

**Zbigniew Kłos**

Politechnika Poznańska

## **KULTUROWY ASPEKT ZARZĄDZANIA PERSONELEM W ORGANIZACJACH**

### **1. Wstęp**

Nie od dzisiaj wiadomo, że personel jest w wielu organizacjach najcenniejszym zasobem, umiejętność zarządzania tym dobrem jest więc dla wielu organizacji działaniem o kluczowym dla nich znaczeniu. W referacie dyskutowane będą różne aspekty relacji między zaawansowaniem kultury organizacji a sposobem zarządzania personelem.

Przedstawione będzie pojęcie kultury organizacyjnej oraz zaprezentowana zostanie struktura etapów rozwoju kultury organizacji. Wymienione i omówione zostaną najważniejsze elementy składowe sfery zarządzania personelem, zaczynając od zadań związanych z rekrutowaniem i selekcją pracowników, różnymi aspektami oceny i wynagradzania oraz szkolenia, aż do istotnego, bardziej złożonego zagadnienia rozwoju personelu zawierającego dziedzinę karier zawodowych. Przedstawione będą uwarunkowania zachowań w wymienionych elementach składowych zarządzania personelem. Rozważania te autor zilustruje przypadkami z rzeczywistości gospodarczej (odpowiednimi *case study*).

### **2. Kultura organizacyjna**

Termin „kultura przedsiębiorstwa” pojawił się kilkadziesiąt lat temu, szerzej stosowany jest jednak dopiero od kilkunastu lat, i to głównie w rozwiniętych gospodarczo krajach świata. Jako jego synonimy występują takie określenia, jak: „istota”, „rdzeń”, „jądro”, „sedno”, „duch”, „osobowość”, „tożsamość” czy „styl” [9].

W literaturze spotkać można wiele definicji kultury przedsiębiorstwa. Jedną z kluczowych postaci z obszaru kultury organizacyjnej – S.M. Davies – definiuje kulturę przedsiębiorstwa jako wzorzec wyznawanych przekonań i wartości nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich przedsiębiorstwie [6].

Nieco inne aspekty wyróżnia w swojej definicji E. Keller, dla którego kultura przedsiębiorstwa to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu do innych [8].

E. Jacques jest zdania, że kultura przedsiębiorstwa to zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, do którego stosują się w większym lub mniejszym stopniu wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, który muszą poznać nowi pracownicy i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeżeli sami chcą być akceptowani jako pracownicy firmy, przy czym jako wzorce zachowania można przyjąć te, które wynikają częściowo ze wspólnych poglądów, wartości i norm, a dotyczą każdej niepisanej normy: od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach załogi [4].

Elementem wspólnym występującym w tych definicjach jest akcentowanie wzorca (systemu) wartości, do którego stosują się pracownicy przedsiębiorstwa.

E. Schein wyróżnia trzy poziomy przejawiania się kultury w przedsiębiorstwie [15]:

- 1) czynniki materialne (artefakty),
- 2) pożądane wartości,
- 3) leżące u podstaw założenia.

Do grupy artefaktów E. Schein zalicza wszystko to, co się widzi, słyszy i czuje, gdy wchodzi się do nowej grupy. Może być to przykładowo sposób ubierania się szefów firmy.

Pożądane wartości to powody, dla których robi się te, a nie inne rzeczy. Występują tu często bardzo wyraźne odniesienia do wartości wyznawanych przez twórców kultury danego przedsiębiorstwa; i tak na przykład w firmie Du Pont wiele sposobów działania i wyrobów jest wynikiem wysokiej wartości, jaką nadaje się problematyce bezpieczeństwa.

Trzeci poziom dotyczy przekonań, które członkowie organizacji czy pracownicy przedsiębiorstwa uznają za oczywiste. Często są to niewypowiedziane założenia. Przed rokiem 1980 szefowie AT&T przyjęli zasadnicze założenie, że jakakolwiek oferta usługowa kierowana na rynek winna dotyczyć wszystkich klientów. Wykorzystało to przedsiębiorstwo MCI, zabierając istotną część rynku AT&T w jednym sektorze wyrobów elektronicznych.

