, adaptacyjna, społeczna i modernizacyjna. Ponadto można także wyróżnić cztery modele orientacji szkoleniowej organizacji. Pierwszy z nich – to **model nieformalny**, w którym firma posługuje się różnymi technikami szkoleniowymi, tradycyjnymi oraz nowoczesnymi. Założeniem tego modelu jest zatem to, że każda przyjęta w kształceniu technika może się sprawdzić i prowadzić do uzupełnienia wiedzy pracownika. Drugim modelem jest **model innowacyjny**, który kreuje procesy kształcenia poprzez naukę. Kolejnym modelem jest **model rozwojowy**, koncentrujący na aktualnych potrzebach szkoleniowych firmy, zaś techniki szkoleniowe mają charakter tradycyjny. Wreszcie ostatnim modelem jest **model tradycyjny**, gdzie tematyka szkolenia wynika z zapotrzebowania na wiedzę na konkretnym stanowisku pracy[92]. Szkolenia w organizacjach, niezależnie od zastosowanego modelu powinny być również zróżnicowane ze względu na rodzaj uczestników. Ważne są w tym przypadku metody kształcenia, które powinny umożliwić przyswajanie wiedzy różnym kategoriom pracowników (metoda prób i błędów, analiza zdarzeń, eksperymenty itp.). Szkolenia bowiem to nie tylko zdobywanie informacji, ale również proces zdobywania doświadczenia.

Kształcenie pracowników stanowi ważny element funkcji personalnej. Edukacja pracowników jest równocześnie procesem, który może być prowadzony w różnorodny sposób. Dlatego też istotne znaczenie mają opinie samych zainteresowanych, oceniające ten proces w sposób zindywidualizowany.

Z konieczności dość krótka charakterystyka zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wprowadzenie do części zasadniczej niniejszego opracowania.

[92] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 24.

Rozdział II
Znaczenie wiedzy w organizacji

1. Definicja i rodzaje wiedzy w organizacji

Wiedzę można postrzegać jako jeden z głównych zasobów przedsiębiorstwa. Znaczenie wiedzy dostrzeżono porównywalnie niedawno, co spowodowane zostało systematycznym wyczerpywaniem się innych zasobów funkcjonujących organizacji.

Wiedza często utożsamiana jest z informacją. Pojęcia te jednak nie są identyczne. Informacja bowiem to treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego, do której dostosowujemy siebie i swoje zmysły[93]. Proces pozyskiwania i wykorzystywania informacji determinuje możliwość dopasowania się do różnych sytuacji w środowisku zewnętrznym, jak również umożliwia nasze czynne życie w tym środowisku[94]. Informacje i dane stanowią w związku z tym podstawę wiedzy, stają się wiedzą po ich przetworzeniu. Zasadniczą różnicą między tymi pojęciami jest to, że dane i informacje mają na ogół charakter nieuporządkowany i często rozproszony, wiedza zaś – to uporządkowany zbiór informacji, przyjmujący najczęściej postać fizycznych zapisów w postaci wiedzy jawnej (ang. *explicit knowledge*), łatwej do przekazania. Wiedza zatem to informacje, którym została nadana struktura, przez co mogą być one wykorzystane w pewnym obszarze działalności[95].

J. Gładys-Jakóbik i K. Stobińska w opracowanej definicji zwróciły uwagę na to, że wiedza umożliwia generowanie innowacji, ponieważ jest efektywnym, skoncentrowanym na rozpoznaniu i wykorzystaniu szans działaniem. Jest bowiem – ich zdaniem – efektem zintegrowanego uczenia się organizacyjnego[96]. Wiedza jest również definiowana jako ,,podstawowa zdolność człowieka, wyróżniająca go spośród innych istot żywych, pozwalająca mu budować i interpretować otoczenie,

---

[93] Taka definicja informacji pojawiła się w pracach N. Wienera, poświęconych cybernetyce. Por. S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008, s. 13.

[94] A. Piotrowska, *Wiedza jawna i niejawna jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem* [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 79.

[95] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 127; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

[96] J. Gładys-Jakóbik, K. Stobińska, *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian?* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 104.

zmniejszać niepewność towarzyszącą egzystencji, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej rzeczywistości"[97]. Wiedza może zatem również obejmować ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów.

Natomiast w ujęciu strukturalnym, wiedzę należy rozumieć jako związane z ludzkim działaniem zasoby niematerialne, których stosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji. Wiedza w tym przypadku utożsamiana jest zarówno z posiadanymi zasobami danych, informacji, procedur, jak i doświadczeniem, wykształceniem personelu. Wiedza w organizacjach w związku z tym silnie wiąże się z takimi czynnikami, jak etyka, intuicja, kultura, warunki pracy oraz styl zarządzania, przy czym ten ostatni czynnik ma zasadniczy wpływ na sprawność systemu zarządzania wiedzą, a tym samym na konkurencyjność danej organizacji. Ponadto zupełnie inną wartość ma wiedza będąca w posiadaniu jednej osoby niż ta sama wiedza, która jest w dyspozycji wielu osób[98].

W szerokim rozumieniu, wiedza jest zbiorem powiązanych ze sobą informacji, które człowiek zdobył i zdobywa w wyniku różnych form aktywności poznawczej (doświadczeń, obserwacji, eksperymentów, spekulacji, wiary, introspekcji, intuicji, woli itp.)[99]. Wiedza pojmowana jest też jako każda treść (komunikat) docierająca do nas ze świata zewnętrznego. Stanowi ona w ten sposób swoiste odwzorowanie rzeczywistości, zawarte w naszej świadomości"[100].

W przypadku każdej organizacji gospodarczej niezwykle ważne jest zarządzanie wiedzą (ang. *knowledge management*). Wymaga ono wdrożenia informacji poprzez: porównanie z inną informacją, wykorzystanie jej w podejmowaniu decyzji, w podejmowaniu działań, przemyśleń doświadczonego podmiotu w określonym kontekście[101].

Zróżnicowanie i odmienność podejść do definicji wiedzy wpływają na opisywane w literaturze przedmiotu jej rodzaje. Kryteria podziałów wiedzy uwzględniać mogą bowiem różne punkty odniesienia[102]:

[97] M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Scholar, Warszawa 2009, s. 15.

[98] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, WSHiP im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, ss. 17–18.

[99] K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2007, s. 43.

[100] A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 255.

[101] J. E. Karney, *Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Żak, Warszawa 2007, s. 424.

[102] K. Materska, *Informacja…* , dz. cyt., s. 44.

- dopuszczalne źródła i kryteria poznania: wiedza racjonalna i wiedza irracjonalna (dopuszczająca źródła poznania pozaracjonalnego),
- geneza i cel przedmiotowy: wiedza aprioryczno-spekulacyjna i wiedza empiryczno-eksplanatywna (możliwe są różne typy wyjaśniania),
- sposób zdobycia: wiedza systematyczna (planowo zdobywana) i niesystematyczna (zdobywana dorywczo),
- związek z praktyką, działaniem: wiedza czysta oraz wiedza zaangażowana i stosowana,
- przedmiot poznania: wiedza wieloaspektowa i wiedza specjalistyczna.

Poza powyżej zaprezentowanymi kryteriami, można również przytoczyć podział wiedzy zaproponowany przez F. Machlupa, który zastosował kryterium użyteczności. Podzielił on w związku z tym wiedzę na praktyczną (ang. *practical knowledge*), istotną przy podejmowaniu decyzji (działań), wiedzę intelektualną (ang. *intellectual knowledge*), zaspokajającą potrzeby indywidualne, która wynika z norm kulturowych i jest związana z poznawaniem otaczającego świata, wiedzę potoczną (ang. *smalltalk knowledge*) zaspokajającą potrzeby ludzkie wynikające z ciekawości, wiedzę wynikającą z rozrywki (ang. *pastime knowledge*), wiedzę duchową (ang. *spiritual knowledge*), zaspokajającą określone potrzeby religijne oraz wiedzę niepożądaną, niechcianą (ang. *unwanted knowledge*), nieinteresującą użytkownika[103].

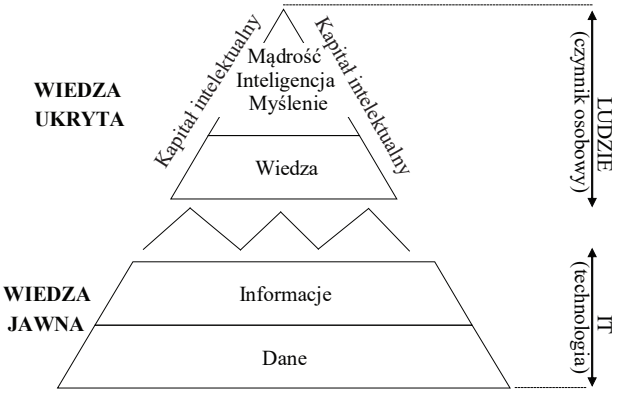
Wśród najczęściej prezentowanych w literaturze przedmiotu klasyfikacji wiedzy znajdują się podziały na wiedzę jawną, ukrytą, cichą, dostępną, skodyfikowaną itp. **Wiedza jawna**, inaczej nazywana formalną, ogólnie dostępną, może być łatwo przedstawiana za pomocą przekazu werbalnego, dokumentacji, schematów, instrukcji, symboli czy podręczników. Może być ona łatwo transferowana, może też podlegać zarejestrowaniu, przechowywaniu i upowszechnianiu. **Wiedza ukryta** – to tzw. wiedza cicha, na którą składają się doświadczenie i umiejętności pracowników. Ten rodzaj wiedzy ma charakter zindywidualizowany, intuicyjny, możliwości jej transferu są ograniczone, a o jej wykorzystaniu decydują dane pracownikom możliwości działania (uprawnienia), szczególne predyspozycje oraz ich postawy i motywacje. Zazwyczaj jest to wiedza unikatowa, przypisana określonym miejscom w przedsiębiorstwie (jednostkom organizacyjnym i stanowiskom), a jej siedliskiem jest pamięć i świadomość konkretnych pracowników[104]. Specyfiką zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej jest to, że podlegają one w organizacji nieustannym przekształceniom, określanym jako konwersja wiedzy[105].

[103] Tamże.

[104] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo…*, dz. cyt., ss. 127–128.

[105] M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Scholar, Warszawa 2009, s. 19.

Schemat 1. Wiedza jawna i ukryta



Źródło: https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf, dostęp: 26.06.2018.

Wśród rodzajów, na które jest dzielona wiedza, wyróżnić można również wiedzę proceduralną („wiem jak") oraz wiedzę deklaratywną („wiem co"). Cechą tych rodzajów wiedzy jest płynne przechodzenie jednej w drugą[106].

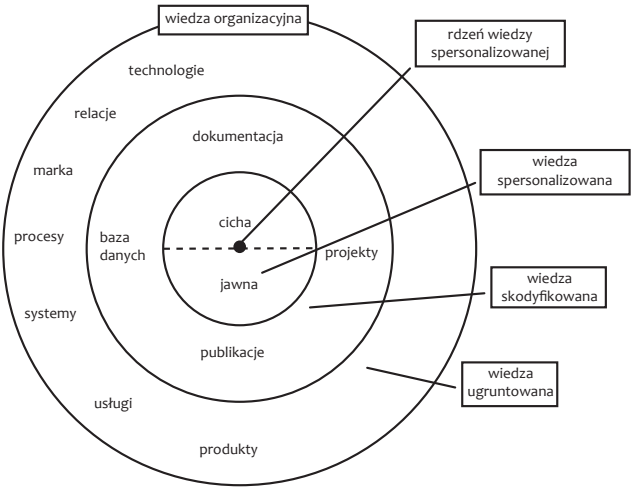
Równocześnie odnosząc całość wiedzy do problemu jej użyteczności w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstwa, można mówić przynajmniej o czterech jej rodzajach[107]. Jest to po pierwsze **wiedza rekomendowana** (ang. *dictionary knowledge*), która dostarcza odpowiedzi na pytanie, co jest przedmiotem, celem i obszarem działalności. Wiedza ta precyzuje definicje, pojęcia i opisy skierowane do pracowników przedsiębiorstwa i umożliwia wykorzystanie ich w prowadzeniu konkretnej działalności. Po drugie – jest to **wiedza relacyjna** (ang. *directory knowledge*), która dostarcza przede wszystkim odpowiedzi na pytanie o relacje zachodzące między pracownikami. Daje również możliwość określenia sposobów wspólnego rozwiązywania przez nich problemów (przyczyna i skutki działania). Po trzecie – jest to **wiedza proceduralna** (ang. *recipe knowledge*), która umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak powinny być realizowane procesy, operacje i funkcje. Ten rodzaj wiedzy odnosi się do sposobów wykonywania pracy, zawiera różne przepisy i wskazania (np. normy jakości, cykle produkcyjne). Wreszcie po czwarte – jest to **wiedza aksjomatyczna** (ang. *axiomatic knowledge*), która umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób robimy

[106] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 65, 69.
[107] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo…* , dz. cyt., s. 130.

to, co robimy. W rzeczywistości jest to zatem wiedza o wartościach i celach przedsiębiorstwa, co w konsekwencji jest wiedzą o sensie jego działania.

Przyjmuje się, że wiedza w organizacji może dotyczyć osób indywidualnych oraz że może być przekazywana pomiędzy członkami organizacji, przechodząc w ten sposób do poziomu grupowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego. Wiedzę jednostkową (indywidualną) posiadają ludzie. Jest ona zlokalizowana w ich umysłach i umiejętnościach[108]. Można zatem uznać, że wiedza jest zasobem silnie spersonalizowanym i ściśle związanym z człowiekiem. Jednak oprócz wiedzy spersonalizowanej, w organizacji funkcjonuje także – jak już wspomniano – wiedza skodyfikowana i ugruntowana, która pozostaje w organizacji niezależnie od obecności w niej ludzi (schemat 2).

Schemat 2. Typy wiedzy w organizacji



Źródło: B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 16.

W literaturze przedmiotu spotyka się również opinie o tym, że ,,wiedza jest albo wyrażona wprost, albo milczy''[109]. Ta pierwsza może być skodyfikowana – zostaje zapisana, jest dostępna. Przechowuje się ją w bazach danych, korporacyjnych sieciach

[108] Taką klasyfikację wiedzy przedstawili m.in. I. Nonaka i H. Takeuchi (ang. *tacit knowledge*, *explicit knowledge*). Por. K. Materska, *Informacja…*, dz. cyt., s. 166; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 144.

[109] M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 179.

informatycznych i tzw. portfolio własności intelektualnej. Natomiast wiedza milcząca istnieje w ludzkich umysłach, trudno ją wyartykułować, a uzyskiwana jest poprzez osobiste doświadczenia. Obejmuje ona przeważnie fachową wiedzę naukową i technologiczną (operacyjne know-how, wgląd w branżę, fachową intuicję, ocenę działalności rynkowej). Największym wyzwaniem zarządzania wiedzą w organizacjach jest przemiana wiedzy milczącej w wiedzę wyrażoną wprost[110]. Dodatkowym czynnikiem determinującym sposób zarządzania wiedzą w organizacjach jest stopień jej różnorodności, który sprawia, że w procesie tym liczą się nie tylko umiejętności gromadzenia wiedzy, lecz również zdolność jej selekcjonowania i rozróżniania przydatnych informacji od wiedzy mało przydatnej[111]. Tworzenie wiedzy w organizacji wymaga zastosowania odpowiednich metod. Socjalizacja ma znaczenie ograniczone, ponieważ służy jedynie upowszechnianiu wiedzy. Podobnie można ocenić stosowanie kombinacji oderwanych fragmentów informacji, ponieważ nie poszerza ona istniejącej wiedzy organizacyjnej. Najbardziej skuteczną metodą jest innowacja, która pojawia się wówczas, kiedy wiedza ukryta i dostępna wzajemnie na siebie oddziałują, ponieważ tworzenie wiedzy – to stała i dynamiczna interakcja pomiędzy wiedzą ukrytą a jawną[112]. Generalnie, tworzenie wiedzy, dzięki odpowiednim układom interakcji między wiedzą widoczną i nieuchwytną, umożliwia każdej organizacji kreowanie swoich zdolności do opracowania nowych i użytecznych rozwiązań, do tworzenia nowej rzeczywistości. Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie. Tworzenie nowej dla danej organizacji wiedzy może przebiegać jako odrębny proces, ale może też polegać na celowej zmianie konfiguracji istniejących elementów wiedzy widocznej i nieuchwytnej pochodzenia endogenicznego i egzogenicznego. Wyznacznikiem takiej konfiguracji jest właśnie strategia rozwoju organizacji, zwłaszcza strategia innowacji, której realizacja może wymagać wzmocnienia własnej zdolności badawczo-rozwojowej, nawiązania lub rozwinięcia współpracy z organizacjami zewnętrznymi, monitorowania środowiska zewnętrznego dla pozyskania wiedzy zewnętrznej, ograniczenia własnych słabych stron i wzmocnienia swoich kluczowych kompetencji oraz rozwinięcia pracy zespołowej.

[110] Tamże, ss. 179–180.

[111] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo…* , dz. cyt., s. 135.

[112] Działania te stały się podstawą opracowanego modelu, o którym będzie mowa w kolejnych fragmentach książki. Por. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 95.

2. Pojęcie zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to szczególny przypadek zarządzania w ogóle, którego najważniejszym elementem jest praca z ludźmi[113]. Aktywizowanie ludzi do określonych zachowań stanowi kluczową funkcję zarządzania. Natomiast zarządzanie wiedzą koncentruje się na określonych cechach ludzi, jakimi są ich wiedza i doświadczenie. Cechy te znajdują odzwierciedlenie w wielu definicjach zarządzania wiedzą, występujących w literaturze przedmiotu. Jedna z nich tłumaczy to pojęcie, jako sztukę tworzenia wartości z niematerialnych zasobów organizacji. Inna wskazuje na to, że jest to wykorzystanie określonych instrumentów do realizacji aspiracji wiedzy. Kolejna zaś definiuje zarządzanie wiedzą jako przetwarzanie danych i informacji na stosowną, czyli posiadającą znaczenie dla organizacji, mogącą mieć produktywne wykorzystanie, wiedzę[114]. Najbardziej kompleksowa definicja zarządzania wiedzą stwierdza, że jest to wyłaniający się układ organizacyjnego projektu i operacyjnych zasad, procesów, organizacyjnych struktur, zastosowań i technologii, które pomagają pracownikom wiedzy podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczania wartości handlowej. Akcentuje ona zatem wszelkie działania, które prowadzą do wzrostu kreatywności pracowników, ich innowacyjności, wykorzystywanej do realizacji celów rynkowych[115]. Jeszcze inne definicje podkreślają znaczenie zarządzania wiedzą, jako procesu z jednej strony „ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania"[116], z drugiej zaś – procesu biznesowego, „dzięki któremu firmy tworzą i stosują w praktyce swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę"[117].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą. Najprostsze spośród nich koncentrują się jedynie na trzech procesach, a mianowicie pozyskiwaniu (tworzeniu) wiedzy, jej rozpowszechnianiu

[113] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 38. Najbardziej ogólną definicję sformułowano w ramach Cranfield School of Management. Zarządzanie wiedzą – zgodnie z tą definicją – to „... ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji". Por. M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 3.

[114] R. W. Griffin, *Podstawy...* , dz. cyt., s. 39.

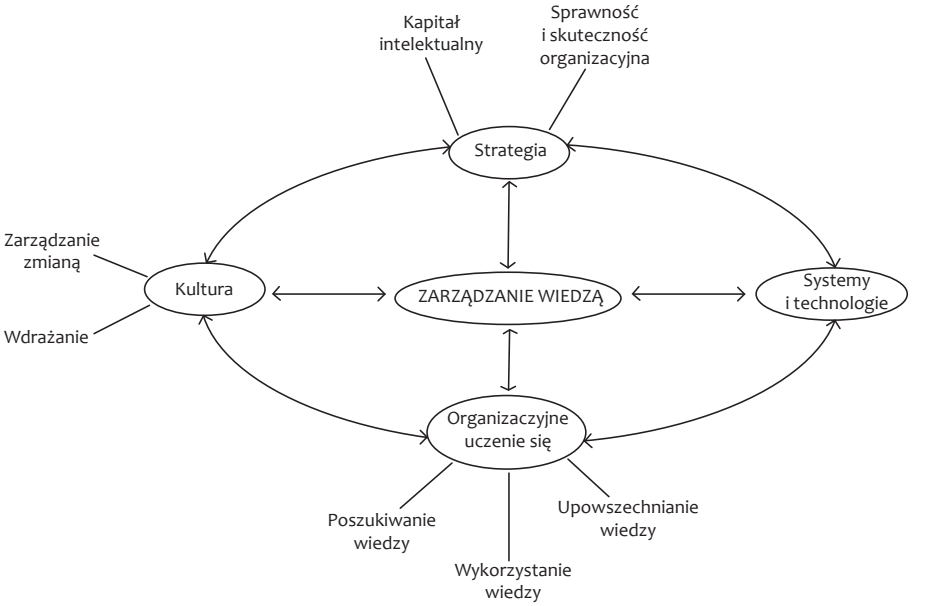
[115] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wyd. Petit, Warszawa 2004, s. 88.

[116] Perechuda K. (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 219.

[117] Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, nr 2, s. 95.

(dzieleniu się wiedzą) oraz wykorzystaniu, które wiąże się również pokonywaniem barier[118]. Natomiast A. Jashapara proponuje własną koncepcję, opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, wśród których można wyróżnić wykorzystywanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy oraz wartościowanie wiedzy[119] (schemat 3).

Schemat 3. Aspekty zarządzania wiedzą



Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

Najbardziej rozbudowane koncepcje charakteryzujące proces zarządzania wiedzą obejmują dodatkowo takie procesy, jak lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy, ochronę wiedzy oraz jej sprzedaż[120]. Uwzględniając zaś aspekty

[118] M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 80; M. Sarvay, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, Vol. 41, nr 2, s. 96.

[119] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 15.

[120] Szerzej na ten temat pisali M. Morawski, W. Kotarba oraz W. R. Bukowitz i R. L. Williams. Por. M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 80; W. Kotarba, *Istota i zakres ochrony wiedzy* [w:] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 88

strategiczne i procesowy charakter zarządzania wiedzą, można wyróżnić w tym zarządzaniu następujące elementy składowe[121]:

- identyfikacja strategicznej potrzeby dla nabycia określonej wiedzy;
- identyfikacja luki wiedzy, czyli ilościowej i jakościowej różnicy pomiędzy wiedzą potrzebną i dostępną w organizacji;
- redukcja luki wiedzy poprzez pozbycie się wiedzy przestarzałej, wytworzenie wiedzy nowej, udoskonalenie wiedzy istniejącej, pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji;
- rozpowszechnianie i zastosowanie wiedzy dostępnej.

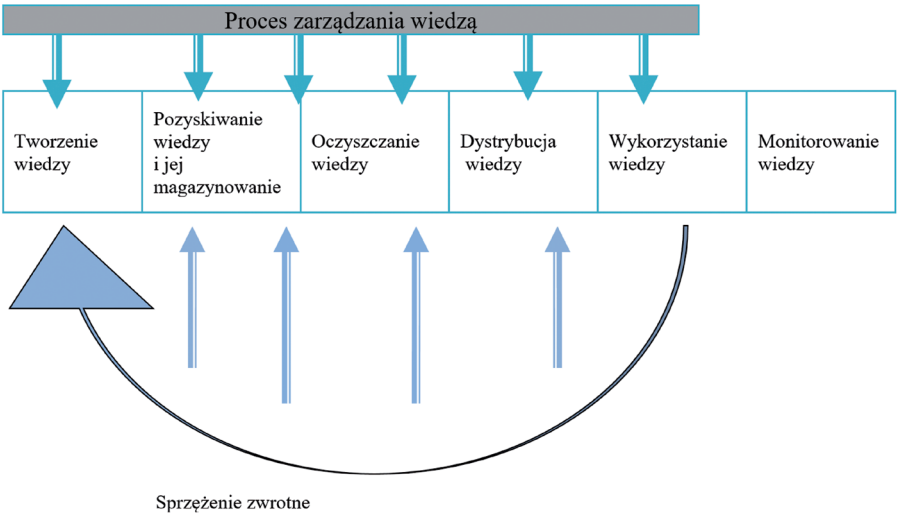
Zgodnie z tą koncepcją, zarządzanie wiedzą polega na ustalaniu operacyjnych procesów w łańcuchu wartości wiedzy i takie nimi zarządzanie, aby wspólnie realizować absorpcję wiedzy oraz ustaloną strategię i wynikające z niej cele organizacji. Dostarcza ono ponadto instrumentów sprzyjających tworzeniu, zdobywaniu, przechowywaniu, rozpowszechnianiu i wykorzystaniu wiedzy, których celem jest pomnażanie wartości działań gospodarczych, jak również wskazywanie nowych możliwości rozwojowych dla przedsiębiorstw. Ważne w kontekście strategicznego podejścia do zarządzania wiedzą elementem wydaje się być ustalenie, które zdolności i zasoby oparte na wiedzy są wartościowe, wyjątkowe i nie dają się naśladować, jak również gdzie się znajdują, w jaki sposób zdolności te mogą i powinny wspierać rynkową pozycję firmy, jej konkurencyjność oraz w jaki sposób je pozyskiwać i wykorzystywać do realizacji strategii rozwojowej firmy[122]. Powiązanie strategii organizacji oraz wiedzy jest zatem procesem obejmującym tworzenie, legalizowanie, przedstawianie, dystrybucję i zastosowanie wiedzy (Schemat 4).

i nast.; W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management*, Fieldbook, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.

[121] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą…* , dz. cyt., s. 89.

[122] Tamże, s. 96.

Schemat 4. Procesowe ujęcie zarządzania wiedzą



Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 32.

Drugi etap procesu zarządzania wiedzą obejmuje działania sprowadzające się do uprawomocnienia, legalizowania wiedzy. Osiąga się to dzięki systematycznemu monitorowaniu, badaniu i oczyszczaniu bazy wiedzy, celem dostosowania jej do bieżących i przyszłych potrzeb. Jest to swoista ocena aktualności i skuteczności posiadanej wiedzy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, jej przydatności do rozwiązywania pojawiających się problemów.

W kolejnym etapie, wiedza wytworzona, zalegalizowana, osadzona w różnych miejscach i przechowywana na różnych mediach, powinna być udostępniona wszystkim członkom organizacji. Trzeba więc wybrać właściwy sposób integracji i prezentacji wiedzy pochodzącej z różnorodnych źródeł, aby sprawnie dotrzeć z nią do wszystkich pracowników.

Czwarty etap procesu zarządzania wiedzą obejmuje dystrybucję wiedzy do poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu dostępnych kanałów dystrybucji np. e-mail, Internet, intranet, tablice ogłoszeniowe, pomieszczenia dyskusyjne, zespoły zadaniowe itp.

Wreszcie ostatni etap tego procesu sprowadza się do wykorzystania wiedzy w konkretnych obszarach działalności przedsiębiorstwa lub rynku, co uzależnione jest od tego, czy organizacja zarządzana jest prawidłowo czy też nie. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwa cechuje zdolność do szybkiego odnajdowania właściwego rodzaju wiedzy w świetle konkretnych problemów, pojawiających się w różnych

obszarach funkcjonowania organizacji. Należałoby również podkreślić, że przyśpieszonemu wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy przez organizację sprzyja swoboda eksperymentowania, systemowe szkolenie i motywowanie pracowników do kreatywnego myślenia i wykorzystania jego efektów w produktach, usługach, w metodach wytwarzania i organizacji pracy, w metodach zarządzania. Celowe aktywowanie wiedzy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa prowadzi do wzrostu jego wartości i wartości dla społeczeństwa[123].

Decyzje podejmowane w procesach zarządzania wiedzą powinny prowadzić do pewnych wyborów, np. czy lepiej jest pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, magazynować ją i wykorzystywać do realizacji określonych celów czy też może lepiej byłoby wytwarzać wiedzę we własnym zakresie i eksportować lub magazynować z perspektywą późniejszego wykorzystania. Są to bardzo ważne decyzje, które prowadzą do eliminowania działań nieprzyczyniających się do tworzenia wartości dodanej. Ważny jest także wybór dominującego podejścia do procesu zarządzania wiedzą. Zależy on od kilku czynników, a mianowicie[124]:

- przyjętej misji i strategii przedsiębiorstwa,
- rodzaju prowadzonej działalności,
- dotychczasowych doświadczeń i zdobytych umiejętności w realizacji zarządzania wiedzą,
- posiadanych umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i informacyjnych,
- możliwości finansowych przedsiębiorstwa (pokrycie kosztów zastosowanych systemów informatycznych i informacyjnych),
- poziomu kompetencji pracowników.

W procesach zarządzania wiedzą ważna jest też umiejętność poszukiwania sposobów koncentracji uwagi ludzi wiedzy na jej istocie, roli w realizacji celów organizacji. Zarządzanie wiedzą to skuteczne rozwijanie funkcji motywacyjnej, skłaniającej ludzi do dzielenia się wiedzą, do jej wykorzystania, do kształtowania kultury wiedzy. Stąd zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem ludźmi posiadającymi wiedzę, a zarządzanie ludźmi to zarządzanie wiedzą, jaką oni posiadają[125].

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach często przyjmuje postać częściową i służy wąskim celom. Rzadko podejmowane są próby integracji form cząstkowych

[123] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 32.
[124] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 90.
[125] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami…* , dz. cyt., s. 33.

w jeden wspólny projekt. Najczęściej firmy produkcyjne lub usługowe koncentrują swoją uwagę na zarządzaniu wiedzą dostępną i podejmują projekty dotyczące przechowywania wiedzy. Celem takiego projektu jest zwykle zdobycie, przechowanie i udostępnienie wiedzy potrzebnej w dalszych działaniach w obrębie tej samej organizacji. Stąd też typowe magazyny wiedzy mieszczą w sobie określony rodzaj wiedzy przydatnej do realizacji określonej funkcji przedsiębiorstwa lub określonego procesu (dobre praktyki, wyuczone działania w zakresie prac badawczo -rozwojowych, wiedza o produktach, klientach, rynkach, o wprowadzaniu systemów informacyjnych, o konkurencji, historie uczenia się lub rejestry określonych doświadczeń)[126].

Oprócz projektów zarządzania wiedzą, ukierunkowanych na jej magazynowanie, przedsiębiorstwa koncentrują swoją uwagę na projektach zarządzania wiedzą w zakresie transferu wiedzy. W tym celu wykorzystują urządzenia techniczne lub stwarzają warunki organizacyjne, sprzyjające bezpośrednim kontaktom między pracownikami. Działania te są typowe dla organizacji produkcyjnych i badawczo-rozwojowych. Do innych dziedzin, które mają charakter częściowego zarządzania wiedzą należą też projekty w zakresie podwyższania wartości aktywów wiedzy poprzez bardziej skuteczne ich pozyskiwanie i wykorzystanie (patenty, licencje, minimalizowanie kosztów zarządzania patentami i licencjami). Można także w tym przypadku mówić o projektach zarządzania wiedzą, ukierunkowanych na wzrost sprawności całkowitego środowiska zarządzania wiedzą. Kształtowanie świadomości istoty wiedzy i jej roli w działalności innowacyjnej, w rozwoju gospodarczym, pobudzanie do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i jej optymalnego wykorzystania, jest tutaj połączone z racjonalnym jej przechowywaniem i udostępnianiem[127].

W zarządzaniu wiedzą w organizacji można ponadto wyróżnić kilka etapów rozwoju tego zarządzania[128]:

- etap „Chaosu", w którym organizacja wyklucza relacje pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą a realizacją swych celów;
- etap „Świadomości", w którym w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają jeszcze charakteru sformalizowanego;

[126] Tamże, s. 34.

[127] Tamże, s. 35.

[128] M. Strojny (red.), *Knowledge Management. Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Raport badawczy*, KPMG Consulting, Warszawa 2004, s. 14.

- etap „Ukierunkowania", w którym przedsiębiorstwo, dostrzegając korzyści dla biznesu, płynące z wdrażania zarządzania wiedzą, zaczyna stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia systemu tego zarządzania;
- etap „Zarządzania", który obejmuje pełne wykorzystanie systemu narzędzi i procedur, związanych z zarządzaniem wiedzą, lecz istnieje jeszcze konieczność pokonywania pewnych barier technicznych i kulturowych;
- etap „Systemowego zintegrowania", który oznacza, że system zarządzania wiedzą jest w pełni sformalizowany, będąc jednocześnie częścią wewnętrznych procesów organizacyjnych; na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa.

Etapy te pokazują, w jak różnorodny sposób można podchodzić do procesu zarządzania wiedzą. W każdym bowiem z nich zachowania organizacji i jej członków mogą być różne.

3. Modele zarządzania wiedzą

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele modeli zarządzania wiedzą, co wynika z poglądów badaczy, zajmujących się tym tematem. Ogólnie jednak modele te można podzielić na trzy podstawowe kategorie[129]:

- modele kategorii wiedzy, cechujące się bardziej mechanicznym charakterem tworzenia wiedzy, ze społecznymi akcentami w procesach jej przekształcania;
- modele kapitału intelektualnego, cechujące się mechanicznym traktowaniem wiedzy, co wynika z jej traktowania, jak każdego innego zasobu organizacji;
- modele ukierunkowane społecznie, cechujące się zrównoważonym traktowaniem naukowych i społecznych aspektów zarządzania wiedzą.

Cechą charakterystyczną modeli z pierwszej wskazanej grupy jest proponowanie działań związanych z zarządzaniem wiedzą w podziale na poszczególne jej rodzaje. Przykładem takiego modelu jest model I. Nonaki i H. Takeuchiego, nazywany modelem japońskim. Ukazuje on zarządzanie wiedzą jako proces tworzenia tej wiedzy, składającej się z elementów wiedzy ukrytej i dostępnej/formalnej (wiedza utrwalona w różnego rodzaju dokumentach, programach komputerowych, rysunkach itp.). Menedżerowie japońscy uważają przy tym wiedzę ukrytą za najważniejszy jej rodzaj. Jeżeli wiedza ta ma być wykorzystywana w szerszym zakresie niż tylko przez osoby, które ją posiadają, muszą istnieć w organizacji sposoby jej komunikowania i dzielenia

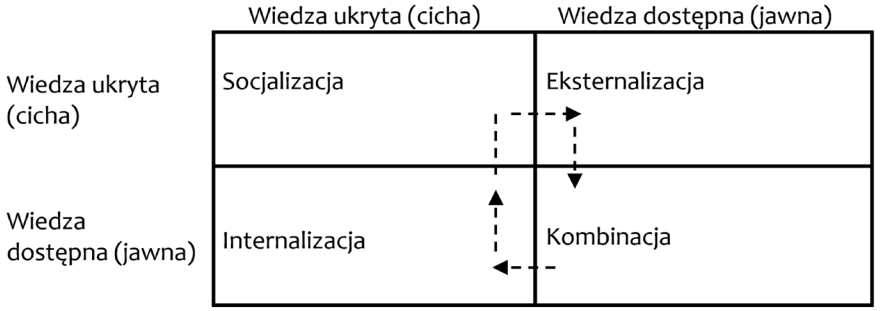
[129] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą…* , dz. cyt., s. 94.

się nią. Zatem właśnie transformacja nieuchwytnej wiedzy cichej w formę możliwą do percepcji przez innych członków organizacji jest procesem tworzenia wiedzy. W ten sposób powstaje wiedza organizacji.

Opracowany model opierał się na spirali wiedzy, czyli powtarzającym się cyklu czterech procesów konwersji wiedzy (schemat 5):

- internalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą (ukrytą);
- socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (dostępną);
- eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę formalną (dostępną);
- kombinacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).

Schemat 5. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali" wiedzy



Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 96.

Zgodnie z tym modelem wiedza powstaje przez interakcje wiedzy ukrytej i wiedzy dostępnej[130]. Socjalizacja jest procesem dzielenia się doświadczeniem, czyli tworzeniem wiedzy ukrytej w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych. Pracownik zdobywa wiedzę ukrytą bezpośrednio od innych. Zdobywanie wiedzy odbywa się przez obserwację, naśladowanie, ćwiczenie (naśladowanie mistrza). Eksternalizacja jest procesem tworzenia wiedzy, w którym wiedza ukryta zostaje udostępniona (wyrażona) w postaci określonych metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Jest ona uruchamiana poprzez dialog lub myślenie zbiorowe w trakcie procesów wypracowywania określonych idei. Kombinacja jest procesem konwersji wiedzy drogą łączenia różnych składników wiedzy dostępnej. Pracownicy dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych lub sieci komputerowych. Jest to proces porządkowania i włączania koncepcji do określonego systemu

[130] Tamże, s. 95.

wiedzy. Wreszcie internalizacja jest procesem włączania wiedzy dostępnej w sferę wiedzy ukrytej,a więc jest to uczenie się poprzez działanie.

Tego rodzaju podejście ma charakter nowatorski, wybiegający w przyszłość. Posiada ono pewne specyficzne cechy, które można określić następująco[131]:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych; na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia;
- pod pojęciem zarządzania wiedzą w firmie powinno się też kryć jej kreowanie;
- każda osoba w organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy;
- szczególne miejsce w procesie tworzenia wiedzy zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Twórcy japońskiego modelu zarządzania wiedzą uważają, że zarządzanie wiedzą samo w sobie jest zbędne. Ważne jest natomiast kreowanie wartości, a to nie podlega zarządzaniu. Według nich, należy pracownikom sygnalizować pewne problemy w odpowiedni sposób, a wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Złożone problemy należy dzielić, upraszczać i mobilizować pracowników do ich rozwiązywania. Stosując odpowiednie procesy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy będą mogli wykorzystywać swoje doświadczenie i tak będzie powstawała wiedza organizacji[132]. Takie podejście powoduje zupełnie nowe spojrzenie na organizację. Nie jest ona traktowana jak maszyna, w której zachodzą procesy informacyjne, ale jako żyjący organizm. Ważniejsze od przetwarzania obiektywnych danych staje się uświadomienie sobie przez wszystkich pracowników, czym jest firma, dokąd zmierza, jakie są jej cele, w jakim otoczeniu chce funkcjonować i co powinna zrobić, by tę wizję wprowadzić w życie, ponieważ w podejściu japońskim, tworzeniem wiedzy nie zajmuje się jedynie grupa ludzi specjalnie do tego powołanych, lecz każdy pracownik organizacji, przy czym każdy z nich spełnia inną rolę w tym procesie. Nonaka i Takeuchi poza tym nie ograniczyli się jedynie do identyfikacji i charakterystyki wymienionych procesów. Zaproponowali oni również metodykę wdrażania swojej koncepcji w życie, nowy rodzaj struktury organizacyjnej (organizacja hipertekstowa), nowe rodzaje stanowisk i funkcji organizacyjnych oraz zupełnie nową filozofię zarządzania. Ich podejście ma charakter systemowy, jednak w literaturze przedmiotu jest często upraszczane i zawężane do samego procesu tworzenia wiedzy.

[131] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor" 2006, nr 1 (14) [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275.
[132] Tamże.

Kolejny model przypomina opisany wyżej i opracowany został przez American Productivity & Quality Center. Model ten wskazuje na procesowy charakter zarządzania wiedzą i składa się z siedmiu następujących etapów: tworzenie wiedzy, jej identyfikowanie, gromadzenie, organizowanie, dzielenie, przystosowanie, wykorzystanie. W modelu tym zidentyfikowane również zostały czynniki, ułatwiające zarządzanie wiedzą, a mianowicie rodzaj strategii i przywództwa, kultura organizacji, wykorzystywana w procesach wytwarzania technologii oraz pomiar[133]. Model ten bazuje na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych, stosowanych w dużych firmach konsultingowych. Duży wkład w rozwój koncepcji modelu procesowego wnieśli T. Davenport i L. Prusak z IBM Consulting Group[134], G. Probst i S. Raub[135] oraz W. R. Bukowitz i R. L. Wilson[136]. Dokonali oni syntezy istniejących doświadczeń praktycznych, jak również uprościli model pierwotny.

Zgodnie z ich propozycją, model procesowy zarządzania wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji, składający się jednak z trzech głównych faz. Pierwszą z nich jest nabywanie/tworzenie wiedzy. Może się ono odbywać w drodze doskonalenia i rozwijania posiadanych zasobów ludzkich (kadrowych) lub poprzez kupowanie zasobów informacyjnych i umiejętności zarządzania na zewnątrz firmy. Zewnętrzny sposób nabywania wiedzy ma uzasadnienie jedynie w sytuacji, gdy własne zasoby kadrowe nie rokują szybkiego rozwoju. Szczególnie niebezpieczne jest nabywanie wiedzy w drodze zakupu porad i opracowań od firm doradczych, które nie są w stanie zapewnić swoim klientom unikalności i bezpieczeństwa sprzedawanej wiedzy. Wiedza jest unikalna jedynie w przypadku, gdy sami ją tworzymy. Docelowym rozwiązaniem powinno być więc wewnętrzne nabywanie wiedzy poprzez powiększanie kapitału intelektualnego, a jeśli to niemożliwe – kupowanie całych firm wraz z ich potencjałem. Kolejną fazą procesu zarządzania wiedzą jest dzielenie się wiedzą, czyli jej upowszechnianie zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Doskonałym sposobem dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się jest forma organizacyjna nazwana przez M. E. Portera klastrem/gronem, grupująca różnego typu instytucje i firmy, związane z daną branżą i skupione na pewnym terenie. Transfer wiedzy, jaki zachodzi między poszczególnymi podmiotami,

[133] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, dz. cyt., s. 37.

[134] E. Lesser, L. Prusak, *Creating value of knowledge*, Oxford, New York 2004.

[135] G. Probst, S. Raub, K. Romhart, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

[136] W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The knowledge management*, Fieldbook, Finance Times-Prentice Hall, Indianapolis IN 1999, s. 5.

powoduje podwyższenie kapitału intelektualnego każdego z podmiotów. Dzielenie się wiedzą realizowane w ten sposób wymaga jednak wcześniejszej jej kodyfikacji. Proces ten polega na nadawaniu wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp osobom potrzebującym jej w danym momencie. W dużych firmach kodyfikacja wiedzy w całości jest niemożliwa. Stąd konieczność tworzenia tzw. przewodników korporacyjnych lub map wiedzy. Pozwalają one na dokonanie podziału całości posiadanej wiedzy na trzy kategorie: wiedzę zasadniczą (rdzenną), niezbędną do funkcjonowania firmy „tu i teraz, wiedzę zaawansowaną, pozwalającą tworzyć przewagę konkurencyjną na rynku oraz wiedzę innowacyjną, pozwalającą zdystansować konkurentów. Ostatnim etapem procesowego ujęcia zarządzania wiedzą jest przekształcenie wiedzy w decyzje. Powodzenie tego etapu uzależnione jest od wielu czynników, do których można zaliczyć m.in. formy i procedury decyzyjne umożliwiające zaangażowanie w proces decyzyjny najbardziej kompetentnych ludzi, sprawnie działający i dostosowany do potrzeb decydentów system wywiadu gospodarczego, jak również systemy oceny i wynagradzania menedżerów promujące nowatorskie i śmiałe rozwiązania[137].

Kolejnym modelem omawianej grupy jest model G. Hedlunda, który w 1994 r. zaprezentował podstawowe jego założenia. Zawierał następujące składowe: tworzenie, reprezentację, składowanie, przekazywanie, przetwarzanie, zastosowanie i ochronę wiedzy organizacyjnej (schemat 6). W modelu tym relacje zachodzą na czterech poziomach, przy czym – podobnie jak w modelu Nonaki – dotyczą wiedzy jawnej i ukrytej (poziom indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny). Na poziomach tych wiedza zarówno powstaje, jak i przepływa przez nie[138]. Model ten w porównaniu do modelu Nonaki miał charakter bardziej skomplikowany, ponieważ uwzględniał znacznie więcej czynników wpływających na transfer wiedzy.

[137] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor" 2006, nr 1 (14) [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275; W. Czemiel-Grzybowska, *Nowoczesne zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych*, „Współczesne Zarządzanie" 2012, nr 2; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.

[138] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 38.

Schemat 6. Typy wiedzy i poziomy jej powstawania/przenoszenia

	Obszary			
	Indywidualny	Grupowy	Organizacyjny	Między-organizacyjny
Wiedza jawna	Rachunek kosztów	Wskaźniki jakości, udokumentowane analizy osiągnięć	Schemat organizacyjny	Patenty dostawców i udokumentowane praktyki
Wiedza ukryta	Międzykulturowe umiejętności organizacyjne	Kierowanie zespołem przy wykonywaniu określonej pracy	Kultura organizacyjna	Nastawienia klientów do produktu i oczekiwań

Źródło: R. McAdam, S. McCreedy, *A critical review of knowledge management models*, "Learning Organization", Vol. 6, Iss. 3, ss. 91–101.

G. Hedlund wskazał także na istotne różnice między japońskim a zachodnim modelem zarządzania wiedzą[139]. Tkwią one w charakterystyce organizacji, a zwłaszcza w systemie zatrudnienia, modelu karier zawodowych pracowników czy wreszcie – w strukturze organizacyjnej, która w opinii tego autora nie powinna mieć charakteru hierarchicznego podporządkowania (struktura M-form). Złożenie struktury z oddziałów, które można wprawdzie łatwo kontrolować, nie umożliwia jednak podejmowania decyzji strategicznych. Mogą to być jedynie decyzje operacyjne, które monitorowane są przez zarząd przy pomocy wskaźników efektywności. Wskutek takiego działania, oddziały zaczynają ze sobą rywalizować, zamiast współpracować, co oznacza powstanie nowych, dodatkowych poziomów hierarchii, które cechuje krótkowzroczność i oportunizm. Jest to sytuacja niekorzystna przede wszystkim dla długookresowego kształtowania zasobu wiedzy w organizacji.

Zdaniem G. Hedlunda, powyższe wady koncepcji japońskiej spowodowały, że zaproponował on strukturę alternatywną organizacji (N-form), w której grupy ludzi tworzyłyby się swobodnie i tymczasowo, a komunikacja między nimi byłaby pozioma (równoległa). W strukturze takiej dużą wagę przykładałoby się do personelu średniego i niższego szczebla, a zarządzający pełniliby rolę katalizatora. Można zatem przyjąć, iż podstawową zasadą działania takiej struktury jest łączenie wiedzy, a nie kolejne jej podziały. Na podkreślenie zasługuje także dokonany przez G. Hedlunda podział dwóch podstawowych typów wiedzy (ukrytej i jawnej) na trzy formy, a mianowicie poznawczą (ang.

[139] G. Hedlund, *A model of knowledge management and the N-form corporation*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, John Wiley & Sons Ltd., ss. 73–90.

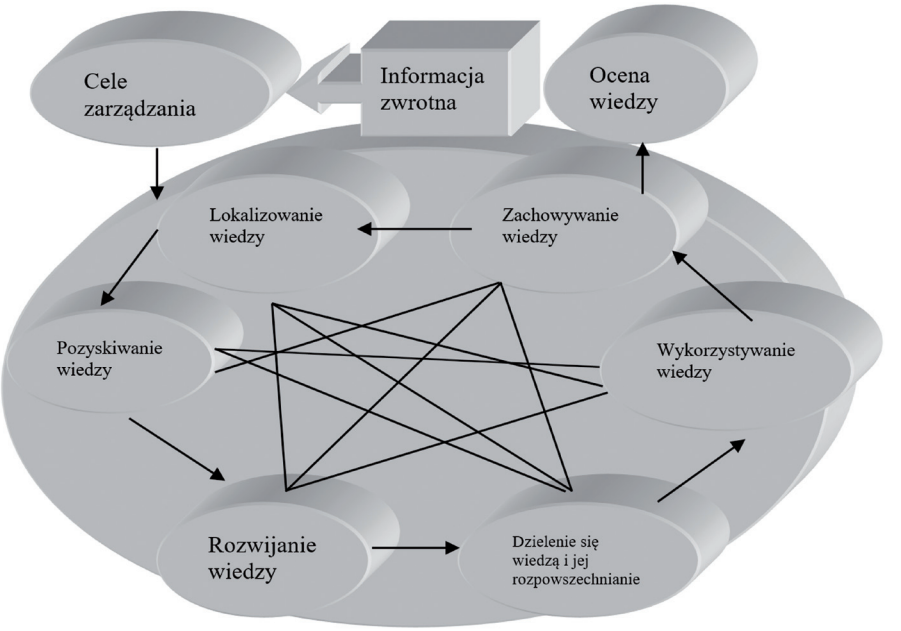
cognitive), umiejętności (ang. *skills*) i wrodzoną (ang. *embedded*), jak również wyznaczenie czterech obszarów jej transferu. Między tym obszarami zachodzi kilka procesów, co przede wszystkim dotyczy wyrażania wiedzy i jej internalizacji na poziomie indywidualnym, rozszerzania i łączenia wiedzy poprzez dialog i wspólne wykonywanie zadań na poziomie grupowym i organizacyjnym oraz jej asymilacji i rozpowszechniania poprzez interakcję z otoczeniem na poziomie międzyorganizacyjnym. Dodatkowo atutem zaproponowanej przez G. Hedlunda modyfikacji jest to, że dynamika przepływu i przetwarzania wiedzy nie polega jedynie na jej przechowywaniu lub ewentualnie przekazywaniu, lecz również na samym jej przekształcaniu. Tego rodzaju podejście nie było przedmiotem dotychczasowego zainteresowania badaczy. W związku z tym powstanie struktury N-form wymaga interakcji między wszystkimi wymienionymi procesami na różnych poziomach, ponieważ tylko w ten sposób będzie tworzona nowa wiedza, struktura N-form pozwoli zaś lepiej nią zarządzać[140].

W 2002 r. opublikowany został model nazywany – od nazwisk twórców – modelem G. Probsta, S. Rauba i K. Romhardta[141]. Przedstawia on ogólną koncepcję zarządzania zasobami intelektualnymi w organizacji, w której można wyróżnić sześć procesów, związanych z zarządzaniem wiedzą (schemat 7).

[140] L. Edvisson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

[141] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Schemat 7. Proces zarządzania wiedzą w modelu Probsta, Rauba i Romharda



Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46; A. Kwasek, Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki, „Zarządzanie Zmianami" 2011, 1, s. 60.

Lokalizowanie wiedzy dotyczy odkrywania źródeł wiedzy i jest związane również z tworzeniem metod pozyskiwania wiedzy (strukturalizowanie zasobów intelektualnych organizacji i tworzenie map lokalizacji wiedzy). Pozyskiwanie wiedzy odbywa się przede wszystkim poprzez interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, czyli klientami, dostawcami czy firmami partnerskimi. Można także wynająć lub zatrudnić ekspertów zewnętrznych lub przejąć innowacyjne organizacje. Rozwijanie wiedzy – to badania, powstawanie nowych produktów, usprawnianie procesów i rozwijanie posiadanych umiejętności. Pracodawcy na tym etapie powinni również zwracać uwagę na pomysły pracowników i nagradzać ich kreatywność. Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej jest trudnym tematem. Z jednej strony posiadana przez pracownika czy organizację, stanowi jego/jej przewagę konkurencyjną nad innymi (jest unikalna i mamy opory co do dzielenia się nią). Z drugiej zaś, niezbędny jest dostęp pracowników do pewnych informacji tak, aby w połączeniu z ich umiejętnościami służyły całej organizacji. Warto przy tym równocześnie zastanowić się, jakiej dokładnie wiedzy potrzebują poszczególne

jednostki w organizacji, czego ma ona dotyczyć, na co wpływać i co zmieniać oraz w jaki sposób ją bezpiecznie rozpowszechniać.

Wykorzystywanie wiedzy powinno mieć związek z produktywnością. Powinna ona tworzyć wartość dodaną. Należałoby przy tym przezwyciężać bariery związane z rutyną, obawami przed nieznanym czy utratą pracy. Duże znaczenie ma w tym przypadku także podejście, które nie powoduje przeceniania własnej pozycji i wartości, a przede wszystkim pozwala uczyć się na błędach własnych i cudzych oraz czerpać ze źródeł własnych i zewnętrznych. Zachowywanie wiedzy polega na selekcjonowaniu, przechowywaniu i okresowym aktualizowaniu. Dostęp do takich informacji sprawia, że organizacja się rozwija, nie są powtarzane te same błędy, a zasoby intelektualne w pełni wykorzystywane.

W obszarze zarządzania wiedzą, z punktu widzenia prezentowanego modelu, ważne jest również uwzględnienie celów tego zarządzania oraz oceny wiedzy. Wyznaczenie celów wpływa na określenie kierunku zarządzania wiedzą, co pozwala na przyjęcie odpowiednich założeń (budowa organizacji opartej na wiedzy), przygotowanie strategii, planów (zagospodarowanie będących w dyspozycji organizacji zasobów pod kątem uzyskania przewagi konkurencyjnej) i określenie konkretnych zadań, które odpowiadać muszą długookresowej strategii. Natomiast ocena wiedzy może odbywać się wyłącznie w wyniku wcześniej sformułowanego systemu pomiaru efektywności jej wykorzystania. Można to zrobić, mając na uwadze osiągnięcia poszczególnych działów czy zyski finansowe organizacji. Można też stworzyć własne modele oceny wykorzystania wiedzy.

