

Wprowadzenie

1.1. Na początku był chaos...

W ZZL trwa nadal. Jest tego przyczyna.

Jest i rozwiązanie

Największym problemem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pozostaje to, że nie jest ono traktowane jak zarządzanie. Najbardziej widocznym dowodem tego jest popularny obecnie trend promowania idei ZZL jako partnera biznesu. Idea sama w sobie o tyle bezcenna, co oczywista. Czy ludziom tworzącym biznes trzeba przypominać lub, co więcej, udowadniać, że integralną częścią całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest marketing lub finanse? Nie, nie trzeba, ponieważ jest to naturalne. Równie naturalny w tej całości jest udział zarządzania zasobami ludzkimi. Bo kto, jak nie ludzie, wszystko tworzą? Bez nich nie ma ani marketingu, ani finansów, nie ma też strategii, ani biznesu, nie ma w ogóle organizacji. Po co nam fundusze, klienci, dobry produkt i efektywny plan działania, podczas gdy brakuje podstawowych zasobów firmy, które mogłyby z tej układanki zrobić użytek? Trywialne – powiecie Państwo. Banalne. Według mnie, raczej oczywiste, tak oczywiste jak to, że ZZL jest partnerem biznesu. Tak samo jak to, że efektywni i lojalni ludzie są najcenniejszym zasobem firmy oraz to, że firma, która dziś jest liderem rynku, jutro może nim nie być.

„Każde przedsiębiorstwo ma tylko dwie podstawowe funkcje – twierdzi Peter F. Drucker – marketing i innowacje” (Drucker 1994, s. 52). Przy czym innowacje rozumie on szeroko – jako dostarczanie lepszych oraz oszczędniejszych dóbr i usług, a więc po prostu bycie coraz lepszym i coraz oszczędniejszym. To wymaga nie tyle geniuszu, ile zaangażowania i współpracy. Taka innowacyjność może zaistnieć tylko w odpowiednim środowisku, które wyzwoli w ludziach zdolność i chęć poszukiwania i ulepszania. Stworzenie takich warunków wymaga ogromnej pracy. Później tę pracę trzeba wykonywać nieustannie i na nowo, bo innowacja to wymagający partner, jakby nie było – z przyszłości. By mu dorównać, trzeba ciągle biec. I to bardzo szybko, co podkreślają na początku swej książki o zarządzaniu

innowacjami Joe Tidd i John Bessant (Tidd, Bessant 2011). Wykreowanie warunków, w których ludziom będzie się chciało to robić, to szeroko zakrojona rola, równie szeroko ujmowanego ZZL, rozumianego jako dziedzina każdego menedżera (Drucker 2005; Anthony, Perrewe, Kacmar 1996). Przede wszystkim jednak trzeba w ogóle zarządzać.

Pomijanie w ZZL jego rangi zarządczej nie oznacza jedynie odcięcia tego aspektu od strategii całej firmy, co też jest powszechnym zjawiskiem, lecz coś bardziej destrukcyjnego, mianowicie rezygnację z traktowania tych działań jako zarządzania w podstawowym, klasycznym rozumieniu tego zjawiska. W rozumieniu, które jeszcze na przełomie XIX i XX w. nadali mu H. Fayol i F. Taylor – twórcy naukowego podejścia do tej dziedziny, ojcowie modelu, który funkcjonuje do dziś i w sposób ponadczasowy wyznacza regularnie kroki postępowania w rytm taktu: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrola (Drucker 2005; Griffin 2002; Morgan 1997; Robbins, DeCenzo 2002). Zna go każdy menedżer. Każdy zarządzający menedżer, co powinno być oczywiste, a często nie jest. Menedżerowie działający na polu ZZL niejednokrotnie są bowiem pozbawieni możliwości zarządzania, a nierzadko także jej nieświadomi. Co się natomiast dzieje wówczas, gdy ZZL tylko z nazwy jest działaniem o randze zarządzania? Wiele rzeczy, których konsekwencje zostaną omówione w pierwszym rozdziale tej publikacji. Zacznę od dwóch z nich, mających fundamentalne znaczenie. Stanowią one bowiem najpoważniejsze źródło dysfunkcji ZZL.

Pierwszą jest pozbawienie działań podejmowanych w ramach ZZL charakteru czy rangi procesu. Oznacza to, że nie są one realizowane w określony powtarzalny sposób i w określonej kolejności, nie są też wspólnie zorientowane na jeden konkretny rezultat i dopasowane do swego otoczenia, czyli organizacji. W każdym procesie warunki te muszą być zachowane, co w przypadku zarządzania jest cechą nieodzowną i typową (Peppard, Rowland 1997). Nie bez powodu częściej mówi się o *procesie zarządzania* niż o samym *zarządzaniu*. Tracąc charakter procesu, ZZL traci jednocześnie moc gwarantującą związek, zależność i spójność pomiędzy działaniami podejmowanymi w swoim obszarze i, paradoksalnie, zyskuje odrębność od działań podejmowanych poza tym obszarem. Obrazuje to otaczająca nas „HR-owa” rzeczywistość. Przedsięwzięcia podejmowane w jego granicach bywają wobec siebie niezależne, a nierzadko nawet się wykluczają, pozostając też bez związku z działalnością biznesu, któremu mają służyć, i jego potrzebami. Wątek ten zostanie w dalszej części książki rozwinięty i zobrazowany przykładami.

Drugą konsekwencją utraty przez ZZL rangi zarządzania jest odebranie temu aspektowi również cech systemu, a precyzyjniej rzecz ujmując, zbagatelizowanie faktu, że takie cechy ma. Pominiecie i nieszanowanie tej charakterystyki jest brzemienne w skutki, ponieważ, czy tego chcemy czy nie, czy to wiemy czy nie, ZZL – jak każdy inny układ działań w organizacji powoła-

ny w konkretnym celu – stanowi system i dodatkowo podsystem większego systemu, którym jest cała organizacja. Mówi o tym ogólna teoria systemów, do której nawiążę w dalszej części. System to, najprościej ujmując, każda celowo wyodrębniona całość złożona z części, relacji pomiędzy tymi częściami oraz relacji między częściami a całością. System nie ma części izolowanych (niepowiązanych z co najmniej jedną inną częścią całości), wzajemne relacje między częściami tworzą strukturę systemu, a każda część systemu ma za zadanie przyczyniać się do powodzenia całości (Hammer, Champy 1996; Morgan 1997; Senge 1998). Należne naturze systemów traktowanie ZZL wprowadza w działanie konsekwencję, spójność i użyteczność. Pomijanie czy też negowanie systemowej natury ZZL powoduje jedynie chaos i bezcelowość wielu wykonywanych czynności. Organizacja, sama będąca systemem, wymaga analogicznych reguł funkcjonowania od swoich części, które utrzymuje jedynie po to, by działały na jej korzyść. To nie od uczestników organizacji zależy to, czy zdecydują o systemowym traktowaniu swego otoczenia, czy obiorą inną filozofię zarządzania. Nie da się zaprzeczyć systemowej naturze otaczającego nas świata, co nie pozostawia żadnego racjonalnego wyboru – można najwyżej na własne życzenie działać bez sensu. Tylko po co? W praktyce często zadaje się to pytanie, szczególnie obserwując, jak poszczególne funkcje, z których składa się ZZL, w wielu organizacjach nie są ze sobą powiązane. Nierzadko nie stanowią całości, nie mają struktury, a powstające w ich ramach działania nie są zorientowane na jedno wspólne zadanie, do którego realizacji całe ZZL zostało powołane. Wystarczy jako przykład podać regularnie obserwowany brak wspólnych wytycznych dla tak podstawowych obszarów ZZL, jak nabór pracowników, zwiększanie ich efektywności i utrzymanie ich w organizacji. Zamiast działać jako jeden podsystem całej organizacji, ze wspólnymi wytycznymi i wzajemną odpowiedzialnością, obszary te funkcjonują niezależnie od siebie i w dodatku niezależnie od organizacji, realizując partykularne cele. W efekcie zamiast systemu ZZL składającego się z wielu uzupełniających się procesów, skierowanych na rozwiązania wspierające menedżerów w efektywnym zarządzaniu podwładnymi, mamy zbiór rozwiązań o nieuzasadnionym dla biznesu statusie, o niejasnym efekcie końcowym i nieokreślonej wartości dodanej dla użytkowników. Tak opisany ZZL nie dość, że z założenia funkcjonuje bez jakiejkolwiek wymiany energii i efektów z otoczeniem (organizacją), czyli według zasad systemów zamkniętych, to dodatkowo wewnętrznie również jest niesprawny.