### **3. Powstawanie kultury organizacji**

Powstawanie i dojrzewanie kultury w przedsiębiorstwie to długotrwały proces trwający 10, a nawet 15 lat. Wyróżnia się kilka stadiów tworzenia kultury w przedsiębiorstwie:

- 1) tworzenie kultury przedsiębiorczości ogniskującej się wokół osoby lub grupy inicjatywnej, dającej impet rozwojowi firmy w początkowym stadium,

2) dopasowywanie się firmy do otoczenia, w którym ona funkcjonuje, bez nadmiernego uzależnienia od silnego kierownictwa przedsiębiorstwa,

3) świadomość własnej wartości wynikająca z pojawiających wyraźnych symptomów sukcesów rynkowych osiąganych przez lojalny w stosunku do swojego kierownika personel i lojalnych klientów,

4) dojrzałość kultury przedsiębiorstwa, które w pełni z niej korzysta w celu utrzymania przewagi nad konkurentami na rynku, przy czym kultura jest w pełni zaszczerpiona w firmie i „funkcjonuje” niezależnie od kierownictwa [19].

### 3.1. Tworzenie kultury przedsiębiorczości

Jak wspomniano, pierwszym etapem budowania kultury przedsiębiorstwa jest kształtowanie kultury przedsiębiorczości. Twórcą jej jest założyciel firmy lub osoba (osoby) należące do inicjatorów przedsiębiorstwa.

Według J. Schumpetera przedsiębiorczość jest nową kombinacją środków produkcji, która w efekcie umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji [16]. Odpowiada to mniej więcej trzem odmianom „ducha przedsiębiorczości” proponowanym przez E. Lipińskiego: zdobywcy (ma zdolność narzucania planów, wytrwałość, energię), organizatora (umie zarządzać ludźmi i rzeczami) i kupca (potrafi budzić zainteresowanie i zaufanie oraz zachęcać do dokonania zakupu) [14].

### 3.2. Dostosowanie do otoczenia

Etap drugi jest fazą pracy wewnątrz przedsiębiorstwa. W kategoriach polityki kadrowej jest to czas na zajęcie się strategicznym zarządzaniem potencjałem kadrowym przedsiębiorstwa. Jest tu szansa, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i aby zgrać elementy systemu personalnego ze strategią przedsiębiorstwa.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie zarządzanie kadrami winno się odbywać w ścisłym powiązaniu z kształtowaniem jego strategii. Z jednej strony strategia personalna może wyznaczyć kierunek działania przedsiębiorstwa jako całości (może ona sama w sobie zawierać przewagę konkurencyjną), a z drugiej strony system personalny powinien być tak skomponowany, by maksymalnie umożliwiał realizację strategii [1]. J.A. Stoner wyraźnie zaznacza, że kultura organizacji zgodna ze strategią znacznie ułatwia wprowadzenie strategii [18].

Przystąpienie do pracy nad zdobywaniem przewagi konkurencyjnej przez strategiczne zarządzanie potencjałem kadrowym może być dla przedsiębiorstwa bardzo korzystne. Ze względu na fakt, że ludzie są unikalni, niemożliwe jest powielenie dobrego modelu przywództwa czy przedsiębiorczości. Skopiować można nową technologię, natomiast powielenie systemu personalnego firmy jest niezwykle trudne.

Sam proces przedstawiania polityki personalnej jest długotrwały (przeciętnie trwa to ok. 7 lat [11]) i uciążliwy. Firma, która po rozpoznaniu trendów rynkowych uzna, że innowacyjny personel będzie jej główną siłą w przyszłości i konsekwentnie rozwija system polityki personalnej generującej i wspierającej tę siłę, wyrabia sobie w ten sposób solidną i trudną do powielenia przewagę konkurencyjną. Próby skopiowania tego systemu dają jej co najmniej przewagę czasową.

Plan strategiczny rozwoju personelu tworzy się podobnie jak plan strategiczny przedsiębiorstwa. Na ogół zajmuje się tym sam dyrektor naczelny, współdziałając z dyrektorem do spraw osobowych. Pożyteczne jest zastosowanie analizy sytuacji SWOT, rozpoczynając od diagnozy silnych i słabych stron aktualnie pracującego personelu i przechodząc następnie do prognozy szans i zagrożeń w przyszłości w tym obszarze.

Na początku analizuje się elementy potencjału kadrowego organizacji z myślą o przyjętej przez nią strategii. Należy się wtedy zastanowić, jacy ludzie mogą umożliwić przedsiębiorstwu realizację tej strategii. Pomocne są w tym materiały, jakimi dysponuje dział osobowy (oceny okresowe pracowników, wyniki analizy zapotrzebowania pracowników na dodatkowe kwalifikacje), listy płac, akta personalne. W razie konieczności można wykonać dodatkowe badania wśród pracowników, dokonując wywiadów lub przeprowadzając badania ankietowe.