Wyżej zaprezentowane modele mają wiele cech podobnych. Pierwsze dwa odwołują się do dwóch form wiedzy: jawnej i ukrytej (model Nonaki i Hedlunda). Jeśli wiedza ta występuje na czterech poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym, to między nimi występuje jej konwersja, której uwarunkowania, doprecyzowane w modelu Nonaki, muszą być spełnione, aby pracownicy dzielili się wiedzą, odpowiednio ją pozyskiwali, tworzyli nową wiedzę i rozpowszechniali ją. Wkładem Hedlunda była odpowiednia struktura organizacyjna N-form, w której wspólnoty praktyków poprzez komunikację poziomą współdziałałyby – a nie konkurowały – na rzecz zarządzania wiedzą. Ostatni model Probsta, Rauba i Romhardta jasno natomiast wskazuje cykl przepływu wiedzy w organizacji, przy czym – co należałoby podkreślić – także w modelu Nonaki występuje opis procesu tworzenia wiedzy, składający się jednak z pięciu faz. Niemniej jednak wymienione fazy wpisują się w procesy przedstawione przez Probsta, Rauba i Romhardta. Ponadto wszyscy autorzy jasno wskazywali na istotę celów zarządzania wiedzą oraz świadomość i podzielanie tych celów przez pracowników. Naturalnie

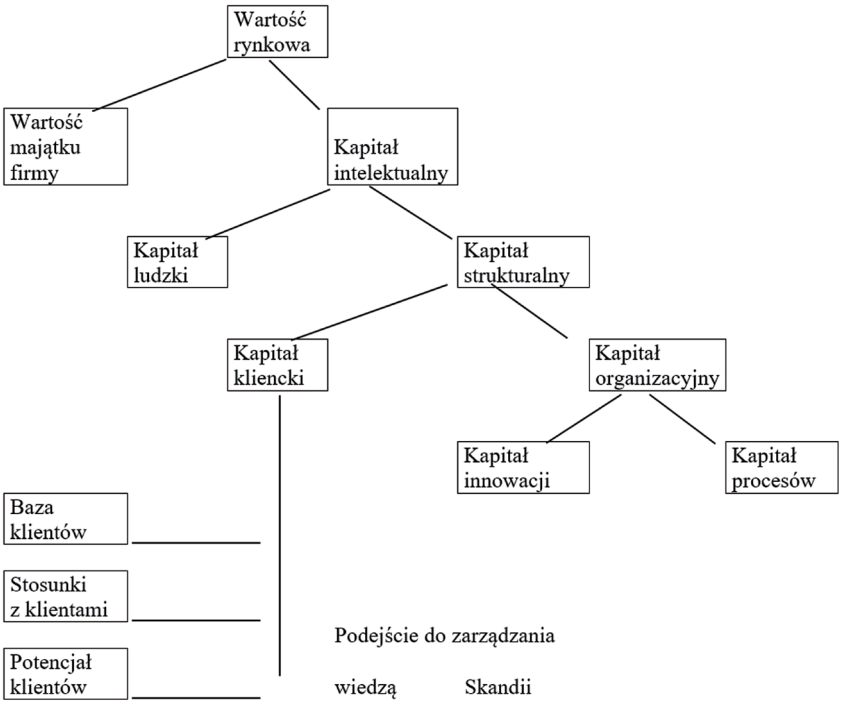
równie ważna jest ocena wiedzy, która pozwala na tzw. „kreatywne niszczenie" (J. A. Schumpeter), czyli zmianę kultury organizacyjnej, wprowadzanie nowych korytarzy komunikacyjnych czy też nowych reguł przechowywania informacji. Można zatem uznać, że opisane modele mają charakter komplementarny, gdyż każdy z tych modeli tworzy pewną wartość dodaną. Wszystkie one mogą natomiast zostać wdrożone w jednej organizacji, gdyż każdy z nich zwraca uwagę na inne aspekty i wprowadza nowe rozwiązania, a wszystkie są niezbędne do sprawnego zarządzania wiedzą w organizacji.

W drugiej grupie modeli możemy wyróżnić przede wszystkim model kapitału intelektualnego oraz model zasobowy. Model kapitału intelektualnego zakłada podział tego kapitału na określone elementy, a mianowicie procesowe, wzrostu, klienta oraz ludzkie[142]. Zawarte są one w dwóch kategoriach kapitału: ludzkim i strukturalnym. Zarządzanie wiedzą traktowane jest w tym przypadku bardziej mechanicznie, bez uwzględnienia aspektów społeczno-politycznych, do których zaliczyć można potrzeby uznania, stosunki przełożony – podwładny, wynagrodzenia, delegowanie uprawnień, wzbogacanie pracy itp. (schemat 8).

Szczególnie zaakcentowano tutaj taką konstrukcję, w której połączenie kapitału ludzkiego, strukturalno-organizacyjnego i klienckiego wraz z zarządzaniem wiedzą, daje pozytywny efekt w postaci zrównoważonej i zbilansowanej organizacji, tworzącej najlepszy z możliwych kapitał finansowy (wartość). Czynników tych nie można jednak traktować jako niezależnych źródeł kapitału intelektualnego, ponieważ powinny się one wzajemnie uzupełniać. W konsekwencji tworzą część wspólną, która jest źródłem wytwarzanej w organizacji wartości.

[142] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 40.

Schemat 8. Model kapitału ludzkiego zarządzania wiedzą



Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie…*, dz. cyt., s. 39.

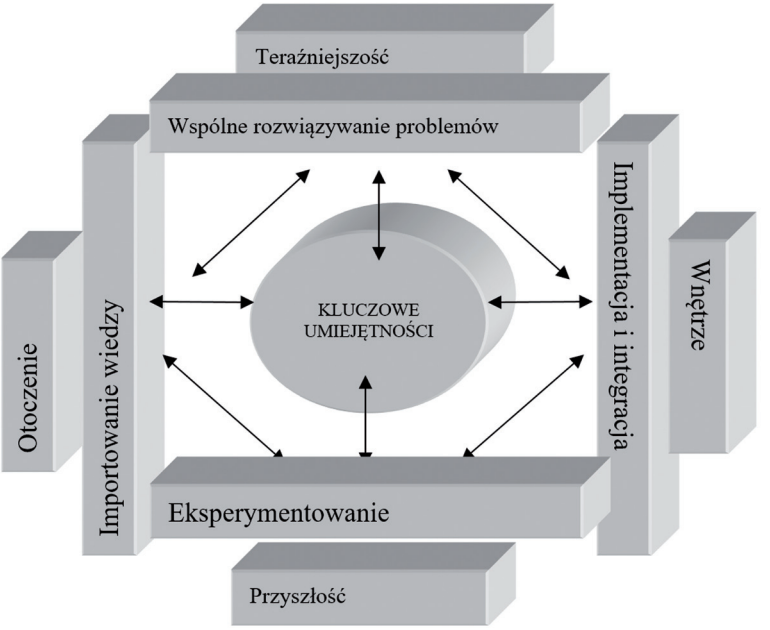
Kolejnym modelem z tej grupy jest model zasobowy zarządzania wiedzą. Powstał on w pierwszej połowie lat 90., jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Opiera się przede wszystkim na koncepcjach D. Leonard-Bartona, nazywanych też modelem „źródeł wiedzy" (ang. *wellsprings of knowledge*)[143]. Model ten został oparty na koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności pracowników i bazuje na rozwijanym w ramach zarządzania strategicznego podejściu zasobowym, które traktuje wiedzę jako najważniejszy zasób firmy (schemat 9).

Zgodnie z założeniami modelu, źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie, warunkiem zaś efektywnego nią zarządzania jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów, czyli importowania wiedzy z otoczenia, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania, wspólnego rozwiązywania problemów oraz kluczowych umiejętności,

[143] D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości[144].

Schemat 9. Elementy modelu zasobowego („źródła wiedzy")



Źródło: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

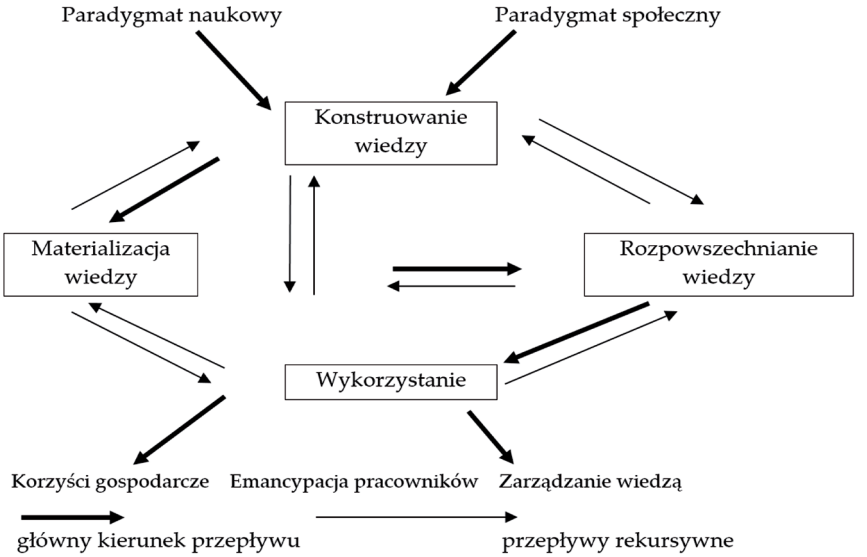
Model ten równocześnie dotyczy zarówno teraźniejszości, jak i przyszłości, a także charakteryzuje się solidnymi podstawami, ponieważ nawiązuje między innymi do wczesnych modeli strategii H. I. Ansoffa oraz do współcześnie rozwijanych koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Równocześnie jest on zbyt mocno zakorzeniony w realiach gospodarki przemysłowej, aby spowodować rewolucyjne zmiany w zakresie tworzenia wiedzy. Tym bardziej jest to ważne, że większość wyników organizacji jest nastawiona na działania krótkookresowe związane z eksploatacją wiedzy istniejącej, a nie eksploracją (i tworzeniem) nowej

[144] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 29; M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 47.

wiedzy. Model ten nie wyróżnia się zbyt nowatorskim podejściem. Jest on raczej nawiązaniem do tradycyjnego sposobu rozumowania powstałego na gruncie zarządzania strategicznego[145].

Zaprezentowane powyżej modele traktują wiedzę, jako zasób na równi z innymi zasobami, bez uwzględnienia aspektów społecznych. Aspekty te uwzględniane są w modelach z trzeciej, wymienionej na wstępie tej części opracowania, grupy. Społecznie ukierunkowane modele zarządzania wiedzą traktują ją jako skutek procesów społecznych i uczenia się w organizacji. Jednym z przykładów takiego modelu jest zmodyfikowany model M. Demaresta (schemat 10).

Schemat 10. Społecznie ukierunkowany model zarządzania wiedzą (zmodyfikowana wersja modelu Demaresta)



Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą...*, dz. cyt., s. 40; M. Demarest, *Understanding knowledge management*, "Long Range Planning" 1997, 30 (3).

Zgodnie z tym modelem, proces tworzenia wiedzy ma bardziej zrównoważony i holistyczny charakter. Zrównoważenie to dotyczy głównie tworzenia wiedzy, która jest jednym z zasobów organizacji. Proces ten ma jednak również charakter społeczny. W związku z tym, omawianym modelu położony jest nacisk na tworzenie wiedzy

[145] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor" 2006, nr 1 (14) [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275, dostęp: 26.09.2018.

wewnątrz organizacji z uwzględnieniem naukowych i społecznych wzorców (aspekty socjologiczne). Obejmuje on ze względu na to cztery kluczowe wymiary zarządzania wiedzą, a mianowicie tworzenie (konstruowanie) wiedzy wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społecznych, ucieleśnianie/materializowanie stworzonej wiedzy wewnątrz organizacji poprzez programy formalne i procesy społecznej wymiany, rozpowszechnianie ożywionej wiedzy w organizacji i jej otoczeniu oraz wykorzystanie wiedzy do celów gospodarczych[146].

Wiedza zatem powinna być tworzona po uprzednim ukształtowaniu korzystnych stosunków społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa, po jej wytworzeniu zaś – podlegać materializacji wewnątrz organizacji, głównie dzięki procesowi społecznej wymiany, a nie programom formalnym. W kolejnej fazie następuje rozpowszechnianie wiedzy w całej organizacji i jej otoczeniu, a w końcu – wytworzona wiedza zostaje zastosowana w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, aby przynosić konkretne korzyści ekonomiczne zarówno organizacji, jak i pracownikom. Wykorzystanie wiedzy ukierunkowane na określone korzyści powinno być zrównoważone biznesowo i społecznie. Ten ostatni problem jest szczególnie ważny ze względów motywacyjnych. Jeżeli zarządzanie wiedzą ma spotkać się z poparciem i zaangażowaniem wszystkich pracowników – to muszą oni dostrzegać i odczuwać bezpośredni związek tego zaangażowania z korzyściami indywidualnymi i tymi, które osiąga przedsiębiorstwo[147].

4. Strategie zarządzania wiedzą

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się również strategiom zarządzania wiedzą. Do najczęściej wymienianych strategii zarządzania wiedzą należą te, które sformułowali M. T. Hansen, N. Nohria i T. Tiernay. Są to strategie: kodyfikacji i personalizacji[148]. Prezentują one dwa odmienne podejścia do strategicznego zarządzania wiedzą, co jednak jest istotnie powiązane z przedstawionym wcześniej podziałem wiedzy na jawną i ukrytą.

Strategia personalizacji (ang. *personalization*) jest oparta na wiedzy ukrytej, posiadanej przez poszczególnych pracowników, zespołu zadaniowego i całego

[146] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 80.
[147] Tamże, s. 81.
[148] M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tiernay, *What's your strategy for mananging knowlegde?*, "Harvard Business Review" 1999, March–April, s. 109.

przedsiębiorstwa. Stosuje się w związku do niej określenie ,,człowiek do człowieka" (ang. *person-to-person*). Przepływ wiedzy odbywa się tutaj na drodze bezpośrednich kontaktów, przez sieć powiązań między pracownikami. Niezastąpionym narzędziem, upraszczającym łączność między pracownikami, jest w tym przypadku technika komputerowa. Pozwala ona na eliminowanie niedogodności związanych z dystansem między pracownikami. Strategia ta ma charakter mocno zdecentralizowany, co wymaga zatrudniania bardziej doświadczonych i zdolnych pracowników.

Natomiast strategia kodyfikacji (ang. *codification*) oparta jest na wiedzy jawnej. Działania tej strategii opierają się na wykorzystaniu techniki komputerowej i sprawnego systemu informacyjnego. Jest ona często określana sloganem ,,ludzie do dokumentów" (ang. *people-to-documents*). Stosowanie tej strategii, która z kolei ma charakter wysoce scentralizowany, wymaga od pracowników posiadania dużych umiejętności, związanych z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informatycznej (bazy danych, sieci komputerowe, infrastruktura, oprogramowanie), ponieważ pozwalają one pracownikowi na swobodny dostęp do informacji bez konieczności komunikowania się z pozostałymi pracownikami. Pracownicy korzystają z dostępnej wiedzy, a równocześnie sami uzupełniają ją o własne doświadczenia i spostrzeżenia nabyte w trakcie rozwiązywania danego problemu. Takie postępowanie umożliwia wielokrotne użycie skutecznych rozwiązań i schematów, co przyczynia się do redukcji liczby błędów popełnianych przez pracownika, a przedsiębiorstwu pozwala skracać czas potrzebny na realizację danego projektu i osiągać tym samym większe zyski.

5. Transfer wiedzy jako obiekt zarządzania

W czasach, w których istnieje możliwość szybkiego dotarcia do nieograniczonej liczby zasobów w bardzo krótkim czasie, źródło przewagi konkurencyjnej może tkwić w możliwości uczenia się. Wiedzę, którą tworzy się w procesach uczenia się gromadzi się w zidentyfikowanych systemach, a następnie są one udostępniane wszystkim uczestnikom i wykorzystywane w przypadku problemów, które się pojawiają. Mogą także stanowić podstawę podejmowania decyzji, tworzenia planów oraz prognoz w odniesieniu do każdego obszaru funkcjonowania organizacji. Każde doświadczenie, dzięki któremu wykorzystywana jest wiedza zgromadzona przez organizację, może przyczyniać się do jej modernizacji i rozszerzenia. Przedsiębiorstwa mogą także dążyć do usprawnienia wdrożonych już rozwiązań organizacyjnych, w celu utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej. Inne wewnętrzne bodźce wprowadzania zmian to na przykład: spadek zysków, wysoki

poziom rotacji pracowników, wzrost kosztów działalności, obniżenie poziomu jakości produktów lub usług, niezadowolenie pracowników, występowanie patologii w procesach zarządzania (np. mobbing, wypalenie zawodowe), niezadowalający poziom wykorzystania technologii, przestarzałe metody produkcji i zarządzania, niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników.

Transfer wiedzy odgrywa bardzo ważną rolę w przypadku dążenia firm do bycia innowacyjnymi. Innowacyjność przedsiębiorstw jest istotnym elementem, decydującym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz źródłem ekspansji na rynki międzynarodowe. Jest to z pewnością zagadnienie wielowymiarowe, postrzegane w różny sposób.

Nie istnieje właściwie jedna, powszechnie uznana definicja innowacyjności, chociaż pojęcie to pojawia się w wielu publikacjach naukowych i popularnonaukowych. Innowacyjność może odnosić się zarówno do przedsiębiorstw, jak również do całej gospodarki.

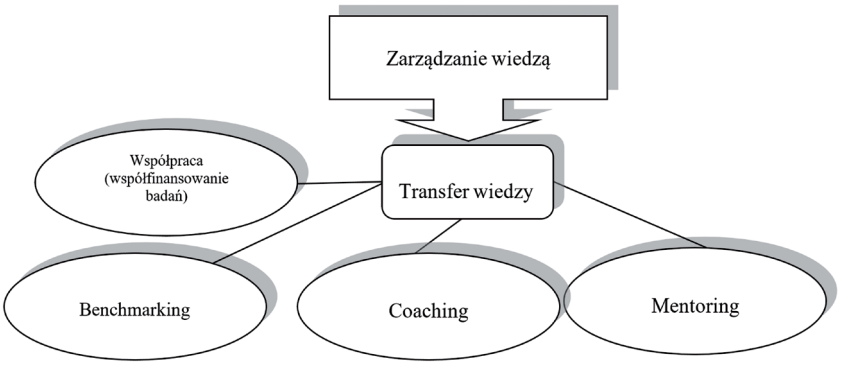
W sferze przedsiębiorstw innowacyjność koncentruje się przede wszystkim na wyjaśnianiu procesów wzrostu produkcji oraz wydajności, które nie mogą wynikać z tytułu większego wykorzystaniu zasobów produkcyjnych, w warunkach niezmiennych czynników rynkowych i korzyści skali[149]. Innowacyjność może być również definiowana jako „skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do rozwijania i przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, świadczonych usług bądź stosowanych technologii". Jest to jednak ograniczenie innowacyjności wyłącznie do procesów produkcyjnych. Współcześnie obserwuje się tendencję do rozszerzenia pojęcia innowacyjności przedsiębiorstwa również do działań z zakresu organizacji i zarządzania oraz działalności marketingowej. Samo posiadanie innowacji produktowej czy też usługowej nie stanowi gwarancji sukcesu rynkowego. Dlatego też innowacyjność należałoby traktować również jako „zdolność firm do tworzenia nowych (…) technologii, metod organizacji, jak i absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza firmą"[150]. W praktyce nie należy mylić pojęcia innowacji z pojęciem innowacyjności przedsiębiorstwa, choć w literaturze przedmiotu pojęcia te bywają utożsamiane.

Przyjrzyjmy się zatem najczęściej stosowanym sposobom transferu wiedzy w organizacjach. Podkreślić jednak należałoby, że są to sposoby nie mające związku z nadużyciami czy działaniami o charakterze nielegalnym (schemat 11).

[149] A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, WAiP, Warszawa 2009, s. 95.

[150] Tamże, s. 96.

Schemat 11. Sposoby transferowania wiedzy w organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ na współczesny sposób zarządzania, w tym także zarządzania wiedzą oraz jej transfer mają przede wszystkim tendencje do podejmowania wspólnych działań, jak również rozwój techniki oraz telekomunikacji, co umożliwia zarówno przetwarzanie dużej ilości informacji, jak również ich szybkie przekazywanie[151]. Jako przykład takiej współpracy można wskazać współfinansowanie kosztownych badań nad nowymi technologiami lub produktami. Mamy więc do czynienia z jednej strony z kooperacją, z drugiej z rywalizacją w tym samym obszarze (obszarze konkurowania na rynku).

Inną koncepcją transferu wiedzy w organizacjach jest benchmarking. Benchmarking – to przede wszystkim działania oparte na systematycznym gromadzeniu danych oraz wybiórcza analiza dostępnych informacji w celu jej zastosowania w macierzystym środowisku przedsiębiorstwa. Bezmyślne kopiowanie jest pozbawione sensu z punktu widzenia biznesowego i dalszego rozwoju firmy. Naśladownictwo jest uzasadnione tylko w przypadku, gdy niesie za sobą faktyczne udoskonalenia lub zastosowanie technologii, która wcześniej nie była znana, a przeprowadzone symulacje pokazują, że może sprawdzić się ona w praktyce[152]. Benchmarking ma przede wszystkim wpływać na usprawnienie procesów w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji prowadzić do wzrostu jego konkurencyjności. Warto w tym miejscu podkreślić, że poza klasycznym porównaniem do firmy z otoczenia biznesowego, charakteryzuje się on także ciągłym poszukiwaniem ulepszeń i nowych rozwiązań poza obszarem działań macierzystego przedsiębiorstwa. Benchmarking nie

[151] W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

[152] Do takich przykładów należy zaliczyć m.in. wykorzystanie taśmy w produkcji samochodów przez H. Forda oraz zastosowanie systemu Kanban w firmie Toyota.

polega bowiem na identyfikacji różnic między praktykami stosowanymi w firmach. Ma on za zadanie wskazanie schematów, które zapewniają konkretnej firmie sukces w danej dziedzinie.

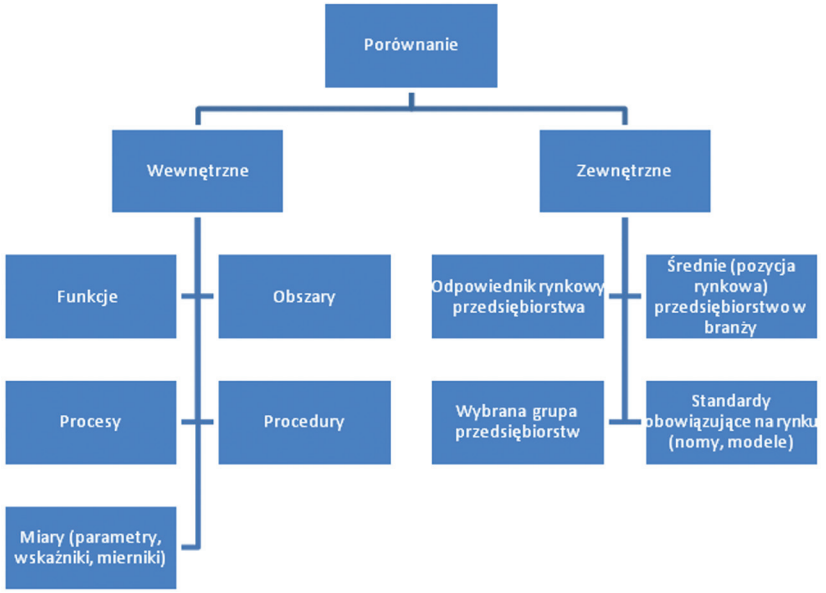
R. C. Camp definiuje benchmarking, jako proces porównywania o charakterze ciągłym, w którym porównywane są przede wszystkim procesy i metody funkcjonowania wielu firm, zwłaszcza firm wiodących pod tym względem (tzw. firmy „*best in class*")[153].

Stosowanie benchmarkingu ma nie tylko wymiar finansowo-ekonomiczny, ale także przyczynia się do wzrostu świadomości wśród pracowników o tym, że firma jest dobrze zarządzana i zmierza we właściwym kierunku. Szukanie nowych, lepszych rozwiązań pozwala spojrzeć w zupełnie inny sposób na stosowane już w przedsiębiorstwie metody zarządzania. Warto również pamiętać, że kluczem do sukcesu jest skuteczność działań benchmarkingowych, która jest istotnie zależna od systematyczności ich podejmowania. Innowacyjność polega nie tylko na wprowadzeniu nowych schematów działania, lecz także na ich konsekwentnej realizacji. Warto w związku z tym wspomnieć o warunkach, jakie muszą być spełnione, aby benchmarking był działaniem skutecznym. Jednym z ważniejszych zagadnień w tej kwestii jest odpowiednie przygotowanie zespołu benchmarkingowego oraz zapewnienie mu odpowiedniej ilości czasu na przeprowadzenie analizy. Ważne jest przy tym aktywne wsparcie działań benchmarkingowych, które powinny być nie tylko popierane przez zarząd, lecz także szeroko rozpowszechniane wewnątrz samej organizacji. Nie powinno w żadnym wypadku dojść do sytuacji, w której podjęte działania porównawcze, a następnie wdrożeniowe były podjęte bez wcześniejszej akceptacji pracowników – w takiej sytuacji nie mają one praktycznie żadnego prawa bytu, gdyż brak poparcia ze strony załogi doprowadzi do całkowitego fiaska nawet najlepszego wdrożenia. Ostatnim, ale równie istotnym punktem, jest wiedza i przygotowanie zespołu benchmarkingowego do podejmowanych działań. Musi on być zaznajomiony z metodyką analizy porównawczej, ale także cechować się odpowiednią wiedzą na temat procesu, który będzie przedmiotem badań.

Z perspektywy realizowanej analizy porównawczej można wyróżnić dwa rodzaje porównań: wewnętrzne oraz zewnętrzne (schemat 12).

[153] Tamże, s. 13.

Schemat 12. Rodzaje porównań Benchmarkingowych



Źródło: K. Szczepańska, *Metody i techniki TQM*, OWPW, Warszawa 2009, s. 152.

W organizacji, w celu transferowania wiedzy, wykorzystuje się także coaching. Szeroko rozumiany coaching definiowany jest jako interaktywny proces, pomagający organizacjom lub pojedynczym osobom w uzyskiwaniu lepszych niż dotychczas efektów podejmowanych działań oraz w przyspieszeniu tempa rozwoju. W rozumieniu węższym, coaching analizowany jest jako jedna z metod szkolenia pracowników[154]. Należałoby równocześnie podkreślić, iż w literaturze przedmiotu istnieje duża różnorodność definicji pojęcia coachingu. Wynika to głównie z jego ewolucji. Można w związku z tym zaproponować trzy kategoryzacje, umożliwiające jego definiowanie[155]:

- po pierwsze – jest to kategoryzacja historyczna, której celem jest przedstawienie utrwalonego w tradycji badawczej pojęcia coachingu,
- po drugie – jest to kategoryzacja alternatywna, która ukazuje szeroki zakres rozumienia coachingu,
- wreszcie po trzecie – jest to kategoryzacja klasyczna, prezentująca pewne granice coachingu, jego podziałów oraz kategoryzacji.

[154] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61.

[155] B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review" 2013, nr 1 (4), s. 12

Pierwsze definicje coachingu w literaturze przedmiotu pojawiły się w latach 90. XX w. Wskazywały one, że coaching jest przede wszystkim formą nauczania. Niektórzy badacze (np. D. Clutterbuck) podkreślali również jego krótkoterminowy charakter. W definicjach, które tworzono już po 2000 r. coaching traktowany był raczej jako wielopoziomowa forma pomagania lub też jako proces pomocy. Wielu badaczy podkreślało również istotność komunikacji dla efektywności coachingu. Według największej międzynarodowej organizacji, która skupia coachów – International Coaching Federation (2012 r.), coaching jest „współpracą z klientem, w prowokującym myślenie kreatywnym procesie, który inspiruje go do maksymalizowania osobistego i profesjonalnego potencjału"[156].

Jedną z najczęściej cytowanych definicji coachingu jest definicja zaproponowana przez R. R. Kilburga, według którego „coaching jest relacją pomagania stworzoną pomiędzy klientem posiadającym autorytet i odpowiedzialność w organizacji, a konsultantem, który używa całego szeregu metod, aby dopomóc klientowi w osiągnięciu wymiernie ustalonego zestawu celów dla poprawy swoich wyników zawodowych i satysfakcji osobistej". W konsekwencji powinno to przynieść poprawę efektywności klienta w organizacji. Podstawą do realizowania takiej usługi jest formalnie określona umowa coachingowa[157]. Zgodnie z metodologią zaproponowaną przez Szkołę Coachingu (The Art and Science of Coaching), która w praktyce realizowana jest przez wielu trenerów i wykładowców, fundamentalne zasady coachingu są następujące:

- pracownik posiada wszelkie zasoby potrzebne do osiągnięcia sukcesu,
- wszyscy są „ok",
- człowiek zawsze podejmuje najlepszą dostępną decyzję z punktu widzenia dostępnych informacji,
- za każdym zachowaniem stoi pozytywna intencja,
- zmiany są nieuniknione.

Ogólnie, dane działanie może być określane jako coaching, jeżeli rozwija jednostkę, jest celowe, wspiera rozwój, opiera się na relacjach partnerskich, wykorzystuje rozmowę, posługuje się informacją zwrotną.

Ostatnią, stosowaną koncepcją w organizacji, mającą na celu transfer wiedzy, jest mentoring. W literaturze przedmiotu nie znaleziono jednej, uniwersalnej definicji tego pojęcia. Współcześnie mianem mentora można określić osobę charakteryzującą się szczególnie rozwiniętymi kompetencjami, godną zaufania, będącą

[156] Tamże, s. 12.

[157] Tamże, s. 13.

wzorem do naśladowania[158]. Pojęcie mentora odnoszone jest również do osób, które dzięki własnej pracy oraz działaniom pomagają innym w rozwijaniu ich potencjału. Jedna z definicji (D. Clutterbuck) opisuje mentoring jako „jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji ludzie i organizacje"[159].

W praktyce mentoring bywa także utożsamiony z coachingiem, przede wszystkim z powodu zbieżności zadań i funkcjonalności obu metod. D. Clutterbuck uważa jednak, że coaching jest pojęciem węższym od mentoringu i może być raczej analizowany jako jego składowa. Mentoring obejmuje coaching, a także bezpośrednią pomoc w rozwoju, nieformalną wymianę informację oraz doradztwo. Mentoring obok trenowania konkretnych kompetencji dotyczy także rozwijania samoświadomości i odkrywania potencjału pracownika. Opierając się na powyższych rozważaniach, przyjęto, że mentoring będzie traktowany jako „partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia"[160]. Mentoring opiera się, jak z tego wynika, na inspirowaniu, stymulowaniu oraz przewodzeniu.

5. Wiedza jako element zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo młoda dziedzina zarządzania. Brak wykrystalizowanej metodologii w badaniach nad tym zagadnieniem w przedsiębiorstwach może stanowić pewnego rodzaju utrudnienie dla przeprowadzenia kompleksowej analizy punktów jej odniesienia do funkcji personalnej. Za A. Pocztowskim można jedynie wskazać dwa główne kierunki oddziaływania funkcji personalnej na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, który jest przedmiotem zainteresowania działań wchodzących w skład zarządzania wiedzą. Pierwszy z nich polega na budowaniu kapitału ludzkiego, drugi zaś – na przekształcaniu kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny (efekt dźwigni zasobów)[161]. Podobna opinia dotyczy związków zarządzania kadrami z wiedzą jako zasobem organizacji, dodajmy – najważniejszym w procesach rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw. Dlatego też w rozważaniach posłużono się metodą opisową, opartą na skojarzeniach, która może stanowić

[158] S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, WSB, Nowy Sącz 2009, s. 114.

[159] D. Clutterbuck, *Learning Alliances – Topping into talent*, IPD, London, p. 79.

[160] S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, dz. cyt., s. 114.

[161] A. Pocztowski, *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871, Wrocław 2000, s. 63; L. Edvisson, *Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital*, "Journal of Intellectual Capital" 2000, nr 1, ss. 12–16.

wprowadzenie do poszerzenia tego rodzaju badań. Dokonano również próby doprecyzowania najważniejszych, występujących między zarządzaniem wiedzą a elementami funkcji personalnej, zależności.

W przypadku planowania zasobów ludzkich, stanowiącego punkt wyjścia dla oceny potrzeb kadrowych organizacji, niezwykle ważne jest uwzględnienie uwarunkowań zmieniającego się otoczenia, a zwłaszcza postępu technicznego i technologicznego. Po pierwsze zatem – konieczne jest określenie sposobu i skali absorpcji procesów innowacyjnych, co wymaga zweryfikowania posiadanego przez pracowników zasobu wiedzy (analiza luk kompetencyjnych), jak również zapotrzebowania na nowych pracowników o sprecyzowanym profilu kompetencyjnym. Po drugie – ważne jest określenie sposobów dostosowania lub pozyskania wiedzy przez pracowników. Wreszcie po trzecie – w procesach planowania niezbędne jest uwzględnienie kosztochłonności przewidywanych kierunków doskonalenia pracowników. Jest to bowiem podstawowa determinanta, warunkująca sposób zarządzania wiedzą, która umożliwia podejmowanie decyzji o wykorzystaniu *outsourcingu* i innych elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy jako integralnego sposobu reagowania na zmianę.

W kontekście powyższych przesłanek, istotnego znaczenia nabiera problem szacowania wiedzy przedsiębiorstwa[162]. Wiedza jawna i ukryta w nim zgromadzona, łatwo dostępna dla jego pracowników, pozwala znacznie uprościć i skrócić procesy decyzyjne, w efekcie szybciej reagować na zmiany zachodzące na rynku, a tym samym umożliwia zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej bowiem szacowana wartość firmy zawiera również aktywa niematerialne[163]. W przypadku pomiaru tych aktywów, przedmiotem zainteresowania jest obszar wartości, jakie wnoszą do organizacji jej pracownicy (kapitał ludzki, kapitał intelektualny) firmy[164]. W literaturze przedmiotu obserwowane są próby zweryfikowania determinantów umożliwiających dokonywanie takich pomiarów, niemniej jednak – jak przyznają sami autorzy – jest to niezwykle trudne, ponieważ wiedza jest z jednej strony wartością nieuchwytną, z drugiej zaś – wpływa na nią bardzo wiele czynników zewnętrznych, niejednokrotnie trudnych do

[162] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 69.

[163] D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 282.

[164] M. Kunasz, *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego* [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Printgroup, Szczecin 2006, s. 120.

skwantyfikowania[165]. W związku z tym proponowane jest stworzenie systemu pomiaru zasobów wiedzy organizacji, w którym punktem wyjścia są cele organizacji, sformułowane na podstawie tzw. bilansu otwarcia, a efektem – bilans zamknięcia, zawierający bilans zasobów wiedzy, bilans finansowy oraz bilans wskaźników rodzaju (działalności)[166]. Algorytm pomiaru wiedzy zaproponowany także został przez J. Purgał-Popielę[167]. Należy równocześnie zaznaczyć, że źle zaprojektowany schemat pomiaru lub zastosowanie zbyt złożonych mierników i systemów pomiaru może okazać się ważną przeszkodą w przekładaniu wiedzy na działania, tj. nieefektywnym wykorzystaniu posiadanych wartości niematerialnych[168]. Dlatego też w działaniach umożliwiających pomiar wiedzy proponowane są inne, prostsze metody, do których można zaliczyć kontrolowanie działań przedsiębiorstwa, analizę różnic między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa oraz pomiar zysku finansowego, jak również prowadzone są badania ukierunkowane na stworzenie narzędzia, które jednocześnie uwzględniałoby statyczny i dynamiczny wymiar wiedzy. Wówczas możliwe stałoby się zarówno dokładne poznanie topografii zasobów wiedzy w organizacji, jak i skuteczniejsze zarządzanie nimi[169].

[165] Do problemów związanych z pomiarem wiedzy zaliczone zostały: (1) niemożność wyceny niektórych zasobów wiedzy, związana z jej nieuwzględnianiem jako elementu aktywów, brakiem dostatecznego stopnia jej rozpoznania oraz brakiem systemów monitorowania; (2) nieodpowiedni przedmiot pomiarów, a przede wszystkim skupienie się na wskaźnikach finansowych, nieukazujących związków przyczyno-skutkowych, wykorzystywanie wyłącznie wskaźników wewnętrznych, co uniemożliwia prowadzenie analiz porównawczych oraz brak pomiaru efektywności prowadzonej akcji szkoleniowej; (3) stosowanie nieodpowiednich, specyficznych dla organizacji miar, co ma związek ze zróżnicowaniem miar w odniesieniu do aktywów materialnych i niematerialnych, jak również wykorzystywaniem przede wszystkim miar ilościowych i pomijaniem miar jakościowych, uniemożliwiając w ten sposób dokonywanie porównań; (4) przeprowadzanie pomiarów bez uzasadnionej potrzeby, czyli realizowanie takich procedur wyłącznie w odniesieniu do tych parametrów, które są łatwo mierzalne i pomiar może odbywać się automatycznie, bez uwzględnienia dostosowania systemu pomiaru do specyfiki badanego zjawiska. Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, ss. 65–66.

[166] Szerzej na ten temat pisali m.in. M. Kłak oraz K. Fabiańska. Por. M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 71 i nast.; K. Fabiańska, *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999, ss. 45–50.

[167] J. Purgał-Popiela, *Pomiar wiedzy w organizacji – problemy i wyzwania* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 61.

[168] J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 128.

[169] Szerzej na ten temat pisali G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, D. Dobija, M. Kłak oraz K. Fabiańska. Por. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, ss. 268–272; D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*,

Wiedza zlokalizowana w organizacji może w istotny sposób wpływać na nabór pracowników i składające się na niego procesy. Dla każdego podmiotu gospodarczego ważne jest bowiem określenie kierunków rekrutacji (wewnętrzna i zewnętrzna), jak również w ramach selekcji – sformułowanie kryteriów oceny przyjęcia pracownika. Dlatego też z działań prowadzonych w ramach zarządzania wiedzą wynikać mogą pewne przesłanki, umożliwiające dokonywanie prawidłowego naboru pracowników. Do najważniejszych należałoby zaliczyć luki kompetencyjne, które powodują, że z jednej strony może wystąpić potrzeba dokonania rekrutacji zewnętrznej, zwłaszcza w przypadku braku możliwości sfinansowania kształcenia pracownikom, z drugiej zaś – mogą uniemożliwiać racjonalne gospodarowanie kadrami[170]. O możliwościach przeprowadzenia określonego rodzaju rekrutacji świadczy też sposób realizowania w firmie przemieszczeń pracowników, czyli zmiana stanowisk na niższe, wyższe lub równorzędne. Konsekwencją takiego ruchu pracowniczego są ilościowe i jakościowe zmiany potencjału pracy[171]. Ruchliwość pracownicza jest procesem naturalnym i wiąże się ze zmianą warunków działalności podmiotu gospodarczego oraz – co ważniejsze – zmianą kwalifikacji samych pracowników. Zarządzanie wiedzą powinno wskazywać kierunki przemieszczeń pracowników zgodnie ze zidentyfikowanym zakresem ich kompetencji.

Ogólnie, powiązanie wiedzy i procesów zarządzania nią w podmiotach gospodarczych z naborem pracowników, może wpłynąć na zwiększenie jego skuteczności. Decyzje podejmowane w tym procesie mogą mieć charakter bardziej spójny z rzeczywistymi potrzebami firmy.

Oczekiwaniem każdego pracodawcy jest to, aby działalność prowadzona przez organizację była oparta na efektywnych pracownikach. System ocen pracowniczych wspiera te oczekiwania, ponieważ ocena zazwyczaj uzależniona jest od osiąganych przez pracownika rezultatów, a równocześnie należałoby podkreślić, że jest to proces złożony i trudny. Jest to ponadto fundament określania potrzeb kadrowych, a w następnej kolejności systemu motywacyjnego i doskonalenia zawodowego pracowników[172]. Dlatego też zarządzanie wiedzą w działaniach wspomagających ocenę

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, ss. 23–30; M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 76; K. Fabiańska, *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999, ss. 45–50.

[170] W. Bień, *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2013, t. 22, nr 1, s. 13.

[171] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 173.

[172] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 116.

pracowników powinno przede wszystkim koncentrować się na pokazaniu charakterystyki kompetencyjnej poszczególnych stanowisk pracy. W ten sposób można wyeliminować lub ograniczyć znaczenie niedostosowania umiejętności pracownika do stanowiska pracy, a w dalszej kolejności dopasować jego wiedzę do oczekiwań pracodawcy. Tego rodzaju podejście powinno stanowić podstawę formułowania kryteriów oceny, które nie mogą mieć charakteru uznaniowego lub przypadkowego. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system oceniania pracowników powinien uwzględniać zarówno efekty, jak i zachowania pracowników, co umożliwia dokonywania sensownych przesunięć pracowników, zgodnych z potrzebami wewnętrznymi firmy[173]. Poprawne sformułowanie systemu ocen pracowniczych pełni także ważną rolę w kształtowaniu zakresu działania zarządzania wiedzą. Informacje płynące z tego systemu mogą bowiem wpłynąć na organizowanie akcji szkoleniowej, dostosowującej lub podwyższającej kompetencje pracowników, jak również – w następnej kolejności – przyczynić się do modyfikowania systemu motywacyjnego, działającego w firmie. Zależności między zarządzaniem wiedzą a oceną pracowników mają charakter sprzężenia zwrotnego i generują korzyści dla obu procesów, umożliwiając między innymi określenie kierunku rozwoju pracowników (podwyższanie poziomu ich wiedzy), właściwe wykorzystanie potencjału pracowników i podejmowanie decyzji kadrowych oraz zapobieganie występowaniu luk kompetencyjnych[174].

Związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników najczęściej przejawiają się w działaniach, które powinny uwzględniać nagradzanie pracowników, powiązane w sposób bezpośredni z ich skłonnością do uczestnictwa w procesach kształcenia, czyli podejmowaniem działań, umożliwiających dostosowanie kwalifikacji do zajmowanych stanowisk pracy lub ich podwyższanie (kształtowanie poziomu i jakości wiedzy). Istotne jest przy tym opracowanie systemu motywacyjnego, który wspierać będzie przekształcenia kompetencji pracowników. Można uznać, że zarządzanie wiedzą tym skuteczniej przyczynia się do realizacji celów organizacji, w im większym stopniu ustalone motywatory skłaniają pracowników do uczestnictwa w działaniach, powiększających kapitał intelektualny firmy. Dla realizacji strategii i zadań przedsiębiorstwa nie wystarczą bowiem same kompetencje pracowników, pracownicy muszą chcieć wykorzystać swoje kwalifikacje i posiadaną wiedzę.

[173] M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007, s. 49.

[174] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2007, s. 68.

Precyzując związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników, należałoby podkreślić, że niezbędne jest w tym przypadku uwzględnienie nie tylko sposobu postępowania pracodawców, ale także wpływ funkcjonującego systemu motywacyjnego na postawy pracowników[175]. Ma to zasadnicze znaczenie dla skuteczności zarządzania wiedzą jako procesu dostosowywania i powiększania kapitału intelektualnego firm. Ogólnie, zależność między motywowaniem pracowników a wiedzą również w tym przypadku ma charakter sprzężenia zwrotnego. Łącznik stanowią postawy pracowników, które kształtowane są zarówno pod wpływem działającego w firmie systemu motywacyjnego, jak również mogą być wynikiem działań realizowanych przez zarządzanie wiedzą, ponieważ celem tego postępowania jest dbałość o ich nieustanny rozwój. Podobne jest zresztą zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Można zatem uznać, że oba te działania mają celu tworzenie wartości dodanej w organizacji dzięki ludziom.

Zarządzanie wiedzą w podmiotach gospodarczych i sama wiedza w sposób najpełniejszy powiązane są z doskonaleniem pracowników, które odbywa się głównie poprzez organizowanie szkoleń lub kierowanie pracowników do procesu kształcenia w instytucjach zajmujących się edukacją kadr. Szkolenia i związane z tym doskonalenie kadr to ważna i integralna część rozwoju każdej organizacji, strategiczny czynnik rozwoju przedsiębiorstw. Mają one na celu wzbogacanie wiedzy pracowników, rozwijanie ich zdolności, motywacji i umiejętności, które prowadzą do wzrostu efektywności, a w konsekwencji do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich. Wszystko to decyduje o obecnej i przyszłej gotowości właścicieli zasobów ludzkich do realizacji zadań przedsiębiorstwa, a także o ich sile przetargowej na rynku pracy, to znaczy o stopniu ich zatrudnialności. Musimy bowiem pamiętać, że aby pracownicy spełniali oczekiwania firmy i wpływali na jej efektywność, konieczne są działania zmierzające do tego, by nieustannie posiadali wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku pracy, a więc trzeba w nich inwestować i podnosić ich kwalifikacje oraz wiedzę, bo tacy pracownicy – to cenny kapitał organizacji.

Inwestowanie w kadry powinno być traktowane przez pracodawcę na równi z inwestowaniem w rozwój materialny firmy. Sukces firmy zależy bowiem od zasobu ludzkiego[176]. Źródłem przewagi konkurencyjnej firmy są nie tylko pracownicy

[175] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 159.

[176] G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników* [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 49.

zaangażowani, wysoko kwalifikowani, kompetentni i chętni do ciągłego uczenia się, ale również struktura organizacyjna firmy, umożliwiająca uczenie się, nastawiona na kreatywność i przedsiębiorczość[177]. Potrzeba organizacji szkoleń – lub szerzej, procesu kształcenia – wynika przede wszystkim z sytuacji na rynku pracy, na którym nie zawsze można znaleźć ludzi o odpowiednich kwalifikacjach. Kształcenie powinno dotyczyć wszystkich pracowników. Korzyści z tego procesu odczuwane są zarówno przez firmę, jak i zatrudnionych pracowników. Ci ostatni otrzymują szansę na awans, możliwość przekwalifikowania się i większą możliwość funkcjonowania na rynku pracy, firma zaś może podwyższyć swoją pozycję konkurencyjną na skutek zwiększenia efektów realizowanych działań. Równocześnie wymagana jest dbałość o jakość i skuteczność działań szkoleniowych, a więc osiągnięcie efektu w postaci zdobycia nowych kompetencji czy rozwinięcia już posiadanych, ponieważ wiedza i inne elementy zasobów ludzkich to podstawowe kryterium, wyróżniające firmy osiągające sukcesy, jak również decydujące o rozwoju kapitału ludzkiego[178].

Podsumowując, identyfikacja kluczowych związków między procesami zarządzania wiedzą i funkcją personalną, a tym samym miejsca wiedzy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwala na systematyczne przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny. Jest on trudny do zidentyfikowania i imitacji przez rywali rynkowych, co istotnie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej[179]. Korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo z tytułu realizowania działań z zakresu zarządzania wiedzą, powinny być warunkowane w sposób bezpośredni przez realizowaną w sposób prawidłowy funkcję personalną. Tylko wówczas będą one widoczne na wszystkich poziomach, a mianowicie nie tylko organizacji, ale również pracowników i rynku[180]. Dla pracowników ma przede wszystkim znaczenie stworzenie kultury organizacyjnej, umożliwiającej swobodny przepływ wiedzy, umiejętności i kompetencji, jak również tworzenie więzi z firmą, wzrost kreatywności, poczucia własnej wartości oraz samorealizacji[181]. Natomiast na poziomie rynku,

[177] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 7.
[178] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 275.
[179] J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.
[180] A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, ss. 42–43.
[181] K. Kwiecień, M. Majewski, *Tajniki wykorzystania wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 358.

korzyści dotyczą wszystkich podmiotów współpracujących, jak również klientów. Mamy w tym przypadku do czynienia z następującymi czynnikami, które traktowane są, jako korzyści: wymiana informacji, umiejętność zrozumienia klienta, efekt medialny oraz monitoring[182]. Konsekwencją tych korzyści będzie przede wszystkim stworzenie efektywnego systemu zarządzania firmą, który przyczyni się do formułowania nowej strategii i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, podporządkowanej wiedzy oraz wspieranej przez technologie informacyjne. Sprzyjać on będzie również wzmocnieniu więzi pomiędzy przedsiębiorstwem i pracownikami. Ogólnie, dzięki wprowadzaniu usprawnień wynikających z procesu zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo może stać się wiarygodnym partnerem rynkowym i być pozytywnie odbierane przez finalnego odbiorcę jego dóbr bądź usług.

[182] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 80.

Rozdział III
Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie jakością

Jeszcze do niedawna jakość była pierwszoplanowym zagadnieniem we wszelkich rozważaniach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw. Dzisiaj problematyka jakości nie jest już tak mocno artykułowana. Czy to oznacza, że nie odgrywa już ważnej roli w zarządzaniu? Wprost przeciwnie, jej znaczenie jest jeszcze większe. Tyle, że rolę jakości w zarządzaniu traktujemy dzisiaj, jako coś normalnego, coś co jest immanentną cechą współczesnej, nowoczesnej organizacji oraz współczesnego, nowoczesnego zarządzania organizacjami. Obserwuje się ponadto, że jakość/zarządzanie jakością ma przede wszystkim znaczenie w wysoko rozwiniętych gospodarkach, w których mamy do czynienia z porównywalnie wysokim poziomem zaspokojenia potrzeb społecznych, wysokim poziomem życia. W związku z tym zaspokojenie potrzeb współczesnych społeczeństw w coraz większym stopniu wiąże się z szeroko rozumianą jakością, a w coraz mniejszym – z ilością wytwarzanych i konsumowanych dóbr. Równocześnie jakość wytwarzanych produktów, jak również jakość funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich aspektach, ma decydujący wpływ na ich konkurencyjność na rynku, która jest podstawowym wyznacznikiem rozwoju i przetrwania organizacji w długim horyzoncie czasowym[183].

1. Jakość w ujęciu historycznym

Wyraźne zmiany w podejściu do jakości były widoczne z końcem XIX w., kiedy to nastała rewolucja przemysłowa. Rozwój przemysłu i technologii oraz stale podnoszący się poziom złożoności procesów wytwórczych spowodowały nieuchronność wprowadzenia wysoko zaawansowanej specjalizacji pracy. Szybko rosnący konsumpcjonizm doprowadził do upowszechnienia się produkcji masowej, w trakcie której kontrola jakości stała się niezbędnym elementem. W tym też okresie zaczęła nabierać swego znaczenia kadra zarządzająca. Zaczęto

[183] J. Sokołowski, *Jakość i aktywa niematerialne w działalności przedsiębiorstw* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 117.

zatrudniać kierowników, którzy sprawowali kontrolę nad wszystkimi etapami procesów wytwarzania. Kierownicy ustalali standardy jakości oraz podejmowali strategiczne decyzje dotyczące kontroli jakości, stale kontrolowali pracowników pod kątem przestrzegania norm i standardów, ponieważ byli odpowiedzialni za jakość wytworzonych produktów[184].

Z czasem, kiedy produkcja masowa nabrała rozmachu i zaczęto produkować coraz więcej, coraz częściej pojawiały się towary z wadami. Szybkie tempo produkcji nie sprzyjało jakości. Początkowo uznawano to za integralną część procesu (większa produkcja, większe straty w postaci odpadów), lecz z biegiem czasu konsumenci zaczęli być bardziej świadomi swych praw i żądali coraz to wyższej jakości produktów. Te, które nie spełniały ich oczekiwań, były reklamowane. Dobrym przykładem będą tu Stany Zjednoczone, gdzie na początku XX w. rozwój gospodarczy nabrał niebywałego tempa, w konsekwencji którego społeczeństwo stało się bogatsze, bardziej wykształcone i świadome swoich praw. Wtedy to też właśnie zaczęła rosnąć konkurencja, głównie w przemyśle samochodowym. Był to dodatkowy sygnał do tego, że należy zmienić podejście do jakości. Przełomowym momentem uważa się orzeczenie Sądu Apelacyjnego z 1916 r., które wydano w Nowym Jorku, a które dotyczyło odszkodowania za straty spowodowane wadą w aucie wyprodukowanym przez Buick Motor Corporation. Kwintesencją orzeczenia było stwierdzenie, że to producent jest odpowiedzialny za defekty wyrobu, w szczególności te, które w konsekwencji mogą być potencjalnym zagrożeniem dla zdrowia oraz życia konsumentów[185].

Producenci obawiając się reklamacji i spraw sądowych oraz chcąc sprostać wymaganiom klientów, zaczęli baczniej przyglądać się realizowanym procesom i jakości swoich produktów. Powstały pierwsze etaty dla kontrolerów jakości, odpowiedzialnych tylko i wyłącznie za kontrolę jakości produktów, która powinna być przeprowadzana w sposób rzetelny i oceniać zgodność wyprodukowanego materiału ze standardem (w przypadku wykrycia niezgodności, towar stanowił stratę). Ze względu na skrupulatność kontroli, liczba wykrywanych wad w wielu przypadkach była bardzo duża, co w konsekwencji powodowało straty finansowe. Kontrolą w związku z tym zaczęto obejmować nie tylko produkty finalne, ale także poszczególne etapy procesu produkcyjnego, co pozwoliło na wyeliminowanie błędów technologicznych i znacznie zmniejszyło liczbę wadliwych produktów.

[184] R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 297.

[185] V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991, s. 34.

Ponadto w tym okresie zaczęto również dostrzegać potencjał związany z kontrolowaniem jakości, ponieważ nie tylko minimalizowano w ten sposób straty, ale podnoszono prestiż firmy, a tym samym jej konkurencyjność na rynku.

Kolejnym przełomem w zakresie zarządzania jakością okazało się nowatorskie podejście do problemów jakości A. W. Shewharta, który dowiódł, że defekty oraz koszty z nich wynikające mogą być zminimalizowane poprzez element będący podstawą wzajemnego zrozumienia problemów, z którymi spotykają się pracownicy produkcji, konstruktorzy i kontrolerzy. W tym samym czasie J. M. Juran stwierdził, że w istocie, to brak wzajemnego zrozumienia i przepływu informacji pomiędzy specjalistami był przyczyną wadliwości produktów/towarów[186]. W związku z tym opracował kartę (tzw. karta Shewharta), na której docelowo miały być gromadzone wszelkie informacje. Opracowana karta inicjowała nowe, innowacyjne spojrzenie na jakość oraz koszty jakości, ponieważ Shewhart zastosował do jej wykonania metody statystyczne. Metoda ta, znana jako system AQL (ang. *Acceptable Quality Level* – akceptowalny poziom jakości), jest stosowana w wielu przedsiębiorstwach do chwili obecnej. Pozwala ona bowiem na ograniczenie bądź zrezygnowanie z systemu kontroli końcowej procesu, pod warunkiem przeprowadzania kontroli urządzeń produkcyjnych pod kątem zachowania tolerancji.