Działania w ramach tak zorganizowanego ZZL szybko tracą swój główny cel, o ile w ogóle takowy został zdefiniowany. Każde działanie natomiast, szczególnie długofalowe, pozbawione jasno określonego celu nie przynosi efektów, jest więc nikomu niepotrzebne i ulega dezintegracji. Tak jest ze wszystkim, co nie ma sensu istnienia, sens ten utraciło lub nie umie go udowodnić. Ta prawda jest dobrze znana biologom jako proces zaniku zbędnych cech u organizmów żywych. Cechy i funkcje, które są nieprzydatne, ulegają redukcji do form szczątk-

kowych lub całkowitej eliminacji. Te natomiast, które mają wpływ na umocnienie danego systemu w jego środowisku, są wzmacniane i rozwijane. To podstawowy mechanizm odpowiadający za adaptację, a zatem i za ewolucję. Tak jest z każdym systemem otwartym, którym za sprawą Ludwiga von Bertalanffy'ego¹ jest również organizacja. Systemy otwarte to systemy pozostające w interakcji ze swym otoczeniem, pobierające z tego otoczenia zasoby potrzebne do funkcjonowania i wyprodukowania czegoś, co potem oddają w zamian otoczeniu, by ponownie z niego coś dla siebie pobrać (Morgan 1997). To duże uproszczenie, ale wyraża ono ideę wzajemnej wymiany i zależności, która jest kluczowym elementem systemu otwartego. Dzięki tej wymianie systemy otwarte żyją, są dynamiczne, umieją się zmieniać, rozwijać i dostosowywać. Motorem tego zjawiska jest jednak celowość bytu, potrzeba istnienia. W przypadku jej braku nie zachodzi sprzężenie zwrotne, czyli nie ma informacji o potrzebie dalszego działania, w efekcie czego system po pewnym czasie przestaje działać lub całkowicie zanika. To samo dzieje się z systemami zamkniętymi, które nie są powiązane z otoczeniem (np. maszyny). Pozostawione same sobie mają tendencję do coraz gorszego funkcjonowania, aż do zatrzymania i upadku. Tendencja ta zwana jest *entropią* (Morgan 1997)². Zjawisku temu nazbyt często ulegają też niektóre części i funkcje ZZL, a zdarza się, że i cała jego idea. W praktyce doradcy mającego wgląd w wiele rzeczywistości organizacyjnych widać to na każdym kroku. Efektem takiego stanu rzeczy są m.in. niebudzące niczyjego zdziwienia projekty planowania ścieżek karier bez funkcjonującego w firmie systemu oceny pracowników, projekty planowania systemów premiowych, bez wcześniej opisanych stanowisk i wskaźników efektywności w odniesieniu do wyników pracy, dwa otwarte niezależne projekty dotyczące rozwoju pracowników, oba oparte na innych metodologiach i innych modelach kompetencji, czy też chęć wdrożenia dodatkowego systemu motywacyjnego przy już poprawnie funkcjonujących systemach oceny, wynagrodzeń i rozwoju. Przykładów przedsięwzięć ZZL, swą logiką przypominających plan budowy gmachu, który będzie miał tylko 4. piętro, jest wiele. Tworzenie rozwiązań zawieszonych w próżni to swoista specjalizacja wielu działów zajmujących się polityką personalną. I o ile takie rozwiązania w zasadniczej większości dziedzin życia nie mają racji bytu – są po prostu niemożliwe do wykonania – o tyle w ZZL są powoływane do istnienia.

¹ Ludwig von Bertalanffy (1901–1972), teoretyk biologii, który przedstawił zasady ogólnej teorii systemów mającej łączyć różne dyscypliny nauki. W swym podejściu przyjął żywy organizm za model rozumienia wszystkich złożonych systemów otwartych. W ten sposób organizacja również zaczęła być definiowana i rozumiana jako system otwarty i współzależny od swego otoczenia.

² W niniejszej publikacji niewiele miejsca mogę poświęcić opisowi podejścia do organizacji w duchu cybernetycznym czy teorii systemów otwartych, gorąco jednak polecam Czytelnikom poszerzenie wiedzy na ten temat, choćby dzięki lekturze *Obrazów organizacji* G. Morgana *Reengineering w przedsiębiorstwie* M. Hammera i J. Champy'ego oraz *Piątej dyscypliny* P. Senge'ego. To książki, które dla każdego aspektu zarządzania organizacją są pozycjami niezbędnymi, a często pomijanymi w nauczaniu ZZL.

Choć ich status zbliża się do fikcji, złudzenia czy pozornej egzystencji, to jednak im to wystarcza, by trwać. Nic więc dziwnego, że byty te mnożą się i powielają, funkcjonując jednocześnie przy wykluczających się założeniach. Są jak duchy. Przenikają przez organizację, nie pozostawiając w niej niczego poza dziwnym uczuciem i przekonaniem, że wciąż coś jest nie tak.

Za wszystko odpowiada *niezarządzanie* zarządzaniem zasobami ludzkimi. Najpierw konieczne jest zatem przywrócenie temu wymiarowi statusu zarządzania stanowiącego zbiór procesów służących organizacji i powiązanie ze sobą wszystkich elementów, z których ZZL się składa, by razem tworzyły system, jednocześnie będąc podsystemem całej organizacji. W ZZL, jak w każdym procesie zarządzania, na początku trzeba mieć cel, uzasadniony wobec otoczenia, czyli rynku. W przypadku ZZL ważne jest rozumienie zarówno rynku wewnętrznego, który stanowi cała organizacja, jak i zewnętrznego, który jest polem działania strategów zarządzania marketingowego (Drucker 2005; Kotler 2005; Obłój 2007). Potem trzeba planować i podejmować decyzje, wiedząc, czego oczekuje zarówno rynek zewnętrzny, jak i wewnętrzny, a także zidentyfikować potrzeby i oczekiwania klientów wewnętrznych, którymi w przypadku ZZL są różne grupy pracowników będących odbiorcami rozwiązań ZZL. Czyż nie tak uczą klasycy zarządzania strategicznego? Czyż nie to rekomendują stratedzy ds. zarządzania marketingowego? Najpierw zdefiniuj otoczenie bliższe i dalsze, skoncentruj się na analizie uczestników otoczenia bliższego, sprawdź, kto jest twoim klientem i konkurentem, czego ten pierwszy oczekuje i czym ten drugi dysponuje, a później planuj tak, by zaistnieć w tym towarzystwie. Nie zapominaj też o otoczeniu dalszym, które wyznacza trendy. Sprawdź więc, co i jak może się zmienić, i zastanów się, jakie to będzie miało dla ciebie znaczenie. W tej analizie wykorzystaj szanse otoczenia i swe mocne strony, unikaj zagrożeń i słabości (Drucker 2005; Kotler 2005; Obłój 2007)³. Nie wystarczy bowiem zaistnieć na rynku – trzeba na nim trwać, a żeby trwać, należy być przynajmniej dobrym. Ta zasada obowiązuje też na rynku wewnętrznym. Gdy już mamy plan działania, trzeba się zorganizować, by go wdrożyć, przekazać wskazówki jego wykonania właściwym ludziom, kierować nimi i kontrolować efekty prac. W przypadku negatywnego efektu kontroli należy wprowadzić zmiany oparte na analizie poszczególnych etapów całego procesu. Taką sekwencję zna każdy, kto uczy się zarządzania, i ten, kto robi to na co dzień. ZZL ta kolejność działań nie dotyczy, ponieważ nie jest ono traktowane jako przedmiot zarządzania. Wobec tego wiele spraw zaczyna się bez planowania, a kończy na wdrożeniu. Czasem występuje kontrola, ale ma ona swoje znaczenie spoza dziedziny

³ W niniejszej publikacji nie ma miejsca na szersze omawianie podstawowych zasad klasycznych modeli organizacji i zarządzania, jednak to one stanowią fundament ZZL, dlatego warunkiem koniecznym do poprawnego rozumienia i radzenia sobie z zagadnieniami ZZL jest zapoznanie się ze wskazanymi lub innymi pozycjami dotyczącymi klasyki zarządzania organizacją.

zarządzania – zidentyfikowanie nieefektywnego wyniku wdrożenia nie stanowi bowiem bodźca do zmian i tym samym niewiele wnosi. Podsumowując, po ekspresowym odniesieniu, czym ogólnie jest proces zarządzania, można stwierdzić, że w większości przypadków w działaniach podejmowanych przez ZZL nie mamy z nim do czynienia. Nie ma bowiem badania potrzeb odbiorców, nie ma planowania, nie zakłada się korekty po negatywnym wyniku oceny. Jest natomiast pomysł i wdrożenie, czyli wspomniany model budynku mającego tylko 4. piętro. To prowadzi do, wspomnianego w tytule, chaosu. Chaos na szczęście może być inspirujący, wystarczy, że w definicji procesu zarządzania odwołamy się nie do klasycznego i naukowego podejścia Fayola i Taylora, lecz do prof. A. Koźmińskiego, który bardzo trafnie, choć z przymrużeniem oka, twierdzi, że zarządzanie „to swoista wędrówka przez chaos, podczas której tworzy się uporządkowaną rzeczywistość z dostępnych zasobów” (Koźmiński, Piotrowski 2010). Niech to stanie się hasłem przewodnim i wyzwaniem tej książki. Niech to będzie recepta, jak *niezarządzanie* zasobami ludzkimi przekształcić w *zarządzanie* w najwyższym stopniu odpowiadające potrzebom nowoczesnej organizacji.