Zarządzanie strategiczne potencjałem kadrowym jest nowoczesnym trendem w praktyce zarządzania. Nie powinien się dzięki temu zmarnować żaden zasób. Jest to niewątpliwie nowa „szkoła jazdy” w zarządzaniu wykorzystująca elementy kultury przedsiębiorstwa.

### 3.3. Świadomość własnej wartości

Świadomość własnej wartości przedsiębiorstw przychodzi wraz z pojawiającymi się wyraźnymi oznakami sukcesów rynkowych. Coraz częściej wspomina się, że źródłem tych sukcesów jest swoista kultura przedsiębiorstw. Łączy się to z nowymi zasadami zarządzania przedsiębiorstw i nową wizją organizacji: i tak na przykład Francuzi zaczynają postrzegać dla siebie w tych warunkach szersze perspektywy. M. Crozier twierdzi, że świat, w którym jakość zaczyna dominować nad ilością, w którym zasoby ludzkie stają się ważniejsze niż materialne, jest światem dającym Francuzom większe szanse niż świat ilości i standaryzacji [5]. Podkreśla on, że nowa kultura organizacji musi stopniowo wyrastać z istniejących szerszych uwarunkowań kulturowych.

Konsekwentnie wdrożone nowe zasady zarządzania przynoszą sukcesy na rynku. Firmy o ustalonej pozycji ugruntowują swoje zdobycze rynkowe. Są nimi lojalni wobec nich klienci. Stanowią oni przedmiot marzeń tych, którzy chcą się na rynku

„usadowić”. Wiadomo, że zdobycie nowego klienta wymaga pięciokrotnie większego wysiłku niż utrzymanie klienta już pozyskanego.

Tworzenie wysoce lojalnej klienteli musi być integralną częścią strategii ekonomicznej każdego przedsiębiorstwa. Wiodące w tym zakresie firmy odnoszą sukcesy dzięki skonstruowaniu całego systemu ekonomicznego wokół tego zagadnienia. Mają one świadomość, że wierność nabywcy można zdobyć tylko przez stałe dostarczenie mu wyrobów o najwyższej jakości. Z kolei lojalni klienci, zwiększając zyski przedsiębiorstwa, stwarzają warunki do reinwestowania wpływów tak, aby utrzymać starych i zdobyć nowych wiernych klientów. Z czasem następuje kumulowanie się wyników działania opisanego systemu. Lider na rynku kart kredytowych – firma MBNA – osiągnęła przy 5-procentowym wzroście wskaźnika stałych klientów 60-procentowe zwiększenie zysków firmy w ciągu pięciu lat.

### 3.4. Dojrzałość

Jest to etap, do którego dąży każde przedsiębiorstwo. Charakteryzuje się on tym, że niezależnie od silnego kierownictwa kultura jest kultywowana w całym przedsiębiorstwie. Jest nią przesiąknięty każdy pracownik. Istnieje coś na kształt tradycji kultury firmy. Służy temu między innymi bardzo staranne dobieranie nowych pracowników będących w stanie szybko „wciągnąć się” w atmosferę kultury istniejącej w przedsiębiorstwie. Coca-Cola Co. i Pepsi Co. przyjmują na stanowiska robotnicze ludzi ze średnim wykształceniem. Inne firmy zatrudniają najzdolniejszych absolwentów z najlepszych uniwersytetów, oferując im bardzo wysokie wynagrodzenie [19].

Dojrzałe kulturowo przedsiębiorstwo skupione jest na strategii satysfakcji klientów. Odpowiada to zewnętrznej orientacji firmy polegającej na tym, że klienci są przed konkurentami i kosztami [1]. Wszystkie podejmowane działania podporządkowuje się uzyskaniu zadowolenia klienta ze sposobu zaspokojenia jego potrzeb. Jest to możliwe dzięki pełnej integracji przedsiębiorstwa, także z otoczeniem firmy, w tym z jej dostawcami.