Innowacyjne podejście Shewharta do rozwiązywania problemów jakościowych zostało upowszechnione przez jego współpracownika – W. E. Deminga. Deming jest twórcą filozofii TQM (ang. *Total Quality Managment*), czyli kompleksowego/totalnego zarządzania jakością, która jest upowszechnionym modelem teoretycznych opracowań Shewharta.

[186] J. M. Juran, F. M. Gryna, *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974. s. 113

Tabela 1. Ewolucja zarządzania jakością

Orientacja Marketingowa	Jakość Totalna	TQM Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością	Strategiczne planowanie jakości	1990
			Jakość procesów biznesowych	1980
	QA Quality Assurance – Zapewnienie jakości	TQC Total Quality Control – Totalna kontrola jakości	Jakość usług	1960
Orientacja Sprzedażowa	Kontrola Jakości	Statystyczna Kontrola Jakości	Jakość procesu wytwarzania produktu	1930
		Inspekcja		
Orientacja Produkcyjna	QC	Kontrola kierownicza		1900
		Samokontrola indywidualnego wytwórcy		

Źródło: R. Karaszewski, *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999.

Jak wynika z powyższej tabeli, ewolucja zarządzania jakością polegała na stopniowej zmianie orientacji z takiej, która koncentrowała się na produkcji, poprzez koncentrującą się na sprzedaży i w końcowym etapie – koncentrującą się na marketingu. Problematyka jakości została zatem mocno rozbudowana. Nie dotyczy bowiem tylko przedsiębiorstwa produkcyjnego czy usługowego, ale występuje we wszelkiego typu organizacjach, np. w ochronie zdrowia, administracji publicznej, organizacjach oświatowych itd. Obejmuje przy tym coraz to nowe zagadnienia, co związane jest z rozszerzeniem funkcji realizowanych przez organizacje. Zarządzanie jakością zostało wzbogacone o nowe elementy, co wynika z jednej strony ze zmian w otoczeniu, z drugiej zaś ze zmian w systemach zarządzania.

2. Pojęcie jakości oraz kosztów jakości

Pojęcie jakości jest trudne do zdefiniowania, ponieważ kryje się pod nim wszystko, co powiązanie jest z pewnymi właściwościami wyrobu lub usługi i ma wpływ na sposób postrzegania przez konsumenta określonego wyrobu lub usługi. Jakość jest ponadto terminem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania ze względu na swoją subiektywność. Problemy definicyjne wynikają z następujących przesłanek[187]:

[187] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 18.

- ocena jakości jest uzależniona od między innymi doświadczenia, wiedzy, zapotrzebowania na wyrób;
- pojęcie jakość ulega przemianom na skutek rozwoju ludzkości i zachodzących przemian jakościowych;
- poziom świadomości pracowników i przełożonych oraz stopień wdrożenia koncepcji jakościowych w przedsiębiorstwie wpływają na ocenę jakości i praktyczne podejście do jakości wyrobów;
- wymagania klientów determinują poziom jakości wyrobów;
- jakość jest pojęciem wielowymiarowym i interdyscyplinarnym.

Przez ostatnie dziesięciolecia pojęcie jakości nabierało znaczenia, stało się kluczem do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Obecnie jest także tematem współzawodnictwa w świecie biznesu. Kadry zarządzające uświadomiły sobie, iż myślenie projakościowe może posłużyć do bardziej efektywnego wykorzystania możliwości oraz zasobów firmy. Dlatego też jakość jest w dzisiejszych czasach jednym z podstawowych zagadnień w zarządzaniu, szczególnie ważnych we współczesnym świecie[188].

Prekursorami terminu „jakość" byli Platon i Arystoteles. Platon użył określenia *poiotes* (właściwość)[189], utożsamiając je z jakością. Rozważania te kontynuował Arystoteles, który stwierdził, że świat da się opisać za pomocą określonych kategorii, takich jak: jakość, ilość, relacja, substancja, miejsce, czas, położenie, dyspozycja, czynność oraz proces. Cyceron dla określenia greckiego pojęcia *poiotes* wprowadził słowo *qualitas,* od którego zaczerpnięto nazwę jakości w wielu językach. Od tamtego czasu powstała ogromna liczba jej interpretacji[190]. Pojęcie to było przedmiotem zainteresowania także wielu innych filozofów, m.in.: Cycerona, Descartesa, Locke'a i Hegla.

W literaturze znajdziemy wiele definicji jakości, każdy z autorów interpretuje ją w odmienny sposób. Najczęściej cytuje się definicje zaproponowane przez tzw. guru jakości[191]:

- „stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa)" – J. M. Juran;
- „dobroć produktu, przy czym dobroć ta może być zastosowana do wszystkich rodzajów produktów i usług" – W. A Shewhart[192];

[188] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2011, s. 18

[189] M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 13.

[190] N. Grzenkowicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 10.

[191] Tamże, s. 13.

[192] W. A. Shewhart, *Economic control of quality of manufactured product*, D. Van Nostrand Company, New York 1931; J. M. Juran, L. A. Seder, F. M. Gryna, *Quality control handbook*, T. 1, McGraw Hill handbooks, 1962.

- „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku" – W. E. Deming;
- „zgodność z wymaganiami" – Ph. Crosby;
- „ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferach marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta" – A. V. Feigenbaum;
- „zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta" – J. Oakland.

Wymienieni autorzy byli także twórcami podstaw koncepcji TQM, której głównym celem jest osiągnięcie zadowolenia klientów, zapewnienie organizacji długofalowego sukcesu oraz przysporzenie korzyści zarówno członkom organizacji, jak i społeczeństwu. Brak jest przy tym norm, które opisywałyby, jak powinien wyglądać ten system. W związku z tym TQM określa się nie jako system zarządzania, ale jako filozofię czy ideę. Ogólnie jednak, co należałoby podkreślić, przytoczone definicje wskazują na to, iż jakość powinna być traktowana jako pewne cechy, własności produktu lub usługi, które mają określone wartości dla nabywców i spełniają ich wymagania wobec danego wyrobu czy usługi[193].

Można również mówić o ewolucji pojęcia jakości, która przebiegła w ramach trzech etapów: usuwania błędów produktów (kontrola jakości), zapobiegania błędom w produkcji (sterowanie jakością) oraz panowania nad jakością (zarządzanie jakością). Szczególnie ostatni z wymienionych etapów zaowocował różnymi koncepcjami i metodami w zarządzaniu przedsiębiorstwami, których efektem jest szerokie i kompleksowe widzenie wszystkich jakościowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa[194].

Koszty jakości są integralnym elementem tworzenia, a także częścią procesu podejmowania decyzji. Stricte pojęcie „kosztów jakości" zostało wdrożone poprzez Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością w 1967 r. Są to koszty poniesione w związku z zapewnieniem produktom przydatności do użytku, czyli są konsekwencją spełnienia oczekiwań klientów. Koszty te generowane są przed produkcją, w jej trakcie lub po produkcji. Definicja kosztów jakości, tak jak samej jakości, jest różnorako formułowana. J. M. Juran i F. M. Gryna definiują koszty jakości jako „pewne wydatki związane z zapewnieniem produktowi przydatności do użytku"[195]. Trudności ze zdefiniowaniem kosztów jakości wynikają przede wszystkim z tego, że niemożliwe

[193] https://www.governica.com, dostęp: 26.09.2018.

[194] J. Sokołowski, *Jakość i aktywa niematerialne w działalności przedsiębiorstw* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 119.

[195] J. M. Juran, F. M. Gryna, *Jakość: projektowanie, analiza*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 69.

jest ich wyodrębnienie, ponieważ powstają w różnych miejscach oraz na różnych etapach procesu produkcyjnego i decyzyjnego. Na ogół koszty jakości – to wydatki lub straty, jakie ponosi organizacja w związku z produkowaniem i sprzedażą wyrobów o określonym poziomie jakości. Koszty te zdefiniowane są jako wydzielona z ogólnej kwoty pula nakładów, ponoszonych na działania: prewencyjne, oceniające, kontrolne oraz jako straty spowodowane przez wadliwość[196].

Mimo braku szczegółowej definicji kosztów jakości, odgrywają one jedną z najważniejszych ról we współczesnych przedsiębiorstwach. W związku z tym powstało wiele modeli, które pomagają identyfikować, rejestrować i kontrolować koszty jakości. Do najbardziej znanych i powszechnie używanych należą m.in. model Feigenbauma, model ASQC, model BS 6143, model Banka, międzynarodowa norma PN-EN ISO 9004-1:1994, norma PN-EN ISO 9004-3:19946[197].

3. Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością jest systemem składającym się z różnego rodzaju zasad, procedur, instrukcji, metod, narzędzi, stanowisk, pracowników, których zadaniem jest osiągnięcie wyznaczonych przez organizację celów dotyczących jakości produktów i procesów w niej funkcjonujących. Powyższy opis jest bardzo ogólną definicją systemu zarządzania jakością, niemniej jednak system ten jest w obecnych czasach powszechnie znany, w dobie rozwijających się gospodarek i wzrastającej konkurencyjności, nie może być bowiem mowy o braku systemu zarządzania jakością w organizacji. Zainteresowanie tym zagadnieniem w skali globalnej było i jest na bardzo wysokim poziomie, zostało podyktowane potrzebami praktyki, dotyczy głównie obszarów wytwarzania, handlu czy eksploatacji produktów[198].

Studiując złożoność zastosowania różnego rodzaju systemów zarządzania jakością, trzeba wyjść od podstawy działania systemu zarządzania jakością, tzn. od podejścia procesowego. Zastosowane w zarządzaniu jakością procesowe podejście daje sposobność wykorzystania w pełni systemu regulującego, sterującego i zarządczego[199].

Podstawowe znaczenie w takim układzie posiada system regulacyjny. Jego celem jest wykrycie wszystkich możliwych odchyleń pomiędzy stanem faktycznym

[196] R. Kraszewski, *Zarządzanie Jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 47

[197] Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 73.

[198] A. Harmol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością: Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 10.

[199] K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. BECK, Warszawa 2011, s. 42.

oraz projektowanym, a także skuteczna eliminacja wykrytych odchyleń. Zarządzanie jakością w organizacji ma gwarantować ciągłe doskonalenie procesów, wyrobów i usług, co w konsekwencji oznacza spełnienie oczekiwań klientów oraz ma tworzyć warunki do stałego udoskonalania systemu zarządzania jakością. Niewątpliwie wpływ na efektywność procesu zarządzania jakością ma odpowiednie zaprojektowanie systemu, a także jego stałe przeglądy, które odbywają się poprzez audyty wewnętrzne, przegląd zarządzania oraz badanie zadowolenia klientów. Na schemacie 1 zaprezentowano ciągłe doskonalenie jakości, którego podstawą jest proces. Istotnym elementem jest tu klient, który pełni kluczową rolę w określeniu wymagań na wejściu i satysfakcji na wyjściu procesu.

Schemat 1. Łańcuch systemu zarządzania

Źródło: K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. BECK, Warszawa 2011, s. 42.

System Zarządzania Jakością jest w dzisiejszych czasach nierozłączną częścią systemów zarządzania w przedsiębiorstwach i stanowi metodę zarządzania w wymiarze globalnym. Powstał w wyniku aktywnego zaangażowania doświadczonych grup pracowniczych oraz efektywnie funkcjonujących metod i technik zarządzania.

Poniżej przedstawiono zastosowanie technik i sposobów zarządzania na poszczególnych etapach systemu:

- etap powstawania: badania marketingowe i porównawcze – benchmarking[200],
- etap kontroli i sterowania: SPC, metoda ABC, diagramy Pareto Lorenca, histogramy, listy kontrolne,
- etap doskonalenia: burza mózgów (ang. *brain storming*), pięć razy „dlaczego" (ang. *5Why*), sześć sigma (ang. *Six Sigma*), diagram Ishikawy (ang. *fish bone*).

Podane wyżej techniki i metody, jak podaje literatura oraz doświadczeni kierownicy, są efektywne. Liczne źródła mówią też, że bez mobilizowania i zaangażowania pracowników firma nie osiągnie wyznaczonego celu. W obecnych czasach, kiedy to w firmach dochodzi do ciągłych zmian w otoczeniu i wnętrzu firmy, bardzo istotnym elementem jest właściwie prowadzona mobilizacja ludzi, tzn.:

- tworzenie przyjaznej atmosfery,
- zainteresowanie problemem, także ze strony kierownictwa,
- tworzenie sprawnej komunikacji wewnętrznej,
- ocenienie działań oraz podejmowanie decyzji,
- poszukiwanie kompromisów,
- wyjaśnianie[201].

Bez względu na obszar, w jakim działa organizacja, od zawsze największym problemem jest utrzymanie skuteczności działania wdrożonych procedur oraz najwyższej jakości produkowanych produktów i oferowanych usług. Zdarzają się organizacje, które we własnym zakresie i na podstawie własnego pomysłu próbują kontrolować jakość procesów i wytworzonych produktów, jednak świadome znaczenia skuteczności oraz jakości w obecnych czasach, decydują się na wdrożenie sprawdzonego Systemu Zarządzania Jakością. Systemowe rozwiązania dają możliwość bardziej efektywnie doskonalić jakość proponowanych produktów, a także zaspokajania oczekiwań wybrednych klientów, dlatego też korzystają z wiedzy, która została wypracowana przez ostatnie dziesięciolecia w wielu organizacjach na całym świecie[202].

Przyjrzyjmy się teraz najczęściej stosowanym systemom zarządzania jakością.

Jedną z najbardziej popularnych koncepcji zarządzania jakością jest **TQM** (ang.

[200] Z perspektywy norm jakości ISO 9004-4, przez benchmarking należy rozumieć „Działania porównawcze (inna nazwa: strategiczne porównania), których istota polega na wyborze rynkowego alter ego oraz porównaniu własnej organizacji z wybranym wzorcem, np. liderem w branży". Por. K. Szczepańska, *Metody i techniki TQM*, OWPW, Warszawa 2009, s. 151; A. Banasiak, *Wybrane koncepcje i metody kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 121 i nast.

[201] M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 16.

[202] A. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 43.

Total Quality Management)[203], która jest podejściem systemowym, zorientowanym na ciągłe doskonalenie, jak również cechuje się zaangażowaniem najwyższego kierownictwa. „TQM jest filozofią zarządzania, a zarazem zbiorem metod i narzędzi. Cechą podstawową tego zbioru technik i metod jest to, że nie są one utrwalone raz na zawsze, ale podlegają zmianom wnoszonym przez przedsiębiorstwa wymyślające nowe rozwiązania, które następnie rozprzestrzeniają się na różne procesy."[204]. Jest to koncepcja wywodząca się z Japonii, którą po raz pierwszy zaimplementowano w przemyśle motoryzacyjnym. Znawcy tematyki twierdzą, że w Europie nie da się w pełni wdrożyć systemu TQM, ze względu na to, że jest to filozofia, poniekąd uzależniona od kultury pracy i zaangażowania, specyficznego podejścia, jakie jest w kulturze azjatyckiej. Europejczycy mogą jedynie wdrażać niektóre elementy tego systemu, ale nigdy w pełni nie będą w stanie go zaimplementować. Podstawowymi problemami związanymi z implementacją Totalnego Zarządzania przez Jakość są:

- nieodpowiednie egzekwowanie odpowiedzialności za jakość – odpowiedzialność jest scedowana tylko na niektóre działy (np. Dział Kontroli Jakości), jakość wtedy staje się sprawą niższego priorytetu, dla ogółu pracowników.
- oczekiwanie spektakularnych efektów – jest zwykle pożądane jako np. czynnik motywujący, ale nie należy dążyć do tego za wszelką cenę. Przekonanie, że jakość powstaje na produkcji i że bezwzględnie można ją w stu procentach skontrolować, jest mylne, ponieważ jest to spowodowane brakiem świadomości na to, jaki wpływ własna praca może mieć na ogólną produktywność danego przedsiębiorstwa.

TQM jest więc wizją, którą przedsiębiorstwo może osiągnąć tylko drogą długookresowego planowania przy pełnym zaangażowaniu kierownictwa, przez wypracowanie oraz implementowanie planów jakości, które systematycznie, lecz powoli doprowadzą ją do zrealizowania celu, czyli do momentu, w którym pojęcie TQM staje się stanem rzeczywistym[205].

Wyróżnia się osiem zasad Kompleksowego Zarządzania Jakością[206]:

- **Orientacja nastawiona na klienta** – bez klienta i znajomości jego potrzeb oraz oczekiwań istnienie organizacji nie ma sensu.

[203] O systemie jakości TQM pisał też A. Banasiak. Por. A. Banasiak, *Wybrane koncepcje i metody kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 125 i nast.

[204] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 206

[205] J. Dahlgaard, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 28

[206] S. Gajewski, *Wstęp do zarządzania jakością*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2007, s. 39.

- **Przywództwo** – kierownictwo organizacji ustala cele i kierunki działania organizacji oraz rolę pracowników w ich realizacji.
- **Zaangażowanie pracowników** – stworzenie odpowiedniego systemu motywacji i komunikacji, stworzenie właściwej kultury organizacyjnej oraz preferowanie pracy zespołowej.
- **Podejście procesowe** – pozwala na ukazanie organizacji jako organizmu zbudowanego ze współzależnych procesów podstawowych i pomocniczych, których celem jest spełnienie wymagań klienta.
- **Podejście systemowe do zarządzania jakością** – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem.
- **Ciągłe doskonalenie** – umożliwia zwiększenie konkurencyjności organizacji poprzez m.in. udoskonalenie jej możliwości organizacyjnych czy szybkie i elastyczne reagowanie na pojawiające się szanse i możliwości. Bardzo ważnym elementem w tym obszarze jest budowanie wśród pracowników przekonania o konieczności ciągłego doskonalenia produktów, procesów i systemów oraz potrzebie zaangażowania każdego z nich w te prace.
- **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów** – konieczność koncentracji na faktach, danych, wynikach pomiaru i innych metodach umożliwiających podjęcie właściwych decyzji z punktu widzenia dobra organizacji.
- **Wzajemnie korzystne relacje z dostawcami** – należy wprowadzić kryteria wyboru dostawców uwzgledniające np. najkorzystniejszą cenę, terminowość elastyczność itp. Dostawcy w dużym stopniu mogą wpływać na jakość wyrobu finalnego w organizacji.

Ważnym składnikiem TQM jest uczestnictwo pracowników. Skuteczny program poprawy jakości powinien zakładać, że pracownik odpowiedzialny za jakieś zadanie odpowiada nie tylko za jego wykonanie, ale również za wykonanie na właściwym poziomie jakościowym. Niezbędnym warunkiem poprawy jakości jest więc uczestnictwo pracowników[207].

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach stosujących TQM skupia się na następujących elementach:

- podkreślanie wkładu każdego pracownika w kompleksową jakość,
- podkreślanie znaczenia pracy zespołowej w realizacji kompleksowej jakości,
- aktywny udział pracowników w zarządzaniu organizacją.

Zmiana w postrzeganiu jakości polega na modyfikacji podejścia zarówno do pracowników, jak i do zespołów pracowniczych oraz na zmianie roli, jaką odgrywają

[207] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 711.

w organizacji. Jednocześnie jakość nie jest już celem samym w sobie, ale ma przyczyniać się do realizacji celów organizacji.

Lean Management – to system efektywnego zarządzania, zorientowany na wytworzenie jak najwyższej jakości produktów przy jak najniższych kosztach. W Polsce system ten nosi nazwę „szczupłego zarządzania" (lub szczupłego wytwarzania), ale z powodzeniem stosuje się również nazwę anglojęzyczną[208]. Lean Management wywodzi się z Japonii i zapoczątkowany został w przemyśle samochodowym w latach 50. ubiegłego wieku. Podobnie jak w przypadku TQM, obserwowane były problemy z implementacją tego systemu w Europie, głównie z powodu różnic kulturowych i podejścia do oszczędzania przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakości.

System ten polega na maksymalnym ograniczeniu zasobów niezbędnych do produkcji, takich jak: pracownicy, powierzchnia, nakłady inwestycyjne, czas i jednocześnie na skupieniu się na maksymalnym wykorzystaniu środków oraz dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków, jakie aktualnie panują na rynku. Celem systemu jest uzyskanie:

- minimalnego poziomu zapasów i obniżenia kosztów produkcji;
- wysokiej efektywności produkcji i pracy;
- sprawnej organizacji i zarządzania;
- wysokiej jakości produktów i usług bez konieczności zatrudniania pracowników w obszarze kontroli jakości;
- zminimalizowanie czasu cyklu produkcyjnego;
- nowych, zadowolonych klientów;
- satysfakcjonujących wyników ekonomicznych.

W konsekwencji stosowania tego systemu dąży się do:

- stworzenia prostych struktur organizacyjnych, a także spłaszczenia hierarchii;
- nadania wysokiego znaczenia zasobom ludzkim;
- osiągnięcia doskonałości.

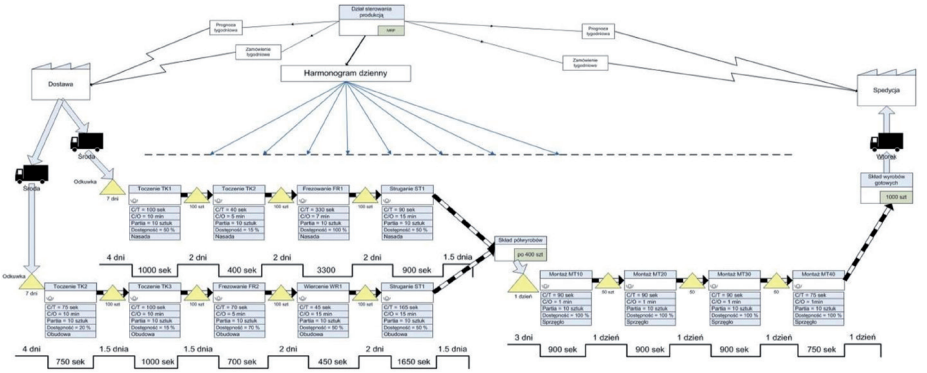
Podstawowymi narzędziami Lean Management są:

- Value Stream Mapping, czyli mapowanie strumieni wartości. Celem mapowania jest zebranie danych na temat faktycznego przepływu elementów fizycznych

[208] J. P. Womack, D. T. Jones, D. Ross, *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Collins 2001, s. 10; A. Banasiak, *Wybrane koncepcje i metody kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 124.

oraz informacji. Pozwala to zidentyfikować i wyeliminować marnotrawstwa, które towarzyszą procesom (schemat 14).

Schemat 14. Przykład mapy strumienia wartości



Źródło: [online] http://www.breezetree.com/images/vsm-present-state.png, dostęp: 15.09.2018.

- 5S – Five S to metoda, która pomaga uporządkować i zorganizować stanowisko pracy. Nazwa pochodzi od pięciu liter japońskich wyrazów, które stanowią trzon tego narzędzia, czyli:1. Seiri – selekcja; 2. Seiton – systematyka; 3. Seiso – sprzątanie; 4. Seiketsu - schludność (także standaryzacja); 5. Shitsuke- samodyscyplina[209].
- TPM – Total Productive Maintenance, czyli optymalne utrzymanie ruchu. Jego celem jest zapewnienie maksymalnej dostępności krytycznych urządzeń przy jednoczesnym zapewnieniu zminimalizowanej usterkowości dzięki zaangażowaniu pracowników AM (ang. autonomus maintenance).
- SMED – Single Minutes Exchange of Die, redukcja czasu przezbrojenia maszyny. Celem jest wykonywanie podczas przezbrojeń tylko bezwzględnie koniecznych prac. Wszystkie inne czynności wykonywane są przed lub po przezbrojeniu maszyny210. Metoda ta stworzona była pierwotnie jako instrukcja do szybkiego przezbrajania maszyn tłoczących, ale znalazła również zastosowanie w wielu różnych branżach przemysłu.

Lean Management jest w obecnych czasach jednym z najczęściej implementowanych systemów, który ma zadanie maksymalnie zoptymalizować procesy

[209] E. Tabaszewska, *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 110

[210] D. Jagoda-Sobalak, R. Knosala, *Zastosowanie techniki twórczego myślenia de Bonow procesie wdrażania metody SMED na przykładzie praktycznym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2011, 2 , ss. 13–21.

zachodzące w przedsiębiorstwie. Dzięki wdrożeniu powyżej wymienionych narzędzi takich jak 5S, TPM czy SMED, firma nie tylko lepiej funkcjonuje, ale też jest bardziej konkurencyjna na rynku.

4. Znaczenie kapitału ludzkiego w zarządzaniu jakością

Wszystkie współczesne koncepcje zarządzania jakością odwołują się do tezy, iż podstawą wysokiej jakości w działalności przedsiębiorstw jest poziom aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, a w szczególności jego kapitału ludzkiego i kapitału społecznego oraz kapitału intelektualnego. Synergia tych kapitałów tworzy szanse dalszego rozwoju organizacji i przyczynia się do budowy strategicznej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Składają się one na swoistą piramidę jakości w przedsiębiorstwie, której podstawę stanowią takie elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak: jakość zasobów materialnych, jakość zasobów wiedzy i informacji, jakość zasobów ludzkich, jakość kapitału społecznego w miejscu pracy. Na kolejnym piętrze piramidy znajduje się jakość procesów w przedsiębiorstwie. Wreszcie na najwyższym piętrze, jako wynik poprzednich, znajduje się jakość produktów[211].

Powyższe uwagi sprawiają, że także problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji znalazła swój wyraz również w aspekcie zarządzania jakością. Niepodważalne są bowiem rola i znaczenie pracowników w kreowaniu i rozwijaniu jakości oraz wartości produktów, a tym samym w osiąganych przez przedsiębiorstwo wynikach. Zmiany w organizacji, związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wymuszane przez zmiany prawne na przykład w obszarze podatkowym, gospodarczym czy bankowym, mogą być impulsem do uwzględnienia w działach funkcji personalnej zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością wymaga ścisłej korelacji z realizacją polityki personalnej i uznaniem w niej celów jakościowych za priorytetowe[212].

Jakość jest zadaniem dla wszystkich uczestników organizacji. Szczególna rola przypada tutaj kadrze kierowniczej, która poprzez tworzenie odpowiednich warunków motywuje pracowników do realizowania zadań w zakresie wytyczonych celów jakościowych. Zgodnie z filozofią TQM, najistotniejszym czynnikiem rozwoju i bieżącej

[211] J. Bizon-Górecka, *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 58.

[212] I. Seredocha, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015, s. 113.

działalności organizacji są jej pracownicy. To oni decydują o poziomie jakości[213]. Ważnym zagadnieniem dla realizacji polityki personalnej w organizacji staje się więc prawidłowy dobór pracowników, zarówno na stanowiska kierownicze, jak i wykonawcze. Szczególną jednak uwagę należy poświęcić stanowiskom kierowniczym. Kadra kierownicza, posiadająca autorytet i odpowiednie umiejętności, odgrywa bowiem bardzo dużą rolę we wdrażaniu działań projakościowych na poziomie stanowisk wykonawczych w organizacji.

Dość obszerne i szczegółowe wyniki badań dotyczących roli i znaczenia zaangażowania kierownictwa i pracowników w jakość przedstawia S. Zapłata. Jedna z pozytywnie zweryfikowanych przez autora hipotez mówi, że ,,zaangażowanie kierownictwa i pracowników w jakość oraz orientacja na klientów stanowią najważniejsze wewnętrzne czynniki sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji"[214].

Wdrożenie systemu jakości w każdej organizacji oznacza ukierunkowanie wszystkich funkcji zarządzania na jakość, począwszy od planowania jakości, poprzez zorganizowanie procesu wdrożenia, zmotywowanie zasobów ludzkich, na ewaluacji realizacji kończąc. System jakości jest bowiem integralną częścią systemu organizacyjnego, w którym decydującą rolę odgrywa wartość zasobów ludzkich.

Powodzenie wdrożenia systemu zarządzania jakością zależy w organizacji przede wszystkim od zaangażowania kierownictwa i pracowników. Nie da się tego zrealizować bez zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, przy pełnym wykorzystaniu ich kompetencji. Ważne jest przy tym precyzyjne przypisanie odpowiedzialności za realizację poszczególnych etapów tego procesu. Istotne jest również określenie metod pomiaru skuteczności realizacji tych procesów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach nastawionych na jakość powinno w maksymalnym stopniu uwzględniać wymagania wynikające z systemu zarządzania jakością. Powinno ono uwzględniać właściwy dobór kadr oraz właściwe systemy ich motywowania, rozwoju i oceniania przy zastosowaniu właściwych metod zarządzania.

Jednym z podstawowych celów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami jest poszukiwanie coraz lepszych sposobów oddziaływania na system produkcyjny, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Zarówno teoretycy, jak i praktycy w podejmowanych w tym zakresie działaniach widzą duże możliwości drzemiące w potencjale ludzkim[215].

[213] S. Sirko, Z. Hynowski, S. Sobczak, *Zarządzanie procesami. Praktyczne aspekty*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 43.

[214] S. Zapłata, *Wpływ wewnętrznych czynników na sukces projakościowego zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2018, s. 208.

[215] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 47.

Mówiąc o rozwoju przedsiębiorstwa, musimy brać pod uwagę zarówno dodatnie zmiany ilościowe, jak i pozytywne zmiany jakościowe. Do tych drugich, oprócz np. poprawy wizerunku firmy czy lepszego postrzegania w otoczeniu, zaliczamy również poprawę jakości produkcji. Mimo, że o rozwoju przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim inwestowanie w technikę i technologię, o ostatecznym sukcesie decydują przede wszystkim ludzie. Stąd wynika znaczenie zasobów ludzkich w dzisiejszej organizacji.

Pierwszoplanowym i jednocześnie najważniejszym zadaniem każdej organizacji powinno być, dla właściwego zarządzania zasobami ludzkimi, sformułowanie strategii personalnej. Należy dążyć do tworzenia strategii ofensywnych. Jeśli samo przedsiębiorstwo przyjmuje strategię prorozwojową, to wsparcia w tym zakresie będzie oczekiwało od swoich pracowników. Przy stosowaniu strategii ofensywnej chodzi o pozyskanie z rynku pracy pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje (kreatywność, innowacyjność, dynamizm w działaniu itp.) do wsparcia rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawą powinna tutaj być strategia wzrostu jakości pracowników, rozumiana jako wzrost jakości ich kompetencji[216].

Realizacja standardów jakościowych w organizacji jest ściśle powiązana z zarządzaniem kadrami[217]. Poprawę jakości można osiągnąć poprzez:

- szkolenie i rozwój (przekazywanie pracownikom informacji o znaczeniu jakości),
- systematyczną rekrutację i selekcję, które sprzyjają dobraniu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, co decyduje o poprawie jakości produktu lub usług,
- zaangażowanie naczelnego kierownictwa w zarządzanie przez jakość, co jest funkcją jakości i rozwoju zarządzania,
- przyjęcie standardów jakościowych jako norm postrzeganych przez pracowników w codziennej praktyce organizacyjnej w wyniku procesu zaangażowania pracowników i elastycznego sposobu działania, któremu bardziej sprzyjają decentralizacja i wysoki poziom zaufania między pracownikami.

Proces doskonalenia jakości w organizacji jest uwarunkowany nie tylko rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi, lecz także jakością zasobów ludzkich w organizacji[218]. Należy przyjąć założenie, że jakość zasobów ludzkich warunkuje przebieg procesu doskonalenia zarządzania jakością.

[216] M. Juchnowicz, T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarzadzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 14.

[217] E. Konarzewska-Gubała, *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 110; D. Guest, *Human Resource in the UK* [w:] *The Handbook of Human Resource Management*, red. B. Towers, Blackwell, Oxford 1992.

[218] K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 94.

Dlatego bardzo ważne jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi odpowiednie ich przygotowanie dla realizacji celów związanych z zarządzaniem jakością.

5. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kompleksowym zarządzaniu jakością

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, problematyka zarządzania kapitałem ludzkim organizacji znajduje swoje uzasadnienie również w aspekcie zarządzania jakością. Niepodważalne jest bowiem znaczenie pracowników i ich rola w kreowaniu, rozwijaniu jakości i wartości produktów, a tym samym dla osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników.

Przyjrzyjmy się zatem, w jaki sposób kompleksowy system zarządzania jakością wpływa na prawidłowe zarządzanie kadrami w organizacji.

TQM, jak już to wcześniej podkreślono, cechuje ukierunkowanie organizacji przede wszystkim na zadowolenie klientów. Filozofia kompleksowego zarządzania jakością wpływa głównie na mobilizację ludzi, wszystkich uczestników procesów gospodarowania, czyli pracowników, menedżerów, klientów, co ma wpływ na poprawę konkurencyjności organizacji poprzez stałe ulepszanie jej działalności[219]. Udział wszystkich uczestników procesów gospodarowania w tego rodzaju działaniach sprawia, że możliwe jest osiągnięcie zadowolenia w szeroko rozumianej sferze społecznej (*GS – global satisfaction*), w której wyróżnić można satysfakcję klientów (*CS – customer satisfaction*), pracowników (*ES – employee satisfaction*) oraz społeczeństwa (*SS – social satisfaction*)[220]. Osiągnięcie korzyści przez wszystkie zainteresowane strony możliwe jest poprzez holistyczne łączenie aspektu funkcjonalnego przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, marketing, itp.) z orientacją na zaspokojenie potrzeb wszystkich klientów oraz realizację ustanowionych celów[221]. Co ważniejsze, osiągnięcie takich korzyści wymaga, aby zarządzanie jakością w myśl koncepcji TQM miało charakter interdyscyplinarny[222], w którym ważne jest nie tylko zaspokojenie potrzeb interesariuszy (kształtowanie poziomu jakości produktu z uwzględnieniem korzyści klientów i organizacji), ale także uwzględnienie społecznej, ekonomicznej, politycznej, technologicznej i ekologicznej od-

[219] J. Dziadkowiec, *Total Quality Management* [w:] Sikora T. (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
[220] M. Sikora, *Zarządzanie personelem w myśl koncepcji TQM* [w:] *Wyzwania Zarządzania Jakością 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.
[221] K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, POLITEXT, Warszawa 2010.
[222] Tamże, s. 10.

powiedzialności biznesu oraz sformułowanie zbioru określonych i adekwatnych do wymagań atrybutów oraz cech produktu. Niezwykle ważny jest również sam system zarządzania oraz wykorzystana w nim wiedza, umiejętności, jak również narzędzia i techniki służące osiągnięciu celów organizacji. W ten sposób sformułowane założenia TQM sprawiają, że możliwe jest osiągnięcie integracji wewnętrznej i lojalności grup pracowników, co wpływa na skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, jak również sprzyja utrzymaniu efektywnego poziomu pracy[223]. Jest to bowiem konsekwencja tworzenia się nowej jakościowo kultury organizacyjnej, nowych sposobów myślenia itp.[224].

TQM, będąc systemem, a raczej filozofią zarządzania jakością, ukierunkowaną na klienta, traktuje także pracowników przedsiębiorstw jako klientów. Są oni tzw. „klientami wewnętrznymi". W ten sposób podkreślana jest waga każdego pracownika dla organizacji, jak również to, że odpowiednie działanie w odniesieniu do tej grupy powinno zapewnić równoczesne dostarczanie klientom zewnętrznym usług na odpowiednim poziomie jakościowym[225]. Ważne jest zatem, aby zasada TQM związana z orientacją na klienta, w odniesieniu do pracowników organizacji była realizowana w ramach poprawnie funkcjonującej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko bowiem uwzględnienie właściwych zasad i sprawdzonych narzędzi w procesie zarządzania kapitałem ludzkim sprzyja osiągnięciu przez przedsiębiorstwo ustanowionych długookresowych celów jakościowych.

Orientacja kompleksowego zarządzania jakością na klienta wewnętrznego, przy równoczesnym uwzględnieniu perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, daje możliwość dwojakiego traktowania tego problemu. Po pierwsze może to być zaangażowanie pracowników i podejmowane przez nich działania, które mają służyć osiągnięciu przez przedsiębiorstwo określonych celów. Po drugie – może to odnosić się do działań i procesów personalnych, których klientami są pracownicy organizacji. Zarówno pierwszy, jak i drugi kontekst kompleksowego zarządzania jakością jest niezwykle ważny dla firm, ponieważ nowe, jakościowe środowisko pracy może być stworzone jedynie poprzez określenie odpowiednich relacji i przepływów (zasobów, pracy, informacji), jasnych i zrozumiałych dla pracowników stan-

[223] Obserwuje się bowiem istotną zależność między zaufaniem a zachowaniem organizacyjnym, a także pomiędzy zaufaniem a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Por. M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

[224] M. Giemza, *TQM a kultura organizacyjna*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 717, Kraków 2006.

[225] http://wsrl.pl/uploads/documents/Rocznik%20VIII%20artyku%C5%82y/a_09_Borycka_Lagowski_Znaczenie_275_290.pdf, dostęp: 12.09.2018.

dardów odnoszących się do stawianych im wymagań oraz oczekiwań wobec realizowanych obowiązków, zapewnienie odpowiednich środków ich realizacji i oceny. Jakość systemu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji zgodnie z koncepcją TQM powinna być ciągle doskonalona. Doskonalenie to może być rozpatrywane z punktu widzenia systemu jako całości, działań personalnych, relacji zachodzących pomiędzy podsystemem personalnym a pozostałymi elementami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa[226].

Odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego dla celów zarządzania jakością jest konieczne, aby organizacja mogła stale rozwijać i doskonalić swój system. Dobór właściwych metod i narzędzi jakościowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim może stanowić dla organizacji wyzwanie, jednak warto je podjąć z punktu widzenia potencjalnych korzyści, a przede wszystkim tworzenia efektywnych miejsc pracy, charakteryzujących się partycypacją zatrudnionych w zarządzaniu, efektywnością wykorzystania czasu pracy, doskonaleniem systemów i procesów komunikowania się, systemów zarządzania (także stylów kierowania) uwzględniających aspekty socjotechniczne. Czynnikami sprzyjającymi osiągnięciu synergii między oczekiwaniami wobec pracownika a postawami pracowników jest również samokontrola pracownicza i dyscyplina[227]. Osiągnięciu tych celów może sprzyjać systemowe podejście do procesu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez rozwijanie polityki jakości i procedur systemowych. Integracji systemowej i procesowej mogą podlegać następujące elementy zarządzania kapitałem ludzkim: planowanie zatrudnienia; tworzenie, analiza i opis stanowisk; rekrutacja i selekcja; wartościowanie pracy i system wynagrodzeń; szkolenia i rozwój kompetencji zawodowych; budowanie ścieżek kariery; redukcja zatrudnienia[228].

Jak wynika z powyższych rozważań, zarządzanie zasobami ludzkimi zgodne z koncepcją TQM różni się od tradycyjnego ujęcia funkcji personalnej czy też polityki kadrowej. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi wydaje się uboższe w porównaniu do zarządzania kapitałem ludzkim według filozofii TQM[229]. Można bowiem w tym przypadku zaobserwować zwiększenie wieloaspektowości postępowania, chociaż nie do takiego stopnia jak w przypadku TQHRM (ang. *Total Quality Human Resources Management*), w którym interdyscyplinarne podejście do zarządzania jakością i zasobami ludzkimi uwzględnia dodatkowo takie aspekty,

[226] K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, POLITEXT, Warszawa 2010.
[227] K. Szczepańska, *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.
[228] K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, POLITEXT, Warszawa 2010.
[229] Por. M. Sikora, *Zarządzanie personelem w myśl koncepcji TQM* [w:] *Wyzwania Zarządzania Jakością 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.

jak decentralizacja, rozwój, współpraca, doradztwo dla pracowników, skierowanie na osiąganie wyników, a nie jedynie wypełnianie funkcji (poziom operacyjny) oraz kompleksowe podejście, systemowa orientacja, pomiary efektywności i wyników, koncentracja na kliencie wewnętrznym (poziom strategiczny). Oba poziomy TQHRM są równie istotne i powinny być w stałej synergii[230]. Zasada ciągłego doskonalenia, charakterystyczna dla filozofii TQM, wymaga również w systemie TQHRM przeprowadzania systematycznego przeglądu praktyk i wyzwań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Służyć temu może model HPI (ang .*Human Performance Improvement* – doskonalenie efektywności pracowników), którego podstawą jest systematyczny proces identyfikacji i analizy luk w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki temu w przyszłości możliwe jest doskonalenie ukierunkowane na osiągnięcie satysfakcjonujących finansowych i niefinansowych efektów działalności organizacji. Kluczowa rola pracowników w osiąganiu zamierzonych rezultatów jest podkreślona orientacją modelu HPI na działania ludzi w organizacji[231].

Podsumowując, kapitał ludzki organizacji, stanowiąc jeden z jej najważniejszych zasobów, powinien być odpowiednio wykorzystywany w funkcjonowaniu organizacji, a co za tym idzie – odpowiednio wykwalifikowani pracownicy poprzez swoje zaangażowanie powinni wpływać na rozwój i osiąganie wytyczonych celów. Zgodnie z koncepcją TQM, jakość zarządzania zasobami ludzkimi jest niezwykle ważna i powinna być ciągle doskonalona. Systemowe podejście do procesów personalnych w organizacji służy bowiem nie tylko zagwarantowaniu odpowiedniej realizacji zadań, ale zapewnia satysfakcję klientów wewnętrznych, co w dużej mierze jest równoznaczne z osiągnięciem zadowolenia klientów zewnętrznych. Podejmowanie działań związanych z lepszym zarządzaniem zasobami ludzkimi, z uwzględnieniem holistycznego podejścia do kwestii zarządzania i jakości, charakterystycznego dla koncepcji TQM, może w sposób zasadniczy przyczynić się do unowocześnienia sposobu gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji.

[230] K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, POLITEXT, Warszawa 2010.

[231] G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Rozdział IV
Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacyjna

Rozdział przybliża problematykę kultury organizacyjnej w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Prezentuje pojęcie kultury organizacyjnej, jej składniki, funkcje, wybrane typologie oraz ukazuje zależności między kulturą a procesami (elementami) zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Istota kultury organizacyjnej, jej elementy i funkcje

1.1. Definiowanie kultury i kultury organizacyjnej

Nie ulega wątpliwości, że kultura organizacyjna należy do najbardziej złożonych i wieloznacznych terminów, który nie tylko trudno jednoznacznie zdefiniować, ale też którego znaczenie bez przerwy się rozszerza i ulega zmianie[232]. Problematyka jednoznacznego wyjaśnienia tego terminu częściowo może wynikać z wielości i wieloznaczności pojęcia terminu ,,kultura", do lat 70. bowiem za kulturę uważano zaledwie elementy tzw. kultury wysokiej (np. dzieła literatury, sztuki) natomiast obecnie za kulturę uznaje się wszystko, co stworzył człowiek w dziedzinie materialnej, jak i duchowej[233]. Tak też definiuje kulturę Kozielecki, określając ją ,,(…) jako system osiągnięć materialnych, technicznych, organizacyjnych, naukowych, artystycznych i moralnych, które zyskały uznanie społeczności i które kształtują osobowość człowieka oraz wpływają na jego losy"[234]. Zatem składnikami kultury, cytując za Sułkowskim są m.in.[235]: język, religia, zwyczaje, rytuały i obrzędy, wartości i normy, wytwory kultury materialnej, poezja, muzyka, nauka, wzory organizacyjne, ekonomiczne czy społeczne. Natomiast za elementarne składniki kultury (powołując się na definicję Kłosowskiej) Sułkowski uznaje wartości, normy i wzory kulturowe wykształcone i rozpowszechnione w danej zbiorowości społecznej, którą w odniesieniu do kultury organizacyjnej jest organizacja[236].

---

[232] R. Williams, *Culture*, Fontana, London 1981, ss. 10–11

[233] A. M. Rohrscheidt, *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, GWSHM Milenium, Gniezno 2008, s. 18.

[234] J. Kozielecki, *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988, s. 42.

[235] Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK, Toruń– Łódź 2002, s. 47.

[236] Tamże.

Rolę wartości jako istotnego elementu kultury organizacyjnej podkreślają też japońscy psychologowie, określając ją jako „konglomerat postaw, wartości zachowań i przekonań, przekazywanych z pokolenia na pokolenie…", najczęściej w procesie komunikowania się. Potwierdził to swoimi badaniami Hofstede, konstatując, że „kultura jest zjawiskiem społecznym (…). Kultury się uczymy, a źródłem nauki jest środowisko społeczne, a nie geny"[237].

Prowadząc rozważania na temat definicji kultury organizacyjnej, warto przypomnieć, iż terminu „kultura organizacyjna" jako pierwszy użył Jacques w latach 40. XX w. podczas badań przeprowadzanych w fabryce Glacier[238]. Jednak nie oznacza to, iż wcześniej nie podejmowano prób wyjaśnienia tego zjawiska. Zbiegień-Maciąg szukając korzeni teorii kultury organizacyjnej, wskazuje już na lata 20. XX w. (badania Mayo) czy lata 30. XX w. (koncepcja Blau)[239]. W latach 50. i 60. XX w. traktowano już kulturę organizacyjną jako źródło rozwoju organizacji. Zastosowano ją wówczas do porównania procesu pracy i wyjaśnienia różnic między organizacjami w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Szybko też kultura organizacyjna stała się punktem zainteresowania praktyków zarządzania organizacjami Okazało się, iż jest ona istotnym czynnikiem wpływającym na sukces organizacji. Jednak należy dodać, iż trwałe miejsce w nauce o zarządzaniu zyskała dopiero w latach 80.[240]. Niestety ta wielowiekowa ewolucja postrzegania pojęcia kultury i jego naukowego znaczenia powoduje, że wciąż jest ona przedmiotem sporów i wywołuje wiele kontrowersji[241].

Amerykańscy antropologowie Kroeber i Kluckhohn po przeprowadzeniu szczegółowej analizy 168 definicji kultury, zbudowali typologię przyporządkowującą je w 8 grup[242]. Autorzy doszli do wniosku, że jest ona ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia, dlatego sama nie może wyjaśniać innych rzeczywistości[243].

Podobną typologię zbudowała Kłosowska, wymienia ona sześć sposobów definiowania kultury (tab. 2). Typologia Kłosowskiej stanowi zestawienie pewnych typów idealnych definicji i może być użyteczna w celu uporządkowania

[237] B. Kamińska, *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 2, s. 11; G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.

[238] Ł. Sułkowski, *Procesy…*, dz. cyt., s. 48.

[239] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 18.

[240] Ł. Sułkowski, *Procesy…*, dz. cyt., s. 48.

[241] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s 2.

[242] Ł. Sułkowski, *Procesy…*, dz. cyt., s. 45.

[243] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., s. 2.

dużej liczby pozycji literatury oraz teoretycznych stanowisk autorów definicji kultury[244].

Tabela 2. Klasyfikacja typów definicji kultury

Typ definicji kultury	Cechy charakterystyczne
Enumeryczne	Wyliczające różnorodne procesy kulturowe w organizacjach
Historyczne	Tradycja jako podstawowy mechanizm przekazywania dziedzictwa kulturowego i tworzenia kultury
Normatywne	Normy i reguły zachowań jako element kluczowy dla istnienia kultury
Psychologiczne	Podkreślają psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, głównie procesy adaptacji i uczenia się
Strukturalistyczne	Koncentracja na integracji kultury organizacyjnej (podkreślają jej całościowy i systemowy charakter)
Genetyczne	Wskazują źródła kultury, ujmują ją jako wynik szerszego kontekstu kulturowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Procesy…* , dz. cyt., s. 47; A. Suchecki, *Naukowe rozumienie kultury jako zjawiska społeczno-ekonomicznego – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Ostrołęka 2012, nr 26, s. 304.

Przykładem definicji enumerycznej, czy inaczej – opisowo-wyliczającej, jest definicja zaproponowana przez Malinowskiego, który nazywa ją „integralną całością, na którą składają się narzędzia i dobra konsumpcyjne, konstytucyjne statuty różnorakich społecznych ugrupowań, ludzkie idee i rzemiosła, zwierzenia i zwyczaje[245]. Przykładem definicji historycznych może być definicja kultury sformułowana przez Czarnowskiego; zdaniem autora, to „… całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego,… . i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”[246]. Do definicji normatywnych zbliża się ujęcie kultury zaproponowane przez Kreobera i Parsonsa; autorzy określają ją jako „przekazywane i wytwarzane treści i wzory wartości, idei innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory stanowiące produkt zachowania”[247]. Kolejny typ to definicje psychologiczne, w których szczególna uwaga skupiona jest na psychicznych mechanizmach

[244] A. Suchecki, *Naukowe rozumienie kultury jako zjawiska społeczno-ekonomicznego – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Ostrołęka 2012, s. 303.
[245] Tamże, s. 304.
[246] S. Czarnowski, *Kultura*, PWN, Warszawa 1958, s. 12.
[247] A. Suchecki, *Naukowe…* , dz. cyt., s. 304; A. L. Kroeber, T. Parsons, *The Concepts of Culture and Social Systems*, “The American Sociological Review” 1958, 23, s. 583; A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 26.

kształtowania się kultury. Zaliczyć do nich można na przykład ujęcie autorstwa Ossowskiego (autor uważa, że jest ona pewnym zespołem dyspozycji psychicznych przekazywanych) oraz ujęcie zaproponowane przez Herdera[248] (przykład jednego z pierwszych ujęć kultury, które powinno się rozpatrywać w ujęciu genetycznym i organicznym)[249]. Czwarty typ definiowania kultury stanowią definicje strukturalistyczne, skupiające się na strukturze i elementach konkretnej kultury. Zazwyczaj w tego typu definicjach wymienia się cztery kategorie elementów kultury[250]: materialno-techniczne, społeczne, ideologiczne i psychiczne. Szósty ostatni typ stanowią definicje genetyczne. Powstawały one na gruncie teorii ewolucjonistycznych i mają charakter wartościujący.

Próbę usystematyzowania pojęcia kultury podjęła się też Smircich. Autorka proponuje następujące sposoby odnoszenia się do kultury „(…) – postrzeganie kultury jako zmiennej niezależnej; rozumienie kultury jako zmiennej wewnętrznej oraz traktowanie kultury jako rdzennej metafory"[251].

Z kolei Sikorski proponuje, by kulturę organizacyjną definiować zarówno w aspekcie sposobu działania, jak też sposobu myślenia[252] i ujmuje ją jako „(…) system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych"[253]. Poniżej, w tabeli 3 zaprezentowano przykłady takich definicji.

[248] J. G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów (wybór)*, Warszawa 2000, ss. 42–43.

[249] W aspekcie genetycznym kształtowanie się kultury następuje w wyniku przekazywania tradycji pomiędzy jednostkami i całymi pokoleniami, w aspekcie organicznym – tradycji odpowiada zdolność jednostki do przyjmowania elementów dziedziczonych.

[250] A. Suchecki, *Naukowe…*, dz. cyt., 26, s. 304.

[251] A. Potocki (red.), *Zachowania…*, dz. cyt., s. 165.

[252] Zdaniem Sikorskiego, „ sposób rozumienia kultury organizacyjnej… obejmować powinien zarówno wzory myślenia, jak i działania. Z jednej strony, dlatego że istnieje między nimi ścisły związek, ale również dlatego, że w zależności od wyboru strategii zarządzania kulturą organizacyjną kierownik może kłaść większy nacisk na jedne lub drugie wzorce".

[253] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., 2002, s. 4.

Tabela 3. Definicje kompilujące aspekty sposobu działania i sposobu myślenia

Jacques (1951): kultura organizacji to zwyczajowe czy tradycyjne sposoby myślenia i działania w większym lub mniejszym stopniu wspólne dla wszystkich członków organizacji, których nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej w części uznać za własne, aby ich przyjęto do służby na rzecz firmy".
Romanowska, Jarosiński (2001): „kulturę organizacyjną należy rozumieć jako wytworzony przez grupę schemat myślenia, odczuwania i reagowania, któremu podporządkowują się członkowie grupy, a który uczy ich rozróżniać, jakie postawy i zachowania są pozytywne, a jakie negatywne"
Byars (1987): Kultura organizacji to podzielany przez jej członków schemat przekonań i oczekiwań, który w istotny sposób kształtuje zachowanie poszczególnych jednostek i całych grup w ramach organizacji"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Potocki (red.), *Zachowania…* , dz. cyt, s. 169.

W definiowaniu kultury organizacyjnej często wskazuje się też reguły odnoszące się do określonych obszarów życia społecznego w organizacji. Wyraźnie zaznaczyli to Schein, Mullins, Cameroni i Quinn, Nogalski i wielu innych badaczy (tab. 4).

Tabela 4. Definicje wskazujące reguły odnoszące się do określonych obszarów życia w organizacji

Schein (1985): „kultura organizacyjna to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów"
Mullins (1993): „kultura organizacyjna to zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji; jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur"
Cameron i Quinn (1998): „kultura organizacji jest zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej; odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego"
Nogalski (1998): „… normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Potocki (red.), *Zachowania…* , dz. cyt., s. 169; B. Nogalski, *Kultura organizacyjna w procesie zmian,* Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2001.

Interesujące zestawienie sposobów ujmowania kultury organizacyjnej przedstawił Sulkowski. Autor podjął próbę przyporządkowania konkretnych stanowisk do specyficznych atrybutów kultury, jednocześnie informując, że „… nie są one sprzeczne, lecz tworzą całościowy obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej (tab. 5)[254].

[254] Ł. Sułkowski, *Procesy…* , dz. cyt., s. 51.