Sprawa dotyczy obszernego działania, które można realizować na różne sposoby. W niniejszej publikacji podpowiem Państwu, jak to zrobić, zaczynając od sedna sprawy, czyli oceniania pracowników. Z jednej strony opieram się na twierdzeniu, że bez ocenienia nic się nie może wydarzyć, nie tylko w ZZL i w biznesie, ale wszędzie, także w naszym codziennym życiu. Jest to bowiem proces, od którego wszystko zależy. Z drugiej strony przedstawiam konkretne rozwiązania i zasady pozwalające wprowadzić spójny, logiczny, zrozumiały, potrzebny i przynoszący realne efekty proces oceniania kompetencji pracowników, a w konsekwencji ich ukierunkowanego rozwoju. Proces niezbędny wszystkim uczestnikom gry w prowadzenie biznesu, czyli członkom zarządu, jako tym, którzy oczekują wysokiej efektywności firmy, menedżerom strategicznym, którzy planują, jak tę efektywność osiągnąć, menedżerom operacyjnym, którzy mają tę efektywność wypracować, oraz pracownikom, dla których ich własna efektywność jest źródłem szeroko pojętej satysfakcji z realizacji w życiu zawodowym. Jeśli te grupy odbiorców będą pozytywnie odbierały funkcjonowanie systemu oceniania pracowników i czerpały z niego korzyści, korzyść z realizowania swej funkcji odczują także menedżerowie i specjaliści ZZL.

W przypadku niepodążania w takim kierunku i pozostawania w realiach ZZL pozbawionego charakteru zarządzania musimy zdawać sobie sprawę z tego, że rzeczywistość, która będzie nas otaczała, zyska wymiar znanych obrazów Mauritsa C. Eschera⁴ (ilustracja 1.1). To świat dla jednych

⁴ Maurits Cornelis Escher (1898–1972), malarz, światową sławę zdobył jako autor grafik, w których, często z inspiracji matematycznych, formy przestrzenne ukazywał w sposób sprzeczny z doświadczeniem wzrokowym i regułami fizyki.

fascynujący i inspirujący, dla innych przerażający. Przede wszystkim jednak nierealny. Nic w tym świecie nie może zaistnieć, bo on sam w rzeczywistości nie istnieje. Jest złudzeniem. Takim samym złudzeniem są powstające w organizacji rozwiązania oderwane od jej potrzeb i od zasad logiki przyczynowo-skutkowej. Czy próba dojścia do jakiegokolwiek celu w wymiarze względności ukazanym na litografii Eschera ma sens? Czy warto marnować wysiłek i czas na próbę udowodnienia czegokolwiek w takim otoczeniu? Oczywiście, że nie. To po co robić to w swej codziennej pracy? Najpierw należy zmienić ZZL i jego kontekst w logiczną i powiązaną całość, a potem dopiero wprowadzać stosowne rozwiązania.

Nieprzypadkowo paradoksalność otoczenia, w którym często umieszczane jest ZZL, obrazuje praca zatytułowana „Względność”. Łączy ona w sobie dwa kluczowe dla tej książki elementy – tytułową względność z absurdem ukazywanej rzeczywistości. Wymowna niedorzeczność widzianego w niej świata ma stanowić ostrzeżenie przed podejmowaniem działań graniczących z nonsensem. Względność natomiast ma być przestrogą przed przekonaniem o istnieniu jednoznacznych, powtarzalnych i uniwersalnych rozwiązań, uwrażliwieniem na coraz bardziej wszechobecny brak pewności,

zachętą do akceptacji zmienności i potrzeby ciągłej adaptacji. Te wymiary idealnie wpisują się nie tylko w ZZL, ale i zarządzanie organizacją jutra (Hagel III, Brown 2006) czy – jak wolą inni autorzy – w zarządzanie jutra (Hamel, Breen 2008). Uznanie względności otoczenia, jego nieprzewidywalności, ciągłej gotowości do reakcji – i to nierzadko innej niż jakakolwiek dotychczas znana – to konieczność dla przedsiębiorców, którzy myślą kategoriami przyszłości. Dziś oznacza to wszystkich przedsiębiorców, którzy chcą nimi być nadal, gdyż – jak pisze prof. P. Płoszajski „przyszłość organizacji zaczęła się już wczoraj” (Płoszajski 2005, s. 9).

O względności będzie więc sporo i w różnych odsłonach. Na początku w kontekście pytania, czy zarządzanie w ogóle jest dyscypliną naukową, skoro jedynym jego prawem, które można uznać za uniwersalne, jest podejście sytuacyjne, które *de facto* zaprzecza generalizowaniu rozwiązań i istnieniu prawd oczywistych na rzecz zasady elastyczności, ciągłego poszukiwania nowych odpowiedzi i maksymalnego dopasowania się. Następnie w kontekście natury spostrzegania świata, który rozumiemy i oceniamy jedynie z perspektywy naszej osobistej wiedzy i doświadczeń (Falkowski, Kurcz w: Strelau 2007). Obraz tak powstały jest w pełni subiektywny, a więc względny. W kolejnej części będzie mowa o względności w kontekście oceny kompetencji, których poziom, wbrew dominującemu pogładowi, nie przyjmuje wartości stałych, lecz jest efektem wielu interakcji, także sytuacyjnych, czyli ma charakter relatywny (Sandberg 2000). Wreszcie w kontekście zaadaptowanej na rzecz ZZL teorii względności ($E = mc^2$) opisującej w tym ujęciu ścisłą zależność między efektywnością ludzi a trzema czynnikami, z których jeden charakteryzuje bardzo duża relatywność.

Świadomość względności rzeczy, pojęć i prawd jest od zarania dziejów wpisana w pojmowanie świata i głoszona przez licznych filozofów reprezentujących nurt relatywizmu⁵, poczynawszy od sofistów⁶, a skończywszy na dzisiejszych postmodernistach⁷.

⁵ Relatywizm to pogląd filozoficzny, wedle którego prawdziwość wypowiedzi można oceniać wyłącznie w kontekście systemu, w którym są one wypowiedzane. Tym samym relatywizm stwierdza, że nie istnieją zdania niosące absolutną treść, których ocena byłaby identyczna i niezależna od jej kontekstu. Prawdziwość dowolnego sądu zależy od przyjętych założeń, poglądów czy podstaw kulturowych (PWN 2004).

⁶ Sofiści to przedstawiciele sofistyki – nurtu filozoficznego w starożytnej Grecji o orientacji humanistycznej i relatywistycznej. Jednym z najsłynniejszych sofistów był Protagoras z Abdery. Głosił on relatywizm poznawczy – *Człowiek jest miarą wszechrzeczy*, to znaczy, że nie ma żadnej rzeczywistości samej w sobie, a wszystko, co istnieje, jest zawsze rzeczywistością ze względu na jakąś istotę i dla niej (PWN 2004).

⁷ Postmodernizm to ogólne określenie nowych tendencji we współczesnej kulturze, filozofii nauki, życiu społecznym i politycznym oraz sposobów ich opisu. W ujęciu filozoficznym jest to nurt odrzucający globalne i uniwersalne tezy i prawa, a także mit jednej rzeczywistości, której docieka rozum, opowiadający się za wielością obrazów rzeczywistości, wielością prawd, czyli za radykalnym pluralizmem (PWN 2004).

Można zatem rzec: wszystko od czegoś zależy. Jedni dostrzegą w tym stwierdzeniu, oprócz starej prawdy, potencjał, wyzwanie i możliwości, inni trudności, ryzyko i obawy. Niniejsza publikacja jest przeznaczona dla obu tych grup Czytelników. Pierwszym pomoże rozwiązać niektóre wątpliwości, a także zaoferuje konkretne rozwiązania. Drugim ułatwi zrozumienie, że naprawdę wszystko od czegoś zależy i jest to całkowicie naturalne. Nie wolno jednak mylić zasady *wszystko zależy* z ekstremistyczną zasadą *wszystko wolno*⁸, a już absolutnie niedopuszczalne jest przyjęcie zasady *wszystko jedno*.

1.2. Czym jest ZZL jako dziedzina w ujęciu teoretycznym i praktycznym? Nieco założeń, ale nie za dużo

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, częstym problemem ZZL jest pozbawianie go charakteru zarządzania. To jednak sprawa praktyki i swoiste niedociągnięcie, które można i, bezdyskusyjnie, należy korygować. ZZL jest jednakowoż źródłem innych dylematów, typowych dla rozważań teoretycznych. W tym podrozdziale chciałabym naświetlić nieco ten kontekst, próbując odpowiedzieć na pytania, czym jest ZZL jako dziedzina. Czy ma charakter naukowy? Czy jest dziedziną samodzielną, czy nie? Jeśli nie, to z jakich nauk czerpie?