Dojrzałość kultury przedsiębiorstwa to także świadomość konieczności ciągłego jej doskonalenia, skupienie uwagi na problemach rzutujących na jej przyszłe funkcjonowanie. Aktywne rozwiązywanie problemów polega na włączaniu w ten proces wszystkich pracowników, uczeniu się i rozwijaniu nie tylko własnej organizacji, ale i otoczenia. Ważnym elementem tego procesu jest szkolenie kadry. Międzynarodowe koncerny mają własne instytucje szkolące aktualnych i przyszłych pracowników. W szkoleniach tych zwraca się uwagę na popularyzowanie i uświadamianie celów przedsiębiorstwa oraz ich wyjaśnienie. Szczególnie miejsce zajmuje w nich problematyka jakości. Analiza sukcesów gospodarczych Japonii pokazuje, iż właśnie wysoka jakość wyrobów i usług, uzyskana dzięki specyficznej, silnie uformowanej kulturze przedsiębiorstw, stała się podstawą tych sukcesów.

W przedsiębiorstwie o wysokiej kulturze ludzie postrzegani są jako najważniejszy zasób. Wychodząc z tego założenia, w systemie zarządzania uwzględnia się formy współdziałania pracowników: wysłuchuje się sugestii, umożliwia się uczestniczenie w procesach decyzyjnych, ułatwia się wprowadzenie innowacji. Doceniony członek załogi traktowany jako podmiot wnosi do kultury swój indywidualny wkład, powodując, że przedsiębiorstwo nabiera niepowtarzalnego kolorytu. Wkład setek czy tysięcy osobowości daje w sumie efekt, który nie może być przez konkurencję powtórzony i staje się, jako swoista kultura przedsiębiorstwa, jego przewagą konkurencyjną.

#### **4. Składowe sfery zarządzania personelem**

Zarządzanie personelem zawiera wiele funkcji. Do najważniejszych nich należą:

- rekrutacja i selekcja pracowników,
  - ocena pracowników,
  - wynagradzanie,
  - rozwój pracowników, w tym tworzenie ścieżek kariery.
- Ramy do tego zarządzania wyznacza jednak kształt polityki personalnej.

##### **4.1. Polityka personalna**

Punktem wyjścia do kształtowania sfery zarządzania personelem jest wybór modelu polityki personalnej. Są w tym względzie dwa podejścia:

- 1) sita,
- 2) kapitału ludzkiego [9].

Pierwsze podejście zakłada, że dorosły człowiek jest istotą w pełni ukształtowaną i w zasadzie nie można liczyć na to, żeby się on w istotny sposób zmienił. Zgodnie z tym podejściem, chcąc uzyskać sukces, należy zadbać, by w przedsiębiorstwie były jednostki najlepsze: uzdolnione, kompetentne i chętne do pracy. W tym celu stosuje się system różnego rodzaju „sit”, zwłaszcza przy przyjmowaniu do pracy, a także potem, wewnątrz organizacji. Japończycy na dobór kadr przeznaczają niejednokrotnie wiele czasu i pieniędzy; niekiedy przeprowadzają 18-godzinny test przy przyjęciu do pracy [2]. Celem tych działań jest sukcesywne selekcjonowanie najlepszych i odsiew mniej sprawnych jednostek.

Podejście określane mianem kapitału ludzkiego zakłada, że człowiek rozwija się przez całe życie i jeśli tylko będą mu stworzone odpowiednie warunki, będzie dążył do rozwoju osobowości, swoich kompetencji i umiejętności, przy czym nie ma żadnych dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju. Traktuje się zatem człowieka jako unikalny zasób i przyjmuje się, że inwestycje w zasoby ludzkie są nieograniczenie opłacalne. Uwzględniając zatem ten punkt widzenia, wydaje się, że

zadaniem przedsiębiorstwa jest przede wszystkim dobór ludzi o odpowiednich cechach osobowości, a następnie inwestowanie w ich rozwój. Tymi pożądanymi cechami osobowości są: otwartość, pozytywne nastawienie do życia i ludzi, ambicja. Zakłada się, iż z wyjątkiem sytuacji patologicznych cechą natury ludzkiej jest dążenie do rozwoju. Wstępna selekcja, choć jest istotna, nie jest zatem sprawą zasadniczą, a najważniejsze stają się panujące w przedsiębiorstwie warunki sprzyjające rozwojowi.

#### 4.2. Rekrutacja i selekcja pracowników

W gospodarce rynkowej polityka rekrutacji i selekcji pracowników winna być powiązana z celami strategicznymi organizacji, a zatem punktem wyjścia jest opracowana i stosowana w praktyce w firmie strategia, o czym wcześniej była mowa.