Poniższe zestawienie pokazuje, że kultura organizacyjna stanowi byt społeczny i odnosi się do całości systemu organizacyjnego. Wskazany charakter kultury oznacza, że jest ona powiązana z pozostałymi podsystemami. Jednak w uzupełnieniu Sułkowski dodaje, że tak szerokie ujmowanie kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą i korzystniej będzie skupić się na definicji jednoaspektowej[255].

Tabela 5. Zestawienie sposobów ujmowania kultury organizacyjnej

Sposób definiowania kultury organizacyjnej	Kluczowe cechy kultury organizacyjnej	Autor definicji
Kultura organizacyjna jako sama organizacja	Warunkuje ona wszystkie zachowania członków organizacji. Nie ma możliwości analitycznego oddzielenia kultury organizacyjnej od innych aspektów funkcjonowania organizacji.	M. Kostera
Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kultury	Istnieje możliwość analitycznego rozdzielenia kultury organizacyjnej od kultury danego społeczeństwa czy regionu.	Ł. Sułkowski
Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry"	Stanowi ona konieczne dopełnienie organizacji formalnej – wzór niepisanych zasad społecznych.	P. M. Blau
Kultura organizacyjna jako „tożsamość" organizacji	Kultura to jej przestrzeń symboliczna. Można ją ujmować na poziomie organizacji jako grupy społecznej albo jednostkowym – indywidualnej interpretacji organizacji przez jej członków.	Strategor
Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji	Jest ona zespołem podstawowych założeń dotyczących istnienia organizacji i jej członków.	E. Schein
Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości.	Jest ona siecią znaczeń, zespołem wartości i norm organizacyjnych – „programuje umysły" członków organizacji.	C. Geertz L. Smircich E. Schein G. Hofstede
Kultura organizacyjna jako wzory zachowań	Stanowi ona zwyczajny sposób działania członków przedsiębiorstwa – rodzaj „społecznego nawyku".	E. Jacques

Źródło: Ł. Sułkowski, *Procesy…*, dz. cyt., s. 52.

Mimo tak dużej liczby określeń kultury i kultury organizacyjnej, większość osób zajmujących się tym zjawiskiem uważa, że jest ona[256]:

- holistyczna, co oznacza, iż obejmuje całość zjawiska,
- zdeterminowana historycznie, odzwierciedla bowiem historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych (symbole, rytuały),
- tworem społecznym – powstaje i jest utrzymywana przez grupę osób, które tworzą organizację,

[255] Tamże, s. 52.

[256] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, ss. 266–267.

- koncepcją miękką – często wykorzystywaną w miękkim zarządzaniu,
- trudna do zmiany.

Przedstawione przykłady definicji kultury pokazują, iż można ją rozpatrywać w różnych ujęciach, jak już bowiem wspomniano, terminem "kultura" posługują się różne dziedziny nauki i przyjmują te definicje, które są zgodne z obszarem ich zainteresowania.

W nauce o zarządzaniu przyjmuje się, że kultura ma duży wpływ na funkcjonowanie organizacji i często utożsamia się ją z efektywnością organizacji, jej sprawnością działania. Jest to związane z tzw. nurtem rozwoju organizacji, w którym dominuje podejście wartościujące[257].

1.2. Elementy kultury organizacyjnej

Składowe kultury organizacyjnej ,,to zbiór norm wartości", idei postępowania, schematów zachowań, specyficznych form komunikacji oraz szereg innych elementów, które utrwalają poczucie wspólnoty wśród członków organizacji[258]. Kożusznik do tego zbioru dodaje też klimat organizacyjny[259]. Zdaniem autorki, jest on najbardziej powierzchownym i łatwo obserwowalnym przejawem. Określany jest często jako ,,zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników"[260]. Temat klimatu organizacyjnego szerzej zostanie opisany w podrozdziale 3.

Sikorski z kolei podzielił elementy kultury na trzy rodzaje[261]: wzory myślenia, wzory zachowań i symbole.

Na wzory myślenia składają się założenia kulturowe oraz wartości i normy społeczne. Autor informuje, iż założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Mają też związek z rozstrzyganiem podstawowych spraw dla człowieka, a w szczególności, jaki stosunek do życia i świata mają członkowie grupy oraz co to oznacza w kontekście danej organizacji. Można więc uznać, że wartości to stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji. Są one zbiorowymi upodobaniami narzuconymi w grupie

[257] J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1997, ss. 193–195.
[258] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura…*, dz. cyt., ss. 44–50.
[259] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 232.
[260] A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, s. 161 za: M. Bartnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 95.
[261] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., ss. 8–13.

i przez to są związane z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe. Wzory myślenia według Sikorskiego, którymi są też normy, wynikają bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości. Często są to niepisane reguły, na których opiera się życie społeczne w organizacji i mówią, do czego należy dążyć, czego unikać i jak to czynić, a w przeciwieństwie do wartości są to wyraźnie określone powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności.

Drugi składnik kultury stanowią wzory zachowań, które kształtują się wskutek rozpowszechniania postaw będących wynikiem określonych wzorów myślenia. Zachowania ludzi w organizacji są tylko częściowo determinowane kulturowymi wzorami myślenia. Bardzo ważne są uwarunkowania sytuacyjne, z jakimi ludzie mają styczność, wykonując swoją pracę w systemie organizacyjnym. Uwarunkowania te wiążą się z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w często zmieniających się sytuacjach, które mogą powodować, że zachowania pracowników mogą być obojętne z punktu widzenia ideologii organizacji lub z nią sprzeczne. Zachowania ludzi są elementem kultury organizacyjnej w takim stopniu, w jakim są one wynikiem postaw ukształtowanych przez ideologię organizacji.

Trzecim elementem składowym kultury organizacyjnej są symbole, które są traktowane, zdaniem Sikorskiego, jako instrumenty kultury socjalizacji. To one przyczyniają się do tego, że kultura organizacyjna jest na zewnątrz widoczna i można ją obserwować. Dzięki nim kultura organizacyjna staje się powszechna i utrwala się w danym środowisku. Symbole są dzielone przez autora na: fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe. Wszystkie mają na celu przekazywanie określonych znaczeń i w związku z tym pełnią istotną rolę komunikacyjną.

Symbole fizyczne pokazują stosunek do określonych wartości, np. przedmioty kultu religijnego, służą też do identyfikacji ról społecznych (np. identyfikatory, odznaki, sposób ubierania się itp.).

Symbole językowe dotyczą charakterystycznego dla danej organizacji stylu porozumiewania się (hasła, znaki, gesty), który jest trudny do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz. Szczególną rolę w swobodnym, nieformalnym przekazie odgrywają mity i językowe tabu. Mity zazwyczaj dotyczą istotnych dla organizacji momentów. Przedstawiają postaci, które dzięki swoim zasługom dla organizacji zapadły w pamięć. Najczęściej przekazywane są w formie opowieści bądź anegdot, które nie zawsze są prawdziwe. Mają one jednak znaczenie wyjaśniające, ułatwiające zrozumienie organizacyjnej rzeczywistości. Tabu to z kolei te kwestie, których poruszać nie wypada. Pozwala ono na wyznaczenie granicy kultury organizacyjnej.

Symbole behawioralne to rytuały, ceremonie i behawioralne tabu – zachowania, które nie powinny mieć miejsca. Uczą członków organizacji, jak postępować

zgodnie z jej kulturą. Sprawiają zatem, że kultura ta nie tylko jest stabilna, ale też przewidywalna. Przykładami rytuałów są: sposób witania się, obchodzenie uroczystości, przyjmowanie nowych pracowników do organizacji.

Symbole osobowe, inaczej bohaterowie organizacji, są godnymi modelami do naśladowania. Postawy bohaterów organizacji wyrażają jej ideologię i pożądane zachowania oraz spełniają ważną rolę w procesie socjalizacji kulturowej.

W literaturze przedmiotu można odszukać wiele innych modeli prezentujących elementy budujące kulturę organizacyjną. Jednym z najczęściej opisywanych jest model kliniczny zaproponowany przez Scheina. Zakłada on, że każda organizacja ma swoją specyfikę determinującą jej wnętrze oraz kontakty zewnętrzne. Podstawową cechą modelu kultury organizacyjnej Scheina jest jej wielowarstwowość. Twórca modelu podaje, że każdą kulturę organizacyjną można analizować na trzech poziomach[262]:

- Widocznych artefaktów, czyli to, co widzimy, słyszymy, a więc widzialnych dla wszystkich przejawów danej kultury organizacyjnej. Jest to najbardziej zauważalny poziom kultury organizacyjnej, tworzący wzorce w zakresie trzech obszarów: przejawów językowych (m.in. opowieści, mity, bohaterowie, skróty myślowe, metafory); utrwalonych wzorców zachowań (tradycje, obyczaje, sposoby powitania, pożegnania, ceremonie, sposób nagradzania karania); artefaktów fizycznych (m.in. technologia, samochody, wygląd stanowiska pracy i sposób ubierania się pracowników).
- Norm i wartości, które dzieli się na[263]: deklarowane i postrzegane. Te pierwsze są zwykle zapisane i mają bardziej formalny charakter, stąd są też widoczne i są stosunkowo łatwe do zaobserwowania. Normy i wartości postrzegane cechują się dużą względnością, odnosząc się do rzeczywistych standardów postępowania. To ukryty poziom kultury organizacyjnej i poznanie go wymaga czasu.
- Podstawowych założeń, poziom ten uznawany jest za najgłębszy (rdzeń kultury), a jednocześnie najtrwalszy i najtrudniejszy do scharakteryzowania. Wyraża podejście m.in. do zagadnień, takich jak: prawda, przestrzeń, czas, natura człowieka czy relacje interpersonalne. Badacze podają też, że znaczny wpływ ma tu kultura narodowa oraz postawy ludzi tworzących organizację. Poniżej przedstawiono przykłady podstawowych założeń.

[262] M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, ss. 13–14; A. Potocki, *Zachowania…*, dz. cyt., s. 175.

[263] M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 460.

Tabela 6. Lista podstawowych założeń kulturowych według Scheina

Parametr	Problemy do rozwiązania
1. Stosunek organizacji (do otoczenia)	Czy organizacja postrzega siebie samą w otoczeniu jako dominującą, podległą, zgraną, czy próbującą wydostać się z niszy?
2. Natura działań Człowieka	Czy „właściwym" sposobem zachowania człowieka jest dominacja i aktywność, harmonia czy bierność i fatalizm?
3. Natura rzeczywistości i prawda	Jak definiujemy prawdziwość i fałsz: w jaki sposób dochodzi do określenia prawdy, zarówno w świecie fizycznym, jak i społecznym? Drogą sprawdzianu pragmatycznego, wiary w mądrość czy porozumienia społecznego?
4. Natura czasu	Co stanowi naszą główną orientację z punktu widzenia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości oraz jakiego rodzaju jednostki czasu są najbardziej odpowiednie do załatwienia codziennych spraw?
5. Istota natury ludzkiej	Czy ludzie są w zasadzie dobrzy, obojętni czy źli i czy naturę ludzką można doskonalić czy też jest ona niezmienna?
6. Natura tego, co ludzkie	Jaki jest „właściwy" sposób odnoszenia do siebie nawzajem, podziału władzy i związków uczuciowych? Czy życie jest nastawione na konkurencję czy na współpracę? Czy najlepszą podstawą organizowania społeczeństwa jest indywidualizm czy kolektywizm? Czy najlepszy system sprawowania władzy jest autokratyczno-paternalistyczny czy kolegialno-współuczestniczący?
7. Stosunek jednorodności do różnorodności	Czy grupa korzysta najwięcej wtedy, gdy jest wysoce zróżnicowania czy wtedy, gdy jest bardzo homogeniczna i czy jednostki należące do grupy należy zachęcać do eksperymentowania czy do podporządkowania?

Źródło: A. Wojtowicz, *Istota…*, dz. cyt., s. 167; M. J. Hatch, *Teoria organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216.

Przedstawione założenia stanowią również podstawę dla konkretnych rozwiązań organizacyjnych[264]. Model Scheina często porównuje się do „góry lodowej". Widoczne elementy kultury organizacyjnej (widoczne działania organizacji) znajdują się nad powierzchnią morza, z kolei ukryte (niedające się bezpośrednio uchwycić) znajdują się pod powierzchnią morza i to one tworzą podstawy wszelkich działań w organizacji[265].

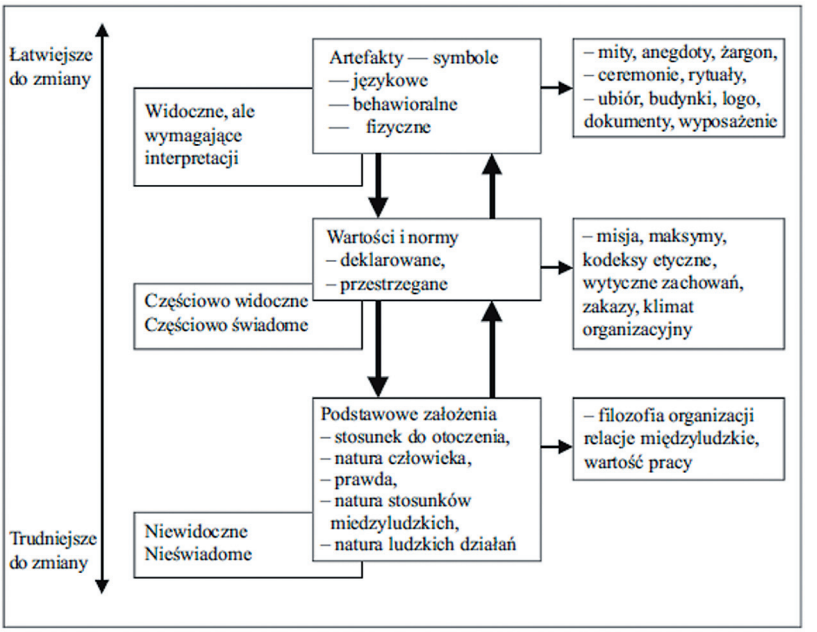
Zaprezentowana przez Wojtowicz struktura kultury organizacyjnej według Schaina, pokazuje proces przechodzenia wartości i założeń kulturowych do symboli i znaków (odzwierciedlających głęboko ukryty sposób myślenia). Wektory, jak widać, skierowano w obie strony, a więc, gdy wartości i założenia przenikają się do poziomu artefaktów, te zostają tak zinterpretowane, że mogą zmienić wartości i założenia, z których powstały[266].

[264] A. Wojtowicz, *Istota…*, dz. cyt., s. 167.

[265] Tamże.

[266] A. Wojtowicz, *Istota…*, dz. cyt., s. 168.

Schemat 15. Model kultury organizacyjnej według E. Schaina

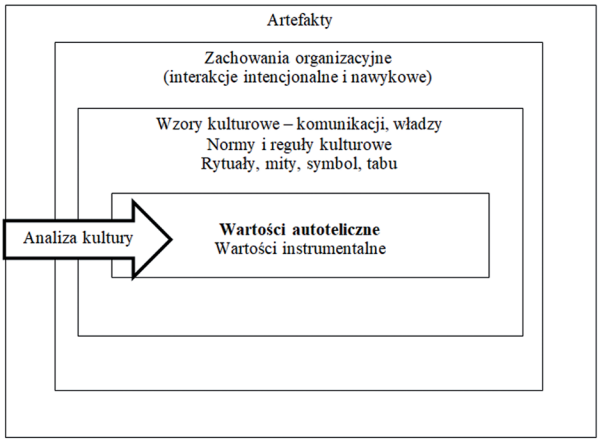


Źródło: A. Wojtowicz, *Istota…* , dz. cyt., s. 168.

Kolejny model składający się z czterech obszarów proponuje Sułkowski. Zdaniem badacza pierwotne są wartości, a dopiero z nich wynikają kolejne elementy kultury. Podaje jednak za Rousseau[267], iż najłatwiej jest obserwować artefakty i zachowania organizacyjne, i dopiero poprzez badanie widocznych zewnętrznych elementów można doszukiwać się elementów wewnętrznych – wartości, które stanowią kluczowy składnik kultury organizacyjnej. Drugi obszar to wzory kulturowe, obejmuje on normy i reguły kulturowe, rytuały, mity, symbole i tabu. One też kształtują strukturę czy sposób komunikowania się. Kolejny obszar to zachowania organizacyjne, czyli interakcje intencjonalne i nawykowe. Czwarty i zarazem ostatni obszar to artefakty związane z materialnymi aspektami kultury organizacyjnej[268]. Graficznie przedstawiono to na schemacie 16.

[267] D. M. Rousseau, *Assessing Organisational Culture: TheCase for Multiple Methods* [w:] *Organisational Climate and Culture*, B. Schneider (red.), Jossey-Bass, Oxford, r. 5, s. 158.
[268] Ł. Sułkowski, *Procesy…* , dz. cyt., ss. 53–55.

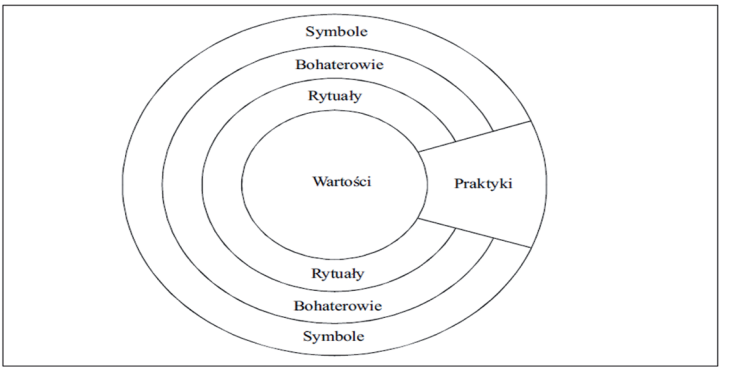
Schemat 16. Kultura organizacyjna



Źródło: Ł. Sułkowski, *Procesy…*, dz. cyt., s. 54.

Kolejny z opisywanych modeli to model kultury według Hofstede. Odnosi się on do kultury narodowej, ale może być stosowany w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Został przedstawiony, jako warstwy cebuli (schemat 17).

Schemat 17. „Diagram cebuli": przejawy kultury na różnych poziomach głębokości



Źródło: G. Hofstede, *Kultury…*, dz. cyt., s. 43.

Jak widać na schemacie, trzon kultury (jądro) stanowią wartości. Są one pierwszymi rzeczami, jakich uczą się dzieci – nieświadomie. Zewnętrzna warstwa, czyli najbardziej widoczne z zewnątrz, to symbole. Warstwami pośrednimi są bohaterowie i rytuały. Symbole i warstwy pośrednie Hofstede ujął jako praktyki (są one widoczne z zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla wszystkich jest jasne).

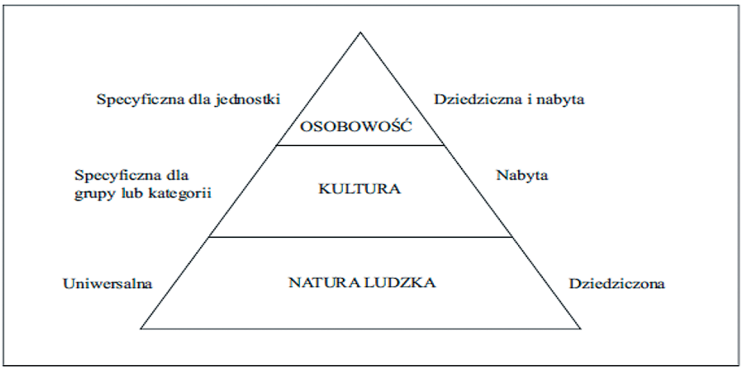
Model ukazuje kulturę, jako wynik naszej percepcji (zarówno jako członków danej kultury, jak i obserwatorów zewnętrznych).

Badacz proponuje też dostrzeganie kultury, jako jednego z poziomów „zaprogramowania umysłowego" człowieka[269]. Jego zdaniem każda jednostka posiada jakiś swój wzorzec myślenia, odczuwania czy też zachowania, który przyswaja sobie w ciągu życia, również zawodowego, a jest nim właśnie kultura organizacyjna. Zdarza się, iż przedstawiciele odmiennych kultur, również organizacyjnych, często szanują wiele zbieżnych poglądów, lecz ujawniają je na podstawie różnych punktów widzenia.

Hofstede stwierdził, iż „Kultury się uczymy, nie otrzymujemy jej w spadku.… Ważne jest, aby nie mylić jej ani z naturą ludzką, z jednej strony, ani z osobowością jednostki, z drugiej"[270].

Natura ludzka zdaniem badacza jest podstawowym i zarazem uniwersalnym poziomem zaprogramowania umysłu. Z kolei osobowość to zbiór cech danej jednostki częściowo dziedziczony, częściowo nabyty. Przebieg linii podziału prezentuje schemat 18.

Schemat 18. Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego



Źródło: G. Hofstede, *Kultury…*, dz. cyt., s. 40.

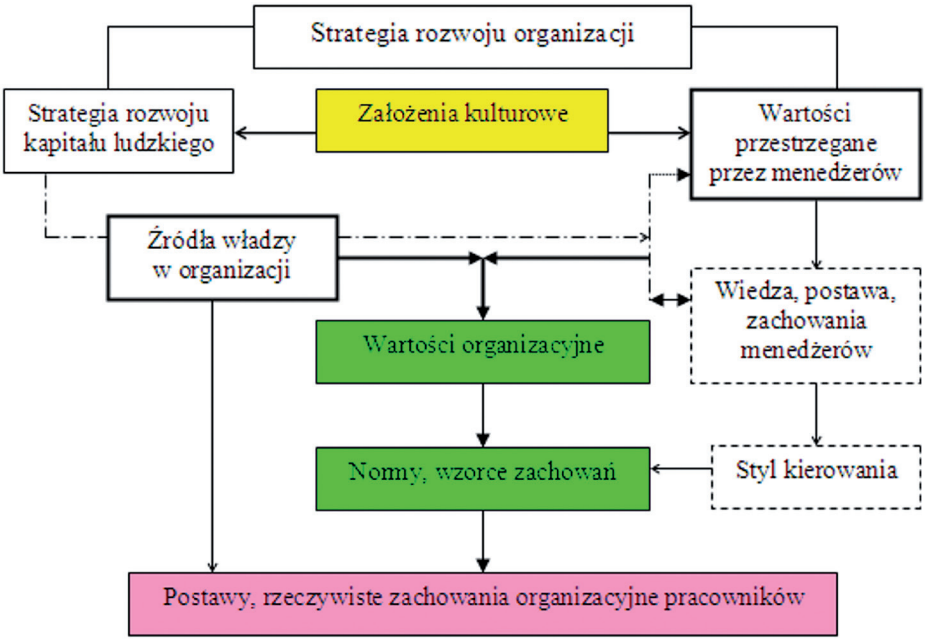
Przedstawione modele w znaczący sposób mogą wspomóc proces zarządzania personelem. Jednakże należy pamiętać, iż ujęcie modelowe jest tylko uproszczeniem i środkiem pomocniczym w zarządzaniu. Poza tym reprezentują one perspektywę socjologii organizacji. Podstawową ich wartością jest pokazanie relacji między

[269] A. Wojtowicz, *Istota…*, dz. cyt., s. 165.
[270] G. Hofstede, *Kultury…*, dz. cyt., ss. 40–41.

wymienianymi elementami kultury organizacyjnej. Dlatego też warto wspomnieć o modelu Daviesa, który pokazuje kulturę organizacyjną z perspektywy teorii zarządzania. Reprezentuje on odmienny sposób grupowania składników (elementów) kultury organizacyjnej – według celu i sposobu wykorzystania ich w przedsiębiorstwie[271].

Mechanizm oddziaływania poszczególnych składników kultury organizacyjnej na postawy i zachowania ludzi w organizacji, co jest istotną wskazówką w zarządzaniu personelem, pokazuje model Walczaka (zob. schemat 19)[272].

Schemat 19. Oddziaływanie elementów kultury organizacyjnej na postawy pracowników



Źródło: W. Walczak, *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, [online] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/899, dostęp: 10.09.2017.

Ze schematu 19 wynika, że zaprezentowane składniki kultury organizacyjnej stanowią koherentny system współzależnych czynników, nie zaś zbiór przypadkowo zgromadzonych elementów. Całościowe i kompleksowe postrzeganie tych

[271] A. Wojtowicz, *Istota…*, dz. cyt., ss. 169–170.

[272] W. Walczak, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa 2010, s. 188.

elementów wraz z zachodzącymi między nimi relacjami, jak też zależnościami, jest niezbędne dla zrozumienia istoty procesów kształtowania postaw i zachowań pracowników. Odwzorowuje bardzo ważną prawidłowość, która z pewnością jest cenną wskazówką dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi[273].

1.3. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna pełni wiele ważnych funkcji w organizacji, są to funkcje[274]:

1. integracyjna,
2. percepcyjna,
3. adaptacyjna,
4. nadawania tożsamości,
5. stymulowania zmian organizacyjnych.

Ich realizacja zależy od etapu rozwoju organizacji (narodzin, wczesnego wzrostu, wieku średniego i dojrzałości)[275].

Funkcja integracyjna polega na tym, że jej wszystkie elementy znajdują się i funkcjonują w jednym środowisku. A zatem wszystko, co obejmuje, łączy się ze sobą, jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące[276].

Funkcja percepcyjna wiąże się ze sposobem widzenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu życiu w organizacji. Jej konsekwencją są charakterystyczne wzory organizacyjnych zachowań, z których czerpie się kryteria wyjaśniania i sądzenia wykorzystywane w stosunku do obserwowanych zjawisk, procesów i sytuacji[277].

Funkcja adaptacyjna wiąże się z możliwością opracowania pewnych schematów działania w różnych sytuacjach. Dzięki niej pracownicy odczuwają pewność, stabilność oraz chęć planowania i przewidywania swoich zachowań[278].

Funkcja nadawania tożsamości wiąże się z tworzeniem wspólnego wizerunku przedsiębiorstwa i budowania poczucia wspólnoty jego członków. Oznacza to, że w wyniku kultury powstaje jednoznaczny obraz przedsiębiorstwa zrozumiały zarówno dla jego pracowników, jak też dla otoczenia.

Funkcja stymulowania zmian organizacyjnych powoduje, iż kultura organizacyjna jest swego rodzaju katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych[279].

[273] W. Walczak, *Wpływ kultury…* , dz. cyt.
[274] Ł. Sułkowski, *Procesy…* , dz. cyt., s. 56.
[275] Tamże, ss. 57–58.
[276] C. Sikorski, *Kultura….*, dz. cyt., s. 16.
[277] Tamże, s. 17.
[278] Ł. Sułkowski, *Procesy…* , dz. cyt., s. 56.
[279] A. Potocki (red.), *Zachowania…* , dz. cyt., s. 179.

Dość szczegółowo funkcje kultury organizacyjnej przedstawia Schein, proponując zakres dostosowania wewnętrznego i zewnętrznego[280].

W ramach dostosowania wewnętrznego kultura organizacyjna:

- oferuje *wspólny język* i aparat pojęciowy. Podstawowym warunkiem porozumienia jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym posługują się ze sobą;
- definiuje również *granice grupy* (kryteria przyjęcia i odrzucenia). Podział uczestników grupy na „my" i „oni" jest niezwykle ważny dla sprawnego funkcjonowania organizacji;
- wyznacza także *zasady władzy* i kryteria statusu. Pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy, a także, co się z tym wiąże, wielu negatywnych emocji i agresywnych zachowań. Określa bowiem, w jaki sposób można osiągnąć autorytet, jak go utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak go okazywać oraz jak odnosić się do władzy innych. Informuje członków organizacji, co wolno, a co jest zabronione;
- zaspokaja potrzeby *bezpieczeństwa i afiliacji*;
- zawiera *kryteria nagradzania i karania.* Dzięki temu grupy zyskują wspólną postawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura organizacyjna integruje także wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą;
- oferuje „religie", *ideologie*. W każdej organizacji mają miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać wytłumaczenie i sens, aby ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do organizacji i świata. Kultura organizacyjna daje taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikającego z niepewności.

W ramach dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii, a więc podstawowego celu organizacji;
- umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy;
- oferuje członkom organizacji jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów;
- sprzyja niezbędnym zmianom. Dzięki kulturze uczestnicy mogą łatwiej określić kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję, a także etyczny punkt oparcia dla członków organizacji. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do szczegółowego uregulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna w znacznej mierze może zostać zastąpiona przez samokontrolę[281].

[280] Tamże.

[281] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2002, s. 593.

Podsumowując, kultura w znaczący sposób wpływa na życie zewnętrzne, ale przede wszystkim życie wewnętrzne organizacji, czyli można uznać, iż pełni funkcję: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna, jak nietrudno zauważyć, jest istotna przede wszystkim z punktu zarządzania pracownikami. Z kolei funkcja zewnętrzna ma ścisły związek z zewnętrzną aktywnością organizacji i pełni rolę nadawania tożsamości i stymulowania zmian organizacyjnych.

2. Typologie kultur organizacyjnych a modele zarządzania pracownikami

Literatura przedmiotu wymienia różne typologie kultur organizacyjnych. Podstawą ich tworzenia są wymiary[282]. Badacze wykorzystują je najczęściej do tworzenia zaawansowanych i wielowymiarowych typologii kultur organizacyjnych.

Trompenaars i Hampden-Turner wyróżnili siedem wymiarów kultury organizacyjnej wpływających na model zarządzania pracownikami[283]:

- **uniwersalizm – partykularyzm**. Pierwszy człon oznacza stosowanie się do powszechnie obowiązujących reguł, a każdy przypadek rozpatruje się jako określony typ. Z kolei drugi określa podejście indywidualne (dopuszczanie wyjątków czy dostrzeganie rzeczy nietypowych);
- **analiza – synteza**. Pierwszy człon oznacza przewagę myślenia dedukcyjnego. Drugi z kolei myślenie indukcyjne, prowadzące do spojrzenia holistycznego. Warto nadmienić, że wymiar ten pozwala stwierdzić, czy w badanej kulturze skuteczniejsze jest rozkładanie problemu na czynniki pierwsze czy postrzeganie go w szerszym kontekście;
- **indywidualizm – kolektywizm**. Wymiar dotyczy roli przypisywanej jednostce, gdzie indywidualizm oznacza wysuwanie na pierwszy plan człowieka, kolektywizm zaś na pierwszym miejscu stawia grupę;
- **wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność.** Pierwszy kraniec oznacza przekonanie, że człowiek powinien wierzyć własnym przekonaniom. Drugi natomiast promuje konformizm;
- **następstwo – synchronizacja**. Następstwo to pogląd, że działanie to sekwencja następujących po sobie czynności, z kolei w kulturach synchronicznych uważa się, iż ważniejsza jest synchronizacja rozproszonych czynności;

[282] Wymiar to kontinuum, najczęściej określane za pomocą jego dwóch przeciwległych krańców (dwóch skrajnych, odmiennych wzorów kulturowych).

[283] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- **osiąganie – otrzymywanie stanowiska**. Osiąganie oznacza przekonanie, iż pozycja uczestnika organizacji powinna być uzależniona od tego, czego dokonał, jego pracy, natomiast przeciwny pogląd pozycję w organizacji uzależnia od społecznego statusu związanego z wykształceniem, płcią czy wiekiem uczestnika;
- **równość – hierarchia**. Równość to przekonanie, że pozycja w hierarchicznej strukturze organizacji nie wpływa na stosunki międzyludzkie. Hierarchia z kolei oznacza, że to właśnie pozycja wyznacza stosunki między pracownikami. Poza tym wymiar ten pokazuje też, czy w danej kulturze bardziej motywuje równe traktowanie czy akcentowanie autorytetu.

Hofstede z kolei przedstawił sześć wymiarów różnicujących kultury organizacyjne mających wpływ na model zarządzania zasobami ludzkimi[284]:

- **orientacja na procedury – orientacja na wyniki** oznacza, że organizacja może kłaść większy nacisk na przestrzeganie procedur i za to nagradza pracowników bądź przeciwnie – daje dużą swobodę w realizacji zadania, co oznacza podejmowanie ryzyka i lepsze zaangażowanie do pracy;
- **troska o członków organizacji** – **troska o cele organizacji** określa, czy ważniejsze jest interesowanie się pracownikami, ich problemami itp., czy najważniejsze jest wykonywanie zadań;
- **przynależność – profesjonalizm** określa źródło identyfikowania się załogi, co oznacza, iż jedni identyfikują się z organizacją – jej normy i zasady obowiązują we wszystkich dziedzinach życia, kwalifikacje nie są najważniejszym wyznacznikiem przy zatrudnieniu. Z kolei profesjonaliści oddzielają życie zawodowe od prywatnego, uważają, że ich kwalifikacje są głównym atutem przy zatrudnieniu;
- **system otwarty – system zamknięty**, w systemie otwartym ludzie są przyjaźnie nastawieni do osób z zewnątrz, natomiast w systemach zamkniętych są skryci i nieufni wobec obcych;
- **luźna kontrola – ścisła kontrola** określa siłę struktur organizacyjnych;
- **normatywność – pragmatyzm,** normatywność w organizacji oznacza duże znaczenie norm, zasad i etyki; z kolei pragmatyzm organizacji oznacza jej nastawienie na wyniki bez ścisłego przestrzegania norm.

Oprócz wymienionych Hofstede wyróżnia również inne wymiary służące do charakterystyki kultur organizacyjnych, traktując je jako wynik wpływu kultur narodowych, są to[285]:

[284] B. Kamińska, D. Janczewska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym* [w:] M. Chmielecki, *Studia z zarządzania międzykulturowego,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 3, cz. II, SAN, Łódź–Warszawa 2016, s. 81 za: G. Hofstede, *Kultury…* , dz. cyt., ss. 277–282.

[285] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

- **dystans władzy** określany jako stopień społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływania na innych, a także na sposób organizowania pracy, strukturę organizacyjną, kontrolę czy politykę personalną. W społeczeństwach o dużym dystansie władzy aprobuje się brak równości między ludźmi, smukłe hierarchiczne struktury organizacyjne, tendencje do centralizacji, znaczne różnice kompetencyjne i płacowe oraz silną kontrolę i nadzór. W krajach o małym dystansie władzy postrzega się ludzi jako równych z natury i sprzeciwia wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Charakterystyczne są zatem płaskie struktury organizacyjne i silnie zdecentralizowana władza, co pozwala na współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji. Ponadto każdy rodzaj pracy cieszy się szacunkiem społecznym, czego wynikiem jest stosunkowo wysoko wykwalifikowany personel, również niższego szczebla.
- **indywidualizm – kolektywizm,** w pierwszym z wymienionych zarządzanie zazwyczaj oznacza zarządzanie jednostką, stąd praca najczęściej jest zindywidualizowana, dominują indywidualne decyzje i odpowiedzialność. W drugim, tzn. w społeczeństwach kolektywistycznych, kultura organizacyjna jest silna, ludzie spontanicznie i emocjonalnie angażują się w życie organizacji, oczekując w zamian troski i zapewnienia bezpieczeństwa. Dominuje kolektywny charakter podejmowania decyzji oraz stosowanie zasady zbiorowej odpowiedzialności.
- **kobiecość – męskość**, charakteryzuje kultury, w których role pełnione przez mężczyzn i kobiety są różne. Męskość kultury oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie takie cechy, jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie. W kulturach kobiecych, role zarówno kobiet, jak i mężczyzn nakładają się na siebie. Dominuje współpraca i wzajemna pomoc.
- **stopień unikania niepewności** jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Organizacje charakteryzujące się dużym stopniem unikania niepewności wyposażone są w liczne formalne lub nieformalne reguły, które konkretyzują prawa i obowiązki przełożonych oraz podwładnych. Mały stopień unikania niepewności oznacza otwartość na zmiany bez obaw oraz potrzeby zabezpieczania się przed przyszłością.

Wymienione wymiary dowodzą, że normy i wartości kultur diametralnie różnią się między sobą, ale także silnie oddziałują na model zarządzania personelem. Dla przykładu – w społeczeństwach indywidualistycznych warto zastosować takie metody, jak: zarządzania przez cele, motywowanie lub wyjątki, charakteryzujące się sterowaniem zachowań pracowników poprzez kreowanie sytuacji oddziałujących na ich indywidualne potrzeby. W organizacjach kolektywistycznych

i z małym dystansem władzy można zastosować zarządzanie przez grupy samosterujące się, zarządzanie przez wyniki oraz zarządzanie przez komunikowanie. Natomiast w organizacjach z dużym dystansem władzy lub męskich sugeruje się wprowadzenie zarządzania przez inspirowanie lub formułowanie zadań. W przeciwieństwie do organizacji kobiecych, w których zaleca się zarządzanie przez komunikowanie, sterowanie i konflikty. Zarządzanie przez ekstrapolację, intuicję, zarządzanie strategiczne i biurokratyczne wskazane jest dla środowisk o dużym stopniu unikania ryzyka. W przypadku organizacji o małym stopniu ryzyka sugeruje się taktykę ofensywną, ewentualnie zarządzanie przez ryzyko. Jednakże biorąc pod uwagę fakt, iż kultura organizacyjna jest swoistą „osobowością" konkretnej organizacji, problem doboru metod zarządzania pracownikami powinien być rozpatrywany w danej organizacji indywidualnie[286].

Zaprezentowane poniżej typologie dość szczegółowo określają kwestie związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, na które bez wątpienia oddziałuje kultura organizacyjna, jak np.: atmosfera, postawy/motywacja, styl zarządzania, przyjęte zasady awansów, styl komunikacji, sposób podejmowania decyzji, sposób rozwiązywania konfliktów, sposób rozstawania się z pracownikami i wiele innych.

Jako pierwsze zostaną przedstawione typologie oparte na jednym kryterium kwalifikacyjnym. Prezentuje je tabela 7.

Tabela 7. Typologie kultur oparte na jednym kryterium klasyfikacyjnym

Kryterium	Rodzaje wyróżnionych kultur	
Dostosowanie się do zmian, utrzymanie efektywności organizacji	elastyczne (dostosowawcze)	sztywne (niedostosowawcze)
Stopień oddziaływania na organizację	silne	słabe
Relacje między pracownikami	pozytywne	negatywne
Stopień otwartości organizacji, Skłonność do podejmowania ryzyka	ekstrawertyczne	introwertyczne
Orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość bądź przeszłość	innowacyjne	zachowawcze
Zakres stosowania reguł organizacyjnych Dowolność zachowań i stopień biurokratyzacji	pragmatyczne	biurokratyczne
Występowanie różnic w hierarchii władzy, Drobiazgowa selekcja na stanowiska	egalitarne	elitarne

[286] B. Kamińska, *Rola kultury...* , dz. cyt.; K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.

Kryterium	Rodzaje wyróżnionych kultur	
Wpływ etyki protestanckiej na rozwój przedsiębiorstwa	zachodnie	wschodnie
Wykorzystywany układ czasów	wysokiego kontekstu	niskiego kontekstu
Otwartość na argumentację	miękkie	twarde

Źródło: A. Potocki (red.), *Zachowania…*, dz. cyt., s. 184.

Jednak najciekawsze i zarazem najbardziej znane są typologie kultur organizacyjnych tworzone na podstawie macierzy biopolarnych (o dwóch zmiennych). Zalicza się do nich m.in.: typologia stworzona przez Harrisona, typologia, którą stworzyli Trompenaars i Hampden-Turner czy typologia zaproponowana przez Dea'la i Kennedy'ego. Typologia Harrisona oparta jest na wymiarach indywidualizm – kolektywizm i zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność [287]. Badacz wyróżnia cztery kultury organizacyjne zorientowane na władzę, role, zadania i ludzi.

Kultura zorientowana na władzę jest właściwa organizacjom starającym się zdominować otoczenie. Są one konkurencyjne i bezkompromisowe. Stosunki między pracownikami oparte są na silnej rywalizacji i cechuje je duży dystans władzy. Kierownicy traktują pracowników przedmiotowo, większość decyzji podejmują sami i to od nich zależy większość spraw.

Kultura zorientowana na role charakteryzuje kulturę organizacji biurokratycznych, w których nacisk kładzie się na legalność i odpowiedzialność. Oznacza to, że zadania do realizacji, zakres obowiązków, a także przywileje z góry przypisane są do danego stanowiska. Obowiązują specjalne regulaminy, procedury i instrukcje, których przestrzeganie jest bardziej cenione niż wiedza i umiejętności pracownika. Przewidywalność zachowań pracowników jest bardzo duża, natomiast stosunki osobowe są chłodne i bezosobowe.

Kultura zorientowana na zadania jest właściwa organizacjom szybko reagującym na zmiany w otoczeniu. Najczęściej cele, które ma do zrealizowania organizacja, dzielone są na zadania, a do ich wykonania tworzone są zespoły zadaniowe składające się ze specjalistów, często z różnych dziedzin. Członkowie zespołów mają dużą swobodę działania, przy czym ceni się wszelkie niekonwencjonalne rozwiązania. Stosunki międzyludzkie są przelotne i raczej powierzchowne.

Kultura zorientowana na ludzi charakteryzuje się dużym nastawieniem na zaspokojenie potrzeb swoich członków. Preferowany jest społeczny konsensus. Stosunki

[287] R. Harison, *Understanding Yoyr Organizations Character*, "Harvard Business Review" 1972, V–VI, ss. 119–128.

międzyludzkie są oparte przede wszystkim na współpracy i dzieleniu się doświadczeniami. Dystans władzy jest niewielki. Podstawą formalnych reguł są utrwalone w danym środowisku zwyczaje i wzory zachowań.

Z kolei Trompenaars i Hampden-Turner swoje analizy oparli na dwóch wymiarach cech kulturowych, jak: egalitaryzm – hierarchia i orientacja na osobę – orientacja na zadania. Badacze stworzyli cztery typy kultur organizacyjnych[288]: rodzina, wieża Eiffla, pocisk sterowny, inkubator. Poniżej w tabeli 8 przedstawiono cechy wymienionych kultur.

Tabela 8. Cechy charakterystyczne czterech typów kultur przedsiębiorstwa

	Rodzina	Wieża Eiffla	Pocisk sterowny	Inkubator
Stosunki między zatrudnionymi	Całościowe stosunki z ograniczona całością, z którą jest się związanym.	Wycinkowa rola w mechanicznym systemie wymaganych interakcji.	Wycinkowe zadania w systemie cybernetycznym, nakierowane na wspólne cele.	Całościowe spontaniczne relacje powstające podczas wspólnego procesu twórczego.
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełna władzę.	Status jest przypisywany nadrzędnym rolom, które są odległe, ale wszechmocne.	Status jest osiągany przez członków grupy, którzy mają swój wkład w osiągnięcie wytyczonego celu.	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju.
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy.	Logiczne, analityczne, pionowe i racjonalnie skuteczne.	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne.	Zorientowane na proces, kreatywne, ad. hoc, inspirujące.
Postawa wobec pracowników	Członkowie rodziny.	Zasoby ludzkie.	Fachowcy i eksperci.	Współtwórcy.

[288] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.

	Rodzina	Wieża Eiffla	Pocisk sterowny	Inkubator
Sposoby zmieniania się	„Ojciec" zmienia kurs.	Zmiana reguł i procedur.	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza.	Improwizacja i dostrajanie się.
Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty.	Awansowanie na wyższe stanowiska, większa rola. Zarządzanie przez opis stanowiska.	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązywane problemy. Zarządzanie przez cele.	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm.
Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Nadstaw drugi policzek, chroń innych przed utrata twarz, nie przegraj gry o władzę.	Krytyce zarzuca się irracjonalność, chyba, że istnieją odpowiednie procedury polubownego rozstrzygania konfliktów.	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta.	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją.

Źródło: W. Harasim, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji* [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015, s. 16; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.

Kultura typu rodzina jest zorientowana na pracownika, przeważają bliskie stosunki, jednak z drugiej strony charakteryzuje się ona hierarchicznością. Istnieje wiele poziomów władzy. Przywódca jest darzony szczególnym szacunkiem, o podjęcie decyzji prosi się osobę wyższą rangą. Członkowie zazwyczaj działają jednomyślnie i po myśli przywódcy. Struktura władzy bardzo często pokrywa się ze strukturą wiekową, podobnie awans często też zależy od stażu pracy, mniej od osiągnięć. Atmosfera w takich organizacjach jest bardzo rodzinna, co skutkuje przywiązaniem pracowników do organizacji. Bardzo często też wynagrodzenie uzależnione jest od liczebności rodziny pracownika, za to największą karą dla pracownika jest wykluczenie z rodziny.

Kultura typu wieża Eiffla charakteryzuje się nastawieniem na zadania i dużym dystansem władzy. A zatem jest właściwa organizacjom przypominającym smukły trójkąt. Cechuje je sztywna, wielopoziomowa hierarchia (są silnie zbiurokratyzowane). Każdy pracownik jest czyimś podwładnym i czyimś przełożonym. Osoba

jest mniej ważna niż stanowisko, co oznacza, że łatwo ją wymienić, nie zagrażając sprawnemu funkcjonowaniu organizacji. Możliwość kariery uzależniona jest od kompetencji, dzięki którym wykonywane są zadania. Pracownicy są skrupulatni i obowiązkowi, ale stosunki międzyludzkie są chłodne. Zmiany w organizacji dokonują się powoli, gdyż są możliwe jedynie przy całkowitej zmianie reguł, co bywa dla niej trudne i kosztowne.

Kultura typu pocisk sterowny charakteryzuje się nastawieniem na zadania. Struktura organizacyjna uzależniona jest od zadań stojących przed organizacją. Najczęściej składa się z zespołów roboczych, które posiadają koordynatorów odpowiedzialnych za wynik końcowy (nie ma nacisku na hierarchę władzy). Normą jest egalitaryzm a zespoły zadaniowe powołuje się zazwyczaj na czas realizacji zadania, dlatego też stosunki międzyludzkie są niestałe. Nagradzanie w organizacji o kulturze pocisk uzależnione jest od jakości pracy i stopnia zaangażowania w osiągnięcie celu. Organizacje te łatwo wprowadzają zmiany, potrafią szybko reagować na sygnały z otoczenia.

Kultura typu inkubator charakteryzuje się nastawieniem na osobiste spełnianie się człowieka. Organizacja z kolei powinna być tym polem, gdzie można się samorealizować. Głównym zadaniem członków jest szukanie innowacyjnych rozwiązań, a zatem istnieje duży nacisk na indywidualizm. W organizacjach o kulturze *inkubator* najczęściej brak jest struktury, hierarchia jest ograniczona do minimum, jednak role poszczególnych członków są ważne. Organizacje tego typu szybko reagują na otoczenie i szybko adaptują się do zmian.

Typologia Deal'a i Kennedy'ego również oparta jest na dwóch wymiarach. Badacze wzięli pod uwagę szybkość informacji zwrotnej z rynku oraz stopień ryzyka w podejmowaniu działań. Wyróżnili na ich podstawie cztery typy kultur, a mianowicie[289]: kulturę indywidualistów, kulturę hazardzistów, kulturę zrównoważoną oraz kulturę rutyniarzy.

Kultura indywidualistów charakteryzuje się nastawieniem na szybkie osiągnięcie sukcesu. Skłania do agresywnej postawy wobec otoczenia. Ceni się przebojowość i szybkość reakcji na impulsy płynące z otoczenia.

Kultura hazardzistów, podobnie jak kultura indywidualistów, również charakteryzuje się skłonnością do ryzyka, jednak nie reaguje tak szybko na sygnały z otoczenia. Jest ona raczej stabilna, skłania do współpracy, a także kontaktów osobistych między ludźmi. Organizacje o kulturze hazardzistów cenią ludzi, którzy efektywnie pracują, ale też potrafią wypoczywać i bawić się. Stąd też kultywuje się w nich świętowanie organizacyjnych uroczystości.

[289] C. Sikorski, *Kultura...*, dz. cyt., s. 20.

Kultura zrównoważona, odwrotnie do poprzednich, nie skłania do podejmowania ryzyka. Ceni się tu raczej spokój i racjonalność. Ważnym elementem jest planowanie i doświadczenie, dlatego też dużą wagę przywiązuje się do działań zgodnie z planem, co daje wrażenie względnej stabilności. Ceni się też symbole osobowe, a o randze członków organizacji decyduje doświadczenie zawodowe.

Kultura rutyniarzy powstaje w warunkach małego ryzyka i wolnego przepływu informacji z zewnątrz, co sprzyja raczej kształtowaniu wzorów stabilności i poszanowania tradycji. Organizacje o kulturze rutyniarzy cechuje standaryzacja i formalizacja. Zatem występuje hierarchia władzy, ceni się symbole statusu, mniej korzyści finansowe.

Lisiecka prezentuje jeszcze jeden podział kultur dokonany w oparciu o solidność w dążeniu do celu oraz towarzyskość. Autorka wymienia również cztery typy[290]: kulturę wspólnoty, kulturę interesu, kulturę sieciową i kulturę fragmentaryczną.

Kultura wspólnoty charakteryzuje się występowaniem stosunków towarzyskich i solidarnością pracowników. Członkowie są zżyci i angażują się w realizację wspólnego celu.

Kultura interesu również opiera się na świadomości wspólnego celu, jednak poza tym nic ich nie łączy.

Kultura sieciowa charakteryzuje się dużym nasileniem stosunków towarzyskich i słabej solidarności. Nie przywiązuje się też większej wagi do formalnego statusu stanowisk, co przeszkadza w realizacji celów.

Kultura fragmentaryczna występuje w środowisku, w którym pracownicy identyfikują się z osobistymi celami i grupami zawodowymi, mniej z organizacją. Dlatego też kultura w takich organizacjach ogranicza się zazwyczaj do podstawowych wzorów ułatwiających wzajemne kontakty i podstawową współpracę.

Ostatnia z wymienionych w tym rozdziale typologii, to **typologia kultury organizacyjnej w ujęciu Camerona i Quinna. Należy nadmienić, iż model ten jest często wykorzystywany do diagnozowania kultur w organizacjach**[291]**. Badacze** wyróżniają cztery główne typy kultury[292]: kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę hierarchii oraz kulturę rynku.

Kultura klanu występuje najczęściej w organizacjach rodzinnych. Dominują w niej wspólnie wyznawane wartości, cele, wysoki stopień uczestnictwa oraz bardzo duże poczucie wspólnoty. Ceni się pracę zespołową, dążenie do zwiększenia

[290] K. Lisiecka, *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość,* „Problemy Jakości" 1998, nr 7.

[291] A. Potocki (red.), *Zachowania…*, dz. cyt., ss. 196–198.

[292] K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

motywacji pracowników i rozwój zawodowy, ważne są też silne więzi i morale załogi. Przywódcy są traktowani jak mentorzy czy nawet rodzice. Sukces organizacji zależny jest od dobrej atmosfery wewnątrz organizacji oraz troski o jej uczestników.

Kultura adhokracji charakteryzuje się dynamicznym rozwojem jednostek powołanych do zadań (doraźnie). Organizacje o takiej kulturze cechuje elastyczność, kreatywność, przedsiębiorczość innowacyjność, jak też ryzyko. Członkowie zespołów mają dużą swobodę działania, ceni się wszelkie niekonwencjonalne rozwiązania. Brak jest zatem scentralizowanego ośrodka władzy oraz stosunków zależności służbowej.

Kultura hierarchii, w przeciwieństwie do poprzedniej, kojarzona jest ze stylem biurokratycznym. W organizacjach tego typu dominuje: specjalizacja, hierarchia, bezosobowość, odpowiedzialność. Przywódcy są przede wszystkim dobrymi organizatorami i koordynatorami. Praca odbywa się w oparciu o procedury, zasady, regulaminy. Wyznaje się zasadę, iż kontrola sprzyja efektywności.

Kultura rynku charakteryzuje się nastawieniem na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie pozycji w otoczeniu. Najważniejszymi wartościami jest konkurencyjność i wydajność. Dlatego też zadaniem kierowników jest dbanie o wysoką wydajność. Istotne wskaźniki dla organizacji o tego typu kulturze to: realizacja ambitnych zadań, rentowność, wyniki końcowe i pozycja lidera rynku.

Ciekawego podsumowania elementów modelu kultury Camerona i Quinna w wymiarach ważnych z punktu widzenia psychologii zarządzania dokonała Witak. Zostały one przedstawione w tabeli 9.

Tabela 9. Charakterystyka wybranych elementów kultury organizacyjnej

	KLAN	HIERARCHIA	RYNEK	ADHOKRACJA
Typ przywódcy:	Doradca, Mentor, Ojciec	Koordynator, Obserwator, Organizator	Nadzorca, Konkurent, Producent	Innowator, Przedsiębiorca, Wizjoner
Zarządzanie zespołem:	Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu	Kontrola sprzyja efektywności	Konkurencja sprzyja efektywności	Innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów

	KLAN	HIERARCHIA	RYNEK	ADHOKRACJA
Metody zarządzania:	Zwiększanie samodzielności pracowników, Budowanie zespołu, zaangażowanie pracowników, Rozwój zasobów ludzkich, otwarta komunikacja	Wykrywanie błędów, pomiary, kontrola procesów, Systematyczne rozwiązywanie problemów Stosowanie narzędzi badania jakości (np. wykres Paretto)	Pomiary preferencji klientów, Poprawa wydajności, Rozwijanie partnerstwa, Zwiększanie konkurencyjności	Tworzenie nowych standardów Przewidywanie potrzeb klientów Stałe doskonalenie Poszukiwanie twórczych rozwiązań
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Budowanie kultury klanu,	Budowanie kultury hierarchii	Budowanie kultury rynku	Budowanie kultury adhokracji
Cel:	Spójność, Zaangażowanie, Doskonalenie	Sprawna infrastruktura	Wpływ na wyniki finansowe	Naprawa organizacji
Menedżer HR:	Rzecznik pracowników	Ekspert w dziedzinie administracji	Partner strategiczny	Agent zmian
Środki:	Reagowanie na potrzeby zatrudnionych	Sprawna infrastruktura	Koordynacja strategii personalnej ze strategią firmy	Ułatwianie procesu transformacji
Kompetencje:	Ocena morale, Rozwój umiejętności menedżerskich, Doskonalenie systemu	Doskonalenie procesów, Ocena zapotrzebowania na usługi	Ogólne umiejętności biznesowe, Analiza strategiczna, Przywództwo strategiczne	Analiza systemów, Umiejętności związane z zarządzaniem zmianą, Konsultacje i ułatwianie działań

Źródło: K. Witak, *Kultura organizacyjna – odkrywanie prawdziwej osobowości przedsiębiorstwa* [online] *http://www.psychologia-spoleczna.pl/artykuly/599-kultura-organizacyjna-odkrywanie-prawdziwej-osobowoci-przedsibiorstwa.html,* dostęp: 10.09.2017; K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Ze względu na rozległość i różnorodność pojęcia i rodzajów kultury organizacyjnej, niezbędne jest przyjrzenie się jej wpływowi na zarządzanie zasobami ludzkimi.