W pełnym zrozumieniu ZZL najważniejsze jest przekonanie, że nie kolejne podejścia do tej domeny i nie kolejne narzędzia są najistotniejsze w osiągnięciu sukcesu. Najważniejsze jest jej poprawne i pełne rozumienie, nie tylko jako precyzyjnie opisanego procesu zarządczego i systemu powiązanych elementów, lecz także jako zjawiska, które ma swój niepowtarzalny charakter i miejsce w organizacji. Mowa zatem o pojmowaniu ZZL na poziomie, można rzec, metafizycznym, czyli takim, który bezpośrednio odnosi się do odpowiedzi na pytanie, czym w rzeczy samej jest ZZL, co jest jego istotą i co wynika z takiej, a nie innej jego natury. Być może *metafizyka* to pojęcie, które brzmi nienaturalnie w odniesieniu do nauk o zarządzaniu i może stać się dla wielu osób źródłem obaw, że ujęcie tematu nie

⁸ Zasada *wszystko wolno* (ang. *anything goes*) została sformułowana przez P.K. Feyerabenda (1924–1994), austriackiego filozofa, autora anarchizmu metodologicznego, którego idea sprowadza się do tejże zasady. Feyerabend postulował, żeby z badań naukowych usunąć wszelkie ograniczenia metodologiczne, co miało być najlepszą drogą prowadzącą do postępu nauki w ogóle. Tezy swej koncepcji przedstawił w książce *Przeciw metodzie* (ang. *Against Method*) (PWN 2002).

będzie zbyt interesujące dla praktyka. Nic podobnego. Będzie, i to bardzo. „Nie ma bowiem nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”, jak powiadają wielcy (cytat ten jest przypisywany wielu uczonym różnych dziedzin, m.in. Albertowi Einsteinowi, Karlowi Popperowi, a także Kurtowi Lewinowi). Umiejętność dostrzegania i rozumienia natury rzeczy jest podstawą sukcesu w każdej dziedzinie. Dopiero potem można doskonalić techniki, tworzyć modele, poszerzać szczegółową wiedzę czy wdrażać konkretne rozwiązania. Dotyczy to również zarządzania zasobami ludzkimi.

1.2.1. Czy ZZL jest nauką?

Jakie znaczenie dla praktyki ma odpowiedź na to pytanie?

Czym zatem jest ZZL w swej naturze? Z pewnością jest częścią dziedziny nadrzędnej, czyli zarządzania, ale tu kończy się już wszelka pewność, gdyż rozważania teoretyków na temat, czym jest samo zarządzanie jako odrębna dyscyplina, doprowadzają już na początku dyskusji do braku pewności, jaka nazwa powinna ostatecznie ją opisywać. Mowa jest bowiem o „nauce zarządzania”, o „naukach organizacyjnych” oraz o „teorii organizacji i zarządzania” (Kwiatkowski 1995, s. 14). Istnieje jednak płaszczyzna łącząca te semantycznie różne obszary, wyznaczająca stały i charakterystyczny model analizowania treści, którymi się zajmują. To, co je łączy, to po pierwsze, wszechobecność planu jako formalnego zapisu pożądanego przebiegu pewnych procesów i ich rezultatów. Po drugie, uznanie środowiska, w którym procesy te przebiegają, za pewną całość, do sukcesu której wszystkie one mają się przyczyniać (Płoszajski 1987). U podstaw takiego ujęcia sprawy leży teoria porządku celowego (teleologia), czyli pogląd zakładający rozumienie zjawisk w odniesieniu do ich celu, nie tylko przyczyny. Prymat orientacji na wspólny cel funkcjonuje zarówno w podejściu systemowym do organizacji, jak i procesowym, czyli w dwóch integralnych, obecnie najważniejszych modelach przedsiębiorczości. O orientacji na wspólny cel jako podstawie działania organizacji piszą od początku istnienia jej naukowego ujęcia H. Fayol, F. Taylor i M. Weber, powołując do istnienia pojęcie *zarządzania*. Dalej o zarządzaniu w tym duchu pisze jeden z najważniejszych dla tej dziedziny autorów, czyli P. Drucker. Do stwierdzenia, że całość sprowadza się do pojęcia *zarządzania* dochodzi także S. Kwiatkowski, który w przywołanej pozycji przeprowadził obszerny dyskurs na temat różnorodności omawianych pojęć.

W ten oto sposób – wystarczający na potrzeby niniejszej książki – można przyjąć, co jest przedmiotem zarządzania. Jest nim efektywność realizacji wielu współzależnych procesów, łączących w jedną spójną całość różne części organizacji, które tworzą z niej system zorientowany na jeden nadrzędny

cel. W organizacji biznesowej celem tym jest stworzenie rynku i osiągnięcie na nim pozycji zapewniającej realizację strategii organizacji.

Czy tak rozumiane zarządzanie jest jednak nauką? Czy rządzi nim stałe, uniwersalne prawa i zasady? Od tego, jak ta kwestia odnosi się do zarządzania, będzie zależało, co w tej samej materii będzie można powiedzieć o ZZL.

Zarządzanie to dziedzina *in statu nascendi*, czyli wciąż tworząca się, dynamiczna, o wielu podejściach i założeniach powstających w tak zróżnicowanych warunkach, że nie można oczekiwać jednomyślności proponowanych przez nią reguł postępowania. Ponadto ze względu na środowisko, w którym funkcjonuje, a jest nim przestrzeń między organizacją a jej otoczeniem, wydaje się skazana na różnorodność poprawnych rozwiązań, czyli na wiele prawd jednocześnie. Brzmiały w tym zdaniu wyraźnie nuty wspomnianego już relatywizmu. O braku innej drogi dla niektórych dziedzin nauki pisze wyraźnie J.A. Majcherek w swej książce traktującej o drodze, jaką przebyły nasze światopoglądy od ogłoszenia teorii względności do dzisiejszego postmodernizmu:

(...) trudno jest znaleźć we współczesnej nauce i kulturze tych, którzy podtrzymują z pełnym przekonaniem, a zwłaszcza z przekonującym uzasadnieniem, poglądy relatywizmowi przeciwne: obiektywizm, uniwersalizm, fundacjonalizm, pryncypializm... W niektórych dziedzinach niemożność ich obrony uchodzi wręcz za truizm (...) (Majcherek 2004, s. 285).

Nieuniknione są więc w niektórych dziedzinach niespójności, a nawet ewidentne przypadki wykluczania się proponowanych twierdzeń i zasad postępowania. Zarządzanie z pewnością do takich dziedzin należy. Niewiele jest tu praw ogólnych, niekwestionowanych, uniwersalnych. W większości są to modele albo czasowo obowiązujące, albo względnie potwierdzone – przy czym względność ta odnosi się nie do częściowego potwierdzenia modelu, lecz do potwierdzenia go w konkretnych warunkach. Niezmienne pozostaje jedynie założenie, że trzeba tak zarządzać procesami w organizacji, by ona jako całość osiągnęła swój cel. Rozwiązania, jak to robić, są już bardzo zróżnicowane. Taka charakterystyka niejednoznaczności reguł i braku wspólnej ramy pojęciowej jednym daje duże możliwości rozwijania tej dziedziny, eksperymentowania z nią i jej umacniania, u drugich budzi niepewność, brak zaufania, co nierzadko prowadzi do inercji w imię iluzorycznego bezpieczeństwa opartego na założeniu, że bezpieczniej jest nic nie robić, niż robić coś, co wiąże się z ryzykiem. Warto jednak pamiętać, że w dziedzinie zarządzania firmą trzymanie się tej zasady jest najbardziej ryzykownym posunięciem. W zarządzaniu trzeba działać, trzeba być aktywnym i nieustannie tworzyć konieczne rozwiązania pod kątem potrzeb najbliższego otoczenia, nawet jeśli wydają się one przeczyć temu, co wiemy o standardach postępowania, lub temu, co mówią o tych standardach inni. Na tym między innymi polega in-

nowacyjność (Tidd, Bessant 2011). W zarządzaniu całą organizacją działanie jest niekwestionowaną koniecznością, gdyż jedyną i w stu procentach przewidywalną konsekwencją poddania się stagnacji czy kompletnie mechanicznej rutyny jest rychły koniec działania w ogóle.

Wobec takiej dynamiki możliwości opisywania procesów w zakresie zarządzania nie ma jednomyślności co do tego, że stanowi ono dziedzinę naukową, a raczej dąży do takiego statusu. Tyle nauka. Ona może czekać, praktyka natomiast nie. Zarządzanie jest podstawowym procesem napędowym życia gospodarczego, więc bez względu na dylematy teoretyków praktycy zarządzania nieustannie wzbogacają zakres tej dziedziny, respektując jedynie prawa rynku i ekonomii, a nie prawa metodologii tworzenia nauki. W obszarze zarządzania na równych prawach funkcjonują zatem praktyki wywodzące się z modeli teoretycznych, jaki i te, których źródłem są jedynie obserwacje i bogate doświadczenia menedżerów. Te ostatnie nierzadko po pewnym czasie stają się podstawą dla modelu teoretycznego. Ale ten sam czas, w perspektywie walki konkurencyjnej, wymusza na praktykach zastosowanie nowych rozwiązań, które zweryfikuje życie. W zależności od efektu tej weryfikacji inni z tego skorzystają lub zaczną szukać kolejnych rozwiązań. W praktyce zarządzania nie ma bowiem zbyt wiele czasu na długie rozważania. Inaczej jest w nauce, choć też w ograniczonym wymiarze. Jeśli bowiem nauka zupełnie nie będzie nadążać za biegiem wydarzeń, nikomu się nie przyda. Pozostanie tylko zapisem historii rozwoju myśli o zarządzaniu.