Rekrutacja polega na przyciąganiu przez organizację możliwie dużej, jednak proporcjonalnej do jej potrzeb liczby kandydatów. Istnieją dwa kierunki rekrutacji:

- wewnętrzny (informuje się w przedsiębiorstwie o wakatach i stara się zainteresować pracowników możliwością awansu lub przesunięcia),
- zewnętrzny (poza przedsiębiorstwem o przedsiębiorstwie i istniejącym w nim wakacie informuje się zainteresowane grupy potencjalnych kandydatów),

przy czym rekrutacja może mieć charakter:

- szeroki (powszechna na danym rynku pracy) lub
- segmentowy (kierowany do grupy potencjalnych kandydatów posiadających określone kwalifikacje i umiejętności).

Selekcja to proces pozyskiwania informacji o kandydatach i wybór optymalnego z nich na dane stanowisko. Zawiera on wiele czynności zaczynających się od zapoznania się z pisemną ofertą kandydata, przez wstępną z nim rozmowę, weryfikację uzyskanych informacji, po ewentualny test i ostateczną rozmowę. To, jak praktycznie wyglądać może proces rekrutacji i selekcji, pokazuje następujący przykład.

Firma Alfa zamierzała zatrudnić młodego pracownika do zorganizowania i prowadzenia działu marketingu. Brak rozeznania we własnym potencjale sprawił, że nie wzięto pod uwagę możliwości oddelegowania na nowo powstałe stanowisko któregoś z pracowników. Tymczasem firma zatrudniała sporo zdolnych, młodych ludzi, spośród których wielu można byłoby dokształcić w zakresie marketingu, a kilku nawet takie umiejętności posiadało. Akcją rekrutacyjną od razu skierowano na rynek zewnętrzny. Pracownicy z góry wrogo nastawili się do niezatrudnionego jeszcze nowego pracownika. Bez sympatii śledzono poczynania firmy, która w ogólnonarodowej gazecie zamieściła ogłoszenie: „Firma Alfa zatrudni pracownika na stanowisku kierownika działu marketingu. Wymagane kwalifikacje: dyplom ukończenia studiów ekonomicznych, kwalifikacje w zakresie marketingu (najlepiej zachodnia uczelnia), co najmniej 5-letni staż na stanowisku kierowniczym, biegła znajomość języka angielskiego i niemieckiego”.

Wysokie wymagania nie odstraszyły chętnych, którzy jednak rezygnowali po zapoznaniu się z umiarkowaną ofertą płacową. Na rozmowę zgłosiło się kilkudziesięciu ludzi nieatrakcyjnych dla firmy. Dyrekcja zdecydowała się więc skontaktować z uczelnią wyższą, z którą od lat utrzymywała kontakty, by umieścić w niej ogłoszenie. Po trwającym czas jakiś oczekiwaniu zdecydowano się zatrudnić absolwenta władającego niezłe językiem angielskim. Przystąpił on z energią do działania, ale brak doświadczenia utrudniał mu pracę. Utworzono więc stanowisko nadrzędne, które objęła osoba bardzo doświadczona, od dawna oczekująca na awans w firmie, mająca nadzorować ten obszar. Problem w tym, że nie znała i nie „czuła” ona problematyki marketingowej. W rezultacie firma musiała płacić dwóm stosunkowo wysoko uposażonym osobom, otrzymując w zamian niewiele.

Popelnione zostały wszystkie możliwe błędy rekrutacyjne, co w nieformalnych rozmowach komentowali pracownicy firmy. Brakowało: strategii zarządzania personelem, konsekwencji w działaniu (najpierw przegląd własnych możliwości, a potem zamieszczanie ogłoszeń na rynku zewnętrznym), nadmiarowe zatrudnienie itd. [12].

#### 4.3. Ocena pracowników

Ocena pracowników winna służyć ewaluacji wyników ich pracy, mając na uwadze osiągnięcie celów organizacji. Z perspektywy pracownika jest to ocena efektów jego pracy, kompetencji, umiejętności i możliwości. Ujawniają się tu zatem dwie funkcje oceny pracowników:

- ewaluacyjna, polegająca na ocenieniu dotychczasowej pracy (jej jakości),
- rozwojowa, będącą oceną potencjału rozwojowego pracownika, jego chęci współpracy i dynamiki.