3. Wybrane elementy ZZL a kultura organizacyjna

Król definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi, jako „…aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji…[293]", dodając, iż kształt funkcji personalnej w konkretnej organizacji powstaje w wyniku oddziaływania wielu czynników, wśród których znajduje się również kultura organizacyjna[294]. Podobnego zdania są też badacze kultur, m.in. Sułkowski. Pisze on, że kultura organizacyjna jest jedną z przesłanek kształtowania się systemu zarządzania zasobami ludzkimi (chociaż nadmienia, iż równie istotne są inne zmienne, chociażby specyfika danej działalności czy przedsiębiorstwa)[295]. Zaprezentował to na przykładzie własnej typologii (tab. 10).

Tabela 10. Typy kultur organizacyjnych a przykładowe sposoby zarządzania personelem

Typy kultur organizacyjnych	Nabór	Motywowanie	Rozwój
1. Armia rycerska	Poszukiwanie kompetentnych jednostek, wyłącznie kadry kierowniczej	Kierownicy nagradzają pojedynczych pracowników	Szkolenie kadr kierowniczych w dziedzinach szczegółowych
2. Najemnicy	Nabór kompetentnych i silnie konkurencyjnych jednostek	Mechanizmy nagradzania najlepszych (regulaminy premiowania)	Samodoskonalenie, ograniczone szkolenia wewnętrzne w dziedzinach szczegółowych
3.Armia konkwistadorów	Lider poszukuje potencjalnych zwolenników – kluczem jest determinacja i motywacja do pracy	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec lidera	Kształcenie jest procesem integracji wokół osoby lidera
4. Pospolite ruszenie	Samorekrutacja – większość zainteresowanych może rozpocząć pracę	Mechanizmy nagradzania i w konsekwencji selekcji (najsłabsi nie zarabiają)	Samokształcenie, ograniczone szkolenie specjalistyczne
5. Armia janczarów	Nabór osób podatnych na dyscyplinę i lojalnych	Nagradzanie według regulacji biurokratycznych	Silne szkolenia indoktrynacyjne i budujące lojalność

[293] H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 55.

[294] H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34.

[295] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 67.

Typy kultur organizacyjnych	Nabór	Motywowanie	Rozwój
6. Rewolucjoniści	Nabór osób podatnych na działalność misyjną	Samonagradzanie i w konsekwencji selekcja (najsłabsi nie zarabiają)	Szkolenia indoktrynacyjne, sieciowe mechanizmy awansu
7. Drużyna książęca	Nabór osób chcących funkcjonować w silnym i lojalnym zespole	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy	Szkolenia integracyjne, skupione wokół kadry kierowniczej
8. Partyzanci	Nabór osób wyznających ideę i chcących wdrażać ją w zespole	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy i idei	Szkolenia integracyjne i indoktrynacyjne obejmują kierowników i specjalistów

Źródło: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Sułkowski odniósł się do naboru, motywowania i rozwoju personelu. Pokazał istotne różnice wynikające z odmienności danych kultur organizacyjnych. Jednak kwestie wpływu kultury zostały tu uproszczone, gdyż w rzeczywistości często w danej organizacji mamy do czynienia z kilkoma subkulturami zawodowymi, z przeciwstawnymi wzorami kultury formalnej i nieformalnej oraz z różnorodnością wzorów i norm kulturowych[296].

Analizując zaprezentowane w poprzednim podrozdziale typologie w kontekście pozyskiwania pracowników, ich motywowania czy rozwoju zawodowego, również można zauważyć odmienne podejścia do powyższych kwestii.

Należy też dodać, iż te odmienne podejścia w dużym stopniu związane są z określonym modelem polityki personalnej danej organizacji. Kostera wymienia dwa różniące się modele realizujące strategię zarządzania personelem, oparte na określonej strategii organizacji; są to model sita i model kapitału ludzkiego[297]. Model sita oparty jest na silnej rywalizacji i konkurencji między pracownikami, począwszy od rekrutacji a skończywszy na zwolnieniach. Sprowadza się on do pozyskiwania i doboru na odpowiednie stanowisko pracowników najlepszych w kryteriach ustalonych przez organizację. Szczególny nacisk kładzie się na premiowanie i nagradzanie najlepszych pracowników, z kolei mniej efektywni są zwalniani, nie podejmuje się prób doskonalenia ich kompetencji. Podstawą funkcjonowania modelu sita w praktyce jest efektywna selekcja. Model sita koresponduje ze strategią lidera kosztowego, umożliwia minimalizację kosztów w zakresie szkoleń lub innych elementów zarządzania personelem. Zatem nie prowadzi do rozwijania kultury współpracy, gdyż charakteryzuje go skrajny indywidualizm i agresywna konkurencyjność (zob. tabela 10). Z kolei zupełnie odmienny charakter przejawia model kapitału ludzkiego,

[296] Tamże.

[297] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, ISBN, Warszawa 1994, ss. 27–30.

który charakteryzuje m.in.: rekrutacja osób bez stażu, nacisk na rozwój personelu, motywowanie niematerialne oraz stabilność zatrudnienia. Jest on oparty na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Organizacja przejmuje nad pracownikiem funkcję opiekuńczą, troszczy się o jego rozwój zawodowy i osobisty. Zatem przede wszystkim rozwój a nie konkurencja jest podstawowym bodźcem, który mobilizuje do działania. Model kapitału ludzkiego odwołuje się do zaspokajania potrzeb pracowników. Zmierza w kierunku zapewnienia bezpieczeństwa zatrudnienia, zapewnienia pracownikom możliwości wpływu na sytuację pracy, daje możliwość budowania kariery zawodowej. Jest on zbieżny ze strategią konkurencji poprzez markę i niestety jest kosztowny, przeznacza się bowiem dużo pieniędzy na szkolenia pracowników, jak też na ich rozwój (zob. tab. 11).

Tablica 11. Typ strategii a dobór kryteriów w narzędziach polityki personalnej

Typ strategii organizacji	Dobór elementów systemu personalnego
LIDER KOSZTOWY	Model sita Planowanie: okres krótki i średni, równoważenie bieżącego zapotrzebowania z podażą siły roboczej, podejście ilościowe, raczej zewnętrzny rynek pracy. Obsada: pionowe ścieżki karier, szybkie awanse, raczej zewnętrzny rynek pracy, rygorystyczna selekcja na wejściu oraz selekcja uczestników ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością. Ocena: koncentracja na wynikach, relatywna skala ocen, krótki okres oceny. Nagrody: powiązanie nagród z realizacją celów, nagrody związane z karierą oraz nagrody pieniężne, degradacje i zwolnienia. Rozwój: kształcenie specjalistyczne – uzupełnienie kwalifikacji zadaniowych; krótkie kursy, nacisk na samokształcenie, przyuczenie poprzez doświadczenie.
MARKA WYROBU	Model kapitału ludzkiego Planowanie: długi okres, nacisk na jakość siły roboczej, raczej wewnętrzny rynek pracy. Obsada: więcej karier alternatywnych, poziome ścieżki karier, praca zespołowa – długotrwałe i bezpieczne zatrudnienie. Oceny: oceny w okresie krótkim i długim, kryteria bardziej ogólne, premiowanie zaangażowania i postaw, absolutna skala ocen. Nagrody: rozwój jako nagroda, nagradzanie za zaangażowanie i lojalność wobec firmy. Rozwój: kształcenie ogólne i specjalistyczne, dużo środków na rozwój, intensywne inwestowanie w personel.

Źródło: K. Konecki, [online] http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja12.html, dostęp: 10.09.2017; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999, ss. 38–39.

Kultura organizacyjna to między innymi mobilizacja do działania oraz wzrost poczucia bezpieczeństwa jednostkowego i grupowego, który działa energetyzująco.

Dlatego też niestosowne byłoby jej nie wymienić, jako ważnego elementu organizacyjnego służącego do motywowania pracowników[298]. Odgrywa ona istotną rolę już w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów, ale przede wszystkim podczas adaptacji. Przyjmując bowiem, że motywowanie rozpoczyna się już od pierwszego dnia pracy, ma ona zatem istotne znaczenie zarówno dla organizacji, jak i samego pracownika (nowe środowisko pracy, nowi ludzie, nowe zadania). To właśnie umiejętne wprowadzenie nowych pracowników może mieć istotny wpływ na dalsze zachowania i ich postawy w przyszłości[299]. W tym przypadku kultura organizacyjna stanowi ważny element wpływający na proces przystosowania się osób nowo zatrudnionych w danej organizacji[300]. Często typ danej kultury wymusza na nowym pracowniku konieczność dostosowania się do istniejących już w organizacji reguł i wartości[301]. Kultura organizacyjna stanowi zatem ważne źródło informacji na temat preferowanych bądź też nieakceptowanych przez przedsiębiorstwo zachowań, dotyczących podstawowych wartości, norm i zasad panujących w danym zespole, ale jest też czynnikiem silnie oddziałującym na model kierowania stosowany przez przełożonego.

Rozpatrując chociażby zagadnienie kształtowania wysokiej efektywności działania pracowników, to właśnie kultura i klimat organizacyjny tworzą warunki sprzyjające współdziałaniu członków organizacji, wpływając m.in. na poziom wewnętrznej motywacji do pracy[302].

Należy tutaj nadmienić, że kultura organizacyjna oraz klimat są pojęciami często ze sobą utożsamianymi, gdyż oba dotyczą sposobu interpretacji otaczającej pracownika rzeczywistości organizacyjnej. Jednak zgłębiając te pojęcia, można doszukać się pewnych różnic. Klimat organizacyjny jest bardziej związany z indywidualną motywacją i zachowaniem niż kultura, która wyłącznie dotyczy poziomu organizacyjnego[303]. Według Bartnickiego, Krysia i Stachowicza jest to ,,zbiór subiektywnie postrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań tych

[298] B. Kamińska, M. Warzyński, (red.) *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 127.

[299] Tamże, s. 87.

[300] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 171.

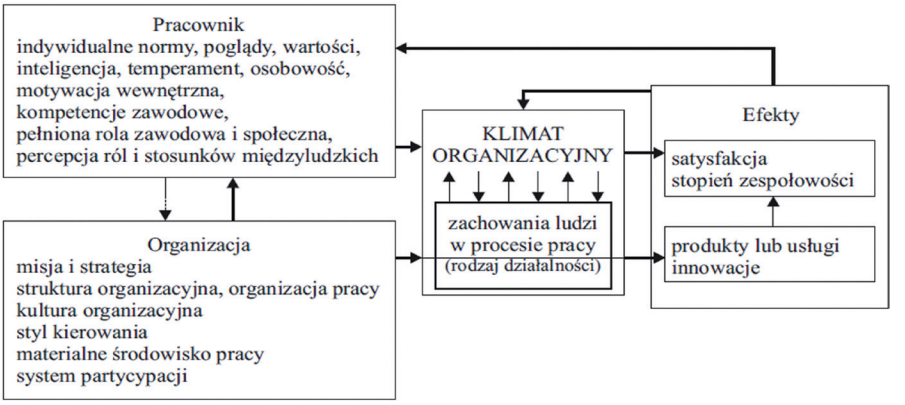
[301] Więcej informacji na temat czynników kultury organizacyjnej kształtujących procesy adaptacyjne nowego pracownika zob. A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

[302] B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, ,,Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3, s. 33.

[303] Tamże, s. 35.

pracowników”[304]. Zdaniem Mikuły dotyczy sfery spostrzeżeń i najtrafniej jest go traktować jako atmosferę występującą w kontaktach między pracownikami, która jest „wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości”[305]. A zatem typ klimatu organizacyjnego da się odczuć w postaci atmosfery przyjaźni lub wrogości; wsparcia lub jego braku; zaangażowania lub pasywności. Kształtuje on więc z jednej strony motywację pracowników oraz efektywność, z drugiej może być odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, osiąganych przez nich sukcesów, uzyskiwanych korzyści czy też odzwierciedleniem organizacji pracy[306]. Mechanizm ten przedstawia schemat 16.

Schemat 20. Mechanizm kształtowania się klimatu organizacyjnego



Źródło: B. Mikuła, *Klimat organizacyjny…*, dz. cyt., s. 36.

Mikuła podaje, że można go traktować jako pewne zjawisko częściowo wynikowe kultury organizacyjnej, ponieważ kształtowany jest on również przez elementy kultury organizacyjnej[307]. Związki między kulturą organizacyjną a klimatem organizacyjnym niejednokrotnie zostały wykazane w rozdziale omawiającym wymiary i typologie kultur organizacyjnych. Jednakże oprócz kultury istnieje wiele innych czynników określających typ klimatu organizacyjnego, jak chociażby styl kierowania. Zestawienie podstawowych stylów i ich wpływ na atmosferę ilustruje tabela 12.

[304] M. Bartnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 95.
[305] B. Mikuła, *Klimat organizacyjny…*, dz. cyt., s. 37, M. Wyciślak, *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, nr 1, s. 41.
[306] B. Mikuła, *Klimat organizacyjny…*, dz. cyt., s. 35.
[307] Tamże, s. 37.

Tabela 12. Klasyfikacja stylów przywództwa

Lider autokratyczny	Lider demokratyczny	Lider laissez-faire
Lider podejmuje decyzję samodzielnie, nie licząc się z opinią pracowników Utrzymuje ścisłą kontrolę nad procesem wykonywania zadań oraz arbitralnie je przydziela Swoim zachowaniem sygnalizuje konieczność bezwzględnego podporządkowywania się mu	Dyskutuje z członkami grupy zarówno cele ogólne, jak i treść poszczególnych zadań Pozostawia członkom grupy możliwość inicjatywy, szczególnie w zakresie sposobu realizacji zadań Zadania przydziela stosownie do wspólnie uzgodnionych preferencji poszczególnych osób i ich talentów	Lider nie wyjaśnia członkom grupy celów działalności grupy Rzadko interweniuje w przebieg zadań, jedynie służąc czasem wskazówkami technicznymi Jest to więc w istocie styl bez lidera, mimo jego fizycznej obecności
Efekt: początkowo prowadzi to wysokiego poziomu wykonywania zadań, ale tylko w obecności lidera lub w wyniku sprawowania przez niego ścisłej kontroli nad kierowanym zespołem pracowników	**Efekt:** grupa tak kierowana rozwija twórcze podejście do zadań oraz kontynuuje pracę pod nieobecność przywódcy	**Efekt:** brak koncentracji na zadaniu, co najczęściej skutkuje niską efektywnością lub jej brakiem
Atmosfera w grupie: tłumiona wrogość wobec przywódcy oraz napięcia między członkami grupy	**Atmosfera w grupie:** wrogość interpersonalna nie istnieje lub jest minimalna	**Atmosfera w grupie:** chaos i konflikty

Źródło: Zob. W. Wosińska: *Psychologia życia społecznego,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, ss. 284–285.

Atmosfera w pracy jest niezwykle istotnym aspektem motywacyjnym. Przyjazna i życzliwa rozładowuje napięcia, sprzyja efektywniejszej pracy. Zachowania budujące i utrzymujące pozytywy klimat pracy to, oprócz wymienionych powyżej, również: wyrażanie chęci współpracy, identyfikowanie się z problemami i uczuciami kolegów, wyrażanie szacunku do systemu ich wartości, unikanie podkreślania statusów i temu podobne. Właściwe relacje zaspokajają potrzeby społeczne; afiliacji i akceptacji ze strony współpracowników – kolegów. Poza tym łączą ludzi z miejscem pracy, wyzwalają w nich poczucie tożsamości firmowej[308].

Kultura organizacyjna, jak i styl kierowania uznawane są za jedne z ważniejszych wyznaczników typu klimatu organizacyjnego (atmosfery w organizacji), niemniej jednak należy uwzględnić też rodzaj działalności, wielkość organizacji, strukturę społeczną, stosunki między pracownikami, system komunikacyjny, system wynagradzania, system szkoleń, system ocen i wiele innych.

Z praktyki wynika, że klimat organizacyjny może być oceniany przez pracowników jako pozytywny albo negatywny. Tak więc, jak już niejednokrotnie wspomniano, może motywować lub odwrotnie. Dlatego kształtowanie proefektywnościowego

[308] B. Kamińska, M. Warzyński, *Materialne…* , dz. cyt., s. 134.

modelu klimatu jest niezmiernie ważne dla skutecznego funkcjonowania organizacji i, jak twierdzi Mikuła, jest pierwszym etapem w kierunku kształtowania proefektywnościowego typu kultury organizacyjnej[309]. Należy jednak dodać, iż nie jest to możliwe bez właściwej komunikacji. Potwierdza to m.in. Kostera, postrzegając kulturę organizacyjną nawet jako sam system komunikacji międzyludzkiej. W takim rozumieniu kultura oferuje nam język zarówno „słyszany", jak i „niesłyszalny", czyli przyjęty sposób porozumiewania się, przestrzegane normy i wartości, przyjmowane określone wzory myślenia i zachowania członków danej organizacji[310]. A zatem bez komunikacji nie ma współpracy, gdyż umożliwia ona przepływ informacji między podmiotami zewnętrznymi, ale przede wszystkim wewnętrznymi, czyli uczestnikami danej organizacji[311]. Pamiętajmy z kolei, że organizację mogą tworzyć ludzie bardzo różniący się od siebie, pochodzący z różnych środowisk, a nawet różnych kultur narodowych, z różnym doświadczeniem, poziomem aspiracji, systemem preferowanych wartości. Dlatego motywowanie tak zróżnicowanego zespołu wymaga w szczególności od menedżerów dużych umiejętności dotyczących komunikacji interpersonalnej, m.in.: zdolności do empatii, a więc zrozumienia i wczuwania się w emocje, potrzeby i motywy podwładnych[312]. Inaczej ujmując, menedżer powinien rozumieć zachowania pracowników i powody tych zachowań, a jest to bezpośrednio związane z umiejętnością słuchania, budowania odpowiedniej atmosfery do rozmowy, zachęcenia podwładnych do dzielenia się wiedzą i swoimi ambicjami, planami czy też wątpliwościami, a nawet porażkami. Nie można przecież skutecznie zmotywować pracownika, jeżeli nie znamy bodźców, które będą na niego oddziaływały. Ważne też jest, aby menedżerowie przekazywali pracownikom również informacje związane z głównymi celami i strategią firmy, pozwoli to wywołać w nich efekt „przywiązania" i pozytywnego identyfikowania się z organizacją[313].

Krótko mówiąc, komunikacja umożliwia rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji i koordynowanie pracy w kierunku wyznaczonego celu[314]. A zatem od sprawnego jej przebiegu zależeć będzie stan stosunków międzyludzkich, który przekłada się na efektywność pracy pracowników i zespołów, ich lojalność i przywiązanie do firmy.

[309] B. Mikuła, s. 39.

[310] W. Walczak, *Wpływ kultury…* , dz. cyt.

[311] M. Stor, *Komunikowanie się w organizacji* [w:] T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 286.

[312] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006, s. 15.

[313] J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 65, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

[314] D. Lewicka, *Doskonalenie umiejętności komunikowania się menedżerów* [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2002.

Właściwie zaplanowany system komunikacji w organizacji daje możliwość budowania i utrwalania w świadomości jej pracowników proefektywnościowej kultury organizacyjnej, zrozumienia przez pracowników potrzeby ewentualnych zmian, a także podniesienia ogólnej motywacji do pracy. To właśnie za jej pośrednictwem uświadamiamy pracownikom, czego się od nich oczekuje, jak mogą poprawić swoją efektywność. Stąd też ze względu na znaczenie i rolę komunikacji, jaką pełni w organizacji, bardzo ważnym zadaniem menedżerów jest skuteczne zarządzanie procesem komunikowania się. Warto wiedzieć, w jaki sposób maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować ewentualne problemy, przezwyciężając bariery w komunikacji.

4. Zarządzanie zespołem wielokulturowym

Prowadząc rozważania o znaczeniu kultury organizacyjnej w zarządzaniu, nie należy odnosić się jedynie do organizacji monokulturowych, byłby to podstawowy błąd, gdyż efektem globalizacji jest właśnie proces funkcjonalnego integrowania się nowych organizacji, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych. Tak duże zróżnicowanie może mieć negatywny wpływ na prace zespołu wielokulturowego, utrudnia bowiem postrzeganie rzeczywistości w taki sam sposób, co może powodować np. zakłócenia interpersonalne wynikające z niezrozumienia przedstawicieli miejscowej kultury, ich zwyczajów i wartości[315]. Należy jednak dodać, iż ta różnorodność kulturowa może stać się również źródłem potencjalnych sukcesów w zarządzaniu, o ile stworzy się ku temu odpowiednie warunki[316]. Właściwe zarządzanie różnorodnością i świadomością kulturową pracowników danej organizacji może przyczynić się do jej rozwoju, m.in. poprzez implementację innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań oraz wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej. Dlatego też znajomość kultur narodowych podwładnych, współpracowników czy partnerów biznesowych jest niezbędna właśnie w celu nawiązywania kontaktów, współpracy, jak i efektywnego konkurowania[317]. Umiejętne zarządzanie zespołem pracowników pochodzących z różnych krajów wymaga umiejętności reagowania na dysonans kulturowy[318]. Sikorski prezentuje

[315] B. Kamińska, D. Janczewska, *Zarządzanie kapitałem…*, dz. cyt., s. 77; L. H. Chaney, J. S. Martin, *International Business Communication*, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey 2007.

[316] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., s. 29.

[317] B. Kamińska, D. Janczewska, *Zarządzanie kapitałem…*, dz. cyt., s. 78.

[318] Sikorski mianem dysonansu kulturowego określa sytuację, w której ludzie uświadamiają sobie odmienność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie. Pojawia się zazwyczaj na styku kultury

(cyt. za Adlerem) trzy modele reagowania, wynikające przede wszystkim z praktyki zarządzania organizacjami wielonarodowymi[319]:

- model kulturowej dominacji,
- model kulturowego współistnienia,
- model kulturowej współpracy.

Pierwszy z modeli może wynikać z etnocentryzmu zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników centrali. Polega on na narzuceniu jednostkom organizacyjnym wzorców kulturowych jednostki macierzystej, które są zazwyczaj pochodną kultury narodowej. Wzorce te przejawiają się również w modelu zarządzania, w cechach rozwiązań organizacyjnych oraz zasadach polityki personalnej. Powoduje to, że przedstawiciele innych kultur mogą czuć się wyobcowani. Dochodzi do konfliktów, spadku efektywności pracy lub też odejścia z organizacji.

Drugi model oparty jest na kompromisie. Polega na akceptacji różnorodności kulturowej, a zatem również przyjęcia sposobów i metod zarządzania, wynikających z nawyków kulturowych pracowników lokalnych jednostek organizacyjnych. Przekonanie, iż różnice kulturowe warto zaakceptować i zróżnicować cechy formalne organizacji, nosi miano policentryzmu.

Sikorski nadmienia, iż zarówno etnocentryzm, jak i policentryzm oceniono krytycznie. Etnocentryzm za pochopną utratę szans, jakie może dać różnorodność kulturowa. Z kolei policentryzm – za zatarcie tożsamości organizacji[320].

Trzeci model polega na tym, że podejmuje się inicjatywę tworzenia całkowicie nowej kultury organizacyjnej, wspólnej dla wszystkich kultur. Opiera się na interakcji międzykulturowej, w wyniku której wnoszone nowe wartości przyczyniają się do rozwoju pracowników, a w konsekwencji całej organizacji. Uwzględnianie zarówno podobieństw, jak i różnic kulturowych sprzyja rozwijaniu się tolerancji, otwartości na nowe pomysły oraz zdolności twórczego myślenia, co przewyższa często narodowe style wywodzące się z kultur uczestników. Według założeń modelu współpracy kulturowej, przetrwanie i rozwój tej współpracy zależą od zdolności uczestników do uznania różnic oraz próby zintegrowania tych części, które można połączyć. Pamiętając, że istnieją pewne obszary, w które nie należy ingerować dotyczące życia prywatnego czy wyznania.

organizacyjnej centrali koncernu, reprezentowanej przez kierownictwo filii i kultury, którą reprezentują pracownicy, czyli ukształtowanej przez inną kulturę narodową. Central najczęściej narzuca swój model zarządzania, który jest dla pracowników obcy

[319] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., s. 29 za: N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, ss. 85–86.

[320] C. Sikorski, *Kultura…*, dz. cyt., s. 30.

Jak widać, praktyka zarządzania w organizacjach międzykulturowych dowodzi, iż są różne modele relacji między różnymi kulturami; warto wspomnieć, że nie należy ich odnosić jedynie do firm międzynarodowych, ale do każdego systemu organizacyjnego, w którym mogą występować różne subkultury o odmiennych wartościach, których starcie może powodować dysonans kulturowy. Według Sikorskiego, stosunek do dysonansu kulturowego można rozważać na skali jego akceptacji w środowisku społecznym. I tak, na jednym krańcu znajduje się brak akceptacji i chęć eliminacji dysonansu kulturowego, z kolei na przeciwnym – jego akceptacja, jednakże jest ona możliwa wówczas, gdy członkowie organizacji widzą jakieś korzyści związane z efektywnym wykorzystaniem tego zjawiska[321]. Warto nadmienić, iż nie muszą być to korzyści materialne, ale np. oczekiwaną korzyścią może być uznanie w oczach przełożonych, uznanie i autorytet wśród kolegów i koleżanek z pracy, a także poczucie własnej wartości, gdy ktoś chce wysłuchać naszej opinii, liczy się z naszym zdaniem, chce okazać nam szacunek, zapraszając do wymiany poglądów[322]. Należy też dodać, że budowanie nowej kultury może być procesem niezwykle trudnym i długotrwałym, dotyczy bowiem zakorzenionych wartości, norm, przekonań, a zatem nie powstaje z dnia na dzień, ale tworzone jest przez dłuższy czas. Przekształceń kulturowych nie da się dokonać automatycznie, nie mogą one polegać również wyłącznie na formalnych decyzjach. Kształtowanie kultury współpracy może się odbywać na zasadzie bezpośredniej obserwacji i kontaktów pracowników z formalnymi wzorcami przedsiębiorstwa, ale także może się dokonywać drogą nieformalnych zmian w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań lub też przez decyzje kierowników/menedżerów wprowadzających zmiany w sposób formalny, kierując się naturalnie przesłankami kultur poprzez różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii, ciągłe stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na warsztatach czy w grupach zadaniowych[323].

Aby można było skutecznie modyfikować i na trwałe zmienić rzeczywiste przyzwyczajenia, postawy i zachowania pracowników, należy przyjąć nowe założenia kulturowe, które będą spójne ze strategią rozwoju pracowników, a przede wszystkim z wartościami wyznawanymi przez naczelne kierownictwo. Można bowiem

[321] Tamże, s. 31.

[322] W. Walczak, *Wpływ kultury...* , dz. cyt.

[323] A. Wajda, *Społeczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa 1999, s. 191; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe, Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 204.

sądzić, że wiedza, postawa, kompetencje, wzorce zachowań i styl kierowania są tymi zmiennymi, które kształtują system norm i wartości organizacyjnych, a nie odwrotnie[324].

Kulturę można zmieniać, lecz wymaga to od menedżerów świadomego wysiłku, wielkiej wrażliwości i uznania wartości partnera, jakim jest pracownik. Menedżer posiadający cechy przywódcy powinien inspirować odpowiedni sposób myślenia i działania pracowników, co więcej – sam musi przestrzegać pożądanych (oczekiwanych) norm i wartości, dążąc do tego, aby podwładni sami uświadamiali sobie wzorce zachowań i uczestniczyli w ten sposób w procesie tworzenia nowego modelu kultury[325].

[324] W. Walczak, *Wpływ kultury…*, dz. cyt.

[325] W. Walczak, *Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników*, „Współczesna Ekonomia" 2009, 3, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 81.

Rozdział V
Modelowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi

1. Modele w naukach o zarządzaniu

Modele we współczesnej nauce są jednym z fundamentów budowy wiedzy[326]. Nie inaczej jest w teorii zarządzania. Jeżeli spojrzeć na różnorodność definicyjną, jak i przedmiotową kategorii „model", można zauważyć, że filozofia modelu zdominowała nasz sposób opisu rzeczywistości. Zazwyczaj nie można ograniczyć pojęcia modelu do jednego zjawiska lub obiektu. Stanowią one wsparcie dla paradygmatu lub teorii, chociaż ogólnie modele są niezależne od teorii. Równocześnie także teoria nie podaje algorytmów tworzenia modeli, ponieważ modele umożliwiają użycie funkcji (szerzej: zależności), które nie byłyby możliwe do wykorzystania w ścisłym ujęciu obowiązującej teorii. Warto jednak zauważyć, że model może być dobrym paradygmatem lub teorią wspomagającą.

W związku z powyższym, można zaproponować istnienie trzech relacji pomiędzy modelem a teorią[327]:

- model jako dopełnienie teorii – najczęściej mamy do czynienia z taką sytuacją wówczas, gdy jakościowa teoria poszukuje kwantyfikacji; możliwe jest wtedy uzupełnienie teorii o kwestie ilościowe;
- modele upraszczające zbyt skomplikowaną teorię – w naukach o zarządzaniu uwzględnienie zbyt wielu czynników lub zmiennych wpływających na proces podejmowania decyzji ogranicza zdolność do jej podjęcia; dlatego tak istotne staje się tworzenie modeli upraszczających, co warunkuje ich wszechstronne zastosowanie w praktyce;
- model jako paradygmat lub teoria przedwstępna – polega na przejściu od przypadków uproszczonych, wyidealizowanych po to, aby w kolejnych podejściach udoskonalić jego funkcjonowanie; w ten sposób poszerzana jest wiedza, która może zostać uznana za paradygmat lub teorię przedwstępną.

---

[326] D. Gillies, *Laws and Models in Science*, Donald Gillies King's College Publications, London 2004; K. Winkowska-Nowak, A. Nowak, A. Rychwalska, *Modelowanie matematyczne i symulacje komputerowe w naukach społecznych*, SWPS Academica, Warszawa 2007.

[327] T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, ss. 62–63.

Niezależnie od wskazanych powyżej relacji, w modelowaniu w naukach o zarządzaniu najważniejszy jest proces wnioskowania oraz interpretowania zależności. Stanowi to bowiem przesłankę do dalszego opisu oraz uzupełniania składowych modelu, a tym samym przybliżaniu go do rzeczywistych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

W literaturze przedmiotu charakteryzowanych jest wiele rodzajów modeli wykorzystywanych w nauce, w tym także naukach o zarządzaniu. Wyróżniane są między innymi:

- modele reprezentatywne, które odzwierciedlają (symbolizują) zjawiska dające się zaobserwować w otoczeniu, które są przedmiotem zainteresowania badaczy; w przypadku tych modeli można mieć do czynienia z dwoma zasadniczymi podejściami: formalnym, kiedy zarówno model, jak i reprezentowane zjawisko są podobne lub częściowo podobne[328]; nieformalne, gdzie pomija się podobieństwo modelu i zjawisk na rzecz podobieństwa porównywanych zjawisk[329]; podejście nieformalne jest mniej restrykcyjne i umożliwia stosowanie modeli uproszczonych; dzięki temu podejściu zarządzanie dysponuje modelami jakościowymi;
- modele skali (ikony) – są to pomniejszone lub powiększone w skali kopie oryginału (obiektów i zjawisk)[330]; problemem jest zawsze ustalenie, kiedy można uznać, że model w skali jest ikoną[331];
- modele wyidealizowane – jest to model, który stosuje się w przypadku, gdy nie powiodło się opisanie złożonego systemu (organizacji) w sposób modelowy, a próby pozostają jedynie w sferze koncepcyjnej; wprowadza się w związku z tym pojęcie układu idealnego, pomijając niektóre parametry;
- formalne modele wyidealizowane – to wszelkie aproksymacje i metody przybliżone, wywodzące się z matematyki; w formalnych modelach wyidealizowanych mamy zawsze do czynienia z problemem oszacowania błędu oraz wpływem niektórych czynników na wyniki;

[328] B. C. Van Fraassen, *The Scientific Image*, Oxford University Press, Oxford 1980. Obecnie filozofowie nauki prowadzą dyskusje nad osłabieniem tej relacji, ponieważ model ten jest zbyt restrykcyjny w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Por. Mundy B., *On the General Theory of Meaningful Representation*, "Synthese" 1986, No. 67.

[329] R. Giere, *How Models Are Used to Represent Reality*, "Philosophy of Science" 2004, 71, Suplement; P. Teller, *Twilight of the Perfect Model*, "Erkenntnis" 2001, No. 55.

[330] C. S. Peirce, *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 3, par. 362; C. Hartshorne, P. Weiss, A. Burks (eds.), Harvard University Press, Cambridge (MA) 2001.

[331] A. Atkin, *Peirce's Theory of Signs* [w:] E.N. Zalta (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2007, [online] http://plato.stanford.edu/archives/fall2007/entries/peirce-semiotics, dostęp: 26.09.2018.

• analogie (modele analogiczne) – w których wykorzystywane jest wnioskowanie przez analogię; modele takie mogą być skutecznie wykorzystywane jako narzędzie metaanaliz[332]; analogie w naukach ekonomicznych odniosły szereg spektakularnych sukcesów[333]; analogie w nauce mogą być różnego rodzaju i mogą dotyczyć[334]: podobieństwa budowy obiektów, podobieństwa właściwości, podobieństwa relacji (zachowań), podobieństwa oddziaływań; wszystkie te rodzaje podobieństw, wykorzystywane w modelu analogii, są ważne z punktu widzenia procesu zarządzania; ważnym zagadnieniem analogii jest ponadto opis formalny, tzw. analogia formalna[335], zwykle identyczny dla układów podobnych; analogie mogą być typu[336]: pozytywnego (dwa układy mają identyczną właściwość), negatywnego (jeden układ ma daną właściwość, a drugi nie), neutralnego (nie da się ocenić, czy układy podobne w danej chwili są analogonami pozytywnymi czy negatywnymi);
• modele fenomenologiczne; precyzyjna definicja tego modelu nie jest jednoznaczna, ponieważ są to z jednej strony modele abstrahujące od wyjaśniania mechanizmów ich powstawania oraz opisów formalnych, z drugiej zaś – definiuje się je, jako modele niezależne od teorii; znaczenie modeli fenomenologicznych w naukach o zarządzaniu jest ograniczone ze względu na tendencję do nadużywania analogii oraz metafor (nauki społeczne)[337];
• modele danych – jest to model integralnie powiązany z prezentacją oraz interpretacją danych doświadczalnych, wykorzystującą formalne metody numeryczne; jest to jeden z najtrudniejszych procesów modelowania, wymagający nie tylko rzetelnego podejścia matematycznego i statystycznego, ale i filozoficznego, związanego z interpretacją; modele te służą przede wszystkim weryfikacji teorii oraz modeli niesformalizowanych.

Zaprezentowane powyżej rodzaje modeli, wykorzystywanych także w naukach

[332] T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Altaya Polska & De Agostini Polska, Warszawa 2003, s. 440.
[333] W. Kwaśnicki, *Analogie fizykalistyczne jako źródła inspiracji w analizie ekonomicznej* [online], http://prawo. uni.wroc.pl/~kwasnicki/todownload/Analogie%20fizykalistyczne.pdf (2001), dostęp: 26.09. 2018.
[334] M. B. Hesse, *Models and Analogies in Science*, University of Notre Dame Press, Sheed and Ward, London 2003.
[335] Tamże.
[336] T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 70.
[337] Cz. Mesjasz, *Fizyka a nauki społeczne – Kilka problemów do wyjaśnienia* [online], http://www.zis.agh.edu.pl/sociophysics/pdf/sociophysics_20071213.pdf (2007), dostęp: 26.09.2018.

o zarządzaniu, nie wyczerpują jednak sposobów modelowania, realizowanych w tego rodzaju naukach. Można bowiem w ich przypadku modelować także za pomocą obiektów, traktowanych jako modele (obiekty fizyczne, obiekty fikcyjne, opisy, zależności, konstrukcje logiczne oraz wszelkie możliwe ich kombinacje)[338].

2. Opis modelu

Model, który został wybrany dla scharakteryzowania zależności między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wiedzą, jakością i kulturą organizacyjną, ma charakter modelu opisowego. Jest to, jak się wydaje, najbardziej znacząca z naukowego punktu widzenia rola dla modelu, ponieważ mniej lub bardziej dokładny opis jakiegoś reprezentowanego systemu rzeczywistego ma znaczenie dla prowadzenia procesów zarządzania, a zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi. Ten punkt widzenia nie jest praktycznie poddawany krytyce. Problemem mogą być konflikty, wynikające z możliwości przedstawienia danego systemu na wiele niesprzecznych sposobów, dla których buduje się modele cząstkowe lub równorzędne. Jeżeli identyfikuje się model z opisem systemu, wówczas każdy nowy opis jest nowym modelem (izomorfizm reprezentacji). Poza tym opis może mieć różne cechy, których model nie posiada.

Cechą szczególną proponowanego modelu jest oparcie jego działania na dotychczas wykorzystywanych tylko w badaniu kultury organizacyjnej, założeniach wielowymiarowego modelu 3D, opracowanego przez Ł. Sułkowskiego[339]. Model ten, którego podstawą była teoria G. Hofstedego, wykorzystuje jedynie trzy spośród pięciu dychotomicznych wymiarów kultury organizacyjnej, stając się w ten sposób podstawą analizy wielowymiarowej.

Budowany model będzie się składać z czterech zasadniczych elementów, a mianowicie zarządzania zasobami ludzkimi (zmienna endogeniczna, zależna) oraz wiedzy, jakości i kultury organizacyjnej (zmienne egzogeniczne, niezależne). Zastosowany podział (zmienne endo- i egzogeniczne) wskazuje na to, że można w tym przypadku mówić o swego rodzaju analogiach do wspomnianego powyżej modelu 3D kultury organizacyjnej. Mamy bowiem również tu do czynienia z trzema zmiennymi, które mogą kształtować zarządzanie zasobami ludzkimi. Należałoby jednak w tym miejscu

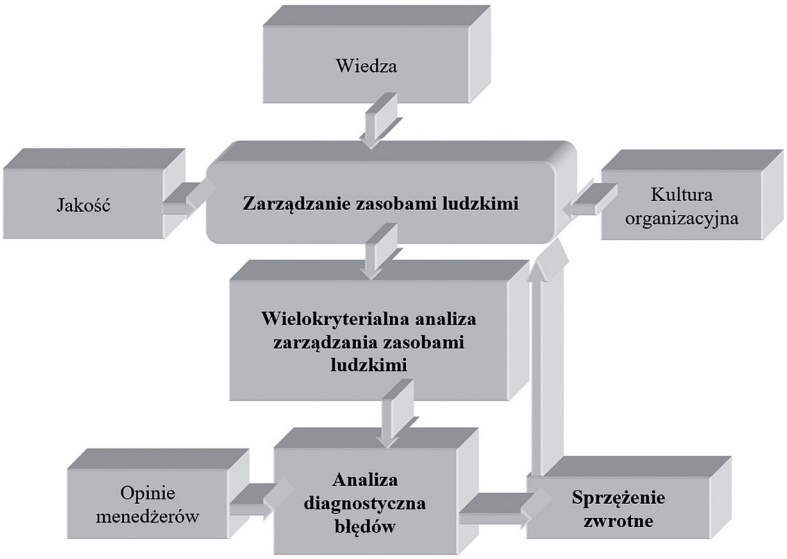
[338] T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 73.

[339] Por. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 103 i nast.

podkreślić, że zaproponowany podział może mieć w niektórych przypadkach charakter umowny, ponieważ w zamierzeniach modelowania procesów zachodzących w organizacjach jest również wskazanie na możliwość występowania reakcji zwrotnej (sprzężenia zwrotnego). Niezbędne jest natomiast wskazanie, jakie podstawowe warunki brzegowe muszą zostać uwzględnione w niniejszej koncepcji badania. Należałoby do nich przede wszystkim zaliczyć możliwość identyfikacji w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa trzech wskazanych powyżej elementów, przy równoczesnym realizowaniu funkcji personalnej. Tego rodzaju warunki brzegowe pozwolą na modelowanie współzależności zmiennych, determinujących obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Elastyczność modelu opisowego zostanie zapewniona dzięki wskazaniu jak największej liczby elementów poszczególnych zjawisk, jak również dzięki możliwości wprowadzania korekt eksperckich, które będą przedmiotem analiz, prowadzonych przez menedżerów na każdym etapie modelowania.

W modelowaniu zostanie zastosowana metoda opisu oraz oceny zależności, z punktu widzenia indywidualnych relacji między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wiedzą, jakością i kulturą organizacyjną. Opracowywany model będzie miał w związku z tym charakter przyczynowo-skutkowy (schemat 21).

Schemat 21. Zależności w opracowywanym modelu

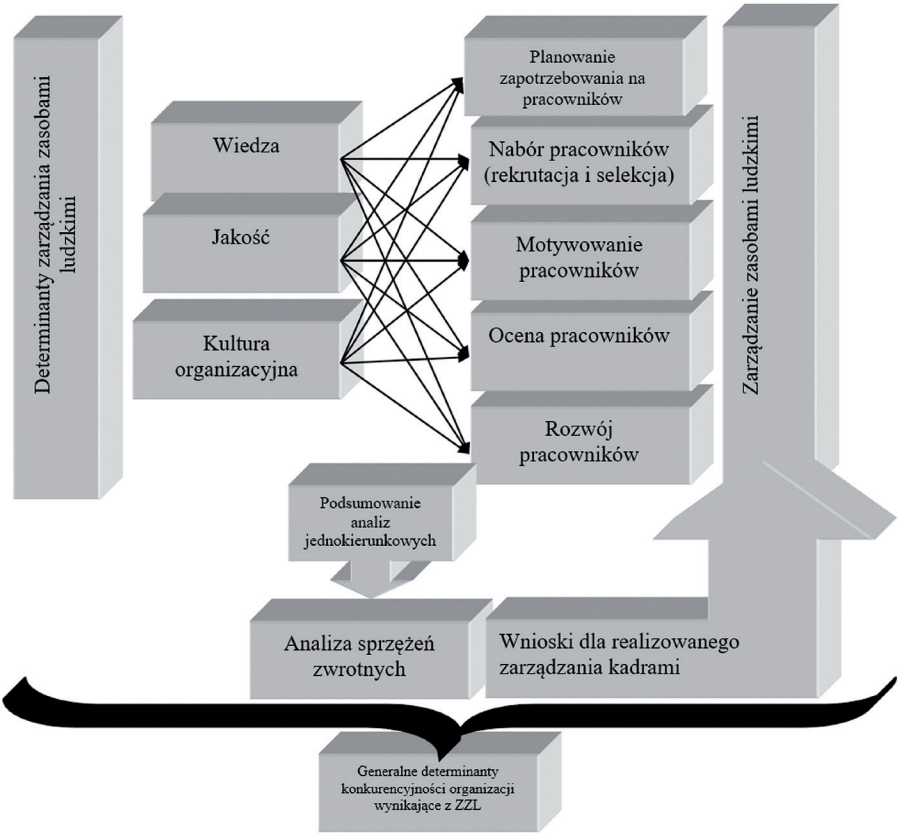


Źródło: opracowanie własne.

Opracowanie modelu będzie miało charakter wielokryterialnej analizy zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie organizacji. Będzie to również analiza o charakterze wieloetapowym. W etapie pierwszym zostaną przeprowadzone analizy związków poszczególnych determinantów procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Szczegółowe badania odnosić się będą do następujących zależności:

1. wiedza a zarządzanie zasobami ludzkimi,
2. jakość a zarządzanie zasobami ludzkimi,
3. kultura organizacyjna a zarządzanie zasobami ludzkimi.

Schemat 22. Struktura analiz prowadzonych w modelu



Źródło: opracowanie własne.

Należałoby równocześnie podkreślić, że analiza zostanie przeprowadzona w odniesieniu do każdego komponentu funkcji personalnej, co umożliwi w konsekwencji

sprawdzenie tego, w jakiej części procesu gospodarowania kadrami wybrane determinanty odgrywają największą rolę. W kolejnym etapie tworzenia modelu, zależności o charakterze jednokierunkowym przeanalizowane zostaną pod kątem możliwości występowania sprzężeń zwrotnych. W etapie trzecim zostanie dokonany wybór elementów wspólnych, w sposób decydujący wpływających na zarządzanie kadrami. Ocena ostateczna będzie umożliwiała wskazanie najbardziej istotnych czynników wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi, a kształtujących konkurencyjność firmy.

Ponadto model ma umożliwiać wygenerowanie scenariuszy realizowania zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od przyjętych wartości zmiennych egzogenicznych, czyli przyjętych w organizacji formuł zarządzania jakością, wiedzą oraz typem kultury organizacyjnej. Tego rodzaju możliwości będą wynikiem wprowadzenia na każdym etapie analizy zależności opinii eksperckich (menedżerowie), będących odzwierciedleniem specyfiki funkcjonowania organizacji.

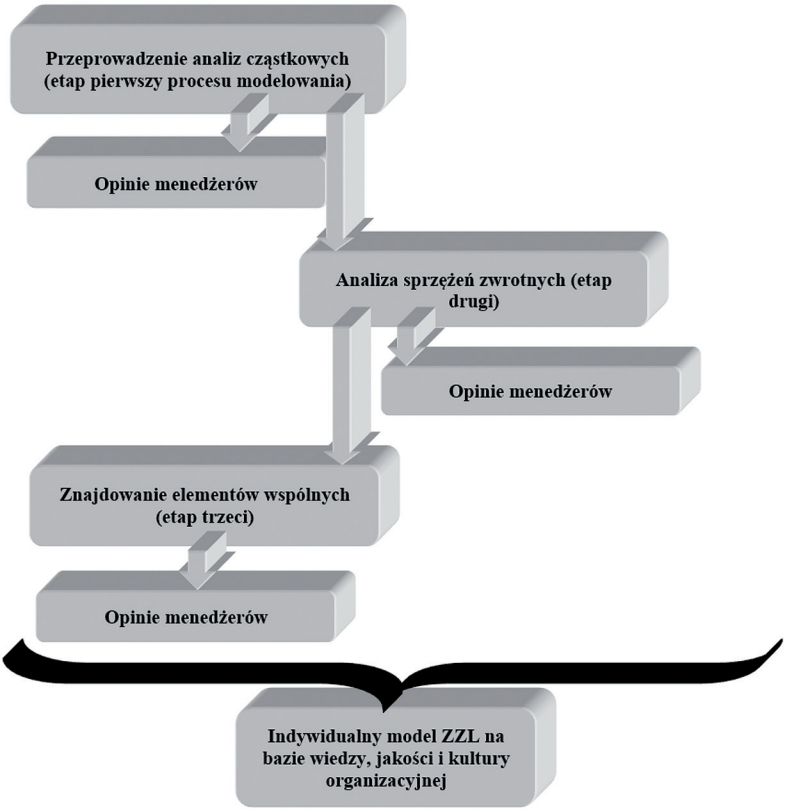
Opisywany model w przyjazny dla użytkownika sposób umożliwić powinien wygenerowanie podstawowych determinant realizowanego zarządzania zasobami ludzkimi, wynikających z realizowanych procesów zarządzania wiedzą, jakością oraz występującej w organizacji kultury organizacyjnej. Ponadto model ten powinien pełnić trzy funkcje, które mogą mieć istotne znaczenie dla menedżerów, zajmujących się zarządzaniem kadrami w organizacji. Po pierwsze – będzie to funkcja informacyjna, która pozwoli na zidentyfikowanie głównych czynników, mogących mieć znaczenie dla prowadzonej w organizacji polityki kadrowej. Po drugie – będzie to funkcja integracyjna, umożliwiająca dostrzeżenie spójności między poszczególnymi rodzajami zarządzania, występującymi w organizacji. Może to wpłynąć na powstanie w ramach organizacji kompleksowego systemu zarządzania, uwzględniającego więcej niż jeden jego rodzaj. I wreszcie po trzecie – funkcja aplikacyjna, umożliwiająca zastosowanie modelowych rozwiązań w różnych organizacjach (konieczność uwzględnienia opinii menedżerów) (schemat 3).

Funkcjonalność proponowanego modelu limitowana jest dwoma elementami:

- koniecznością występowania w organizacji wszystkich komponentów modelu z zakresu zarządzania (ZZL, zarządzanie wiedzą, zarządzanie jakością),
- koniecznością zidentyfikowania przyjętej w organizacji kultury organizacyjnej.

Ponadto, największym problemem może okazać się brak zainteresowania. Aby zminimalizować ten problem, w kolejnych fragmentach opracowania przedstawione zostaną determinanty użyteczności prezentowanego modelu.

Schemat 23. Procedura uniwersalizacji modelu



Źródło: opracowanie własne.

Kwestią, którą należałoby również rozstrzygnąć, jest to, kto powinien zajmować się realizacją analiz wynikających z modelu. Obciążenie tą pracą dodatkowo osób odpowiedzialnych za politykę personalną wydaje się nieodpowiednie tym bardziej, że mogą oni nie posiadać wszystkich informacji, które powinny zostać wykorzystane. Dlatego też najlepszym rozwiązaniem byłoby utworzenie zespołu, w którym reprezentowane byłyby wszystkie komórki organizacji, zajmujące się nie tylko zarządzaniem kadrami, ale również zarządzaniem jakością czy zarządzaniem wiedzą. Niewątpliwie najtrudniejsze byłoby znalezienie pracownika, który w pełni umiałby odpowiedzieć na kwestie/pytania związane z kulturą organizacyjną, niemniej – jak się wydaje – rozwiązać ten problem można, zapraszając do uczestnictwa w tego rodzaju zespole menedżera wyższego szczebla. Ponadto w niektórych przypadkach można również brać pod uwagę zlecenie tego rodzaju analiz

wyspecjalizowanej jednostce. Wiąże się to jednak z tym, że analiza może być pozbawiona indywidualizmu, czyli tego, co jest najważniejsze w kształtowaniu konkurencyjności organizacji.

3. Charakterystyka elementów modelu

Podstawowym założeniem modelu jest wskazanie na zależności, które – będąc zawarte w poszczególnych podsystemach zarządzania organizacją – mogą mieć wpływ na jeden z najważniejszych czynników rozwoju i kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, a mianowicie zarządzanie zasobami ludzkimi. We wcześniejszych fragmentach opracowania autorzy starali się wykazać, jakie związki czy też oddziaływanie, mogą mieć wybrane podsystemy zarządzania organizacją, a wśród nich zarządzanie wiedzą, jakością oraz kultura organizacyjna. Dlatego też w tym miejscu chcielibyśmy dokonać systematyzacji tych determinantów. Celem jest w konsekwencji, jak to już wcześniej zaznaczono, wskazanie elementów wspólnych, co może być przesłanką lepszego i bardziej skutecznego zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie, a tym samym generowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

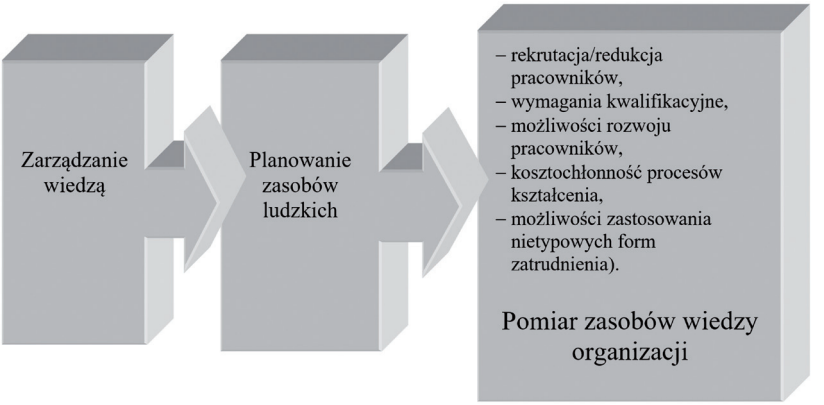
Na początek przyjrzyjmy się wiedzy jako determinancie procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

3.1. Etap pierwszy – zależności jednokierunkowe

Wiedza oraz zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach stanowi niewątpliwie ważny czynnik zarządzania zasobami ludzkimi. Odzwierciedlenie tej roli znajdujemy w elementach zarządzania kadrami, począwszy od planowania, a skończywszy na procesach doskonalenia pracowników.

Planowanie zasobów ludzkich umożliwia dopasowanie liczby zatrudnianych osób do rodzaju podejmowanych przez organizację działań. Niezwykle ważne jest w tym przypadku określenie nie tylko zamierzeń rozwojowych firmy, ale przede wszystkim powiązanie tego procesu ze zmieniającym się jej otoczeniem, w którym mamy do czynienia z procesem postępu technicznego i technologicznego. Zarządzanie wiedzą powinno w tym przypadku dawać odpowiedź na wiele pytań/problemów, które zostały już wcześniej sformułowane.

Schemat 24. Związki zarządzania wiedzą z planowaniem zasobów ludzkich



Źródło: opracowanie własne, A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 109.