Podsumowując, ani zarządzanie organizacją, ani – tym bardziej – zdecydowanie od niej młodsze zarządzanie zasobami ludzkimi, nie są (jeszcze) dyscyplinami naukowymi w sensie reprezentowania uniwersalnych, empirycznie potwierdzonych prawd oraz posiadania powszechnego, wspólnego dla wszystkich ich reprezentantów, metodologicznego wzorca rozwiązywania problemów, tzw. paradygmatu. Niektórzy wręcz twierdzą, że żadna z dziedzin opisujących świat społeczny w takim rozumieniu w ogóle nie może być nauką, gdyż z racji przedmiotu, którym się zajmuje, jest w stanie tworzyć tylko kolejne jego subiektywne obrazy i interpretacje, podczas gdy prawda pozostaje poza możliwościami jej uchwycenia i zapisu (Hammer-sley, Atkinson 2000). Wniosek z tego dla praktyków zarządzania i ZZL jest taki, że bardziej trzeba rozumieć logikę zasad tworzących rozwiązania na tym polu, niż znać same rozwiązania. Trzeba być raczej myślącym obserwatorem i odważnym kreatorem niż pilnym uczniem i wiernym odtwórcą pozyskanych mądrości. Im bardziej się zbliżamy do takiego pojmowania natury zarządzania i ZZL, tym bardziej się oddalamy od pogoni za gotowymi schematami postępowania. Co z tego, że te gotowe są wdrożone w 75% znanych nam firm? Ważne, w ilu się sprawdziły. Biorąc natomiast pod uwagę wcześniejsze spostrzeżenia na temat panującej w zarządzaniu ogromnej różnorodności podejść i dopuszczania do życia wielu prawd, dochodzimy

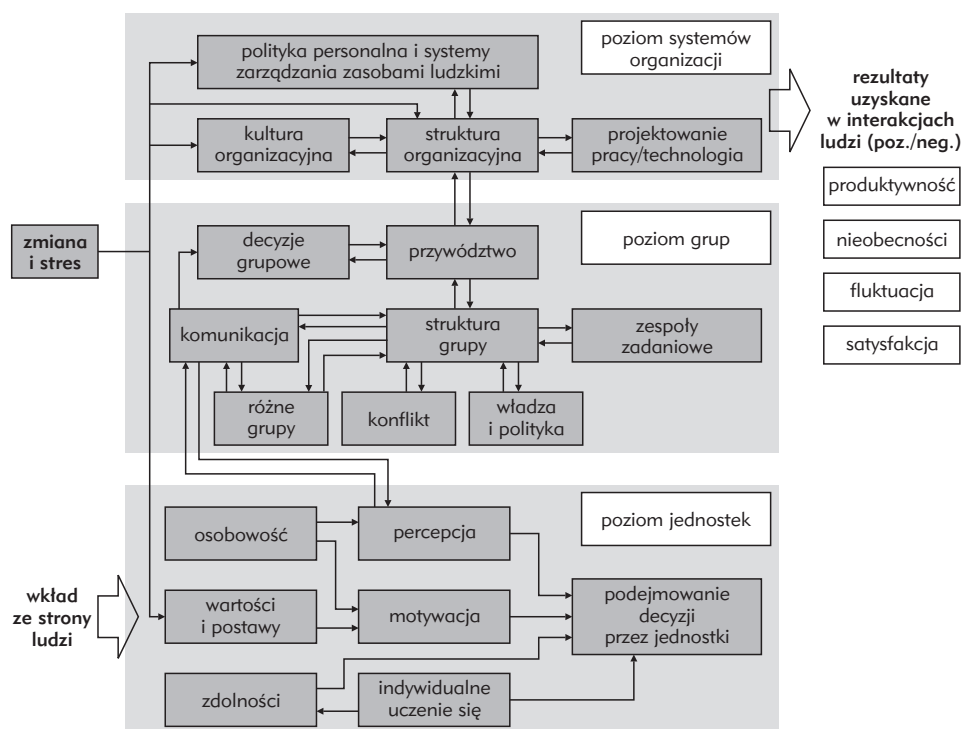
do wniosku, że skoro w 75% znanych nam firm wdrożono coś z tego obszaru w sposób standardowy, to również standardowo w większości z nich to nie działa. Zarządzanie ze swej natury nie oferuje bowiem gotowych matryc o uniwersalnym zastosowaniu, oferuje raczej logiczne ramy, wiedzę stanowiącą materię o dużym potencjale, z której dopiero po uwzględnieniu tożsamości konkretnej organizacji można przygotować dla niej aplikację. To dziedzina „żyjąca”, powstająca w interakcji z własnym otoczeniem, jak kultura organizacyjna w ujęciu dynamicznym⁹ (Hammersley, Atkinson 2000).

1.2.2. Czy ZZL jest dziedziną samodzielną?

Kolejną, poza eklektyzmem i brakiem prawd oczywistych, cechą ZZL, która ma kluczowe znaczenie dla pełnego jego zrozumienia, jest pochodzenie. ZZL wyrosło z zarządzania organizacją – to oczywiste, ale powołały je do istnienia kolejne, po klasycznej (F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber), szkoły reprezentujące ewolucję tej idei. Była to szkoła zachowań, w ramach której rozwinęły się dwa kolejne nurty: stosunków międzyludzkich oraz potencjału ludzkiego. W nich również należy szukać sensu samego pojęcia *zasoby ludzkie*, co zostanie omówione w dalszej części rozdziału. Oba podejścia na polu klasycznego zarządzania ukształtowała inna nauka, która po rewolucji przemysłowej na stałe zagościła w zarządzaniu, tworząc solidne fundamenty dla późniejszego pełnego ZZL. To psychologia – nauka badająca powstawanie i przebieg procesów psychicznych człowieka, zajmująca się opisem i analizowaniem jego cech psychicznych oraz jego stosunków z otoczeniem (PWN 2004; Strelau 2007). Wystarczy najprostsza definicja tej dziedziny, by stwierdzić, że kryje ona wiedzę potrzebną do rozumienia ludzi i umiejętności oddziaływania na nich. Tym samym oczywiste się staje, że współtworzy nie tylko ZZL, ale i zarządzanie w najszerszym rozumieniu. Jest kluczem do każdego działania związanego ze zjawiskami społecznymi, czyli z ludźmi będącymi we wzajemnych interakcjach, a zatem również do działań w ramach organizacji. Na potrzeby badania aspektu życia organizacyjnego wyodrębniła się z psychologii obszerna specjalizacja, a nawet – rzecz można – subdziedzina: zachowania organizacyjne lub inaczej psychologia zarządzania (Robbins 1998; Mullins 2007). Jest to część psychologii opisująca podstawowe zasady funkcjonowania ludzi w środowisku instytucji organizującej życie zawodowe. W pełnym znaczeniu odnosi się zatem do

⁹ Podejście dynamiczne (wykonawcze) do badania kultury zakłada, że kultury (także organizacyjnej) nie da się opisać w sposób modelowy, schematyczny i definiować na poziomie ogólnym bez powiązania z daną organizacją; kultura jest efektem interakcji, ma charakter dynamiczny i może być opisywana jedynie przez podmioty ją tworzące, przez jej uczestników – zawsze od nowa i indywidualnie dla każdej instytucji w określonym czasie.

zarządzania. W ujęciu zachowań organizacyjnych psychologia jest dodatkowo wzbogacona dokonaniem innych nauk społecznych, takich jak socjologia, antropologia czy nauki polityczne. Wychodząc od poziomu jednostek, poprzez poziom grup i zespołów, a kończąc na oddziaływaniu złożonych systemów i procesów społecznych, dziedzina ta opisuje zawiłe zasady i zależności kształtujące sposób działania ludzi (ilustracja 1.2).



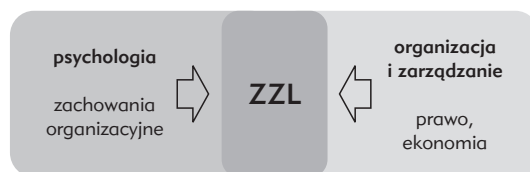
Źródło: Robbins (1998, s. 19).

Ilustracja 1.2. Zachowania organizacyjne – elementy składowe dziedziny

Główne aspekty tych działań to budowanie relacji interpersonalnych (w tym komunikacja interpersonalna), rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. U podstaw tych kluczowych zachowań leży z kolei proces spostrzegania i rozumienia otoczenia oraz towarzyszący mu proces ocenia. Bez obszernej wiedzy z tego zakresu nie można wyjść poza poziom intuicyjnego oddziaływania na ludzi, a to zdecydowanie za mało na potrzeby profesjonalnego zarządzania. Przekonali się o tym już dawno amerykańscy menedżerowie, których do lat 80. jedynie pobieżnie uczono psychologii. Szybko jednak stało się oczywiste, że bez wiedzy z dziedziny psychologii niewiele zdziałają w odniesieniu do motywowania, przekonywania czy or-

ganizowania efektywnej współpracy zespołowej (Mullins 2007). Szybko zaczęto te braki nadrabiać, uzupełniając wszelkie studia o profilu zarządczym obszerną i rzetelną dawką psychologii. Efekty tego procesu edukacyjnego dziś są wyraźnie widoczne, zarówno w stylu działania i wypracowanych praktykach, jak i w literaturze przedmiotu. Polskim menedżerom przyjdzie jeszcze długo czekać na pełny pakiet wiedzy o zarządzaniu zawarty w podstawowym programie nauczania. Pozostaje jedynie samodzielne doszkalcenie się w tym zakresie lub korzystanie z form zorganizowanych, jak szkolenia czy dodatkowe studia. Bez względu jednak na formę i źródło wiedzy, jest to niezbędne do efektywnego pełnienia każdej roli kierowniczej związanej z zarządzaniem ludźmi.