Jeden z nowatorskich przykładów podejścia do oceny pracowników odnoszący się do obu funkcji dotyczy działań charyzmatycznego przywódcy, jakim był Lee Iacocca – człowiek, który wyprowadził samochodową firmę Chrysler Corporation ze skraju bankructwa. Zasłużył on na szczególną uwagę już podczas swojej pierwszej pracy, kiedy to w wieku lat trzydziestu sześciu został generalnym dyrektorem największego wydziału Grupy Forda. Jego osiągnięcia wiążą się z wprowadzeniem elementów nowej kultury zarządzania w firmie w zakresie oceny pracowników. Polegała ona na pisemnym formułowaniu przez pracownika zadań na dany okres (w jego przypadku był to kwartał) w obecności kierownika i następnie dokonywaniu rozliczenia z wykonania tych zadań w obecności przełożonego. Jest to w zamyśle L. Iacocca ocenowy system kaskadowy obejmujący kolejne szczeble od góry drabiny stanowiskowej. Procedura ta wiąże się z odpowiedzią na pytania:

- jakie masz plany, priorytety, oczekiwania?
- jakie są twoje cele na najbliższy kwartał?
- jak zamierzasz działać, żeby je osiągnąć?



L. Iacocca twierdzi, że jego system przeglądów kwartalnych działa skutecznie z następujących powodów:

- pozwala człowiekowi stać się szefem samego siebie i ustalać własne cele,
- zwiększa wydajność pracownika i stwarza mu osobiste motywacje do działania,
- ułatwia przepływ nowych koncepcji z dołu do góry,
- w dużej firmie chroni ludzi przed rozpląnięciem się w tłumie,
- wymusza dialog między pracownikiem a jego przełożonym,
- stanowi podstawę systemu oceny pracowników,
- ułatwia podejmowanie decyzji personalnych (awansów, przesunięć na inne stanowiska) [7].

System ten jest dobry w przypadku problemów z pracownikami usytuowanymi na niewłaściwym miejscu. Jak twierdzi L. Iacocca, każda firma traci dobrych ludzi tylko dlatego, że pracowali oni nie na tym stanowisku, na które mieli predyspozycje [7].

Nieco zbliżony system ocen pracowniczych proponuje K. Blanchard [3]. Wskazuje on na trzy takie aspekty, jak:

- planowanie wyników (po ustaleniu wspólnej wizji i kierunku rozwoju firmy liderzy wraz z pracownikami w trakcie planowania wyników ustalają cele i zamierzenia, na których powinni się koncentrować),
- konsultacje (liderzy robią, co mogą, żeby pomóc pracownikom osiągnąć sukces, pracują dla swoich pracowników, chwaliąc ich postępy i udzielając uwag, gdy wyniki nie są satysfakcjonujące),
- rozmowa podsumowująca (menedżer i pracownik wspólnie oceniają wyniki pracownika w danym okresie).

#### 4.4. Wynagradzanie pracowników

Czynnikiem pozytywnie wpływającym na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich jest właściwie określone wynagrodzenie.

Jak się dość powszechnie uważa, płaca jest podstawową formą wynagradzania za pracę. Ustalanie wysokości wynagrodzenia winno następować po dokonaniu wartościowania pracy, czyli po ocenie wartości pracy wykonywanej na danym stanowisku z punktu widzenia potrzeb organizacji, uwzględniając wnoszony nakład pracy i energii oraz konieczne do wykonania pracy umiejętności i kwalifikacje.

Istnieje jednak wiele innych form wynagradzania. Należą do nich:

- 1) inny ekwiwalent finansowy: premia, dodatkowe wyposażenie, wyjazdy,
- 2) czynniki polityczne: wpływ, władza, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, podział zasobów, kontakty z otoczeniem,
- 3) satysfakcja techniczna: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów,
- 4) efekty społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie,
- 5) możliwość samorealizacji przez ułatwienie kształcenia i rozwoju [13].

Aby stworzyć efektywny system wynagrodzeń, należy przede wszystkim uświadomić sobie oczywistą prawdę, że jego podstawową funkcją jest ukierunkowanie działań pracowników przedsiębiorstwa przez premiowanie tych prowadzących do osiągnięcia wytyczonych przez to przedsiębiorstwo celów.