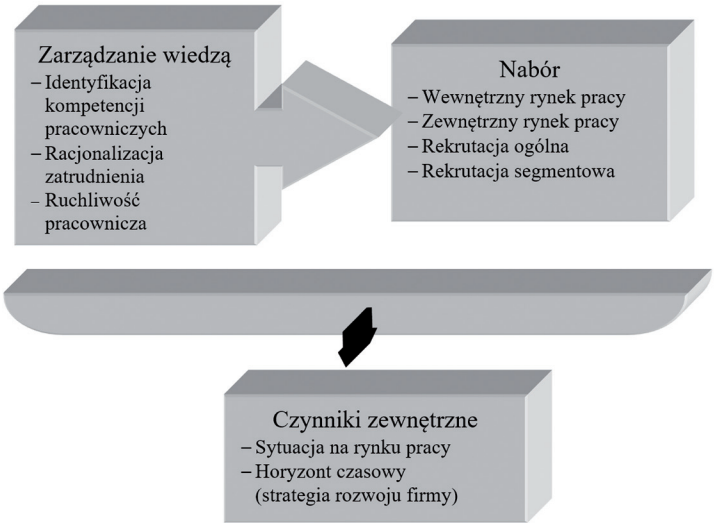
Jak wynika z powyższego schematu, zarządzanie wiedzą w organizacjach powinno przede wszystkim wpływać na decyzje zatrudnieniowe menedżerów oraz powiązane z nimi określenie wymagań kwalifikacyjnych. Planowanie zatrudnienia z punktu widzenia wiedzy powinno również uwzględniać możliwości rozwoju pracowników (skłonność do kształcenia), przy czym niezbędne byłoby w tym przypadku uwzględnienie kosztochłonności procesów kształcenia vs. możliwości pozyskania pracownika z odpowiednimi kwalifikacjami. Niemałe znaczenie może mieć również zwrócenie uwagi na zastosowanie elastycznych form zatrudnienia, a zwłaszcza wypożyczania pracowników czy zatrudnienia tymczasowego.

Zarządzanie wiedzą w organizacji może także w istotny sposób wpływać na nabór pracowników i składające się na niego procesy. Ważne są bowiem, jak zaznaczono już wcześniej, kierunki rekrutacji pracowników oraz zastosowane jej rodzaje. Dla realizowanego naboru istotne znaczenie ma także zidentyfikowana w ramach zarządzania wiedzą ruchliwość pracownicza, jak również racjonalizacja zatrudnienia z punktu widzenia potrzeb organizacji. W węższym ujęciu racjonalizacja ogranicza się do doprowadzenia wielkości i struktury zatrudnienia do poziomu pewnego niezbędnego minimum (gdy jest zła sytuacja finansowa) lub do rozsądnego optimum (gdy sytuacja finansowa jest korzystna)[340]. Ujęcie takie ma związek z zarządzaniem wiedzą, ponieważ wskazuje na konieczność prowadzenia badania pracy i dokonywania

[340] W. Bień, *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2013, t. 22, nr 1, s. 13.

oceny pod kątem zgodności wykonywanych zadań ze zidentyfikowanymi kompetencjami pracownika. Niemniej jednak bardziej zasadne z punktu widzenia analizowanej zależności wydaje się przyjęcie szerszej definicji, w której podstawowe znaczenie przypisuje się m.in. prawidłowo prowadzonym procesom selekcji pracowników, które polegają na optymalnym wykorzystaniu wszelkich środków niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa. W praktyce przedsiębiorstwa dążące do racjonalizacji zarządzania kapitałem ludzkim muszą bowiem uwzględnić zarówno dążenie do realizowania celu przy niedostatecznych zasobach pracy, jak i przy występującym ich nadmiarze. Selekcja powinna zatem nie tylko znaleźć zastosowanie w zatrudnianiu nowych pracowników, ale także mieć znaczenie dla prawidłowego przeanalizowania potrzeb kadrowych firmy. Warunkuje to bowiem optymalność zatrudnienia, które z kolei jest istotnym czynnikiem i zarazem rezultatem sprawnego gospodarowania. Można w związku z tym przyjąć, że poziom racjonalizacji lub nieracjonalności zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest odzwierciedleniem efektywności jego działalności gospodarczej oraz skuteczności postępowania jego organów zarządzających i wszystkich pracowników[341].

Schemat 25. Związki zarządzania wiedzą z naborem



Źródło: opracowanie własne.

[341] Tamże.

Rodzaj rekrutacji jest również determinowany przez sposób realizowania w firmie przemieszczeń pracowników, czyli zmianę stanowisk na niższe, wyższe lub równorzędne. Konsekwencją ruchu pracowniczego są bowiem ilościowe i jakościowe zmiany potencjału pracy[342]. Ruchliwość pracownicza jest procesem naturalnym i wiąże się ze zmianą warunków działalności podmiotu gospodarczego oraz – co ważniejsze – zmianą kwalifikacji samych pracowników. Zarządzanie wiedzą powinno wskazywać kierunki przemieszczeń pracowników zgodnie ze zidentyfikowanym zakresem ich kompetencji.

Niewątpliwie ważnym zagadnieniem z punktu widzenia wpływu wiedzy na procesy naboru pracowników jest również wyznaczenie kryteriów doboru pracowników. Są one przejawem i zarazem konsekwencją prowadzonej w organizacji działalności, jej rodzaju, poziomu innowacyjności, wyposażenia technicznego i technologicznego. Kryteria te, z punktu widzenia analizowanych związków, pozwalają na zwiększenie skuteczności naboru pracowników pod kątem spójności z rzeczywistymi potrzebami firmy, co niewątpliwie wpływa na jej konkurencyjność.

Klamrą spinającą zależności między wiedzą i zarządzaniem nią a naborem pracowników jest niewątpliwie sytuacja na rynku pracy oraz strategia rozwoju firmy. Czynniki te, mające niewątpliwie znaczenie zarówno dla zarządzania wiedzą, jak naboru pracowników, mają jednak charakter obiektywny i powinny stanowić warunki brzegowe, zewnętrzne w odniesieniu do analizowanych związków. Wyznaczają one bowiem *ex ante* sposób działania zarówno w jednym, jak i drugim przypadku.

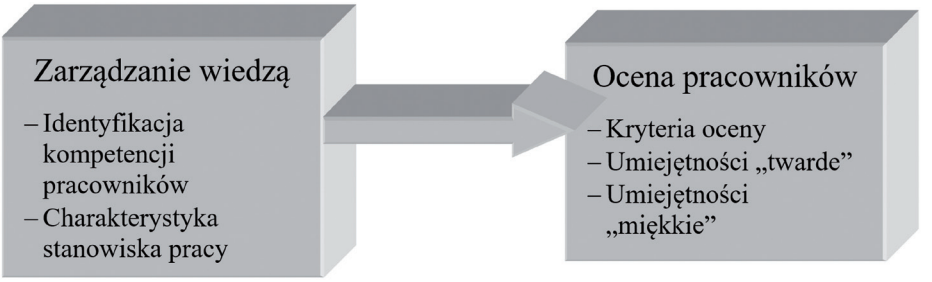
Ogólnie, właściwie zorganizowana rekrutacja i selekcja personelu w organizacji, spójna z prowadzonym w niej zarządzaniem wiedzą, ma niekwestionowane znaczenie dla efektywnego zarządzania firmą w ogóle. Umożliwia realizowanie polityki personalnej, gwarantującej bezpieczne i zgodne ze strategią rozwoju firmy jej funkcjonowanie, jak również stanowi podstawę usprawnienia sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Takie podejście do sposobu rekrutacji wpływa na pełniejsze dostosowanie kandydatów nie tylko do wymagań przedsiębiorstwa, ale także do poszczególnych stanowisk pracy. Umożliwia to równocześnie skorzystanie z alternatywnych źródeł pozyskiwania personelu.

Zarządzanie wiedzą w działaniach wspomagających ocenę pracowników powinno przede wszystkim koncentrować się, jak już wspomniano, na pokazaniu charakterystyki kompetencyjnej poszczególnych stanowisk pracy. Wówczas bowiem ocena może mieć charakter obiektywny, pozbawiony przejawów nadmiernych wymagań wobec pracownika, uwzględniający natomiast nie tylko wartość wytworzonego

[342] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 173.

przez niego produktu, ale także postawę wobec pracy i zachowania wobec współpracowników. Tego rodzaju podejście sprawia, że najważniejszą konsekwencją powiązania wiedzy z procesem oceniania pracowników jest prawidłowe sformułowanie kryteriów oceny pracownika, w których tak samo ważne jest uwzględnienie znaczenia w wykonywanej pracy umiejętności „twardych" i miękkich", kształtujących się w procesach zatrudnienia.

Schemat 26. Związki zarządzania wiedzą z oceną pracowników



Źródło: opracowanie własne.

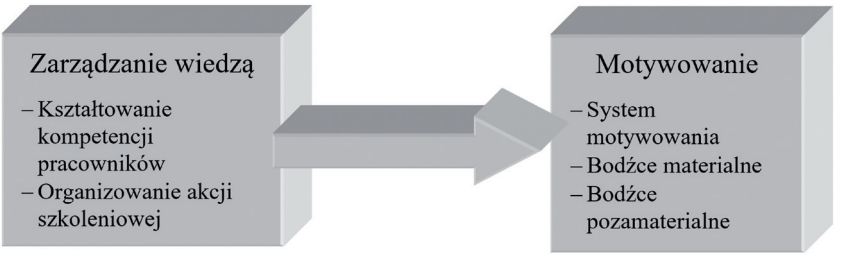
Proces motywowania pracowników i jego związki z zarządzaniem wiedzą powinny koncentrować się przede wszystkim na skłonności pracowników do uczestnictwa w procesach kształcenia. Istotne znaczenie ma w tym przypadku również opracowanie prawidłowego systemu motywacyjnego, w którym przewidziane motywatory wpływałyby głównie na podejmowanie przez pracowników działań, umożliwiających dostosowanie posiadanych kwalifikacji do zajmowanych stanowisk pracy. System ten powinien zawierać zarówno sposoby gratyfikacji finansowej, jak i pozafinansowej, ponieważ w systemie rynkowym, aby bodźce pozamaterialne mogły ujawnić swoją siłę, zadowalająco musi zostać rozwiązana motywacja finansowa[343]. Konieczne jest poza tym kojarzenie bodźców płacowych i pozapłacowych, ponieważ system motywacyjny stanowi ważny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji[344]. To z kolei może stanowić ważny czynnik osiągania

[343] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 104.

[344] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 218; M. Białasiewicz, T. Buczkowski, *Niektóre współczesne koncepcje motywowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2001, nr 304, ss. 263–272; D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, WNUS, Szczecin 1992.

sukcesu przez organizację[345]. Niezbędnym warunkiem jest jednak także dostosowanie systemu motywowania do specyfiki organizacji i realizowanych przez nią zadań.

Schemat 27. Związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w podmiotach gospodarczych, jak już wspomniano wcześniej, w sposób najpełniejszy powiązane jest z doskonaleniem pracowników. Można te działania potraktować w zasadzie jako tożsame. Akcja edukacyjna prowadzona w organizacjach zależy jednak od wielu czynników, mających charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny.

Wśród czynników zewnętrznych można wyróżnić te, które generują potrzebę organizacji szkoleń – lub szerzej, procesu kształcenia – jako efektu występującej aktualnie sytuacji na rynku pracy, na którym nie zawsze można znaleźć ludzi o odpowiednich kwalifikacjach (niedopasowania strukturalne, przemiany struktury demograficznej). Dla zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych procesy te skutkować mogą wzmocnieniem znaczenia precyzyjnego realizowania cyklu działań, stanowiących procedurę organizowania procesu kształcenia (program strategiczny). Obejmuje ona: określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkolenia, realizację zaplanowanych szkoleń oraz ocenę ich przebiegu i efektów[346]. Ponadto potrzeby szkoleniowe

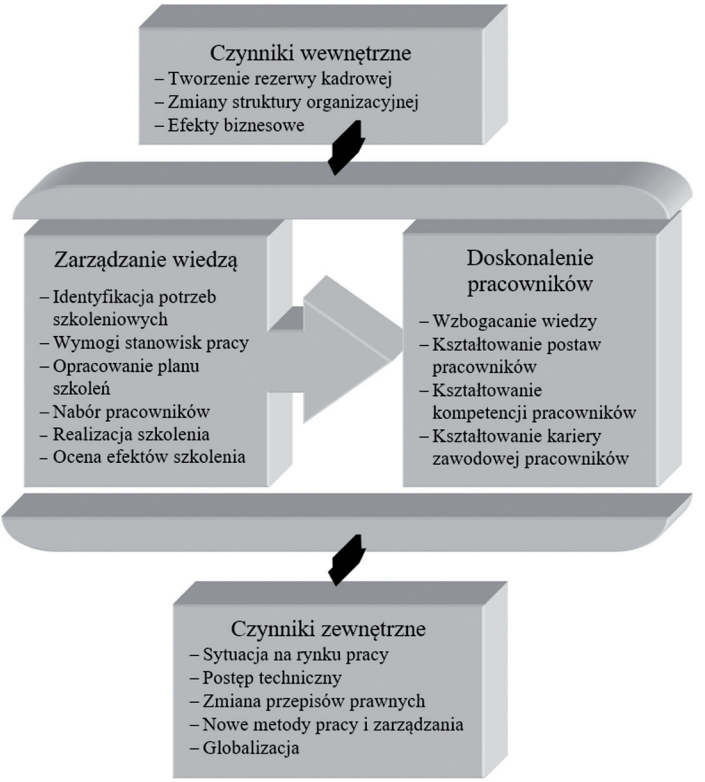
[345] Motywowanie pracowników – to jedna z dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, która jest najczęściej poddawana badaniom. Wyniki tych badań wskazują równocześnie, że najbardziej efektywny i skuteczny jest średni poziom motywacji pracowników. Jest to bezpieczny stan pomiędzy bardzo wysokim i bardzo niskim poziomem motywacji. Wynika to z faktu, iż w przypadku silnej motywacji pracownicy mogą czuć wysoką presję, stres, napięcie, które będą wpływać negatywnie i zaburzać ich działania. Z kolei w stanie niskiej motywacji, pracownicy są niechętni do podejmowania działań, cechuje ich bardzo niska aktywność psychofizyczna. Por. S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 111.

[346] Znacznie więcej cykli działań pojawiło się w publikacji D. L. Kirkpatricka. Przedstawił on bowiem w sposób szczegółowy cały program szkolenia. Por. D. L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, ss. 21–22.

często są kreowane przez inne czynniki zewnętrzne, do których należałoby zaliczyć postęp techniczny, nowe metody pracy i zarządzania oraz zmiany przepisów prawa. Niemałe znaczenie mają również procesy globalizacji gospodarek[347].

Do najważniejszych czynników wewnętrznych, wpływających w organizacjach na zapotrzebowanie na szkolenia, należałoby natomiast zaliczyć konieczność tworzenia rezerwy kadrowej i zmian struktury organizacyjnej firmy.

Schemat 28. Związki zarządzania wiedzą z doskonaleniem pracowników



Źródło: opracowanie własne.

[347] Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 185. Szerzej na temat wpływu procesów globalizacji na zarządzanie organizacjami pisała H. Sobocka-Szczapa. Por. H. Sobocka-Szczapa, *Globalizacja a zarządzanie firmą* [w:] J. S. Kardas (red. nauk.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Warszawa 2014.

W Polsce procesom szkolenia przypisuje się jednak przede wszystkim duże znaczenie w aspekcie osiągania celów i efektów biznesowych[348].

Przyglądając się zależnościom między zarzadzaniem wiedza i doskonaleniem pracowników, należałoby podkreślić, że działaniach szkoleniowych prowadzonych przez firmy lub organizowanych poza nimi, kluczowe znaczenie mają szkolenia zawodowe[349]. Ich celem jest m.in. ułatwienie pracownikom zdobycia wiedzy i umiejętności, związanych z obecną i przyszłą pracą zawodową, wspieranie procesu uczenia się i działanie dostosowane do bieżących oraz przyszłych potrzeb organizacji i pracowników. Szkolenia takie, organizowane w sposób ciągły (szkolenia ustawiczne), są czynnikiem umożliwiającym przystosowywanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia, co z kolei warunkuje sprawne funkcjonowanie firmy. Organizowanie procesu kształcenia w firmie powinno uwzględniać indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników i zespołów. Jest to punkt wyjścia do ustalenia planów indywidualnego rozwoju pracowników, poszczególnych zespołów oraz modeli kompetencyjnych dla całej firmy, co wpływa na podniesienie efektywności pracy. Jednak musimy zdawać sobie sprawę, że dla większości pracowników rozwój kwalifikacji i kariera zawodowa są sposobami zwiększania zarobków, satysfakcji z pracy i zwiększania wkładu w osiągnięcia firmy, w której pracują. Najważniejszym jednak efektem jest ułatwienie rozwoju zawodowego pracownika, co istotne jest zwłaszcza w organizacjach charakteryzujących się dużym zaawansowaniem technologicznym, skutkującym koniecznością stałego odnawiania kwalifikacji.

Ważnym elementem procesu kształcenia jest ocena jego efektywności. Powinna ona wykazać, że założony cel szkolenia został osiągnięty, a w jego wyniku efekty pracy uległy poprawie i wykonywanie zadań powinno przebiegać sprawniej. Działanie to ma również bezpośredni związek z motywowaniem pracowników do uczestnictwa w procesach kształcenia, jak również umożliwia realizowanie idei kształcenia ustawicznego[350].

Ogólnie, zarządzanie wiedzą w kontekście doskonalenia zawodowego pracowników powinno przyczynić się do upowszechnienia w praktyce gospodarczej organizacji kategorii pracowników wiedzy[351], czyli takich osób, które wiedzą, jakie zadanie

[348] A. Pocztowski, A. Miś, T. Sapeta, J. Purgal, *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Opracowania PCZ, zeszyt nr 9, IPiSS, Warszawa 2001, s. 17.

[349] A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWN, Warszawa 2010, s. 87.

[350] D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 76.

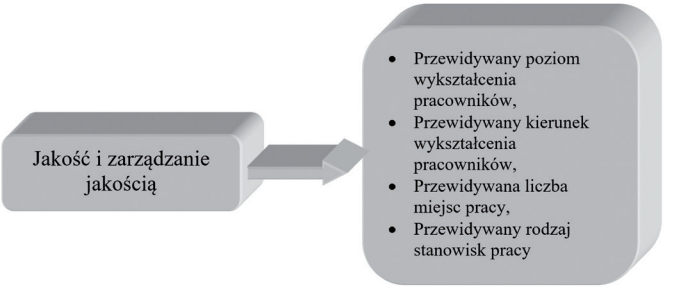
[351] P. F. Drucker sformułował sześć kryteriów identyfikacji pracowników wiedzy. Por. P. F. Drucker, *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999, ss. 142–159.

mają do wykonania, potrafią określić czas i koszt wykonania zadania, umieją docenić znaczenie ciągłej innowacyjności i kształcenia ustawicznego dla realizowania zadań w chwili obecnej i w przyszłości oraz doceniają znaczenie miar jakościowych w procesie realizowania zadań. Zarządzanie wiedzą i doskonalenie pracowników może być realizowane w sposób prawidłowy jedynie wówczas, kiedy ludzie są traktowani jako potencjał, a nie tylko jako koszt.

Spostrzeżenia podobne do tych, z którymi mieliśmy do czynienia w przypadku wiedzy i zarządzania wiedzą, można mieć w odniesieniu do jakości i zarządzania jakością. Analizując wyłącznie procesy personalne, czyli odnosząc jakość i zarządzanie jakością do klientów wewnętrznych organizacji, można zauważyć, że:

- jakość pojawia się w procesach planowania zatrudnienia przede wszystkim w kontekście strategicznych zamierzeń organizacji w dążeniu do osiągania adekwatnych do oczekiwań kadry menedżerskiej parametrów produkcji; planowane zatem zmiany w strukturze i wielkości zatrudnienia muszą uwzględniać: poziom i kierunek wykształcenia oraz rodzaj i liczbę stanowisk pracy (wypracowanie standardów kwalifikacji zawodowych);

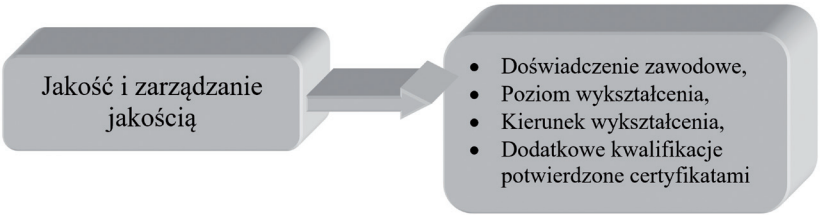
Schemat 29. Jakość a planowanie zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne.

- jakość w procesach naboru/doboru pracowników (rekrutacja i selekcja) przejawia się przede wszystkim w sformułowanych kryteriach doboru pracowników; powinny one uwzględniać parametry, gwarantujące zarówno podwyższanie jakości produktów, jak i jakości procesów zarządzania organizacją; dlatego też podstawowe znaczenie powinny mieć następujące kryteria: doświadczenia zawodowego, poziomu i kierunku wykształcenia, posiadanych dodatkowych kwalifikacji (certyfikowanych), które mogą zostać wykorzystane w procesach związanych z zarządzaniem jakością;

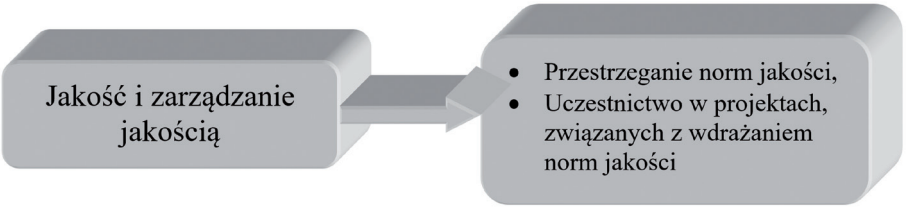
Schemat 30. Jakość a dobór pracowników



Źródło: opracowanie własne.

• jakość w ocenie pracownika powinna przejawiać się przede wszystkim poprzez uwzględnianie w niej takich parametrów, jak: przestrzeganie norm jakościowych przyjętych w organizacji oraz uczestnictwo w projektach związanych z wdrażaniem norm jakościowych;

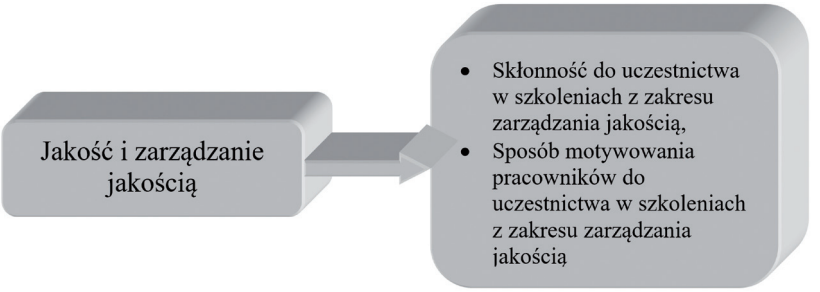
Schemat 31. Jakość a ocena pracowników



Źródło: opracowanie własne.

• jakość w motywowaniu pracowników powinna znajdować odzwierciedlenie w takich samych parametrach, jak ocena pracowników; równocześnie należałoby podkreślić, że system wynagrodzeń w firmie powinien być podporządkowany problemowi jakości i zarządzania jakością;
• jakość w doskonaleniu pracowników powinna znajdować odzwierciedlenie przede wszystkim w skłonności pracowników do uczestnictwa w szkoleniach z zakresu zarządzania jakością, jak również w tym, w jaki sposób organizacja motywuje pracowników do uczestniczenia w tego rodzaju kształceniu (zwrot kosztów kształcenia, kierowanie do procesu kształcenia, zwrot kosztów uczestnictwa w szkoleniach – delegacje, noclegi, zwolnienie z części lub całego dnia pracy itp.); niemałe znaczenie w tym przypadku może mieć również ogólna skłonność pracowników do uczestnictwa w procesach kształcenia, co szerzej zostało opisane w części dotyczącej wiedzy.

Schemat 32. Jakość a doskonalenie pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Jak z tego wynika, jakość i zarządzanie jakością, mimo że w nieco mniejszym zakresie oddziałują na zarządzanie zasobami ludzkimi, to jednak daje się w tym przypadku znaleźć pewne powiązania, które równocześnie mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji i jej konkurencyjności. Wynikać to może z tego, że procesowi zarządzania zasobami ludzkimi przyświeca szereg celów[352], wśród których pojawiają się takie, które istotnie ważą na sposobie działania organizacji a równocześnie mają związek z zarządzaniem jakością (osiągnięcie wyznaczonych celów przez zaangażowanie adekwatnego personelu, efektywne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zaangażowanych osób, inicjowanie zaangażowania ludzi w pracę, kontrolowanie jakości działań, tworzenie warunków pracy, pozwalających na dotrzymanie jakości, rozwój, nowatorstwo, pracę zespołową)[353]. Powiązanie jakości i zarządzania nią z zarządzaniem kadrami skutkuje ważną zaletą dla organizacji, jaką jest uzyskanie stałego i pożądanego poziomu jakości zasobów ludzkich w całej organizacji. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw działających na konkurencyjnym rynku, przy płytkim rynku specjalistów oraz takim, w których jakość pracy jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

W przypadku kultury organizacyjnej mamy do czynienia z nieco inną sytuacją. Ma ona bowiem duże znaczenie zarówno dla samej organizacji, jak i dla jej otoczenia,

[352] W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim* [online], www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf, dostęp: 18.09.2018, ss. 9–10.

[353] D. Guest rozszerzył zagadnienia w modelu harwadzkim właśnie o te, które mają związek z jakością i zarządzaniem jakością (m.in. dobrą jakość – odnosi się do wszystkich aspektów zachowań menedżerskich mających bezpośredni wpływ na jakość oferowanych towarów i usług, łącznie z zarządzaniem pracownikami oraz inwestowaniem w wysoko wykwalifikowanych pracowników). Por. M. Amstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, ss. 48–49; D.E. Guest, *Human resource management and industrial relations*, "Journal of Management Studies",1987, No. 14 (5), ss. 503–521.

a równocześnie w każdym z tych obszarów pełni określone funkcje, które można podzielić w związku z tym na wewnętrzne i zewnętrzne[354].

Wśród funkcji wewnętrznych kultury organizacyjnej można wyróżnić: integrującą, poznawczo-informacyjną oraz adaptacyjną. Kultura organizacyjna integruje bowiem członków organizacji, wytwarza u nich poczucie bezpieczeństwa i stabilności oraz współuczestniczy w budowaniu tożsamości całej organizacji. Ważną funkcją kultury organizacyjnej jest także dostarczanie przez nią wiedzy (przebywający ze sobą ludzie wymieniają się wiedzą, doświadczeniami oraz umiejętnościami). Kultura organizacyjna dostarcza ponadto wyuczonych sposobów radzenia sobie w życiu, dzięki czemu przyczynia się do zmniejszenia niepewności. Te właśnie funkcje kultury organizacyjnej staną się przedmiotem rozważań w zakresie jej związków z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W przeprowadzanej analizie nie można jednak zupełnie pominąć funkcji zewnętrznych, ponieważ polegają one na wpływie uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne (np. poprzez misję i cele strategiczne organizacji) oraz na wpływie czynników wywodzących się z otoczenia (np. poprzez wejście organizacji w interakcje z innymi organizacjami).

We wcześniejszym fragmencie opracowania pokazane zostały zależności między typami kultury organizacyjnej a trzema elementami zarządzania personelem (nabór, motywowanie, rozwój pracowników). Wydaje się jednak, że również w procesie planowania zatrudnienia oraz ocenie pracowników mogą pojawiać się pewne różnice ze względu na rodzaj funkcjonującej w organizacji kultury organizacyjnej. Należałoby jednak podkreślić, że występujące w tym przypadku zróżnicowanie rodzajów kultury organizacyjnej może w znacznym stopniu wpłynąć na utrudnienie jednoznacznego określenia zależności. Dlatego też dokonanie takich uogólnień należałoby traktować raczej jako próbę systematyzacji, przeprowadzoną na potrzeby procesu modelowania.

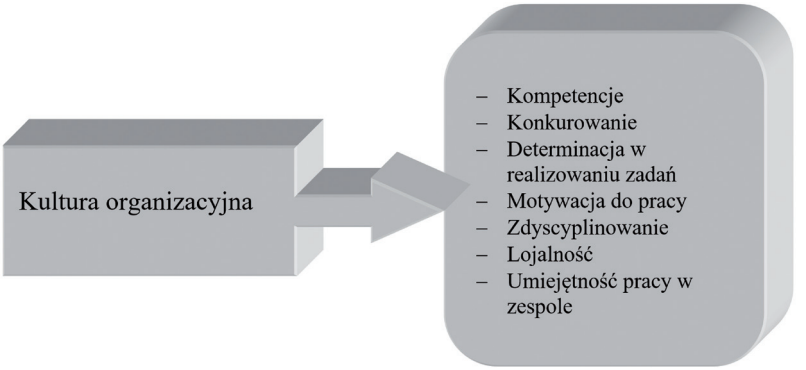
Proces planowania zatrudnienia w organizacji może być uzależniony od kultury organizacyjnej funkcjonującej w firmie ze względu na swój wymiar jakościowy. Uwzględnienie w nim przewidywanej struktury organizacyjnej, organizacji pracy zespołów, jest konsekwencją tego, z jaką kulturą organizacyjną mamy do czynienia. Zależność ta jest jednak dość ograniczona, ponieważ trudno jest w procesie planowania zatrudnienia w sposób jednoznaczny określić, w jaki sposób organizacja będzie działać w przyszłości. Znacznie łatwiej jest określić liczbę pracowników,

[354] W. Bańka, *Kultura organizacyjna naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Novum, Płock 2009, ss. 23–30; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, ss. 33–37.

ich kwalifikacje i umiejętności, aniżeli ich miejsce w strukturze podmiotu gospodarczego. Wynika to z tego, iż kultura organizacyjna zmienia się w czasie, natomiast potencjał kadrowy jest konsekwencją przyjętych planów strategicznych.

Ze znacznie większą liczbą powiązań mamy do czynienia w przypadku naboru, czyli procesów rekrutacji i selekcji, realizowanych w organizacji. Przede wszystkim dotyczy to rodzaju pracowników, których typ kultury organizacyjnej różnicuje ze względu na posiadane przez nich cechy charakteru (kompetentność, konkurowanie jednostek, determinacja i motywacja do pracy, zdyscyplinowanie, lojalność, skłonność do pracy w zespole itp.). Przesłanki naboru, wynikające z cech charakterologicznych kandydatów do pracy, są wynikiem funkcjonującej w organizacji kultury organizacyjnej, a co za tym idzie – wpływają na możliwość zatrudnienia pracownika. Przesłanki te powinny mieć podobne znaczenie do tych, które wpływają na zaakceptowanie pracownika z punktu widzenia jego kwalifikacji, czyli przydatności do wyznaczonych w organizacji zadań, jego efektywności. Ponadto cechy charakteru wymagane od potencjalnego pracownika powinny również zostać ujawnione w kryteriach selekcji pracowników, jako najbardziej lub tak samo ważące jak kwalifikacje, na pozytywnym – dla potencjalnego kandydata do pracy – przebiegu procesu rekrutacji.

Schemat 33 . Zależności między kulturą organizacyjną a naborem

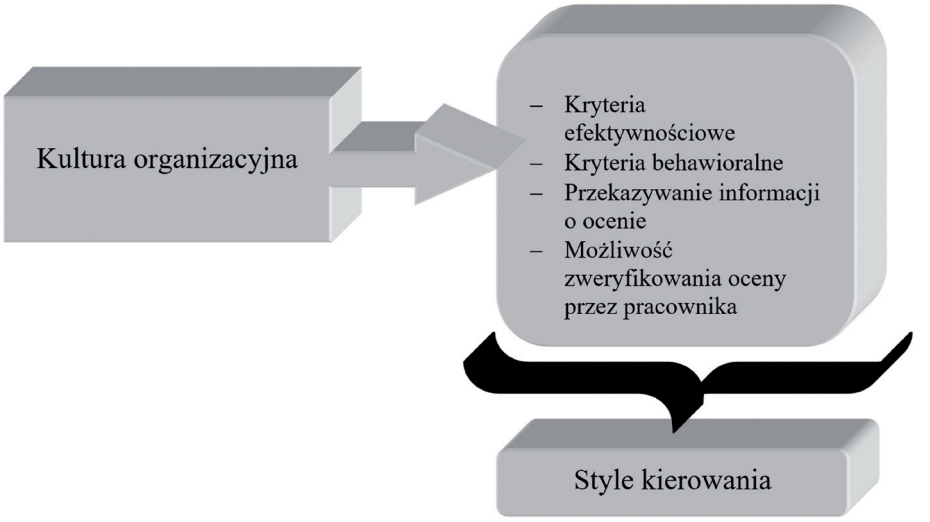


Źródło: opracowanie własne.

Podobnie należałoby ocenić znaczenie zależności między funkcjonującą w organizacji kulturą organizacyjną a oceną pracowników. Również w tym przypadku znaczenie ma to, co z punktu widzenia typu kultury organizacyjnej jest najważniejsze dla organizacji. Pracownik w organizacji powinien bowiem nie tylko realizować wyznaczone zadania, ale również akceptować warunki, w jakich

wykonuje te zadania, ponieważ prowadzi to nie tylko do osiągania przez pracownika satysfakcji, ale przede wszystkim utożsamiania się z działaniami firmy. Co za tym idzie, pracownik może w znacznie lepszy, efektywniejszy sposób wykonywać swoje zadania, a tym samym wpływać na poprawę konkurencyjności organizacji. W ocenie pracownika ważny jest także sposób oceny, który wynika przede wszystkim z funkcjonującej w organizacji kultury organizacyjnej, ale również z przyjętego stylu zarządzania. Style zarządzania decydują o tym, w jaki sposób realizowana jest ocena i wpływają na jej przebieg, kultura organizacyjna zaś umożliwia zazwyczaj zmniejszenie uciążliwości procesów oceniania dla pracownika. Można w związku z tym uznać, że kultura organizacyjna wpływa na sposób przekazywania informacji o ocenie, jak również możliwość zweryfikowania oceny przez pracownika.

Schemat 34. Zależności między kulturą organizacyjną a oceną pracowników

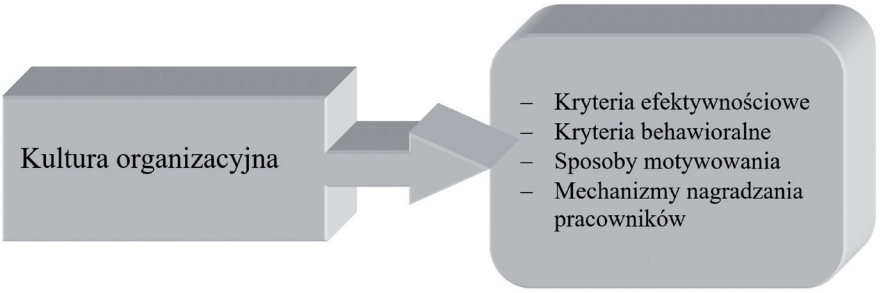


Źródło: opracowanie własne.

W procesach motywowania kultura organizacyjna koncentruje się przede wszystkim na sposobach motywowania oraz mechanizmach nagradzania pracowników. Wskazuje przy tym na podstawowe kryteria oceny pracownika, umożliwiając w ten sposób wprowadzenie do nich cech jego charakteru, sprzyjających kształtowaniu identyfikacji kadry z firmą i realizowanymi przez nią zadaniami. Wpływ kultury organizacyjnej na motywowanie pracowników ma zatem swój początek w procesach naboru, w których po raz pierwszy pojawiają się kryteria,

umożliwiające zatrudnienia osoby ubiegającej o pracę. Typ realizowanej w organizacji kultury organizacyjnej umożliwia podejmowanie decyzji o tym, kto i za co będzie nagradzany.

Schemat 35. Zależności między kulturą organizacyjną a motywowaniem pracowników

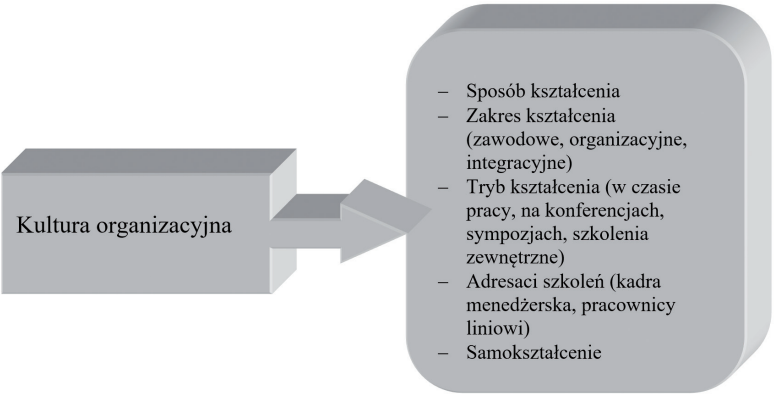


Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim elementem oceny jest zależność między kulturą organizacyjną a procesami doskonalenia pracowników. W tym zakresie kultura organizacyjna odgrywa zasadniczą rolę w wyborze sposobu kształcenia (kto będzie prowadził kształcenie – kształcenie wewnętrzne, zewnętrzne, samokształcenie), jego zakresu i trybu oraz adresatów. Wybór ten ma istotne znaczenie ze względu na koszty kształcenia, które są zdecydowanie wyższe w przypadku zlecenia szkoleń firmie zewnętrznej. Kształcenie na stanowisku pracy przez wykwalifikowanego pracownika jest mniej kosztochłonne, a najbardziej obniża koszty procesu kształcenia zmotywowanie pracownika do podjęcia samokształcenia. Ważne jest przy tym, że tego rodzaju kształcenie bardzo rzadko dofinansowują pracodawcy[355].

[355] Wynika to z badań przeprowadzonych w latach 2012–2013 przez ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Por. H. Sobocka-Szczapa, *Instrumenty wsparcia kształcenia pracowników w ocenie pracodawców* [w:] E. Kryńska (red. nauk.), *Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych*, IPiSS, Warszawa 2013, ss. 109–138.

Schemat 36 . Kultura organizacyjna a doskonalenie pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Powyższa charakterystyka zależności między wiedzą, jakością oraz kulturą organizacyjną a zarządzaniem zasobami ludzkimi, wskazuje na wiele związków, które mają istotne znaczenie dla realizowanego w organizacjach zarządzania kadrami. Przyjrzyjmy się zatem tym, które mogą mieć charakter sprzężeń zwrotnych.

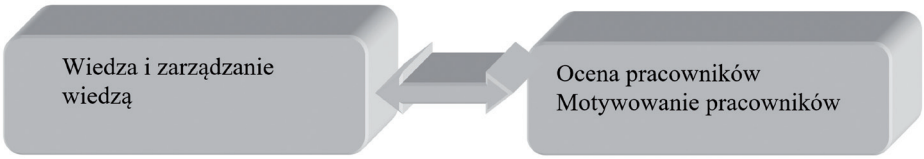
3.2. Etap drugi – sprzężenia zwrotne

W niektórych przypadkach analizowanych zależności można dostrzec ich zwrotny charakter. W przypadku wiedzy i zarządzania wiedzą dotyczy to oceny i motywowania. Na przykład informacje generowane w procesach oceny i zarządzania wiedzą mają takie samo znaczenie dla prawidłowego realizowania zarówno jednego, jak i drugiego procesu. Nie można w tym przypadku mówić o jednostronnej zależności, ponieważ korzyści wynikające z zarządzania wiedzą i oceny pracowników są efektem wzajemnych powiązań. Zaliczyć do nich można podniesienie produktywności pracy i kreatywności pracowników, wpływ na sposób i kierunek rozwoju pracowników i firmy, właściwe wykorzystanie potencjału pracowników i podejmowanie decyzji kadrowych oraz zapobieganie występowaniu luk kompetencyjnych[356]. Należałoby jednak również podkreślić, że system oceny pracowników w sposób najbardziej istotny powiązany jest z akcją szkoleniową prowadzoną w firmie, jak również motywowaniem pracowników. Dostarcza również informacji ważnych podczas przeprowadzania rekrutacji i selekcji, na temat potencjalnych kandydatów na wakujące stanowiska.

[356] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2007, s. 68.

Także zależność zarządzania wiedzą a procesem motywowania ma charakter sprzężenia zwrotnego. Łącznikiem są postawy pracowników, które kształtowane są zarówno pod wpływem działającego w firmie systemu motywacyjnego, jak również mogą być wynikiem działań realizowanych przez zarządzanie wiedzą, ponieważ celem tego postępowania jest dbałość o ich nieustanny rozwój. Podobne jest zresztą zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Można zatem uznać, że oba te działania mają na celu tworzenie wartości dodanej w organizacji dzięki ludziom.

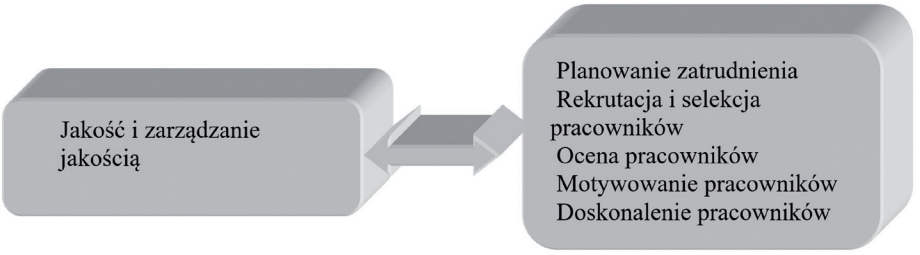
Schemat 37. Najczęściej występujące sprzężenia zwrotne między zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie własne.

Niemałe znaczenie mają też sprzężenia zwrotne między poszczególnymi elementami funkcji personalnej a jakością i zarządzaniem jakością. Można z dużą pewnością twierdzić, że w tym przypadku sprzężenia zwrotne mają charakter najsilniejszy i najczęściej występujący. Wpływają one bowiem na możliwość określenia właściwych standardów pracy na stanowiskach, wiążą się ze standardami kwalifikacji zawodowych, z organizacją oraz stosowanym w niej podziałem pracy. Można zatem uznać, że jakość/zarządzanie jakością i zarządzanie zasobami ludzkimi są połączone ścisłą zwrotną zależnością przyczynowo-skutkową.

Schemat 38. Sprzężenia zwrotne między zarządzaniem jakością i zarządzaniem zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie własne.

Z odmiennym zjawiskiem możemy mieć do czynienia w przypadku zależności występujących pomiędzy elementami zarządzania zasobami ludzkimi a elementami kultury organizacyjnej. Mamy tu bowiem do czynienia wyłącznie z zależnościami jednokierunkowymi, a poszukiwanie sprzężeń zwrotnych jest trudne i może budzić wiele wątpliwości. Potwierdza to opinia K. Koneckiego, który twierdzi, że „Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są zarówno biurokratyczną kwintesencją reguł wytwarzanych wewnątrz organizacji… jak i wartości kultury danego kraju, czy też elementem gry organizacyjnej lub symbolami pewnych zjawisk kulturowych, np. mających charakter rytuałów"[357].

3.3. Etap trzeci – elementy wspólne

W proponowanym modelu elementami wspólnymi, na które należałoby zwrócić uwagę, są przede wszystkim kwestie wynikające z kształtowania wielkości i struktury kadry pracowników. We wszystkich bowiem dotychczas zaprezentowanych zależnościach pojawiła się kwestia dokonywania prawidłowego naboru pracowników, ich oceny, stosowanego wobec nich systemu motywowania oraz modelu kształcenia. Najważniejszym zatem elementem wspólnym jest jakość kapitału ludzkiego i intelektualnego wykorzystywanego w organizacjach. Trzy wybrane determinanty, uwzględnione w modelu w sposób jednoznaczny wpływają na kształtowanie tej jakości, umożliwiając w sposób wszechstronny, a równocześnie z różnych punktów widzenia, podejmowanie działań, mające na celu stworzenie takiej grupy pracowników, która – identyfikując się z organizacją – będzie w sposób najbardziej efektywny realizować zadania, wynikające z podziału pracy. Ponadto uwzględnienie analizowanych komponentów modelu może wpłynąć na zwiększenie spoistości kadry, a tym samym jej zaangażowania w procesy pracy, jak również wzajemnej lojalności, co równocześnie gwarantuje większą skuteczność realizacji celów, większe zaufanie oraz rzetelność pracy. Można mieć również do czynienia z poprawą koordynacji działań, przypływu informacji, w tym także dzielenia się wiedzą. Zarządzanie wiedzą, jakością oraz kultura organizacyjna w działaniach zarządzania zasobami ludzkimi – to niewątpliwie akceleratory pracy grupowej, sprzyjające tworzeniu stałej kadry o najwyższych i pożądanych przez organizację kwalifikacjach[358]. Wykorzystanie tych działań w organizacji pozwala na podmiotowe a nie przedmiotowe traktowanie pracowników.

[357] K. Konecki, [online], http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja12.html, dostęp: 26.07.2017.

[358] Szerzej na temat determinant pracy zespołowej pisał G. Filipowicz. Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 110.

3.4. Etap czwarty – konkluzje dla kształtowania konkurencyjności organizacji

Obserwowane w ostatnim czasie przyspieszenie zmian technologiczno-cywilizacyjnych, które w powiązaniu ze wzmożonymi procesami globalizacji, stworzyło zupełnie nowe jakościowo warunki funkcjonowania rynków, państwa i podmiotów gospodarujących, jednostek i całych społeczeństw, spowodowało konieczność wykorzystywania w organizacjach nowych technologii, jak również poszukiwania nowych sposobów ich działania, umożliwiających poprawę konkurencyjności firmy. Proponowany model, zajmując się najważniejszym dla przedsiębiorstwa czynnikiem wytwórczym, umożliwia poprawę tej konkurencyjności w oparciu o doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w tym kontekście może mieć dwojaki wymiar:

- postrzeganie firmy przez pracownika, co niewątpliwie ma związek z jego postawą w procesach funkcjonowania organizacji,
- kwalifikacyjny, co znajduje odzwierciedlenie w pozyskiwaniu najbardziej przydatnych dla działań realizowanych przez organizację pracowników.

Obie wskazane powyżej perspektywy są niezwykle ważne zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i samego pracownika. Uwzględniając w zarządzaniu zasobami ludzkimi determinanty, pochodzące z zakresu wiedzy i zarządzania wiedzą, jakości i zarządzania jakością oraz kultury organizacyjnej, mamy możliwość wieloczynnikowego podejścia do tego procesu, co dodatkowo może wpłynąć na tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorstw, działających w oparciu o wiedzę, informację i kapitał intelektualny, czyli obecne strategiczne zasoby przedsiębiorstw. Źródeł ich rozwoju należy bowiem szukać we wszystkich działaniach podejmowanych przez organizację[359].

Ponadto w ocenie wpływu prezentowanego modelu na kształtowanie się konkurencyjności podmiotów gospodarczych znaczenie ma model wartości konkurujących[360], a zwłaszcza element tego modelu, który nazywany jest rynkiem. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno w tym kontekście być zorientowane na

[359] H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się* [w:] Ł. Sułkowski, H. Sobocka-Szczapa, Ł. Prysiński, *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości – badania i analizy część II*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, T. XVII, Z. 9, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa.

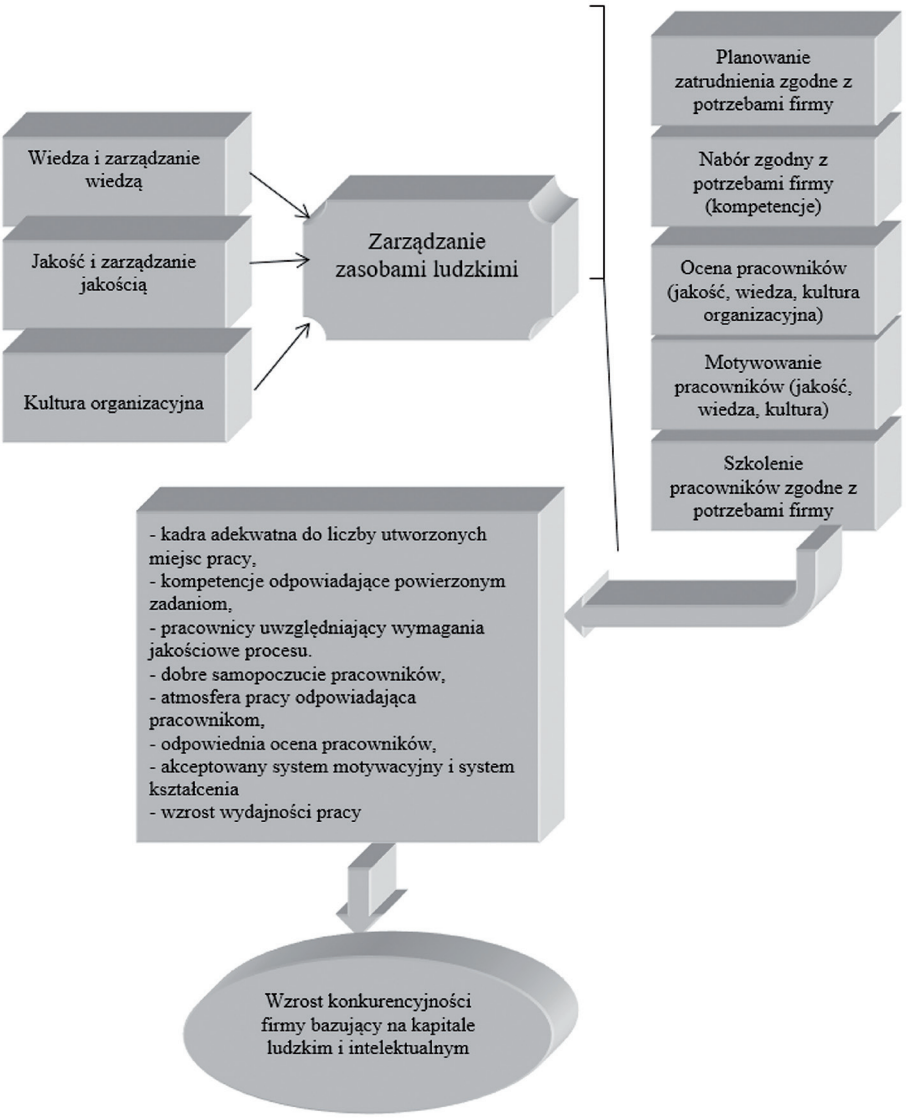
[360] Tego rodzaju model był stosowany w przypadku badania wpływu kultury organizacyjnej na konkurencyjność organizacji. Ze względu na to, że jednym z elementów prezentowanego modelu jest kultura organizacyjna, przez analogię przyjęto również ten model dla oceny wpływu na konkurencyjność opisywanego modelu. Por. H. Sobocka-Szczapa, *Dylematy zarządzania przedsiębiorstwem – kultura organizacyjna* [w:] K. Raczkowski, Z. Patora-Wysocka (red.), *Zarządzanie publiczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, T. XV, z. 6, Część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa.

sprawy zewnętrzne, czyli kształtowanie pozycji organizacji w otoczeniu. Wskaźnikami istotnymi wówczas są: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, wykonywanie ambitnych zadań oraz baza stałych klientów, najważniejszymi wartościami zaś – konkurencyjność i wydajność (schemat 39).

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, dla kształtowania konkurencyjności organizacji – z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze znaczenie ma prawidłowe realizowanie zadań w ramach poszczególnych podsystemów zarządzania organizacją oraz zachowanie zależności między nimi a zarządzaniem kadrami. Przyjęcie takich współzależności wpływa przede wszystkim na charakter organizacji i zachowań personelu, umożliwiając kształtowanie jej wartości, co bezpośrednio przekłada się na konkurencyjność podmiotu. Należałoby równocześnie podkreślić, że niezbędne jest w coraz większym zakresie uwzględnianie tego rodzaju podejścia jako źródła szeroko rozumianego sukcesu firmy, co wynika z coraz większego znaczenia pracowników jako osób generujących wizerunek firmy i poprzez to – jej renomę w otoczeniu[361], gwarantując uczestnictwo i zaangażowanie pracowników w osiąganiu przez firmę sukcesu.

[361] M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* [online], http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, dostęp: 27.01. 2019.

Schemat 39. Konkurencyjność organizacji a model 3D



Źródło: opracowanie własne.

Takie podejście pracodawców jest tym ważniejsze, że staje się ono zarówno dla pracowników, jak i firmy wytyczną w zakresie wymagań dotyczących komunikowania się, poziomu obsługi klienta, oferowanej jakości produktów oraz oczekiwanej kreatywności w myśleniu i działaniu. Działania takie mogą bowiem wpłynąć

na właściwe opracowanie, opanowanie, a w następnej kolejności – doskonalenie kluczowych czynników sukcesu, stanowiących warunek *sine qua non* przewagi konkurencyjnej[362].

* * *

Przeprowadzona analiza związków między zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz wiedzą/zarządzaniem wiedzą, jakością/zarządzaniem jakością i kulturą organizacyjną wskazuje na różnorodność tych związków, jak również na to, że mają one charakter powiązany ze specyfiką organizacji, a przede wszystkim jej wielkością. Niemałe znaczenie mogą mieć również w tym przypadku zjawiska świadczące o sposobie jej funkcjonowania i kondycji ekonomicznej oraz otoczenie organizacji, a głównie sytuacja na rynku pracy, zmiany struktury gospodarczej i tempo rozwoju gospodaczego.

[362] G. Hammel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Bussines Press, Warszawa 1999; K. Machaczka, M. Machaczka, *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2005, nr 673.