Dorobek psychologii, w tym takich jej specjalizacji, jak: psychologia społeczna, psychologia różnic indywidualnych, psychologia emocji, motywacji i procesów poznawczych czy psychologia osobowości, wraz z wiedzą o organizacji i zarządzaniu stanowią fundamenty ZZL. Obydwie te dziedziny, przenikając się i uzupełniając, są niezbędne do swobodnego poruszania się w obszarze ZZL. Nie są jednak wystarczające. W zarządzaniu zasobami ludzkimi niemałą rolę odgrywa również ekonomia i prawo.



Ilustracja 1.3. Dziedziny współtworzące ZZL

Podsumowując kwestię źródeł pochodzenia ZZL, należy stwierdzić, że nie jest to dziedzina samodzielna, stanowi raczej wypadkową czterech innych gałęzi nauki, w tym przede wszystkim psychologii oraz organizacji i zarządzania (ilustracja 1.3). Wniosek ten ma zasadnicze znaczenie dla poprawnego pojmowania natury ZZL. Zanim zacznie się poznawać rozwiązania specyficzne dla tego wymiaru, niezbędne jest zapoznanie się z dziedzinami fundamentalnymi. Pozycje książkowe i programy nauczania oferujące wiedzę *stricte* z zakresu ZZL nie są bowiem w stanie nadrobić ewentualnych braków z dziedzin bazowych, przez co proces nauczania jest niedoskonały, niekompletny i nie w pełni zrozumiały. Konsekwencją uczenia się reguł zarządzania zasobami ludzkimi przy niepełnej wiedzy z dziedzin podstawowych jest, często obserwowane, zbyt sztywne powtarzanie wyuczonych rozwiązań i schematów. Zamiast zrozumienia natury tego procesu i elastycznego stosowania jego zasad do projektowania indywidualnych sposobów reagowania wykorzystuje się tzw. gotowce. Przystępując zatem do nauki

ZZL bez posiadania podstaw z dziedzin ją współtworzących, trzeba liczyć się z ryzykiem efektu *góry lodowej*, czyli przyjąć założenie, że zdecydowanie większa część wiedzy pozwalająca poruszać się w głównej tematyce pozostaje niedostępna (ilustracja 1.4).



Ilustracja 1.4. Dziedziny współtworzące ZZL

1.2.3. Co różni zarządzanie zasobami ludzkimi od zarządzania ludźmi? Kto jest odpowiedzialny za każdy z tych aspektów?

Trzecim aspektem, w którym powinno się rozpatrywać ZZL, jest jego funkcja, zakres i przedmiot oraz to, kto tę funkcję w organizacji powinien realizować. Uznając twierdzenie, że ZZL ma charakter procesu zarządczego, nie da się go pozbawić aspektu strategicznego, związanego przede wszystkim z planowaniem i dopasowywaniem parametrów zatrudnienia do wymogów organizacji i jej otoczenia. W tym wymiarze mieści się także pojęcie partnerstwa dla biznesu. I jest to rola niepodważalna. Czy jednak tak istotne dla przyszłego funkcjonowania organizacji działania, jak planowanie zatrudnienia czy planowanie karier na podstawie analiz zapotrzebowania wewnętrznego i prognoz rynkowych, to jedyne zobowiązania ZZL? Pozostaje jeszcze wiele obszarów tej funkcji, które mają wymiar nie tylko systemowy i strategiczny, ale w dużej mierze operacyjny – chociażby zatrudnianie w odpowiedzi na stały ruch pracowników (fluktuacja, rotacja, przesunięcia) oraz równie nieustanny proces rozwoju pracowników i zmian z tym związanych. Niejednokrotnie rodzi się pytanie, jak powinna rozkładać się odpowiedzialność pomiędzy menedżerów i specjalistów działów ZZL a pozostałych menedżerów operacyjnych w realizowaniu funkcji związanej z zarządzaniem

ludźmi. Odpowiedź na to pytanie w równym stopniu precyzuje pojęcie ZZL, jak i wyznacza zasady relacji między funkcją personalną reprezentowaną przez dział ZZL a biznesem reprezentowanym przez menedżerów operacyjnych. Dobrym punktem wyjścia do propozycji wyraźnego określenia zadań tych dwóch grup pracowników jest zestawienie i wyjaśnienie znaczenia dwóch pojęć: *zarządzanie zasobami ludzkimi* i *zarządzanie ludźmi*. Są one bowiem różne, choć różnica ta dotyczy jedynie przedmiotu zarządzania, gdyż sam proces nie zmienia swej definicji bez względu na to, do czego lub kogo się odnosi. Pojęcie *zasoby ludzkie* (ang. *human resource*) w znaczeniu *personel* / *pracownicy firmy* pojawiło się w latach 60. XX w. Odnotowano je zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w ogólnym słowniku Merriam-Webster (1961). Pojęcie to pojawiło się, tak jak i dziedzina, do której się odnosi, w toku rozwoju myśli o zarządzaniu, która przeszła duże zmiany od swego początkowego, klasycznego oblicza reprezentowanego przez wspomnianych już F.W. Taylora i H. Fayola (przełom XIX/XX w.), przez – również wzmiankowane – szkołę zachowań Ch. Barnarda¹⁰ i nurt stosunków międzyludzkich¹¹ związanych z eksperymentami E. Mayo (lata 50./60. XX w.), aż po nurt potencjału ludzkiego¹² i szkołę zachowań organizacyjnych związanych z takimi badaczami, jak V.H. Vroom, E.A. Locke, D.C. McClelland, R. Likert (lata 60. XX w.) (Mullins 2007; Steinman, Schreyögg 1995). Wraz z rosnącym udziałem psychologii w zarządzaniu oraz w opisie funkcjonowania i dynamiki organizacji umacniało się zarówno samo pojęcie, jak i znaczenie pojęcia *zasoby ludzkie*. W coraz większym stopniu wyrażało ono potencjał, jaki kryje się w pracownikach, a przede wszystkim w ich wiedzy oraz jej rozwijaniu podczas współpracy. O doniosłej roli wiedzy dla efektywności działania organizacji pisał już wówczas Peter F. Drucker (2005), choć wciąż dla wielu przedstawicieli biznesu była to koncepcja zbyt abstrakcyjna i filozoficzna, by można ją było zastosować w praktyce. Sy-

¹⁰ Chester I. Barnard (1886–1961), jego szkoła zachowań zakłada, że: 1) skoro organizacja może istnieć dzięki dobrowolnej kooperacji jednostek, to jej przeżycie można traktować jako zależne od spełniania przez organizację oczekiwań tych jednostek; 2) organizacja to system otwarty, którego elementami są działania ludzi, nie sami ludzie – to zaciera ostre granice między organizacją jako systemem i jej otoczeniem oraz ukazuje organizację jako koalicję jednostek; 3) skoro organizacja powstaje przez wolny wybór ludzi, to znaczy, że uznają oni autorytet otrzymywanych dyspozycji (Mullins 2007; Steinman, Schreyögg 1995).

¹¹ Nurt ten zakłada, że stosunki między ludźmi muszą być tak kształtowane, by ich społeczne potrzeby były zaspokojone w myśl założenia, że „zadowoleni pracownicy, to dobrzy pracownicy”; dominujące w taylorzynie aspekty struktur organizacyjnych zostały w tym nurcie odsunięte (*ibidem*).