Należy postawić sobie zatem następujące pytania:

- jakie rezultaty mają być osiągnięte przez przedsiębiorstwo?
- jakie zachowania zatrudnionych są konieczne, aby rezultat został osiągnięty?
- jak ocenić lub zmierzyć wyniki działań zatrudnionych? [10].

Powinien być stosowany sprawiedliwy pomiar wyników pracy, który nie musi być koniecznie naukowo dokładny. Wynagrodzenie powinno być zróżnicowane indywidualnie, potrzeba sprawiedliwego traktowania jest bowiem dla człowieka fundamentalna i głęboko zakorzeniona w jego świadomości. Nie zlikwiduje jej najbardziej dyktatorski sposób sprawowania władzy. Próby wykorzenienia tej potrzeby nie są nigdy zdrowe. Dlatego kryteria wynagradzania powinny być powszechnie akceptowane w przedsiębiorstwie [10].

#### 4.5. Rozwój pracowników

Tym, co bardzo różni firmy, jest dawanie szansy pracownikom na realizowanie rozwoju w miejscu pracy, co popularnie nazywa się szansą na karierę, pojmowaną jako droga ku indywidualnie rozumianej zawodowej doskonałości i uzyskiwaniu satysfakcji w życiu zawodowym. Jest to proces związany przede wszystkim z uzupełnianiem przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku oraz ze stwarzaniem możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem możliwego awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej.

Obecne i przyszłe zapotrzebowanie na dodatkową wiedzę i umiejętności, zarówno ze strony organizacji, jak i z punktu widzenia pojedynczego pracownika, rozpoznaje się za pomocą zestawu metod zwanych analizą potrzeb. Stanowi to podstawę do opracowywania programów kształcenia i rozwoju personelu. Określa się przy tym, jakie mają być formy i metody realizacji działań służących kształceniu i rozwojowi pracowników.

Kariera jest drogą rozwoju zawodowego, którą mogą podążać pracownicy. Jako zbiór zaplanowanych działań może być ona formą wynagradzania pracowników. Podejście firm do planów pracowników bywa różne: od ignorowania zagadnienia do ściśle opracowanych ścieżek karier dla poszczególnych pracowników. Nowoczesne podejście polega na dążeniu do połączenia planów indywidualnych z planami organizacji. Sporządza się organizacyjne plany karier mające na celu identyfikację przyszłych potrzeb firmy i ustalenie potencjalnych kandydatów do awansu. Istotnym elementem takiego planu jest księga sukcesorów zawierająca listę potencjalnych na-

stępców pracownika zajmującego dane stanowisko figurujących w niej w kolejności priorytetowej.

Ciekawy przykład planowania rozwoju pracowników dotyczy działań Tomasza Bata – protoplasty firmy znanej na świecie z wytwarzania wysokiej jakości obuwia. W latach rozruchu firmy ustalił on podstawowe elementy, charakter i cele polityki przedsiębiorstwa, w tym personalnej i socjalnej. Mając ambicję stałego rozszerzania produkcji, doceniał znaczenie siły roboczej dla rozwoju produkcji. Nie miała być to jakakolwiek siła robocza, ale załoga zainteresowana nie tylko zwiększeniem produkcji, lecz także podwyższaniem jakości wyrobów i lepszym wykorzystaniem surowców.

Ważnym elementem harmonizowania interesów kierownictwa fabryki i zatrudnionych w niej pracowników było stworzenie atmosfery wzajemnej, aktywnej współpracy, dlatego Tomasz Bata podkreślał zasadę partnerstwa na podstawie powszechnej zgody i wspólnych interesów, w tym uwzględnienia rozwoju pracownika.

Od swoich pracowników Bata wymagał lojalności, wydajności, dokładności w pracy i punktualności, podwyższania kwalifikacji oraz powiększania majątku osobistego [17].

Współpraca między kierownictwem firmy a pracownikami stale się rozwijała. Pojęcie „współpracownik” ulegało rozszerzeniu na „współprzedsiębiorca”, ponieważ pracownicy niekiedy dawali swej firmie więcej niż wynosiło ich wynagrodzenie. Część płacy była przeznaczona na dalszy rozwój i modernizację przedsiębiorstwa oraz na wytworzenie rezerw. Właśnie ten ustawiczny rozwój służący uzyskaniu obojętnej korzyści – pracownika i firmy – można uznać za charakterystyczną cechę kultury organizacyjnej firmy Bata.