Rozdział VI
Ocena użyteczności modelu

1. Pojęcie użyteczności

W literaturze przedmiotu pojęcie użyteczności pojawia się w wielu naukach. Ogólnie jednak **użyteczność** (ang. *usability*) oznacza zazwyczaj własność produktów, decydującą o ich jakości użytkowej. Uściślając to pojęcie w odniesieniu do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), norma ISO 9241 z 1998 r. definiuje użyteczność jako miarę wydajności, efektywności i satysfakcji użytkownika, z jaką dany produkt może być używany dla osiągnięcia danych celów przez danych użytkowników w danym kontekście[363]. Zajmujący się użytecznością serwisów internetowych J. Nielsen, zdefiniował użyteczność jako zbiór pięciu elementów[364], czyli:

- nauczalności (*learnability*), oznaczającej łatwość wykonywania prostych zadań przy pierwszym kontakcie z produktem,
- efektywności (*efficiency*), świadczącej o szybkości korzystania z produktu przez tych użytkowników, którzy już go znają,
- zapamiętywalności (*memorability*), umożliwiającej określenie stopnia łatwości przypomnienia sobie korzystania z produktu po dłuższej przerwie,
- możliwości popełniania błędów, przy uwzględnieniu częstotliwości ich popełniania oraz łatwości, z jaką użytkownicy mogą się z nich wydobyć,
- satysfakcji, oznaczającej stopień przyjazności w trakcie korzystania z produktu.

Jak się wydaje, wskazane powyżej elementy umożliwiają także zweryfikowanie przydatności budowanego modelu. Tym bardziej jest to ważne dla prowadzonych prac badawczych, że jednym z ich założeń jest upowszechnienie wypracowanych procedur, a tym samym doprowadzenie do sytuacji, w której bezpośrednie korzystanie z produktu nie powodowałoby żadnych trudności. Dlatego też istotne znaczenie ma odróżnienie użyteczności od innych pojęć, które w literaturze zagranicznej używane są zamiennie. Dotyczy to między innymi

[363] Por. J. Nielsen, *Projektowanie funkcjonalnych serwisów internetowych*, Wyd. Helion, Gliwice 2003.
[364] Por. S. Krug, *Nie każ mi myśleć! O życiowym podejściu do funkcjonalności stron internetowych*, Wyd. Helion, Gliwice 2010.

sformułowań *user experience*[365], *utility*[366], które jednak w pełni nie oddają sensu prowadzonych prac.

W podobny sposób użyteczność traktowana jest w ekonomii, przy czym stanowi ona podstawę teorii wyboru konsumenta i dotyczy satysfakcji poszczególnych osób z wykorzystywania dóbr i usług do zaspokajania swoich potrzeb. Podstawowe zasady teorii użyteczności sformułował w XIX w. niemiecki ekonomista H. H. Gossen. Powstała ona na gruncie nurtu ekonomii neoklasycznej, a duży wkład w jej opracowanie mieli także m.in. V. Pareto oraz F. Edgeworth.

Przedmiotem zainteresowania teorii wyboru konsumenta[367] jest konsumpcja dóbr przez ludzi, rozpatrywana w kontekście wyborów, jakich w związku z tym dokonują. Teoria ta stara się na bazie określonych założeń wyjaśnić, czym kieruje się człowiek, dokonując takich czy innych wyborów dotyczących konsumpcji i jakim ograniczeniom w tych wyborach podlega w warunkach rzadkości dóbr. Teoria nie wyjaśnia też wyborów dotyczących konkretnych dóbr, jak pożywienie czy samochód, lecz formułuje ogólne zasady, które rządzą procesem dokonywania wyboru pomiędzy dobrami zaspokajającymi konkurencyjne potrzeby. Ostatecznym celem analizy wyborów konsumenta jest sformułowanie ogólnych warunków, w których konsument osiąga optymalne korzyści z konsumpcji dóbr w danych warunkach rynkowych. Jeżeli założymy, że człowiek zachowuje się w sposób racjonalny, to możemy przyjąć, że będzie dążył właśnie do tego, żeby osiągnąć optymalny poziom konsumpcji dóbr.

Konsumentem jest jednostka, która dysponując określonym dochodem, dokonuje zakupów dóbr na rynku zgodnie ze swoimi preferencjami, celem maksymalizacji czerpanej z tego tytułu użyteczności. Decyzje te powinny mieć charakter suwerenny, racjonalny, jak również uwzględniać nieograniczoność potrzeb. Podejmowane w związku z tym powinny być w oparciu o[368]:

- ilość środków pieniężnych będących w dyspozycji konsumenta, które wyznaczają dostępne koszyki dóbr (ograniczenie budżetowe); zależność ta wyznaczana jest przez dwa czynniki, a mianowicie dochód konsumenta oraz cenę dóbr lub usług,

[365] „*User experience*" oznacza doświadczenie użytkownika i opisuje całość wrażeń, jakich doświadcza on w trakcie korzystania z produktu (http://pl.wikipedia.org/wiki/User_experience), dostęp: 19.09.2018.

[366] „*Utility*" częściej tłumaczona jest, jako funkcjonalność i jest rozumiana jako określenie ilości funkcji, opcji czy możliwości danego produktu (http://pl.wikipedia.org/wiki/Funkcjonalno%C5%9B%C4%87), dostęp: 19.09.2018.

[367] Teoria ta nazywana jest również teorią kardynalnej użyteczności.

[368] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1995.

- indywidualne preferencje, które odzwierciedlają i formalizują gusty konsumenta i nie zależą w ogóle od cen dóbr lub budżetu konsumenta, lecz wyłącznie od zadowolenia, satysfakcji, szczęścia lub użyteczności, jakie mu zapewniają; preferencje pozwalają konsumentowi dokonywać wyborów w obliczu rozmaitych alternatyw i powinny charakteryzować się pełnością informacji, jednoznacznością oraz przechodniością,
- kryterium maksymalizacji użyteczności, dotyczącego wyboru kombinacji dóbr, która w sposób najlepszy z dostępnych zaspokaja potrzeby,
- dążenie do osiągania coraz wyższych poziomów użyteczności, przy czym niezbędne jest także uwzględnienie w tym przypadku krańcowej stopy substytucji, czyli stosunku wymiany, przy którym konsument skłonny jest dokonać wymiany dobra X na dobro Y i na odwrót, uzależnionej od krzywych obojętności osiąganych z konsumpcji danych dóbr i stanu posiadania.

Gossen, zajmując się badaniem decyzji podejmowanych przez konsumentów, uznał, że określone dobro jest użyteczne, jeśli ma zdolność zaspokajania potrzeb. Jest to kategoria abstrakcyjna i mająca charakter subiektywny, ponieważ wartość użyteczności pozwala subiektywnie określić, ile zadowolenia dostarczają konsumentowi spożywane przez niego produkty i usługi. Podstawowymi determinantami są uwarunkowania psychologiczne i socjologiczne konsumentów, które powodują różnice w satysfakcji związanej z konsumpcją danego dobra. Możliwe jest też istnienie **użyteczności ujemnej**, która informuje, że konsumpcja danego dobra (czy to danej ilości dobra, czy też w dany sposób) sprawia konsumentowi przykrość.

Użyteczność jest ponadto pewną konstrukcją analityczną, która jest wykorzystywana w celu wyjaśnienia sposobu, w jaki racjonalnie zachowujący się konsumenci dzielą swój ograniczony dochód pomiędzy dobra, które są dla nich użyteczne, czy też przynoszą im zadowolenie. W analizie zachowań konsumentów odróżnia się użyteczność całkowitą i użyteczność krańcową.

Użyteczność całkowita jest sumą satysfakcji/zadowolenia, osiągniętej dzięki zakupowi n jednostek dobra y_i. Kupując pierwszą jednostkę dobra lub usługi y_i otrzymujemy określoną ilość użyteczności, podobnie jak przy zakupie drugiej trzeciej czy n-tej jednostki dobra y_i. Sumując ilości użyteczności otrzymane przy zakupie n jednostek dobra y_i, otrzymamy użyteczność całkowitą wynikającą z zakupu dobra y_i.

Użyteczność krańcowa – jest to przyrost całkowitej użyteczności uzyskiwany dzięki zwiększeniu konsumpcji tego dobra o jednostkę, przy danym poziomie konsumpcji pozostałych dóbr, czyli inaczej – wzrost satysfakcji konsumenta wynikający ze zwiększenia konsumpcji danego dobra o kolejną, dodatkową jednostkę. Użyteczność krańcową można wyrazić następująco:

$$UK = \frac{dU}{dy_i}$$

gdzie:

UK – użyteczność krańcowa,

dU – zmiana użyteczności całkowitej (pochodna) spowodowana zmianą ilości konsumowanego dobra,

dy_i – zmiana ilości konsumowanego dobra y_i.

Użyteczność całkowita zwiększa się wraz ze wzrostem ilości konsumowanego dobra, ale rośnie ona w tempie malejącym. Wynika to z faktu, że użyteczność krańcowa, jako efekt konsumpcji dodatkowej jednostki tego samego dobra, maleje. Każda bowiem potrzeba w miarę jej zaspokajania ulega nasyceniu. Użyteczność określonego dobra dla danego konsumenta będzie zatem zależna od stanu zaspokojenia jego potrzeb i od stopnia rzadkości (dostępnych zapasów) danego dobra. Im większy jest zapas danego dobra, tym mniejsza jest jego użyteczność krańcowa.

Tego rodzaju zależność, sformułowana w formie prawa malejącej użyteczności krańcowej (I prawo Gossena), w myśl którego korzyść krańcowa z każdej kolejnej konsumowanej jednostki dobra jest mniejsza od korzyści krańcowej poprzedniej jednostki dobra[369], ma zasadnicze znaczenie dla zweryfikowania poziomu użyteczności dóbr i usług. Konsument, zwiększając bowiem konsumpcję o kolejne jednostki, powoduje zwiększenie odnoszonych korzyści, ale przyrost tych korzyści z każdą jednostką dobra jest coraz mniejszy.

W teorii wyboru konsumenta zakłada się, iż racjonalnie postępujący konsument dąży do wyboru takiej struktury konsumpcji, która pozwoli mu maksymalizować całkowite zadowolenie z konsumpcji (użyteczność całkowitą). Aby osiągnąć ten cel, konsument powinien tak rozdysponować swoje dochody między nabywane dobra, aby przy danych cenach każda złotówka wydana na zakup ostatniej jednostki każdego dobra przyniosła mu jednakowy przyrost użyteczności. Dokonanie takiego wyboru spowoduje wyrównanie użyteczności krańcowych wszystkich nabywanych przez konsumenta dóbr, co nosi nazwę drugiego prawa Gossena. Użyteczności krańcowe tych dóbr będą wtedy proporcjonalne do ich cen, a konsument znajdzie się w stanie równowagi, czyli nie będzie zainteresowany

[369] Por. R. Milewski (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 133–162; D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, t. 1, Warszawa 2003, ss. 136–162, D.R. Kamerschen, C. Nardinelli, R. B. McKenzie, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991, ss. 446–465.

zmianą wybranej struktury konsumpcji (przy założeniu *ceteris paribus*). W świecie ograniczonym do dwóch dóbr (np. *X* i *Y*) drugie prawo Gossena można zapisać następująco:

$$U_{żk(x)}/c_x = U_{żk(y)}/c_y$$

gdzie:

$U_{żk(x)}$ – oznacza użyteczność krańcową dobra *x*, zaś c_x – cenę tego dobra,

$U_{żk(y)}$ – oznacza użyteczność krańcową dobra *y*, zaś c_y – cenę dobra *y*.

W ekonomii ważnym wyznacznikiem poziomu konsumpcji, a tym samym użyteczności konsumowanego zestawu dóbr i usług, jest – jak już wspomniano – dochód oraz ich dostępność. Istotną rolę w tej dziedzinie odgrywa także **funkcja użyteczności,** która jest sposobem przyporządkowywania liczb każdemu koszykowi konsumpcji w taki sposób, że bardziej preferowane koszyki otrzymują wyższe numery. Oznacza to, że koszyk A jest preferowany bardziej niż koszyk B wtedy i tylko wtedy, gdy koszyk A ma większą użyteczność od koszyka B. Funkcja użyteczności jest relacją między indywidualnym poziomem użyteczności a wartością dóbr i konsumpcją usług.

$$\frac{U_{k1}}{c_1} = \frac{U_{k2}}{c_2} = \frac{U_{k3}}{c_2} = \dots \frac{U_{kn}}{c_n}$$

Dlatego, że potrzeby można zaspokajać za pomocą większej liczby dóbr (koszyka dóbr), funkcję tę można zapisać następująco:

gdzie:

$$U = f(Q1, Q2, Q3, \dots Qn)$$

U – wartość użyteczności

Q_i – ilość konsumowanego dobra *i* ($i = 1, 2, \dots n$)

Równanie powyższe jest tylko ogólnym zapisem funkcji użyteczności. Funkcja może być zróżnicowana ze względu na gusty i preferencje.

Racjonalny konsument dąży do osiągnięcia funkcji użyteczności charakteryzującej się trzema własnościami[370]:

- nienasyconością (*insatiability*), oznaczającą brak znaczenia liczby dóbr, które są konsumowane, ponieważ większa ich liczba zwiększać będzie ogólną wartość użyteczności ($f(x) > 0$),

[370] Por. W Tarczyński, *Funkcja użyteczności jako narzędzie klasyfikowania opłacalności inwestycji w papiery wartościowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.

- zmniejszaniem się krańcowej użyteczności (*diminishing marginal utility*), czyli tym, że dla każdej dodanej jednostki danych dóbr i usług będzie ona progresywnie mniejsza ($f(x) < 0$),
- zmniejszaniem się krańcowej substytucyjności (*diminishing marginal substitutability*), co powinno być konsekwencją pożądania przez konsumenta coraz lepszej jakości dóbr i usług; maksymalizacja funkcji użyteczności wynikać więc będzie z tego, że od nowego dobra konsument będzie oczekiwał więcej aniżeli od starego ($f(x) > 0$).

Pojęcie użyteczności pojawia się także w teorii gier, będącej działem matematyki, zajmującym się badaniem optymalnego zachowania w przypadku konfliktu interesów. W tym przypadku jednak chodzi przede wszystkim o analizę sposobów podejmowania optymalnych decyzji w rozmaitych sytuacjach, przy czym działania podejmowane przez każdego z uczestników mają wpływ na pozostałych uczestników gry, a równocześnie, gdy gracze podejmują decyzję co do wyboru swoich strategii, biorą te interakcje pod uwagę. Teoria gier bada zatem, jakie strategie powinni wybrać gracze, żeby osiągnąć najlepsze wyniki.

Z powyższą teorią wiąże się głównie **teoria oczekiwanej użyteczności** (ang. *expected utility hypothesis*), mająca także związek z funkcją użyteczności. Jest to hipoteza w teorii ekonomii dotycząca postępowania osób w warunkach ryzyka. Zgodnie z nią, indywidualne osoby posiadają (lub zachowują się tak jakby posiadały) funkcję użyteczności U zdefiniowaną na zbiorze pewnych alternatyw S i w obliczu ryzyka, gdy muszą wybrać losowe zdarzenie z wynikami w tym zbiorze, czynią to w taki sposób, aby zmaksymalizować wartość oczekiwaną funkcji użyteczności U. Podczas gdy teoria użyteczności jest teorią wyboru spośród alternatyw, które są nielosowe, teoria oczekiwanej użyteczności dotyczy modelowania wyboru konsumenta, gdy wybiera on nie pomiędzy zdarzeniami pewnymi, ale loteriami sformalizowanymi przy pomocy zmiennych losowych, których możliwe wyniki należą do zbioru dostępnych, pewnych alternatyw S. Zasadniczo elementy zbioru S dostępnych alternatyw mogą być dowolne. Na przykład mogą one opisywać stan majątkowy lub jego zmianę wyrażoną w jednostkach pieniężnych (np. otrzymanie miliona złotych w gotówce), wielowymiarowe koszyki konsumpcji (np. sytuację, w której konsument posiada dom i samochód, albo sytuację, gdy jego dom i samochód zostały zniszczone wskutek pożaru), strumienie konsumpcji w czasie (np. zakup nowego komputera dziś lub zakup nowego komputera za rok) lub zupełnie abstrakcyjne alternatywy, którym normalnie trudno przypisać wartość numeryczną (na przykład miesiąc miodowy na Hawajach). Jedynym istotnym ograniczeniem jest, aby elementy zbioru S były nielosowe. Dlatego otrzymanie miliona złotych

w gotówce może być elementem zbioru *S*, ale los na loterię, w której główną wygraną jest milion złotych, nie jest zdarzeniem pewnym, a zatem nie może być elementem zbioru *S*.

W teorii użyteczności, która jest punktem wyjścia do teorii oczekiwanej użyteczności, zakłada się, że każdemu elementowi *x* ze zbioru *S*, decydent potrafi przyporządkować pewną wartość użyteczności *U(x)*. Z drugiej strony teoria oczekiwanej użyteczności wymaga zdefiniowania funkcji oczekiwanej użyteczności *V(p)*, która zdefiniowana jest na zbiorze *P* loterii, zdefiniowanych jako zmienne losowe, których możliwe wyniki należą do zbioru możliwych alternatyw *S*. Zatem los na loterię, w której główną wygraną jest milion złotych z przykładu powyżej, mimo że nie jest elementem zbioru *S*, jest elementem zbioru *P*. Różnorodność, jaką mogą charakteryzować się elementy zbioru *S*, sprawia, że teorię użyteczności oczekiwanej stosuje się powszechnie niemal w każdej dziedzinie ekonomii, zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, w której występuje ryzyko, na przykład w rachunku ubezpieczeniowym czy przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

Drugą znaczącą różnicą pomiędzy teorią użyteczności i teorią oczekiwanej użyteczności jest to, że teoria użyteczności oczekiwanej nakłada bardzo specyficzny warunek na postać funkcji użyteczności. W teorii użyteczności, jeżeli *U(x)* jest funkcją użyteczności z dziedziną na zbiorze *S*, wówczas każda funkcja *g(U(x))*, gdzie *g* jest funkcją rosnącą, prowadzi do takich samych wniosków. W teorii oczekiwanej użyteczności funkcja oczekiwanej użyteczności *V(p)* jest związana z funkcją użyteczności *U(x)* przy pomocy wzoru:

$$V(p) = \int U(x) dF_p(x)$$

gdzie *Fp(x)* jest dystrybuantą rozkładu prawdopodobieństwa zmiennej losowej *p*.

Ze względu na to, że wartość oczekiwana ma charakter liniowy, teoria oczekiwanej użyteczności prowadzi do takich samych wniosków dla funkcji użyteczności *U(x)* i *g(U(x))*, tylko wówczas, gdy *g* jest rosnącą funkcją liniową, tzn. *g(t) = at + b*, gdzie *a > 0*.

Teorię oczekiwanej użyteczności rozważano już w pierwszej połowie XVIII w., jednak jej współczesna zaksjomatyzowana wersja została rozwinięta dopiero w połowie XX w. W zależności od kontekstu, istnieje wiele różnych formalnych sposobów aksjomatyzacji teorii oczekiwanej użyteczności[371]. Najbardziej powszechny z nich wymaga, aby relacja preferencji decydenta, określona na zbiorze *P*, którego elementami są dostępne mu do wyboru zmienne losowe, spełniała następujące

[371] P. C. Fishburn, *The Foundations of Expected Utility*, Springer-Verlag GmbH, 1982.

cztery aksjomaty: zupełności, przechodniości, ciągłości i niezależności. Aksjomat zupełności, niekiedy nazywany aksjomatem kompletności i zwrotności, mówi, że relacja preferencji decydenta jest spójna. Intuicyjnie oznacza to, że osoba potrafi porównać każde dwie loterie, jakie może mieć do wyboru. Aksjomat przechodniości, niekiedy nazywany aksjomatem tranzytywności, mówi, że relacja preferencji decydenta jest przechodnia. Aksjomat ciągłości mówi, że relacja preferencji decydenta jest ciągła, aksjomat niezależności zaś, niekiedy nazywany aksjomatem substytucji, mówi o charakterze relacji preferencji.

W zależnościach opisanych powyżej zakładano, że funkcja użyteczności ma charakter liniowy. W rzeczywistości jednak najczęściej nie jest ona funkcją liniową, o czym świadczą liczne paradoksy, a wśród nich najbardziej znany paradoks Allais. Podkreślono w nim znaczenie przesunięć w dokonywanych przez uczestników wyborach, w których nie zawsze pewny jest wybór wariantu teoretycznie najkorzystniejszego z możliwych. Doprowadziło to do tego, że rozpoczęto rozwijać teorie alternatywne do teorii oczekiwanej użyteczności, zazwyczaj będące jej uogólnieniem, charakteryzujące się nieliniowością, a jednocześnie będące w stanie wyjaśnić inne uznane własności preferencji w obliczu ryzyka, takie jak awersja do ryzyka czy dominacja stochastyczna. Należą do nich, między innymi, teoria oczekiwanego żalu (ang. *expected regret theory*) oraz teoria perspektywy (ang. *prospect theory*)[372]. Ta ostatnia teoria ma za zadanie adekwatnie opisać rzeczywisty proces podejmowania decyzji przez ludzi. Składa się on z dwóch etapów: obróbki oraz oceny, w wyniku których poszczególnym decyzjom przypisane zostają określone wartości, których wysokość stanowi podstawowe kryterium podjęcia takiej a nie innej decyzji. Wartość prognozy jest wyliczana inaczej dla prognoz regularnych a inaczej dla ostrych. Wartość prognozy regularnej wyliczana jest następująco:

$$V(x,p;y,q) = \pi(p)v(x) + \pi(q)v(y)$$

Wartość prognozy ostrej wyliczana jest następująco:

$$V(x,p;y,q) = v(y) - \pi(p)[v(x) - v(y)],$$

przy czym $v(y)$ jest wartością komponentu pewnego, a $\pi(p)[v(x) - v(y)]$ ważoną wartością ryzykownego komponentu prognozy

Pierwsza prognoza nie daje ani jednoznacznie pozytywnego, ani jednoznacznie negatywnego wyniku, niezależnie od zrealizowanego stanu rzeczy, co jest

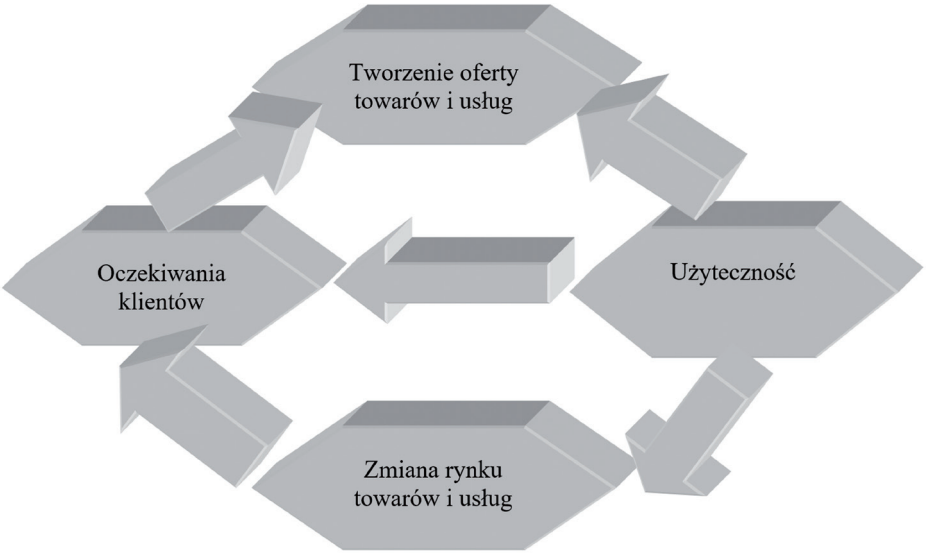
[372] D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*, "Econometrica" 1979, nr 47, ss. 263–292.

równoważne warunkowi $x<0<y$ lub $p+q<1$. Druga zaś, w przeciwieństwie do pierwszej, daje w każdej sytuacji jednoznacznie pozytywny lub negatywny wynik: $x>y>0$ lub $x<y<0$. Poza tym wartość prognozy ostrej jest równoznaczna z wartością prognozy regularnej zawsze i tylko wtedy, gdy $\pi(p) + \pi(1-p) = 1$. Warunek ten nie zawsze jest jednak spełniony, dlatego istotne jest rozróżnienie prognozy ostrej i regularnej.

W literaturze przedmiotu teoria użyteczności utożsamiana z teorią wyboru konsumenta, dzielona jest również na teorię użyteczności **kardynalnej i ordynalnej.** Podstawowa różnica między tymi teoriami dotyczy tego, że w kardynalnej teorii użyteczności próbuje się mierzyć użyteczność w sposób dość obiektywny, a w ordynalnej teorii użyteczności rezygnuje się z tego zabiegu, opierając się na porządkowaniu subiektywnych preferencji konsumenta. Kardynalna teoria użyteczności opiera się na założeniu, że każdy konsument posiada w danym czasie określony dochód pieniężny i stoi przed wyborem, ile wydać pieniędzy na poszczególne dobra, z których każde przynosi mu pewną całkowitą użyteczność, aby uzyskać maksymalną użyteczność z całego koszyka dóbr. Wynika z tego, że celem konsumenta jest uzyskanie ograniczonej przez jego dochód maksymalizacji użyteczności z konsumpcji wybranego koszyka dóbr i usług. Określenia użyteczności kardynalnej nie wymaga użyteczność **porządkowa**, czyli zdolność konsumenta do uszeregowania różnych koszyków dóbr według rosnącej lub malejącej satysfakcji.

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, pojęcie użyteczności wykorzystywane jest przede wszystkim w formułowaniu działań, mających charakter racjonalny, związany z podejmowaniem decyzji, umożliwiających zaspokojenie potrzeb. Takie samo podejście widoczne jest w przypadku działań marketingowych, które w chwili obecnej w sposób szczególny wykorzystują technologie informacyjne i telekomunikacyjne. Oczekiwania klientów są bowiem w gospodarce rynkowej podstawą kreowania oferty produktów i usług, użyteczność zaś jest z kolei generatorem zmian ich oczekiwań (schemat 40).

Schemat 40. Fazy postępowania w organizacji

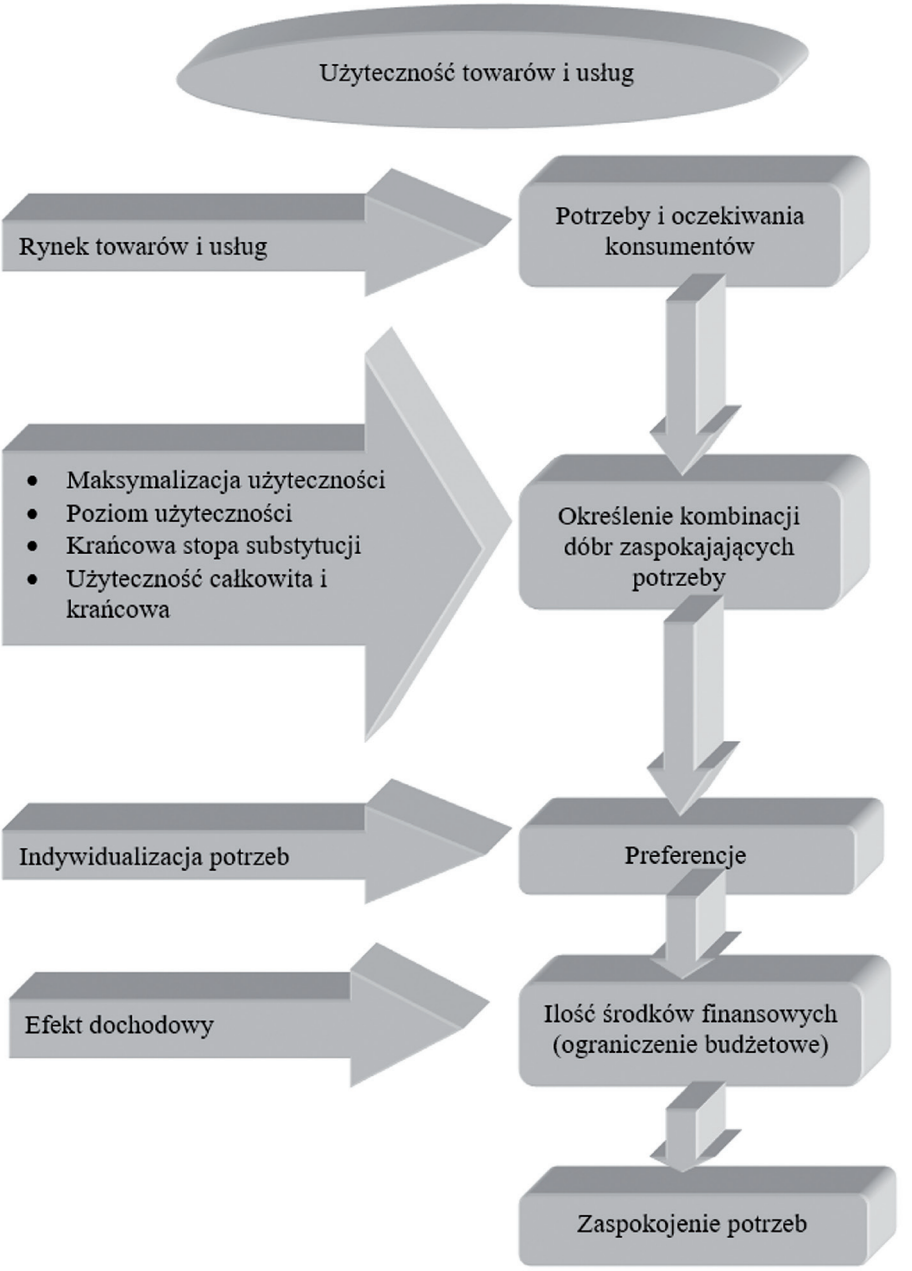


Źródło: pracowanie własne.

Wyróżnione w działaniach rynku towarów i usług zjawiska mają przede wszystkim charakter współzależny, świadczący o istotnym znaczeniu użyteczności w kształtowaniu popytu, jak również w zrealizowaniu potrzeb konsumentów.

Dokonując syntezy różnych stanowisk teoretycznych, związanych z użytecznością, problem ten można przedstawić w sposób następujący (schemat 41).

Schemat 41. Proces zaspokajania potrzeb z uwzględnieniem użyteczności dóbr



Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia są bowiem zawsze oczekiwania konsumentów, a efektem końcowym – zaspokojenie określonej potrzeby. Ważna jest przy tym ocena nadwyżki konsumenta, która jest korzyścią netto, jaką konsument uzyskuje z nabycia danego dobra[373], jak również uwzględnienie paradoksu wartości, który polega na tym, że bardziej użyteczna dla człowieka woda osiąga na rynku niższą cenę niż na przykład diamenty[374].

Z punktu widzenia dokonywanych przez konsumentów wyborów istotne znaczenie mają także zależności między poszczególnymi dobrami, związane z ich substytucyjnością i komplemetarnością. Substytucyjność w teorii użyteczności oznacza, że dwa dobra zapewniają niezależnie od siebie tę samą użyteczność, więc dla konsumenta będzie obojętne, które konsumuje. Natomiast komplementarność oznacza, że dwa dobra są użyteczne dla konsumenta jedynie razem i to w stałej proporcji, tzn. zwiększanie ilości tylko jednego z nich nie zwiększa użyteczności całkowitej. W przypadku dóbr substytucyjnych zdecydowanie większe znaczenie ma jednak efekt dochodowy, który wzmacnia wynikający z substytucji spadek konsumowanej ilości danego dobra, gdy dochód rodziny staje się niższy[375].

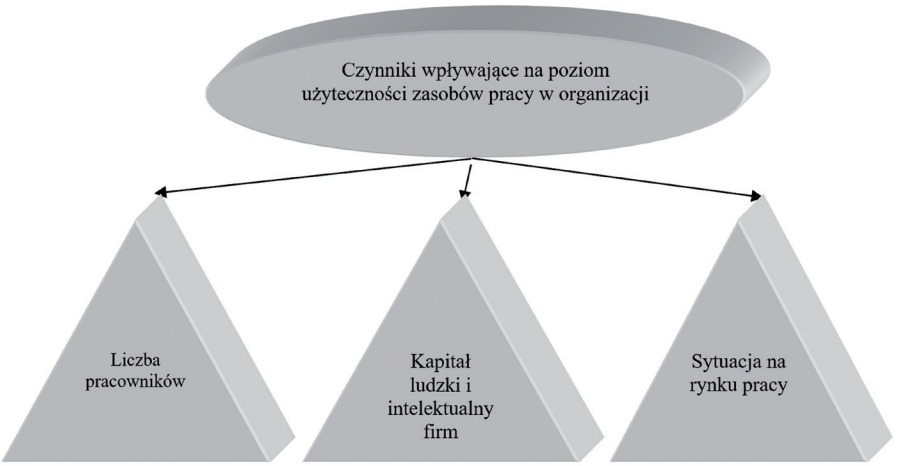
Na koniec tego fragmentu rozważań przyjrzyjmy się determinantom użyteczności, które mogą być wykorzystywane dla oceny przydatności pracowników. Z punktu widzenia praktycznego oceny przydatności zatrudnionych pracowników, ważne jest zarówno określenie użyteczności całkowitej zatrudnionej kadry, będącej sumą wytworzonych w określonych warunkach produktów i usług, jak i użyteczności krańcowej, którą można określić, jako przyrost wyników produkcji lub wzrost zakresu świadczonych usług, wynikających z zatrudnienia dodatkowego pracownika. Dlatego też na poziom użyteczności w tym kontekście będą przede wszystkim mieć wpływ: ogólna liczba pracowników, kapitał ludzki i intelektualny występujący w podmiocie gospodarczym oraz dostępność zasobów pracy na lokalnym rynku pracy, z uwzględnieniem struktury kwalifikacyjno-zawodowej (schemat 42).

[373] Oblicza się ją jako różnicę między użytecznością całkowitą osiąganą z danej ilości dobra X, a wydatkiem poniesionym na zakupienie tej ilości dobra X.

[374] Oznacza to, że popyt i podaż wody przecinają się przy cenie niskiej, a popyt i podaż diamentów przy cenie wysokiej. Wynika to z faktu, że użyteczność marginalna ostatniej kupowanej jednostki wody jest stosukowo niska, a użyteczność marginalna ostatniej kupowanej jednostki diamentów jest stosunkowo duża. Wiąże się to z większą rzadkością diamentów.

[375] Wzrost ceny dobra, które spowodowało spadek dochodu realnego czy też realnej siły nabywczej – wywołuje dalsze cięcia w konsumpcji w następstwie tego, że uzyskiwany obecnie dochód realny stał się niższy.

Schemat 42. Determinanty użyteczności zasobów kadrowych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Liczba pracowników jest w analizie ich przydatności do realizowanych przez organizację zadań w zasadzie warunkiem brzegowym. Wynika bowiem przede wszystkim z rodzaju prowadzonej działalności oraz możliwości kapitałowych przedsiębiorcy. Należałoby jednak podkreślić, że w pewnym stopniu całkowita użyteczność wszystkich zatrudnionych wpływać może na pozycję konkurencyjną podmiotów na rynku towarów i usług.

O wiele większe znaczenie dla zjawiska użyteczności, w tym także użyteczności całkowitej, ma jakość kapitału ludzkiego oraz kapitał intelektualny przedsiębiorstw. Kapitał ludzki jest to nagromadzony przez pracownika zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności. Dzięki niemu możliwe jest uzyskanie większych dochodów. Natomiast kapitał intelektualny – to wiedza, doświadczenie, technologie, stosunki z klientami oraz umiejętności zgromadzone w podmiocie. W nowoczesnych przedsiębiorstwach niejednokrotnie kapitał ten przekracza wielokrotnie jego wartość księgową podmiotu[376]. Rozwój kapitału intelektualnego może być blokowany przez kierowników niechętnych do dzielenia się władzą i wiedzą. Wynika to z braku identyfikacji z przedsiębiorstwem, co może być konsekwencją modelu kariery, coraz mniej związanym z awansami w firmie, jak również krótkoterminowej lojalności dotyczącej projektów czy niemożności zapewnienia przez organizację bezpiecznej

[376] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, J. Czekaj (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, ss. 22–32.

przyszłości pracownikom oraz preferowania pracy w zespołach o luźnej hierarchii i przywództwie.

Ważnym czynnikiem, choć niewątpliwie pozostającym poza możliwością oddziaływania organizacji, jest rynek pracy, a zwłaszcza jego rodzaje ze względu na dostępność do poszukiwanych pracowników (rynek pracodawcy vs. rynek pracownika). W przypadku rynku pracodawcy – może on dokonywać naboru pracowników zgodnie z wyznaczonymi przez siebie kryteriami użyteczności, a tym samym zwiększać zarówno użyteczność całkowitą, jak i krańcową kadry w sposób przez siebie oczekiwany. W przypadku rynku pracownika, czyli ograniczonej dostępności do odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, pracodawca nie może bezpośrednio przekładać naboru na zwiększenie użyteczności, ponieważ niejednokrotnie w celu uzyskania pełnej przydatności pracownika wymagane są dodatkowe działania, np. uzupełnianie kwalifikacji, przekwalifikowanie, itp.

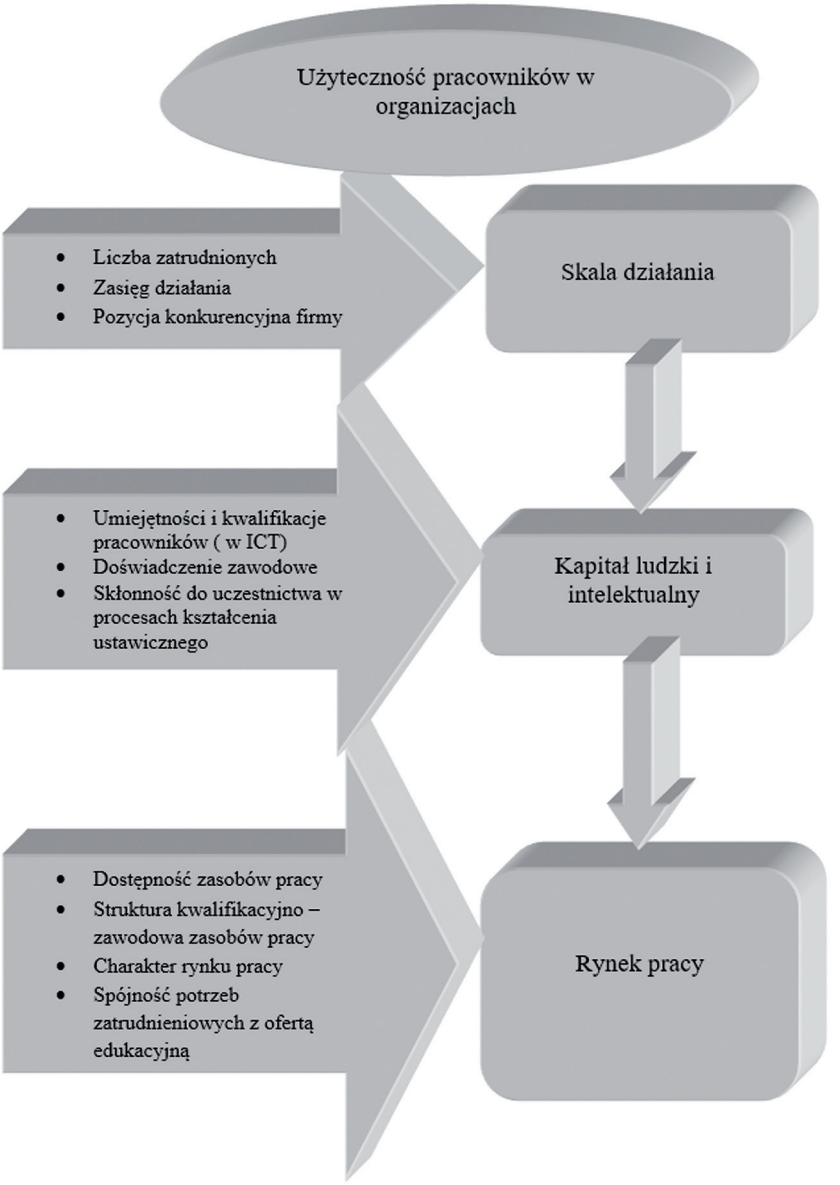
Ogólnie zatem, oceniając zjawisko użyteczności pracowników w organizacjach, należałoby zwrócić uwagę na następujące kwestie (schemat 43).

Po pierwsze – skalę podejmowanych działań, która umożliwia podwyższenie pozycji konkurencyjnej firm. Pochodną tego problemu jest także zasięg działania firm oraz ich kondycja ekonomiczna. Kryterium użyteczności w tym przypadku powinno być kompatybilne z efektywnością podejmowanych działań, czyli być zgodne z kierunkami strategicznego rozwoju firm, wyznaczanymi przez rachunek ekonomiczny.

Po drugie – użyteczność już zatrudnionej kadry, jak i nowo przyjmowanych pracowników powinna mieć związek z działalnością podmiotu gospodarczego w ogóle, a w szczególności z zadaniami charakteryzującymi dane stanowisko pracy. Niemałe znaczenie w tym przypadku ma skłonność do uczestnictwa pracodawców w procesach kształcenia ustawicznego, które umożliwiają dostosowanie kwalifikacji i umiejętności pracowników do ich oczekiwań. Tym bardziej jest to ważne, że – jak dowodzą badania – proces kształcenia w firmach powiązany jest bezpośrednio ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Należałoby równocześnie podkreślić, że w zdecydowanej większości podmiotów gospodarczych tego rodzaju działania są podejmowane i przez nich finansowane, chociaż nie są prowadzone w oparciu o strategię edukacyjną, jak również współpracę z powiatowymi urzędami pracy[377].

[377] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych* [w:] E. Kryńska (red. nauk.), *Kształcenie ustawiczne pracowników*, MPiPS – Departament Rynku Pracy, Warszawa 2008.

Schemat 43. Determinanty użyteczności pracowników w organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

Wreszcie po trzecie – poziom użyteczności występujący po stronie popytowej rynku pracy ma związek z jego charakterem, jak i wielkością oraz jakością zasobów

pracy na nim występujących. Dlatego też niezbędne wydaje się uwzględnienie w tym przypadku czynnika spójności oferty edukacyjnej z zapotrzebowaniem na pracowników, ponieważ tego typu niedopasowanie ma istotny związek z utrwalaniem się niekorzystnej – zarówno dla pracodawców, jak i pracobiorców – sytuacji na rynku pracy, uniemożliwiającej aktywizację zawodową osobom poszukującym pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe zależności, przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób można zweryfikować pojęcie użyteczności w przypadku modelu.

2. Użyteczność modelu – założenia ogólne

Analiza użyteczności modelu powinna zawierać co najmniej dwa elementy, a mianowicie cechy użyteczności, jakimi powinien charakteryzować się model, jak również poziomy tej użyteczności.

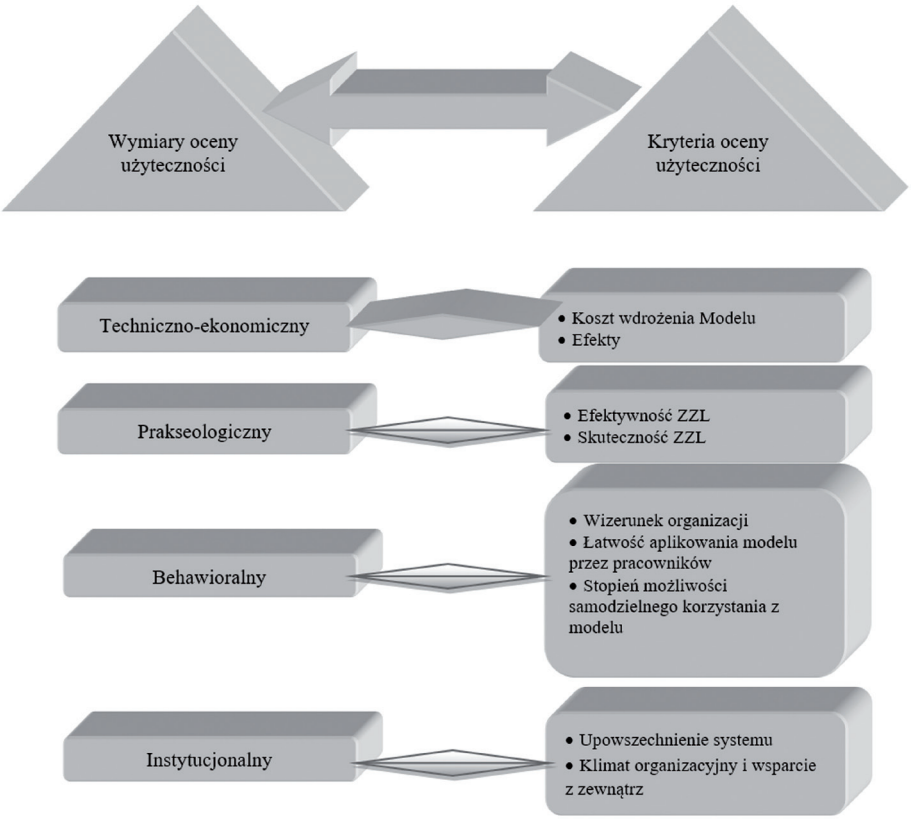
Z punktu widzenia cech użyteczności, jaka powinna charakteryzować model, przy równoczesnym uwzględnieniu potrzeb organizacji, należałoby wziąć pod uwagę następujące elementy:

- funkcjonalność modelu, czyli jego łatwość i dogodność w posługiwaniu się nim, oznaczającą także łatwość aplikowania modelu,
- łatwość w docieraniu do szukanych informacji,
- kompatybilność z innymi modelami, wykorzystywanymi w działaniach organizacji,
- dokładność, która umożliwiałaby skuteczne prowadzenie zarządzania zasobami ludzkimi,
- kompletność, wpływającą na wszechstronne rozpoznanie sytuacji.

Wskazane cechy w pewnym stopniu mogłyby warunkować zakwalifikowanie działań, wykorzystujących model do systemu usług użyteczności publicznej[378], do których zaliczane są szczególne rodzaje działalności zaspokajającej ważne potrzeby społeczne. Podmiotem realizującym te usługi jest państwo, a podstawowym wymogiem ich świadczenia jest powszechna dostępność, co sprawia, że odbywa się ono za pośrednictwem specjalnie powołanych przez państwo organizacji, do których głównie zaliczane są instytucje *non profit*.

[378] Por. B. Ziębicki, *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni" 2007, nr 6.

Schemat 44. Ocena użyteczności modelu



Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując za podstawę uwarunkowania oceny efektywności działań podejmowanych w ramach usług użyteczności publicznej, jak również wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej[379], można przyjąć, że podstawowymi wymiarami użyteczności modelu w kontekście jego wykorzystania przez poszczególne organizacje mogłyby być:

- wymiar techniczno-ekonomiczny;
- wymiar prakseologiczny;
- wymiar behawioralny;
- wymiar instytucjonalny.

[379] Por. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, ss. 116–117.

Wymiary te mogłyby stanowić rozwiązanie, wyznaczające sposób mierzenia użyteczności w przedsiębiorstwach (schemat 44).

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, użyteczność modelu, z punktu widzenia cech, jakie powinien on uwzględniać, ma charakter wielowymiarowy, a co za tym idzie, jego przydatność w realizowaniu zadań wynikających z prowadzonego zarządzania zasobami ludzkimi musi mieć także taką naturę. Bez tego bowiem moglibyśmy mieć do czynienia z ułomnym funkcjonowaniem modelu, co wpływałoby na zmniejszenie jego skuteczności w bliższej bądź dalszej perspektywie.

Przyjrzyjmy się teraz użyteczności tego modelu ze względu na poziom.

W literaturze przedmiotu nie występuje jednoznaczne określenie poziomu, odnoszącego się do użyteczności. Dopuszczalne pod tym względem jest zarówno podejście obiektywne, jak i subiektywne. W pierwszym przypadku, w celu zdefiniowania skali użyteczności[380] wykorzystywane są metody normatywne i empiryczne, wyznaczane przede wszystkim przez ekspertów. W ramach podejścia subiektywnego, skala użyteczności może zostać określona przez sformułowane na potrzeby badań zindywidualizowane kryteria. Przyjmując za podstawę ten drugi sposób postępowania, w ocenie poziomów użyteczności istotne wydaje się określenie relacji między potrzebami użytkownika i sformułowanymi na ich podstawie wymaganiami funkcjonalnymi. Biorąc pod uwagę tę korelację, można zauważyć, że w kształtowaniu użyteczności modelu, podstawowe znaczenie powinny mieć następujące elementy:

- metodologia,
- dostęp do bazy danych,
- przygotowanie pracownika wykorzystującego model,
- baza informatyczna,
- kosztochłonność wdrożenia modelu.

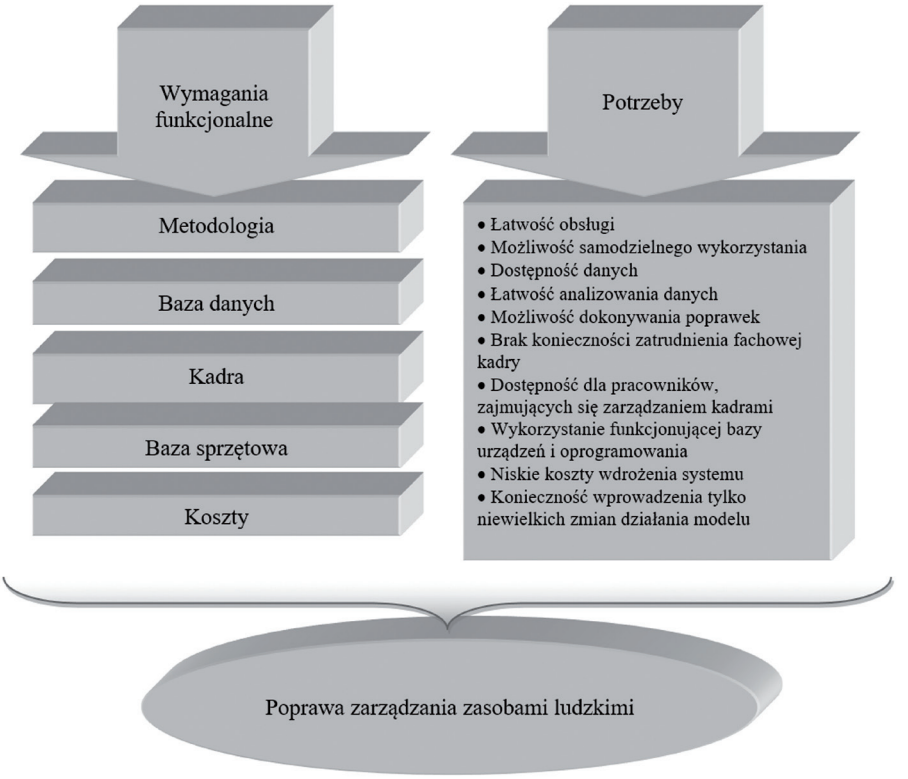
Dokonując próby określenia związków między wskazanymi powyżej wymaganiami funkcjonalnymi modelu a potrzebami, które mogą pod jego adresem zgłaszać przedstawiciele podmiotów gospodarczych, sformułowano następujące zależności (schemat 45).

Klamrą spinającą wskazane na schemacie powiązania będzie jednak zawsze możliwość poprawienia skuteczności prowadzonego zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzającego do ograniczenia popełnianych błędów. Tego rodzaju oczekiwania mogą zostać jednak spełnione wyłącznie wówczas, kiedy wyniki przeprowadzonych

[380] Dla potrzeb określenia skali użyteczności, wykorzystano rozważania, związane ze zdefiniowaniem skali ekwiwalentności uznając, że pojęcia te mają charakter zbliżony.

analiz będą podstawą prowadzonego zarządzania kadrami i będą skutecznie oddziaływać na procesy funkcjonowania organizacji.

Schemat 45. Determinanty poziomu użyteczności modelu



Źródło: opracowanie własne.

Mając listę wymagań funkcjonalnych oraz powiązanych z nimi potrzeb, bardzo łatwo jest określić poziom ich spełnienia. Można tego dokonać na podstawie następującej skali porównawczej[381], która może wskazywać na poziom użyteczności:

- 0% – wymaganie nie jest spełnione lub spełnione częściowo; nie wystarcza do korzystania z modelu,
- 50% – wymaganie jest spełnione w sposób częściowy i jednocześnie wystarczający do korzystania z modelu,
- 100% – wymaganie jest spełnione całkowicie.

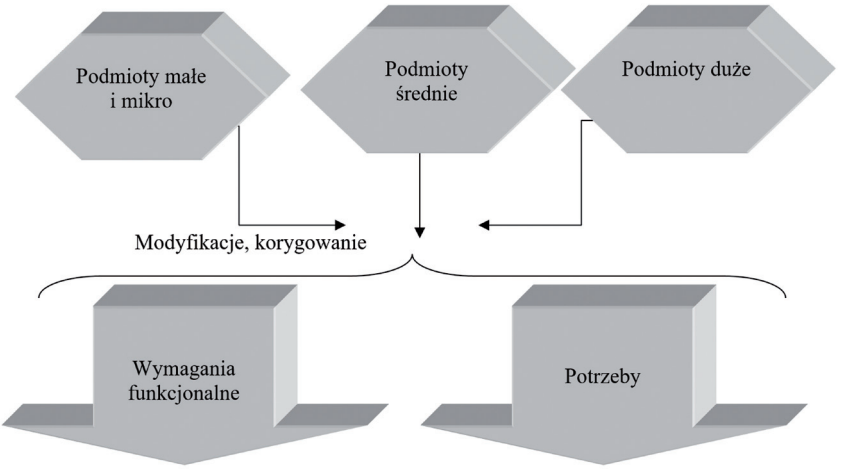
[381] http://biznet.gotdns.org/index.php?title=U%C5%BCyteczno%C5%9B%C4%87_produktu, dostęp: 19.09. 2018.