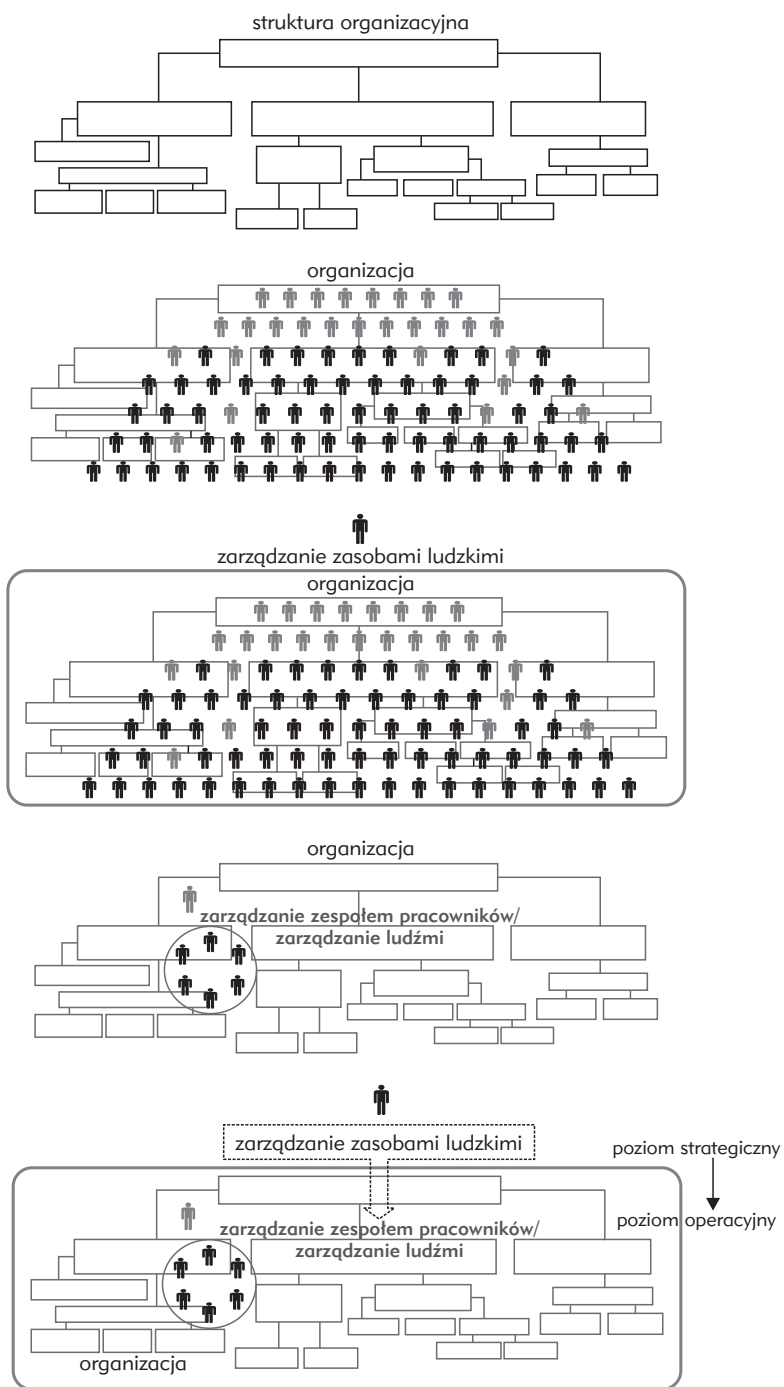
¹² Nurt ten ponownie przywraca aspekt struktur organizacyjnych, wskazując je jako źródło napięć w zderzeniu z potrzebami rozwoju człowieka, a te napięcia jako przyczynę marnowania potencjału ludzkiego; postuluje modelowanie nowych struktur organizacji, lepiej dostosowanych do potrzeb pracowników (pojawia się idea później rozwinięta w projektowanie stanowisk pracy) (*ibidem*).

tuacja zaczęła się zmieniać na początku lat 80. XX w., zwłaszcza po ukazaniu się książek W. Ouchiego *Theory Z* oraz T. Petersa i R.H. Watermana *In Search of Excellence*, które przywołując obszerne badania, dowiodły, że o świetności i przewadze najlepszych firm podlegających analizie stanowiły m.in. takie czynniki, jak normy, wartości, wiedza czy podstawowe zasady działania, czyli wymiar kultury organizacyjnej (Obłój 2007, s. 125). Natomiast od początków lat 90. XX w. myślenie o strategii organizacji, czyli także o kluczowym wymiarze zarządzania, zdominowała tzw. szkoła zasobów, której fundamentalną przesłanką jest założenie, że organizacja stanowi zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności. Wśród aktywów są aktywa materialne i niematerialne, zaś do tych drugich należą m.in. wizerunek firmy oraz jej kapitał intelektualny, czyli ludzie (Pfeffer 1998; Rummler, Brache 2000; Stewart 1999). Zmiana w definiowaniu zasobów przedsiębiorstwa nie ograniczyła się jedynie do sfery nauk o zarządzaniu, tendencja ta stała się ogólna, nie pomijając klasycznej ekonomii. W jej twierdzeniach również pojawiły się – obok tradycyjnych zasobów, takich jak ziemia, siła robocza i kapitał – nowe zasoby, takie jak technologia rozumiana jako wiedza na temat tego, jak inne zasoby mogą być łączone w produktywny sposób oraz – promowany przez niektórych ekonomistów – talent przedsiębiorczości (Kamerschen i in. 1999). Wiedza, choć stanowiła nowo zdefiniowany zasób współtworzący wartość dodaną przedsiębiorstwa, bardzo szybko stała się przedmiotem ogromnego zainteresowania, u podstaw którego leżało przeświadczenie, że w niedługim czasie będzie to podstawowy element przewagi konkurencyjnej. Zwiastowały to opracowania P. Druckera czy P. Senge'ego powstałe w latach 90. P. Drucker w swej publikacji *Management Challenges for the 21st Century* napisał (Drucker 1999, s. 135):

W okresie XX w. najważniejszym i niepowtarzalnym efektem procesu zarządzania był pięciokrotny wzrost produktywności fizycznych pracowników zatrudnionych w fabrykach. W celu uzyskania takiego samego efektu w XXI w. konieczny jest podobny wzrost produktywności pracy opartej na wykorzystywaniu wiedzy i pracowników wiedzy.

P. Senge w swej *Piątej dyscyplinie* (1990) ukazuje konieczność uczenia się w ujęciu systemów otwartych, czyli głównie rozwoju i zyskiwania przewagi dzięki pojmowaniu i rozumieniu swego otoczenia oraz wypracowywaniu nowych, coraz lepszych form adaptacji i nowych sposobów myślenia. Wiedzą, a zwłaszcza procesem jej nabywania, przekazywania, magazynowania, rozwijania oraz efektywnego wykorzystywania zaczęto się zajmować w ramach odrębnej dziedziny zwanej *zarządzaniem wiedzą*. Szczególnie ważnymi przedstawicielami tego nurtu byli Ikujiro Nonaka czy Gilbert Probst promujący założenia, że wiedza da się skodyfikować i może podlegać procesowi kontroli, a także Ralph Stacey, który głosił odmienne stanowisko,

że wiedza nie jest ani rzeczą, ani systemem, lecz efemerycznym, czynnym procesem wielu powiązań, zatem nie da się go magazynować, a potencjału intelektualnego zmierzyć. Twierdził wprost, że wiedzą w ogóle nie da się zarządzać (Schütt 2003). Zainteresowanie wiedzą w tak szerokim zakresie – traktowanie jej zarówno jako system współtworzący organizację, jak i proces pozwalający tej organizacji efektywnie przystosować się do otoczenia – w niezwykle sposób podkreśliło i umocniło wagę człowieka i jego udział w sukcesie przedsiębiorstwa. Człowiek jest bowiem jedynym wytwórcą tego cennego zasobu i jako jedyny umie go pomnażać. Te umiejętności czynią go wyjątkowym ogniwem w procesach organizacyjnych. Od tej chwili pojęcie *zasoby ludzkie* nabrało kluczowego znaczenia i jest rozumiane w pełnym swym wymiarze. Jego synonimami stały się takie sformułowania, jak kapitał społeczny/intelektualny, zasoby społeczne/intelektualne czy potencjał społeczny/intelektualny. U podstaw takiego ujęcia terminu *zasoby ludzkie* leży założenie, że pracownicy jako spójna całość stanowią zasób co najmniej tak samo ważny dla organizacji (jeśli nie ważniejszy) jak jej zasoby finansowe czy produkcyjne (Baron, Armstrong 2008). Pojęcie *zasoby ludzkie* ma jednak pewne ograniczenie, które jednocześnie precyzuje jego definicję i określa specyfikę. Odnosi się mianowicie do pracowników traktowanych jako zbiór, ogół. Dzięki rozumieniu tego pojęcia w perspektywie grupy wszystkich zatrudnionych w danej firmie można dostrzec charakterystyczny rys ZZL – jego rozwiązania odnoszą się do pracowników jako całości, nie do poszczególnych jednostek. Nie mają charakteru indywidualnego czy personalnego, lecz charakter globalny, systemowy, strategiczny. ZZL wytycza sposoby czy kierunki działania i postępowania z zatrudnionymi jako całą grupą społeczną tworzącą dany biznes. W obliczu takiego ujęcia ZZL całkowicie nieuzasadniony jest zarzut o bezosobowe czy materialne traktowanie ludzi utożsamiane z niepoprawnym, zbyt wąskim rozumieniem pojęcia *zasoby*. Lata 90. ugruntowały jednak właściwą i należną pozycję terminu *zasoby ludzkie* i tak będzie on traktowany w niniejszej publikacji. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* będzie natomiast rozumiane jako strategiczny proces wytyczania sposobów oddziaływania na pracowników, tak by ich praca w jak największym stopniu przyczyniała się do sukcesu firmy, jednocześnie dostarczając im korzyści indywidualnych. Proponowane przez ZZL kierunki działania, standardy, narzędzia, rozwiązania i zasady, dzięki swemu ogólnoorganizacyjnemu zasięgowi, powinny jednocześnie budować tożsamość organizacji i kształtować jej wizerunek. Na tym, można w dużym skrócie stwierdzić, rola ZZL się kończy. Przekładanie tych uniwersalnych i spójnych dla wszystkich wytycznych na poziom indywidualnego pracownika należy natomiast do menedżerów liniowych, czyli do bezpośrednich zwierzchników. To oni, zgodnie z nadanymi przez obszar ZZL rozwiązaniami, zarządzają swoimi ludźmi. Tu dochodzimy do różnicy między pojęciami