## 5. Zakończenie

Uwzględniając przedstawione w artykule rozważania, można stwierdzić, że najważniejsze aspekty zarządzania kadrami przedstawiają się tak jak w tab. 1.

Tabela 1. Konsekwencje praktyczne dla doboru kadr wynikające z dwóch podejść

Podejście sita	Podejście kapitału ludzkiego
1	2
1. Rekrutacja (sprawa kluczowa) – kryterium: a) kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) b) inne – np. społeczno-polityczne	1. Rekrutacja – kryterium: a) osobowość i predyspozycje
2. Kształcenie i rozwój – znaczenie marginalne: a) w przypadku konieczności uzupełnienia kwalifikacji zadaniowych (zawodowych)	2. Kształcenie i rozwój – kwestia o znaczeniu kluczowym: a) kształcenie zadaniowe (zawodowe) b) kształcenie ogólnorozwojowe

1	2
3. Zwalnianie: a) w przypadku słabszych pracowników w celu udostępnienia miejsca lepszym	3. Zwalnianie: a) ostateczność, raczej kształcenie lub/i przeniesienie, gdy wyniki pracy zatrudnionego są mniej zadowalające
4. Awans: a) awans jako cel – drogi awansu pionowe b) kryterium awansu: – kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) – inne, np. społeczno-polityczne	4. Awans: a) awans jako cel i środek rozwoju w firmie – drogi awansu pionowe i poziome b) kryterium awansu: wzrost kwalifikacji
5. Przywództwo: a) zadaniowe lub inne b) zdolności przywódcze – unikalna cecha osobowości, dlatego styl przywództwa raczej autokratyczny/elitarny (maksymalne wykorzystanie unikalnych zdolności)	5. Przywództwo: a) przywódca nie tylko kompetentny, ale także: opiekun pracowników; jego zadaniem jest dbanie o ich rozwój i o rozwój kultury organizacyjnej i klimatu grupowego b) zdolności przywódcze są relatywnie częste – dążenie do ich rozwoju na wszystkich szczeblach organizacji (styl przywództwa raczej integratywny)
6. Motywacja do pracy: a) głównie ekonomiczna b) płace – tradycyjne systemy płacowe	6. Motywacja do pracy: a) pełny zestaw sposobów wynagradzania: – ekonomiczne: płaca, premia, wyjazdy, dodatkowe wyposażenie, – polityczne: władza, wpływ, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, formułowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem – techniczne: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów – społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna, osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie, informacja b) możliwości samorealizacji: umożliwienie rozwoju, kształcenie c) płace – raczej rezultatywne, powiązanie z wynikami pracy

Źródło: [9].

## Literatura

- [1] Banachowicz E., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1992 nr 8.
- [2] Biliński W., *Syndrom przeciętności*, „Przegląd Organizacji” 1991 nr 7.
- [3] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- [4] Botterill M., *Changing corporate culture*, “Management Services” 1990, VI.
- [5] Crozier M., *L'entreprise a l'ecoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris 1989.
- [6] Davis S.M., *Managing corporate culture*, Harper & Row Publishers, New York 1985.
- [7] Iacocca L., *Iacocca – autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1990.
- [8] Lipiński E., *Problemy – pytania – wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981.
- [9] Kostera M.M., *Polityka personalna* (I), „Przegląd Organizacji” 1990 nr 7.

- [10] Kostera M.M., *Polityka personalna* (II), „Przegląd Organizacji” 1990 nr 8-9.
- [11] Kostera M.M., *Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993 nr 1.
- [12] Kostera M.M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- [13] Kurowska J., *Uppskattning r den bsta belningen*, „Personal” 1986 nr 15.
- [14] Lipiński E., *Problemy – pytania – wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981.
- [15] Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
- [16] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [17] Siekiera T., *Bata – organizacja i zarządzanie*, CIPO, Kraków 1995.
- [18] Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- [19] Zbiegień-Maciąg L., *„Duch” przedsiębiorstwa, czyli budowanie corporate identity w polskich firmach*, „Przegląd Organizacji” 1994 nr 11.

## **CULTURAL ASPECT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

### **Summary**

In the paper, different aspects of relation between advancement of organizational culture and the way of personnel management are discussed. First, the the definitions of “organizational culture” are presented. Then the main elements in the area of personnel management are outlined. The conditions of behaviour in above-mentioned elements are presented, illustrated with the cases.