Równocześnie przy ocenie poziomu użyteczności należy pamiętać, że niezbędne jest wyraźne rozgraniczenie częściowego spełnienia wymagań od braku możliwości korzystania z modelu. Jest to ważne zwłaszcza wówczas, gdy częściowe spełnienie wymagań występuje w połączeniu z brakiem możliwości korzystania z produktu. Wówczas, zawsze należy poziom użyteczności ocenić na 0%. Poziom połowicznej lub całkowitej użyteczności może wystąpić tylko wtedy, gdy można korzystać z określonego produktu.

W ocenie poziomu użyteczności modelu, ze względu na jego wielowymiarowość, można również wykorzystać inne metody. Można go wyrazić pierwiastkiem z iloczynu średniej ocen spełnienia każdego wymagania i odsetka spełnionych wymagań. Może być to także średnia ważona, w której waga 9 oznacza wymaganie bardzo istotne (krytyczne) dla kształtowania użyteczności całkowitej, waga 3 – wymaganie ważne, waga 1 zaś – wymaganie mało ważne.

Mówiąc o poziomie użyteczności, z uwagi na wcześniej podkreśloną dużą dowolność w definiowaniu tego pojęcia, można także zwrócić uwagę na inne podejście do tego problemu, a mianowicie zależność między poziomem użyteczności, a organizacją, która będzie ten model wykorzystywać. Jest to konsekwencją zróżnicowanego poziomu realizacji/funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania wiedzą, jakością i kulturą organizacyjną w poszczególnych podmiotach gospodarczych. Dlatego też, ważne jest określenie poziomu użyteczności modelu w zależności od kategorii i rodzaju organizacji. Wyróżnione powyżej determinanty poziomu użyteczności powinny znaleźć odzwierciedlenie w działaniach wszystkich firm, przy czym zapewne niezbędna będzie w każdym przypadku modyfikacja składowych takiej oceny, jak również korygowanie – ze względu właśnie na zasięg działania – samych elementów modelu (schemat 46). Ważną rolę w tym przypadku mogą odgrywać opinie ekspertów/menedżerów, posiadających obszerną wiedzę w zakresie poszczególnych podsystemów zarządzania organizacją.

Schemat 46. Poziom użyteczności w podziale na wielkość podmiotów gospodarczych



Źródło: opracowanie własne.

Przyjrzyjmy się teraz rzeczywistej ocenie użyteczności prezentowanego modelu.

3. Ocena użyteczności rzeczywistej opracowanego modelu

Aby ocenić użyteczność modelu korelacji zarządzania zasobami ludzkimi oraz wiedzy, jakości i kultury organizacyjnej z punktu widzenia jego wpływu na funkcjonowanie organizacji, w pierwszej kolejności należałoby uwzględnić cechy użyteczności oraz jej poziom. Konieczna byłaby zatem jego ocena pod względem[382]:

- funkcjonalności (ang. *functionality*),
- niezawodności (ang. *reliability*),
- efektywności (ang. *efficiency*),
- łatwości utrzymania (ang. *maintainability*),
- przenośności (ang. *portability*).

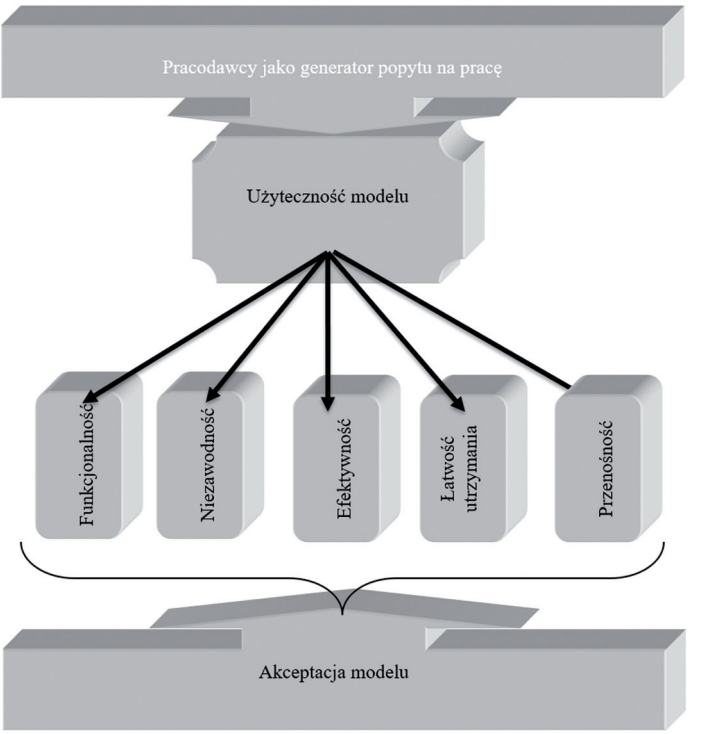
Są to cechy, które w sposób istotny determinują przydatność modelu dla działań, związanych z usprawnianiem zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze organizacji.

[382] J. Kwiatkowska, *Metody i techniki ewaluacji interakcji człowiek – komputer, a tradycyjny podział badań: jakościowe vs ilościowe* [online], http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p060.pdf, dostęp: 19. 09. 2018.

Z punktu widzenia roli, jaką powinien odgrywać ten model w opisywanych działaniach, umożliwiających równocześnie podwyższanie konkurencyjności podmiotów, należałoby powyższą listę zmodyfikować. Oprócz bowiem cech ogólnych i – jak się wydaje – bezdyskusyjnych w ocenie przydatności analizowanego modelu, a mianowicie funkcjonalności, niezawodności i efektywności, niezbędne byłoby dodatkowe uwzględnienie takich czynników, jak: przydatność istniejących sposobów zarządzania wiedzą, jakością i kultury organizacyjnej (tzw. baz danych) do modelowania zarządzania kadrami, jak również ocena stopnia akceptacji dla modelowych rozwiązań korelacji tych zjawisk (schemat 47). Tylko bowiem kompleksowe uwzględnienie istotnych cech tworzonego modelu, jak i elementów stanowiących jego otoczenie, a pojawiających się na ,,wejściu'' i ,,wyjściu'', może dać efekt w postaci zwiększenia skuteczności prowadzonego zarządzania kadrami.

Przyjrzyjmy się teraz w sposób szczegółowy wskazanym powyżej cechom modelu, które powinny przyczynić się do podwyższenia możliwości jego wdrożenia w praktyce.

Schemat 47. Użyteczność opracowanego modelu



Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonalność w przypadku analizowanego modelu należy rozumieć jako zbiór funkcji, które w sposób przejrzysty ukazywać będą możliwość faktycznego oddziaływania na zjawiska, występujące w organizacji. Dotychczasowe doświadczenia wskazują bowiem na to, że wyniki prac zmieniających podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w sposób ograniczony znajdują odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji. Waży na tym przede wszystkim zgłaszany przez pracodawców brak możliwości oddziaływania na przekształcenia systemu edukacji pod kątem ich oczekiwań kadrowych. Tylko w niektórych przypadkach tego rodzaju działania są podejmowane, niemniej jednak z uwagi na długookresowy charakter procesu kształcenia nie zawsze przynosi to pozytywne efekty. Źródłem ich braku może być także ograniczony przepływ informacji lub wręcz ich brak. Problemowi temu powinno przeciwdziałać uwzględnienie w modelu wiedzy i zarządzania wiedzą. Pracodawca powinien zdawać sobie sprawę z tego, że punktem wyjścia zabezpieczenia jego potrzeb kadrowych, a tym samym zrealizowania zadań jest jego aktywna postawa w przebiegu procesów kształcenia, jak również powiązanie ich z funkcjonującym w organizacji systemem motywowania pracowników. Jak wynika bowiem z dotychczasowych badań, podstawową barierą w procesach doskonalenia pracowników jest brak efektu w postaci pozytywnych motywatorów po zakończeniu procesu kształcenia.

Funkcjonalność może być także rozumiana jako łatwość w korzystaniu z proponowanego modelu, czyli doboru metodologii, umożliwiającej wykonanie prawidłowych analiz spójności. W tym przypadku wydaje się, że wystarczy oprzeć się na doświadczeniach działów HR, kontroli jakości oraz menedżerów, a możliwość korzystania z modelowych rozwiązań będzie praktycznie nieograniczona. Problemem może być jednak opór wyznaczonych do przeprowadzenia analiz pracowników, którzy mogą być nadmiernie obciążeni innymi obowiązkami, związanymi z funkcjonowaniem organizacji.

Niezawodność modelu powinna zapewniać jego działanie w zróżnicowanych warunkach organizacji. Niezbędne jest zatem uwzględnienie w nim różnorodnych czynników, wpływających na działanie przedsiębiorstw, a przede wszystkim uwzględnienie warunków brzegowych. Zbiór takich czynników mógłby zostać podzielony na syntetyczne grupy, do których zaliczamy: czynniki ekonomiczne, demograficzne, instytucjonalne, jak również społeczne. Niezawodność modelu może również odzwierciedlać jego skuteczność w realizowaniu funkcji personalnej.

Efektywność modelu może mieć związek ze skutecznością działań podejmowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Należałoby jednak uwzględnić w tym przypadku także możliwość wpływu na przekształcenia szeroko rozumianego systemu edukacji. W ten sposób cecha ta byłaby w sposób istotny powiązana z funkcjonalnością analizowanego modelu.

Odrębnym zagadnieniem jest przydatność dla modelowania istniejących w organizacjach baz danych (warunek brzegowy), czyli założeń obowiązujących podsystemów zarządzania wiedzą, jakością i kultury organizacyjnej. Podobnie, warunkiem brzegowym modelu jest jego akceptacja. Znane są bowiem przykłady opracowań, opisujących w sposób szczegółowy metodologie zbyt trudne do aplikacji w praktyce. Akceptowanie modelu uwarunkowane jest wieloma czynnikami, które dotyczą możliwości kadrowych, merytorycznych i technicznych organizacji. Należałoby również podkreślić znaczenie czynnika, jakim jest zainteresowanie samych pracodawców/menedżerów.

Przechodząc do analizy poziomu użyteczności modelu, wydaje się, że najbardziej zasadne byłoby sprowadzenie tej oceny do kwestii wielkości podmiotu. Wiadome jest bowiem, że im większa liczba pracowników jest zatrudniona w organizacji, tym większe mogą być problemy, wiążące się z zarządzaniem kadrami. Z drugiej natomiast strony, wielkość podmiotu może być czynnikiem, wpływającym na ograniczenie znaczenia warunków brzegowych, ponieważ im większy jest podmiot, z większym prawdopodobieństwem można oczekiwać, że będą w nim realizowane wszystkie podsystemy zarządzania organizacją. Należałoby równocześnie podkreślić, że problem skali działania organizacji w sposób szczególny dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych i polega na spadku długookresowych kosztów przeciętnych wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji. Korzyści skali w ich przypadku wynikają także z[383]:

- **niepodzielności procesu produkcji**, co oznacza, że koszty stałe nie zmieniają się wraz ze zmianami wielkości produkcji; prowadzi to do obniżenia przeciętnego kosztu wytworzenia, przynajmniej do pewnego momentu; można w tym przypadku mówić o stałych korzyściach skali, jeśli długookresowe koszty przeciętne pozostają na stałym poziomie przy wzrastającym poziomie produkcji,
- **specjalizacji**, dzięki której możliwy jest wzrost wydajności powodujący obniżenie kosztów produkcji; pracownicy odpowiedzialni tylko za jeden etap procesu produkcji są zdecydowanie bardziej efektywni w swojej pracy niż niewyspecjalizowani odpowiedzialni za większą liczbę czynności; efektem specjalizacji najczęściej jest podniesienie wielkości produkcji,
- powiększających się **możliwości zastosowania technologii podnoszących wydajność**; ich zastosowanie wiąże się na ogół z koniecznością często dużych inwestycji, których poniesienie byłoby nieefektywne przy niewielkiej produkcji;

[383] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003; E. Czarny, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

w przypadku produkcji masowej wprowadzenie tego czynnika obniża koszty wytwarzania i skraca czas potrzebny do wytworzenia jednej jednostki produktu bądź usługi, co przyczynia się do powiększenia wolumenu produkcji.

Duża skala produkcji może jednak także prowadzić do pojawienia się niekorzyści z tym związanych. Ich powodem są trudności zarządzania dużymi przedsiębiorstwami, wieloszczeblowość zarządzania, biurokracja, utrzymanie drożności kanałów informacyjnych, minimalizacja kosztów transportu itp. O malejących korzyściach lub wprost niekorzyściach skali można mówić przede wszystkim w tym przypadku, kiedy długookresowe koszty przeciętne wzrastają wraz ze wzrostem wielkości produkcji.

Ogólnie, użyteczność opracowanego modelu, rozpatrywana powinna być pod kątem zwiększenia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi. Jej podwyższenie mogłoby bowiem:

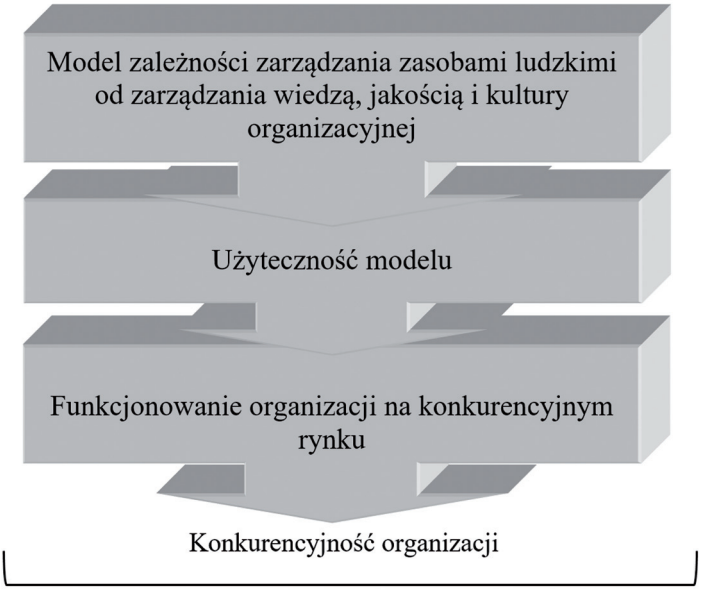
- po pierwsze – wpłynąć na zwiększenie efektywności poszczególnych pracowników,
- po drugie – spowodować zwiększenie zainteresowania pracowników funkcjonowaniem firmy, utożsamianie się z nią,
- po trzecie – wpłynąć na zmianę wizerunku firmy, jej konkurencyjność.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, użyteczność modelu jako elementu umożliwiającego sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji, można byłoby przedstawić za pomocą następujących zależności (schemat 48).

Użyteczność modelu może również zależeć od zastosowanej procedury postępowania. Najbardziej korzystna pod względem podwyższania poziomu użyteczności wydaje się metoda projektowania na użytkownika, której zastosowanie w odniesieniu do tworzonego modelu, choć nieco zmodyfikowane[384], mogłoby przyczynić się do podwyższenia skuteczności działań dla poprawy konkurencyjności podmiotu.

[384] Metoda projektowania na użytkownika wykorzystywana jest głównie w technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych. Por. R. Lis, R. Lis, *Atrybuty użyteczności systemów informatycznych w projektowaniu edukacyjnych serwisów internetowych*, „Postępy Nauki i Techniki" 2008, nr 1.

Schemat 48. Model a konkurencyjność podmiotu – zależność generalna



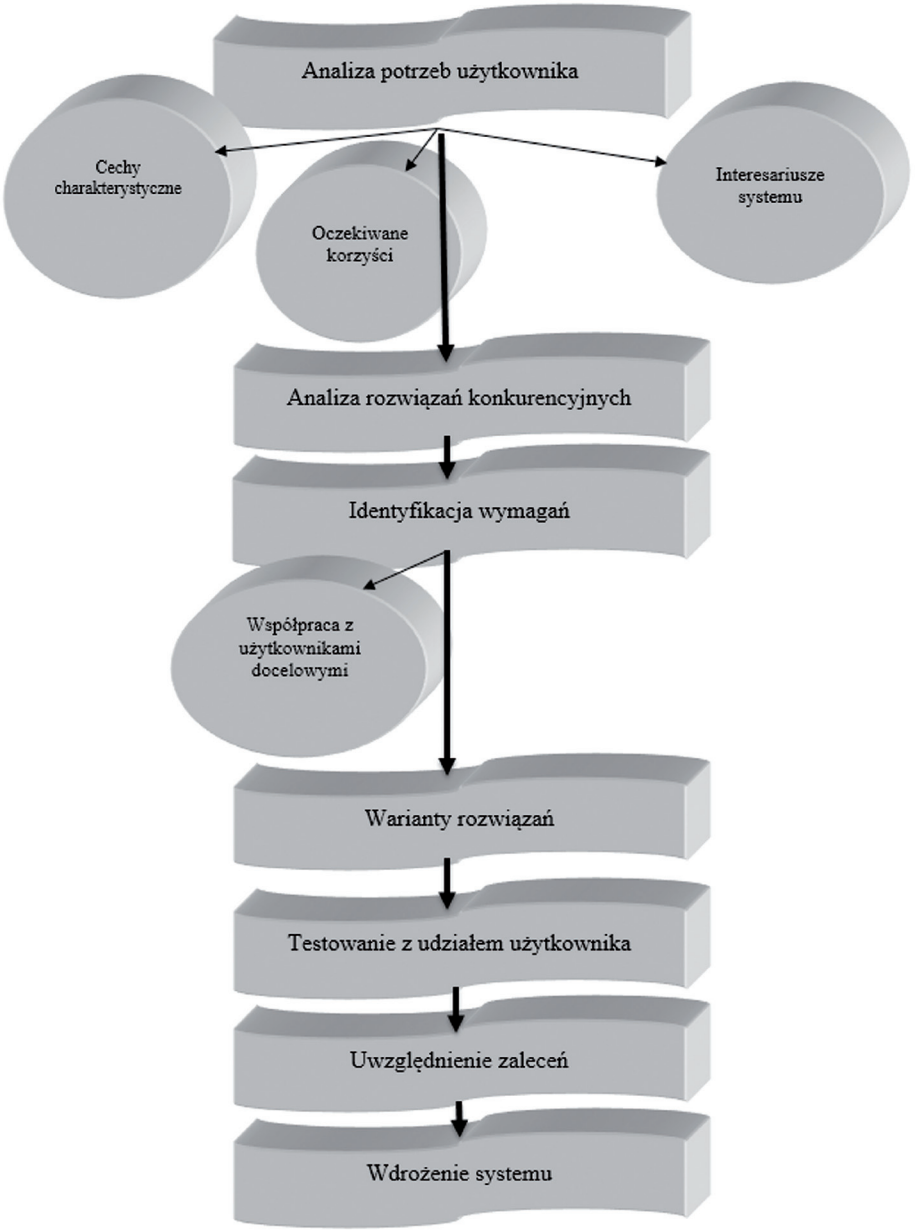
Źródło: opracowanie własne.

Metoda projektowania na użytkownika (ang. *User-Centered Design*) jest metodą polegającą na szczegółowym badaniu potrzeb, wymagań i ograniczeń użytkownika na każdym etapie procesu projektowego[385]. Składa się ona z 11 etapów, uwzględniających w sposób szczegółowy wymagania, plan, analizę, projekt, prototyp, test oraz ocenę. Przystosowanie tej metody dla potrzeb oceny użyteczności analizowanego modelu, musiałoby z oczywistych względów, polegać na zmodyfikowaniu i ograniczeniu liczby etapów, ponieważ w tym przypadku nie mamy do czynienia z systemem interaktywnym (schemat 49).

Zaproponowana procedura ma wiele zalet, warunkujących zwiększenie użyteczności modelu. W przypadku jej zastosowania możemy uzyskać m.in. pełną zgodność między modelem a rzeczywistością, użytkownicy w pewnym stopniu mogą kontrolować tworzenie modelu, utrzymane są standardy i zachowana jest zasada spójności. Może również zostać ograniczone występowanie błędów oraz zapewnione jest opracowanie dokumentacji.

[385] PN – EN ISO 13 407:2005, *Procesy projektowania ukierunkowane na człowieka w przypadku systemów interaktywnych*, 2005.

Schemat 49. Etapy projektowania zorientowane na użytkownika – model zależności ZZL i zarządzania wiedzą, jakością oraz kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie, mówiąc o użyteczności modelu należałoby wziąć pod uwagę czynniki, które po części już wcześniej wystąpiły w ocenie jego użyteczności (schemat 50).

Schemat 50. Główne determinanty użyteczności modelu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, użyteczność modelu zależy od wielu czynników. W prowadzonych pracach, związanych z jego opracowaniem należałoby zatem uwzględnić przynajmniej te, które mogą zaważyć na powszechności jego wykorzystania, jak również przyczynić się do poprawy konkurencyjności organizacji.

Konkluzje

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach jest w obecnej rzeczywistości gospodarczej procesem, który w działaniach przedsiębiorstwa musi zostać dostosowany do intensywnie zmieniających się uwarunkowań, wynikających ze zmian zachodzących w ich otoczeniu. Niewątpliwie podstawowym wyznacznikiem tych zmian są procesy globalizacji. Dzięki innowacyjnej technice oraz swobodzie wymiany mamy do czynienia z obfitością bieżących informacji, narastającą szybkością zdarzeń, koniecznością przyswajania innych wzorców zachowań oraz wzrastającym znaczeniem i siłą różnorodnego rodzaju związków z międzynarodowym otoczeniem. Z drugiej strony, na podejmowanie decyzji coraz silniej oddziałują rezultaty działań ludzi, przedsiębiorstw, instytucji funkcjonujących gdzieś w pobliżu, na świecie[386]. Globalizacja – to bardzo szerokie, skomplikowane zjawisko, dokonujące się zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej.

Procesy globalizacji występujące w gospodarkach przyczyniły się niewątpliwie do konieczności zastąpienia wykorzystywanych wcześniej sposobów zarządzania nowymi, bardziej spójnymi z obecnymi warunkami funkcjonowania firm, sprawdzającymi się w nowych warunkach gospodarczych. Można przykładowo zauważyć, że w Polsce, w wielu podmiotach gospodarczych pojawiły się już standardy zarządzania, charakterystyczne dla czołowych przedstawicieli procesów globalizacji[387]. Należałoby jednak podkreślić, że mimo, iż gospodarka rynkowa w wielu przypadkach wymusza stosowanie przez menedżerów niektórych nowoczesnych sposobów zarządzania, to jednak niezbędna jest w tym przypadku racjonalizacja postępowania, polegająca na wyborze sposobu wdrażania takich zmian, który będzie gwarantował powodzenie, a w konsekwencji rozwój podmiotów gospodarczych, podwyższanie ich konkurencyjności. Należałoby także wziąć pod uwagę to, że każda zmiana w firmie rodzi opór, co może stanowić podłoże do powstawania konfliktów. Dlatego też wdrażanie nowoczesnych sposobów zarządzania w firmach powinno łączyć się z szeroką akcją informacyjną, czyli upowszechnieniem tych koncepcji. Ważna przy tym jest kultura organizacji, będąca zbiorem wartości, wiedzy tradycji i zwyczajów panujących w organizacji[388]. Nie ulega wątpliwości, że

[386] A. Zorska, *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 7.

[387] C. Suszyński., *Globalizacja – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw w kolejnym etapie przeobrażeń*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

[388] Z. Maciaszek, *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, „Zarządzanie zmianami" 2010, 1.

dotychczasowe sposoby osiągania sukcesu w prowadzeniu biznesu i zarządzaniu różnymi organizacjami mogą stać się nieprzydatne w nadchodzących czasach.

Modelowanie procesów zarządzania jest jednym z przejawów modernizowania procesów zarządzania, jak również przewartościowań dokonywanych w metodologii nauk o zarządzaniu[389]. Dotychczas stosowana w tych naukach metodologia badań, adekwatna dla nauk przyrodniczych, może bowiem stawiać pod znakiem zapytania „naukowość" dyscypliny, jaką są nauki o zarządzaniu.

Pomimo tego, że na początku organizację i zarządzanie uznawano za raczej wiedzę praktyczną, byli również tacy, którzy – ze względu na stosowanie metod naukowych oraz oparcie analiz na prawach naukowych – podkreślali naukowy status tej dyscypliny (H. Le Chatelier, K. Adamiecki)[390]. Jednak – co należałoby podkreślić – dyskusja na ten temat trwa do dziś. Uznanie bowiem danej dyscypliny za dyscyplinę naukową wymaga kumulacji wiedzy, co daje podstawy do formułowania uniwersalnych praw, obowiązujących we wszystkich organizacjach (L. Gulick)[391]. Jeszcze dalej poszedł w kształtowaniu naukowości organizacji i zarządzania M. S. Wortman, który uważał, że należy w tym przypadku stawiać i weryfikować hipotezy, jak również wypowiadać się precyzyjnie i jednoznacznie, dając tym samym możliwość dokonywania porządkowania i klasyfikacji[392].

W pierwszej połowie XXI w. dyskusje o naukowości organizacji i zarządzania są nadal jedną z kwestii, która różnicuje opinie badaczy. Niemniej, jak się wydaje, możliwym do zaakceptowania rozstrzygnięciem jest tutaj stanowisko A. Malarskiej[393], która podkreśla znaczenie w badaniach naukowych następujących funkcji:

- zgodności treści teoretycznych sądów z rzeczywistością (poznanie wyjaśniające),
- opisu nowych lub istniejących już prawidłowości, czyli obiektywnych, stale powtarzających się związków przyczynowych, strukturalnych lub zależności (opis, utylitaryzm).

Z uwagi na to, że w naukach o zarządzaniu trudno jest mówić o odkrywaniu/ujawnianiu prawd, ze względu na często subiektywny charakter poglądów, jak również ograniczone występowanie obiektywnych i stale powtarzających się

[389] Por. K. Zimniewicz, *W poszukiwaniu metodologicznego modelu dla nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2016, nr 2.

[390] Tamże.

[391] W. H. Staehle, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, Verlag Franz Vahlen, München 1980, s. 48.

[392] Tamże.

[393] A. Malarska, *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka* [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, ss. 84–111.

związków przyczynowo-skutkowych, nie można tym samym podporządkować ich funkcjom nauki wskazanym powyżej. Nie można również w przypadku tych nauk mówić o procesach predykcji, którą A Malarska uznaje za jedną z funkcji nauki. J. Wilkin[394] uważa, że trudno jest antycypować ludzkie zachowania, które zależą od wielu czynników o charakterze społecznym, politycznym czy gospodarczym[395].

Powyższe rozważania w sposób dość jednoznaczny zwracają uwagę na to, że badania w naukach o zarządzaniu są bardzo złożone i nie można ich traktować w ten sam sposób, jak w przypadku nauk przyrodniczych. Główną ich cechą jest możliwość zróżnicowanego interpretowania wyników badań, jak również subiektywizm doboru determinant, służących wyjaśnieniu danego zjawiska.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, dotyczące badań, prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu, należy podkreślić, że skonstruowany model zależności między wiedzą/zarządzaniem wiedzą, jakością/zarządzaniem jakością i kulturą organizacyjną a zarządzaniem zasobami ludzkimi w wielu sytuacjach ma charakter subiektywny. Dotyczy to zarówno doboru elementów modelu, jak i zależności między nimi. Niemniej jednak, jak się wydaje, model ten może stanowić swego rodzaju ,,receptę" na skonsolidowanie działań, prowadzonych w ramach zarządzania organizacją, wpływających na zwiększenie jej efektywności z punktu widzenia najważniejszego, najbardziej aktywnego czynnika, wykorzystywanego w funkcjonowaniu organizacji, jakim niewątpliwie jest człowiek. Równocześnie człowiek – stanowiąc główne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji – powinien być postrzegany w sposób wielowymiarowy, co niewątpliwie ma związek z działaniami wszystkich czterech podsystemów zaprezentowanych w opracowaniu.

Wskazane w opracowaniu zależności mają zróżnicowany charakter. Na podkreślenie zasługuje jednak to, że występują w każdym elemencie funkcji personalnej. Dotyczy to przede wszystkim zależności jednokierunkowych. Sprzężenia zwrotne w najmniejszym stopniu dotyczą kultury organizacyjnej, która jest determinantą dość specyficzną.Niemniej jednak, również w tym przypadku o takich zależnościach można mówić. To samo dotyczy zależności wspólnych, w których dominujące znaczenie mają kwalifikacje pracowników, które kształtowane są zarówno pod wpływem zarządzania zasobami ludzkimi, jak i wybranych do modelowania procesów – determinantów.

[394] J. Wilkin, *Rola nauk społecznych w myśleniu o przyszłości i jej kształtowaniu* [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Komitet Prognoz ,,Polska 2000 Plus", Warszawa 2009, s. 51.

[395] Podobny pogląd wyraża A. Zawiślak. Por. A. M. Zawiślak, *O kwantach, rynkach i ekonomistach*, Poltext, Warszawa 2011.

W wyniku przeprowadzonych analiz pozytywnie zweryfikowano główną hipotezę badawczą, na co złożyły się głównie rozważania o użyteczności skonstruowanego w perspektywie rzeczywistej. Dotyczy to także wszystkich hipotez roboczych.

Hipoteza pierwsza, wskazująca na konieczność powiązania procesów zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem wiedzą, jakością i kulturą organizacyjną, jako zależności kształtujących konkurencyjność firmy znalazła odzwierciedlenie w tych elementach konstruowanego modelu, które umożliwiają wielokryterialne podejście do realizowanego procesu zarządzania personelem. Procedura ta może zostać wykorzystana zwłaszcza wówczas, kiedy ograniczone są możliwości dostępu do zewnętrznych bądź materialnych zasobów, umożliwiających podwyższenie konkurencyjności organizacji. Wtedy konieczność koncentrowania się na zasobach wewnętrznych, powinna wzmóc zainteresowanie działaniami z zakresu zarządzania wiedzą, jakością i kultury organizacyjnej, które mogłyby – poprzez poprawę atmosfery pracy, jakości procesów wytwarzania oraz jakości uczestniczącej w nich kadry – przyczynić się do podwyższenia konkurencyjności podmiotu.

Hipoteza druga, zakładająca zależności między działaniami, stanowiącymi integralną część zarządzania wiedzą, jakością i kultury organizacyjnej a zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach, została w pełni udowodniona w ramach rozważań, identyfikujących rodzaje występujących związków, co stanowi podstawę funkcjonalną opracowanego modelu. Różnorodność działań, wpływająca na zróżnicowanie charakteru zależności (jednokierunkowe, zwrotne i wspólne) może stanowić wartość dodaną modelu, ponieważ umożliwia dokonanie wyboru takich związków, które są spójne ze specyfiką działania organizacji.

Wreszcie hipoteza trzecia, mówiąca o tym, że na sposób zarządzania zasobami ludzkimi w firmach największy wpływ mają elementy wspólne, wynikające ze sposobu zarządzania wiedza, jakością i występującej w organizacji kultury organizacyjnej, daje się przede wszystkim zweryfikować w oparciu o uniwersalizm tego, jakie znaczenie mają kwalifikacje/kompetencje pracowników i kadry menedżerskiej w funkcjonowaniu nowoczesnej organizacji. Określają one bowiem zdolność organizacji do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku. Prowadzi to do szybszego wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, a w konsekwencji do osiągnięcia zysku i zapewnienia wzrostu[396].

[396] Szerzej na temat pisała H. Sobocka-Szczapa. Por. H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji* [w:] *Efektywność – rozważania na istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 481, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Generalnie, wiedza/zarządzanie wiedzą, jakość i zarządzanie jakością i kultura organizacyjna powinny wpływać na zarządzanie zasobami ludzkimi, nie tylko jako czynnik wspierający efektywność działań podmiotów gospodarczych w przyszłości, ale przede wszystkim powinno stanowić proces warunkujący ich funkcjonowanie. Prawidłowe rozpoznanie przyszłych potrzeb zatrudnieniowych organizacji jest bowiem zależne od tych procesów i równocześnie może stanowić warunek *sine quanon* utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą powinno umożliwiać identyfikację zarówno kompetencji pracowników, jak i charakterystykę stanowisk pracy. Powinno również wskazywać na niezbędne kierunki kształcenia, których efektem byłoby przystosowanie tych kwalifikacji do zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Jakość i zarządzanie jakością powinny wpływać na dobór pracowników, przede wszystkim poprzez pryzmat jakości ich kwalifikacji oraz postawy, generujące innowacyjność organizacji. Natomiast kultura organizacyjna powinna sprzyjać kształtowaniu prawidłowych relacji pracowniczych i tym samym przyczyniać się do stabilizacji załogi. Podstawową korzyścią powinno być w tym przypadku zwiększenie efektywności prowadzonej w firmach działalności, jak również zwiększenie zadowolenia pracowników i ich kreatywności.

Wzajemne powiązanie czterech podprocesów zarządzania przedsiębiorstwem może napotykać na trudności. Do potencjalnych problemów należałoby zaliczyć[397]:

- strukturę, czyli kwestie doboru właściwych rozwiązań w zakresie strukturalno-organizacyjnym (rozdrobnienie organizacji, odseparowanie pionów funkcjonalnych, sztywność organizacji i sformalizowanie relacji między jej elementami, kształt struktury organizacyjnej, nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów);
- ludzi, czyli problematykę kadrową (brak motywacji do dzielenia się wiedzą, obawa przed utratą pracy, brak zaangażowania kierownictwa, opór wobec zmian, obawa utraty posiadanej renomy, ciągła rotacja personelu, niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników, dyskryminowanie pracowników niższego szczebla, wewnętrzne obawy pracowników co do ich wiedzy, brak czasu, ochrona własnych interesów, brak zaufania do współpracowników i przełożonych);
- metody zarządzania, czyli kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, nastawionej na dzielenie się wiedzą i organizacji opartej na wiedzy (trudności

[397] Por. M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, ss. 63–65.

w delegowaniu uprawnień, obawa przed oddaniem władzy, kwestionowanie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa).

Natomiast występowanie barier na poziomie między organizacjami może natomiast dotyczyć[398]:

- ochrony przez przedsiębiorstwo własnych rozwiązań,
- różnic językowych,
- różnic kulturowych i narodowościowych,
- obawy przed utratą pozycji rynkowej,
- ryzyka,
- czasu,
- dystansu.

Z punktu widzenia możliwości zastosowania skonstruowanego modelu w organizacji, ważniejsza wydaje się konieczność ograniczenia i eliminowania barier na poziomie organizacji. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo nie potrafi sprawnie połączyć czterech procesów wewnątrz własnej struktury, tym bardziej nie będzie ono zdolne do efektywnego działania na obszarze między organizacjami. Należałoby przy tym podkreślić, że nie istnieją proste i sprawdzone metody eliminacji trudności. Każde przedsiębiorstwo musi odszukać je na swój indywidualny sposób[399]. Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się rezygnacja z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania, jak również wyszczególnienie mechanizmów, dających pracownikom poczucie przynależności do wspólnoty pracowniczej. Jednak najważniejszym działaniem jest poznanie własnych pracowników oraz przedsiębiorstw, z którymi współpracuje, w danym obszarze rynkowym. Pozwala to bowiem na opracowanie odpowiedniego planu działań. Niezwykle ważne byłoby również przeprowadzenie szeroko pojętych działań informacyjno-promocyjnych mających na celu zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców w zakresie możliwości stosowania modelu. Przeprowadzone rozważania oraz informacje płynące z otoczenia firm sprawiają, że za istotne należałoby uznać również wdrażanie nowych sposobów postępowania w zakresie metod stosowanych w zarządzaniu wiedzą, jakością oraz występującej w organizacji kulturze.

[398] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości* [w:] T. Wawak (red.) *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, T. 4, Zarządzanie zmianami, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 127.

[399] Bariery i trudności, jakie mogą wystąpić w przekazywaniu wiedzy zostały pokazane w publikacji T. H. Davenporta i L. Prusaka. Por. T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor–Kreator–Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000.

Adler N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.

Anderson G. C., *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993.

Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWN, Warszawa 2010.

Antczak Z., Chełpa S., Jasińska J., Kawka T., Kowalczyk S., Listwan T., Łucewicz J., Nawara I., Stor M., Suchodolski A., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003.

Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Banasiak A., *Wybrane koncepcje i metody kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2015.

Bańka W., *Kultura organizacyjna naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Novum, Płock 2009.

Bartnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania,* PAN, Ossolineum, Kraków–Łódź–Wrocław 1988.

Bartnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada", Dąbrowa Górnicza 2000.

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

Beer M., Spector B., Lawrence P. Q., Walton R. E., *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia,* t. 1, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R., *Ekonomia*, tom 1, PWE, Warszawa 1995.

Berłowski P. (opr.), P. Sierociński, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – rosnąca rola HR we współczesnym przedsiębiorstwie* [w:] S. W. Siwy (red.), *HR Business Partner*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.

Białas S., Litwin J., *Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce* [w:] Ł. Sulkowski, M. Chmielecki (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, T. XIII, z. 13, SAN, Łódź.

Białasiewicz M., Buczkowski T., *Niektóre współczesne koncepcje motywowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2001, nr 304.

Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Bień W., *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2013, t. 22, nr 1.

Bizon-Górecka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, OPO, Bydgoszcz 2002.

Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

Bukowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.

Bukowitz W. R., Williams R. L., *The knowledge management Fieldbook*, Finance Times-Prentice Hall, Indianapolis (IN) 1999.

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Chaney L. H., Martin J. S., *International Business Communication,* Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey 2007.

Clutterbuck D., *Learning Alliances – Topping into talent*, IPD, London.

Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.

Czarnowski S., *Kultura,* PWN, Warszawa 1958.

Czarny E., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Czekaj J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.

Czemiel-Grzybowska W., *Nowoczesne zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych*, „Współczesne Zarządzanie" 2012, nr 2.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami,* Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2002.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera,* Difin, Warszawa 2003.

Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, UWG, Gdańsk 2005.

Dahlgaard J., *Podstawy zarządzania jakością,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Danilewicz D., *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.

Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Demarest M., *Understanding knowledge management*, "Long Range Planning" 1997, 30 (3).

Dobija D., *Metodyka szacowania wiedzy* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ w Sulechowie, Studia Lubuskie, T. VIII, Sulechów 2012.

Drucker P. F., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.

Dziadkowiec J., *Total Quality Management* [w:] Sikora T. (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Edvisson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

Edvisson L., *Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital*, "Journal of Intellectual Capital" 2000, nr 1.

Fabiańska K., *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999.

Feigenbaum A. V., *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991.

Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

Fishburn P. C., *The Foundations of Expected Utility* , Springer-Verlag GmbH, 1982.

Forlicz S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.

Gajdos A. (opr.), *Metodologiczne aspekty prognoz zatrudnienia w województwie* [w:] *Prognozy zatrudnienia według grup zawodów, podregionów i sektorów dla województwa łódzkiego*, IPiSS, Warszawa 2013.

Gajewski A. S., *Wstęp do zarządzania jakością*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2007.

Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.

Giemza M., *TQM a kultura organizacyjna*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 717, Kraków.

Giere R., *How Models Are Used to Represent Reality*, "Philosophy of Science" 2004, 71, Suplement.

Gillies D., *Laws and Models in Science*, Donald Gillies King's College Publications, London 2004.

Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wyd. Petit, Warszawa 2004.

Gładys–Jakóbik J., Stobińska K., *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian?* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Scholar, Warszawa 2009.

Golnau W. (red.), Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl., Warszawa 2004.

Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.

Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Prace Naukowe nr 44 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Studia i Monografie nr 189, Wrocław 2009.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości* [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, T. 4, *Zarządzanie zmianami*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

Grzenkowicz N., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

Guest D., *Human Resource in the UK* [w:] B. Towers (red.), *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford 1992.

Guest D.E., *Human resource management and industrial relations*, "Journal of Management Studies" 1987, No. 14 (5).

Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.

Hammel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Bussines Press, Warszawa 1999.

Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2011.

Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

Hansen M. T., Nohria N., Tiernay T., *What's your strategy for mananging knowlegde?*, "Harvard Business Review" 1999, March-April.

Harasim W., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji* [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.

Harison R., *Understanding Yoyr Organizations Character,* "Harvard Business Review" 1972, V–VI.

Harmol A., Mantura W, *Zarządzanie jakością: Teoria i praktyka*; PWN Warszawa–Poznań 2002.

Hartshorne C., Weiss P., Burks A. (red.), Harvard University Press, Cambridge (MA) 2001.

Hatch M. J., *Teoria organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Hedlund G., *A model of knowledge management and the N-form corporation*, "Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, John Wiley & Sons, Ltd.

Herder J. G., *Myśli o filozofii dziejów (wybór),* Warszawa 2000.

Hesse M.B, *Models and Analogies in Science*, University of Notre Dame Press, Sheed and Ward, London 2003.

Hofstede G., *Kultury i organizacje,* PWE, Warszawa 2000.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu.* PWE, Warszawa 2007.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu.* PWE, Warszawa 2000.

Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.

Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.

Jagoda-Sobalak D., Knosala R., *Zastosowanie techniki twórczego myślenia de Bonow procesie wdrażania metody SMED na przykładzie praktycznym*, ,,Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2011, nr 2.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Narzędzia i praktyka zarzadzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.

Juran J. M., Gryna F. M., *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.

Juran J. M., Seder L. A., Gryna F. M., *Quality control handbook*, T. 1, McGraw Hill Handbooks, 1962.

Kahneman D., Tversky A., *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*, "Econometrica" 1979, nr 47.

Kamerschen D.R., Nardinelli C. McKenzie R.B., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991, ss. 446–465.

Kamińska B., Janczewska D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym* [w:] M. Chmielecki, *Studia z zarządzania międzykulturowego* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, Tom XVII, z.3, cz. II, SAN, Łódź–Warszawa.

Kamińska B., *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw,* „Przegląd Organizacji" 2012, nr 2.

Kamińska B., Warzyński M. (red.) *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników,* SWSPiZ, Łódź 2011.

Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999.

Karney J. E., *Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Żak, Warszawa 2007.

Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, WSB, Nowy Sącz 2009.

Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2002.

Kenna E. M., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.

Kirkpatrick D. L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

Kisielnicki J. (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, WSHiP im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.

Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.

Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Kłosowska A., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2015.

Konarzewska Gubała E., *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.

Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, WNUS, Szczecin 1992.

Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, ISBN, Warszawa 1994.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.

Kotarba W., *Istota i zakres ochrony wiedzy* [w:] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.

Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Altaya Polska & De Agostini Polska, Warszawa 2003.

Kowalczewski W., *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

Kozielecki J., *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.

Koźmiński A. K., *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] *Strategia rozwoju polski u progu XXI wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN, Warszawa 2001.

Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, WSPiZ, Warszawa 2002.

Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe, Konkurencja w klasie światowej,* PWE, Warszawa 1999.

Kożuch B (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Kraszewski R., *Zarządzanie Jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

Kroeber A. L., Parsons T., *The Concepts of Culture and Social Systems,* "The American Sociological Review" 1958, 23.

Król H. , T*ransformacja pracy i funkcji personalnej Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Krug S., *Nie każ mi myśleć! O życiowym podejściu do funkcjonalności stron internetowych*, Wyd. Helion, Gliwice 2010.

Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.

Kukulak-Dolata I., *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych* [w:] E. Kryńska (red. nauk.) *Kształcenie ustawiczne pracowników*, MPiPS – Departament Rynku Pracy, Warszawa 2008.

Kulczycka L., *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Kunasz M., *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego* [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Printgroup, Szczecin 2006.

Kwasek A., *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, „Zarządzanie Zmianami" 2011, nr 1.

Kwiecień K., Majewski M., *Tajniki wykorzystania wiedzy* [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.

Lanz L., *Zatrudnienie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.

Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Lesser E., Prusak L., *Creating value of knowledge*, Oxford, New York 2004.

Lewicka D., *Doskonalenie umiejętności komunikowania się menedżerów* [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.) *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2002.

Likert R., *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa* [w:] M. Haire (red.) *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.

Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.

Lis R., Lis R., *Atrybuty użyteczności systemów informatycznych w projektowaniu edukacyjnych serwisów internetowych*, „Postępy Nauki i Techniki" 2008, nr 1.

Lisiecka K., *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości" 1998, nr 7.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.

Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Ludwiczyński A., *System okresowych ocen pracowników* [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.

Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Łukasiewicz G., *Rozwój kompetencji pracowników* [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.

Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, Warszawa 2009.

Machaczka K., Machaczka M., *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2005, nr 673.

Maciaszek Z., *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, „Zarządzanie zmianami" 2010, 1.

Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Malarska A., Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001.

Marciniak J., *Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej*, Alpha pro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004.

Maslow A. H., *Theory Z* [w:] A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, London 1973.

Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2007.

McAdam R., McCreedy S., *A critical review of knowledge management models*, "Learning Organization", Vol. 6, Iss. 3.

McGregor D., *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Inc New York 1960.

McGregor D., *Leadership and Motivation*, MIT Press, London 1972.

Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, ,,Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.

Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin Sp. z o. o., Warszawa 2008.

Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010.

Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Moroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.

Mundy B., *On the General Theory of Meaningful Representation*, "Synthese" 1986, No. 67.

Nielsen J., *Projektowanie funkcjonalnych serwisów internetowych*, Wyd. Helion, Gliwice 2003.

Nogalski B., *Kultura organizacyjna w procesie zmian,* Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2001.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu, a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.

Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 65, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka pracownicza, „Poradnik", nr 38, Warszawa 1994.

Ouchi W. G., *Theory Z*, Avon Books, New York 1973.

Peirce C.S., *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 3, par. 362.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Perechuda K (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Perechuda K., *Nowoczesne metody zarządzania firmą,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.

Pfeffer J., Sutton R. I., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Piotrowska A., *Wiedza jawna i niejawna jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem* [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.

PN – EN ISO 13 407:2005, *Procesy projektowania ukierunkowane na człowieka w przypadku systemów interaktywnych*, 2005.

Pocztowski A, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.

Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgal J., *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Opracowania PCZ, zeszyt nr 9, IPiSS, Warszawa 2001.

Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2000, nr 871.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Zarys problematyki i metod*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.

Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.

Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Proppe M., *Wszyscy ludzie szefa*, „Businessman Magazine" 1993, nr 4.

Purgał-Popiela J., *Pomiar wiedzy w organizacji – problemy i wyzwania* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.

Reddin W. J., *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York 1970.

Robbins S. P., Judge T. A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Rohrscheidt A. M., *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, GWSHM Milenium, Gniezno 2008.

Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.

Rostkowski T., Danilewicz D (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012.

Rousseau D. M., *Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods,* "Organisational Climate andCulture", red. B. Schneider, Jossey-Bass, Oxford, r. 5.

Rozmowa kwalifikacyjna, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2010.

Rummler A., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

Sajkiewicz A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.

Sajkiewicz A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.

Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, WAiP, Warszawa 2009.

Sarvay M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, Vol. 41, No. 2, s. 96.

Schuler R. S., *Strategic Human Resources Management*, "Organizational Dynamics" 1992, Summer.

Seredocha I., *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015.

Shewhart W. A., *Economic control of quality of manufactured product*, D. Van Nostrand Company, New York 1931.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. Oficyna, Warszawa 2010.

Sikora M., *Zarządzanie personelem w myśl koncepcji TQM* [w:] *Wyzwania Zarządzania Jakością 2014*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników.* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Sirko S., Hynowski Z., Sobczak S., *Zarządzanie procesami. Praktyczne aspekty*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.

Sobocka-Szczapa H., *Dylematy zarządzania przedsiębiorstwem – kultura organizacyjna* [w:] K. Raczkowski, Z. Patora-Wysocka (red.), *Zarządzanie publiczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, T. XV, z. 6, Część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź – Warszawa.

Sobocka-Szczapa H., *Globalizacja a zarządzanie firmą* [w:] J. S. Kardas (red. nauk.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Warszawa 2014.

Sobocka-Szczapa H., *Instrumenty wsparcia kształcenia pracowników w ocenie pracodawców* [w:] E. Kryńska (red. nauk.), *Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych*, IPiSS, Warszawa 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.

Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się* [w:] Ł. Sułkowski, H. Sobocka-Szczapa, Ł. Prysiński, *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości – badania i analizy. Część II*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, T. XVII, Z. 9, Społeczna Akademia Nauk, Łódź – Warszawa.

Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji* [w:] *Efektywność – rozważania na istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 481, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Sokołowski J., *Jakość i aktywa niematerialne w działalności przedsiębiorstw* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie, nr 61, Społeczna Akademia Nauk, Łódź – Warszawa 2015.

Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw,* Ossolineum, Wrocław 1988.

Staehle W.H., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, Verlag Franz Vahlen, München 1980.

Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 3.

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.

Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie,* PWN, Warszawa 1997.

Stor M., *Komunikowanie się w organizacji* [w:] T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami,* C. H. Beck, Warszawa 2004.

Strojny M. (red.), *Knowledge Management. Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Raport badawczy*, KPMG Consulting, Warszawa 2004.

Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.

Suchecki A., *Naukowe rozumienie kultury jako zjawiska społeczno-ekonomicznego – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Ostrołęka 2012.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK, Toruń–Łódź 2002.

Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001.

Suszyński C., *Globalizacja – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw w kolejnym etapie przeobrażeń*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Szaban J. M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.

Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.

Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, POLITEXT, Warszawa 2010.

Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.

Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

Szmidt C., *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1987.

Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 185.

Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Difin, Warszawa 2010.

Ściborek Z., *Personel w organizacjach zhierarchizowanych,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2012.

Tabaszewska, E. *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.

Tarczyński W., *Funkcja użyteczności jako narzędzie klasyfikowania opłacalności inwestycji w papiery wartościowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.

Teller P., *Twilight of the Perfect Model*, "Erkenntnis" 2001, No. 55.

Tichy N. M., Fombrun Ch. J., Devanna M. A., *Strategic Human Resource Management*, "Sloan Management Review" 1982, Winter, nr 2.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.

Tyrańska M., Walas J., *Kierownik pod lupą. System ocen w firmie* (1), „Personel" 1998, nr 12.

Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka,* Difin, Warszawa 2004.

Van Fraassen B.C., *The Scientific Image*, Oxford University Press, Oxford 1980.

Wajda A., *Społeczne postawy organizacji i zarządzania,* AON, Warszawa 1999.

Walczak W., *Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników*, „Współczesna ekonomia" 2009, 3, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.

Walczak W., *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa 2010.

Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2007.

Wilkin J., *Rola nauk społecznych w myśleniu o przyszłości i jej kształtowaniu* [w:] J. Kleer, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus", Warszawa 2009.

Williams R., *Culture,* Fontana, London 1981.

Winkowska-Nowak K., Nowak A., Rychwalska A., *Modelowanie matematyczne i symulacje komputerowe w naukach społecznych*, SWPS Academica, Warszawa 2007.

Witak K., *Kultura organizacyjna – odkrywanie prawdziwej osobowości przedsiębiorstwa* [online], http://www.psychologia-spoleczna.pl/artykuly/599-kultura-organizacyjna-odkrywanie-prawdziwej-osobowoci-przedsibiorstwa.html.

Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2004, nr 5.

Womack J. P., Jones D. T., Ross D., *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Collins 2001.

Wosińska W., *Psychologia życia społecznego,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

Wujec B., *Geneza i definicje coachingu*, "Coaching Review" 2013, nr 1 (4).

Wyciślak M., *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji,* "Organizacja i Kierowanie" 1980, nr 1.

Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Zapłata S., *Wpływ wewnętrznych czynników na sukces projakościowego zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2018.

Zawiślak A.M., *O kwantach, rynkach i ekonomistach*, Poltext, Warszawa 2011.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* PWN, Warszawa 1999.

Ziębicki B., *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*, ,,Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni" 2007, nr 6.

Zimniewicz K., *W poszukiwaniu metodologicznego modelu dla nauk o zarządzaniu*, ,,Przegląd Organizacji" 2016, nr 2.

Zorska A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 7.

Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

Netografia

Atkin A., Peirce's *Theory of Signs* [w:] E.N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2007, [online], http://plato.stanford.edu/archives/fall2007/entries/peirce-semiotics.

Borowska G., Figiel A., *Nowoczesne metody selekcji stosowane w procesie rekrutacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu [online], http://priveee.dyndns.org/EXTRA/Plus/pdf3/Psychologia%20i%20psychiatria/Testy%20psychologiczne.pdf.

Encyklopedia zarządzania [online], http://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w.

Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim* [online], www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf.

http://biznet.gotdns.org/index.php?title=U%C5%BCyteczno%C5%9B%C4%87_produktu.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Funkcjonalno%C5%9B%C4%87.

http://pl.wikipedia.org/wiki/User_experience.

http://wsrl.pl/uploads/documents/Rocznik%20VIII%20artyku%C5%82y/a_09_Borycka_Lagowski_Znaczenie_275_290.pdf .

https://www.governica.com.

https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf.

Konecki K., http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja12.html.

Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf.

Kwaśnicki W., *Analogie fizykalistyczne jako źródła inspiracji w analizie ekonomicznej* [online], http://prawo. uni.wroc.pl/~kwasnicki/todownload/Analogie%20fizykalistyczne.pdf (2001).

Kwiatkowska J., *Metody i techniki ewaluacji interakcji człowiek – komputer, a tradycyjny podział badań: jakościowe vs ilościowe* [online], http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p060.pdf.

Maniak G., *Cele i funkcje dokonywania oceny pracowników* [online], http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/cele-i-funkcje-dokonywania-oceny-pracownikow.

Mesjasz Cz., *Fizyka a nauki społeczne – Kilka problemów do wyjaśnienia* [online], http://www.zis.agh.edu.pl/sociophysics/pdf/sociophysics_20071213.pdf (2007).

Pyrek R., *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium* [online], http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf.

Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor" 2006, nr 1 (14), [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275 .

Walczak W., *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą* [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/899.

Wierżyński W., *Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej* [online], http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E.

ISBN 978-83-64971-56-3

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

www.san.edu.pl