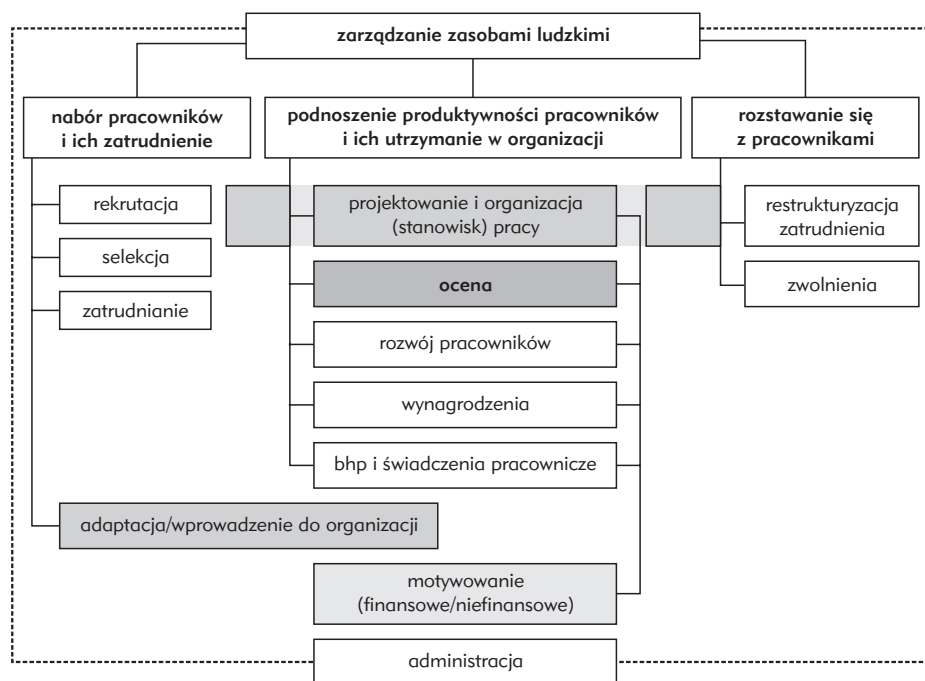
Ilustracja 1.5. Miejsce i rola ZZL w kontekście organizacji. Różnica między ZZL na poziomie strategicznym a zarządzaniem ludźmi na poziomie operacyjnym

zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie ludźmi. W tym drugim proces zarządzania odnosi się do zespołu pracowników, złożonych z odrębnych, indywidualnie rozpoznanych ludzi, z którymi przełożony ma bezpośredni kontakt. W relacji pracownicy–zwierzchnik znika wymiar zasobów, czyli masowego, odpersonalizowanego ujęcia, a w jego miejsce pojawia się wymiar zespołu lub grupy i zarządzanie tym zespołem lub grupą (w zarządzaniu to dwa różne pojęcia – Katzenbach, Smith 2001). Na tym poziomie mamy do czynienia z indywidualnymi potrzebami pracowników i ze zróżnicowanymi poziomami ich kompetencji. W odniesieniu do tych niejednorodnych wymagań trzeba mądrze korzystać z dostępnych sposobów działania, elastycznie adaptując ogólne formuły przygotowane na poziomie ZZL. Granica oddzielająca znaczenia pojęć *zarządzanie zasobami ludzkimi* i *zarządzanie ludźmi* wytycza również linię odpowiedzialności między działem ZZL a menedżerami operacyjnymi w zakresie realizowania polityki personalnej. Odpowiedzialność za ten aspekt strategii firmy rozkłada się pomiędzy te dwie grupy pracowników, podkreślając wyraźnie rolę menedżerów, jako tych, którzy ze swymi pracownikami są na co dzień i pozostają z nimi w najbliższych relacjach. *Wszyscy menedżerowie są menedżerami ds. zasobów ludzkich* brzmi tytuł jednego z początkowych podrozdziałów obszernej i ważnej pozycji na temat strategicznego ZZL *Strategic Human Resource Management* (Anthony i in. 1996). Rola i miejsce ZZL w organizacji oraz relacja między oddziaływaniem na pracowników w perspektywie strategicznej i operacyjnej ukazana została na ilustracji 1.5.

1.2.4. Jakie funkcje i zadania stawia przed ZZL organizacja? Czym zajmuje się ZZL?

Ostatnim aspektem precyzującym ZZL jest określenie przedmiotu zainteresowania tej dziedziny, czyli poszczególnych obszarów lub funkcji, którymi się zajmuje. Jest to najlepszy wymiar podsumowujący definicję zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż w równym stopniu odnosi się do ujęcia teoretycznego, jak i praktycznego.

Zarządzanie zasobami ludzkimi składa się z trzech kluczowych funkcji. Są to: nabór pracowników i ich zatrudnianie, zwiększanie produktywności pracowników i ich utrzymanie w organizacji oraz działania związane z rozstawianiem się z pracownikami, w tym z restrukturyzacją zatrudnienia. Można te funkcje zdefiniować też jako cztery, rozdzielając na dwa odrębne obszary zwiększanie produktywności i retencję, czyli utrzymanie ludzi w organizacji (Anthony i in. 1996). W każdej z tych funkcji mieszczą się kolejne, ukazując poziom systemów, które powinny być utrzymane przez ZZL. Ukazuje to ilustracja 1.6.

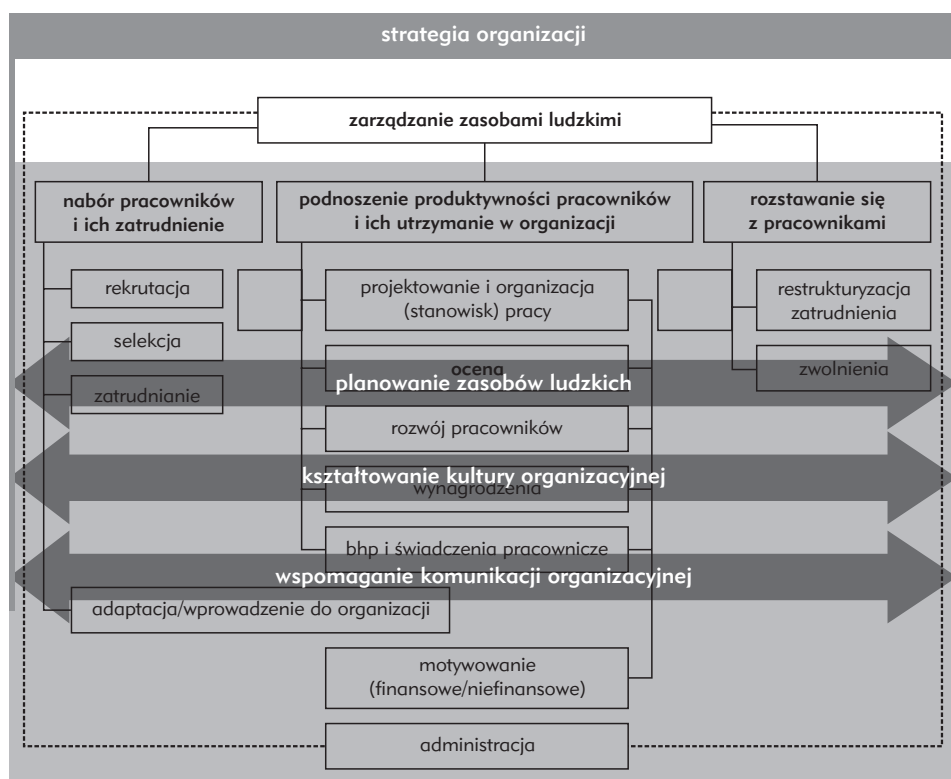


Opracowano na podstawie: Anthony i in. (1996) oraz Armstrong (2007).

Ilustracja 1.6. Podstawowe funkcje systemu ZZL

Powyżej przedstawiony został obraz podstawowy, gdyż celem tej publikacji nie jest szczegółowe analizowanie całego ZZL, lecz ukazanie rzeczy bazowych w sposób funkcjonalny. Oznacza to zdefiniowanie obszarów ZZL w świetle wcześniej przedstawionych zasad rządzących podejściem systemowym i procesowym. Na ilustracji 1.6 zostały wprowadzone pewne zmiany w stosunku do wielu klasycznych ujęć prezentujących ZZL – dotyczy to przede wszystkim funkcji/systemu motywacyjnego i jego relacji z innymi elementami ZZL. Niejednokrotnie *motywacja* czy *motywowanie pracowników* jest wpisane jako odrębny – obok oceny, rozwoju i wynagrodzeń – system, za który odpowiedzialne jest ZZL. Czy jest to jednak krok słuszny i logiczny? Zarówno z perspektywy założeń teoretycznych, jak i przede wszystkim praktycznych, nie jest. Nie ma uzasadnienia logicznego ani nie odzwierciedla stanu rzeczywistego. *Motywowanie pracowników* rozumiane jako proces wzbudzania i zwiększania motywacji do efektywnego wykonywania swojej pracy i działania z zaangażowaniem jest funkcją współdziałania przede wszystkim trzech innych podsystemów ZZL: oceny, rozwoju i wynagradzania. Inaczej mówiąc, te trzy podsystemy stanowią tzw. *triumwirat ZZL*, który jest niczym innym jak trzonem systemu

kontroli motywacji pracowniczej. Dodatkowo, zgodnie z regułami systemów, na oddziaływanie motywujące wpływają także inne elementy ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji utrzymujących *status quo* organizacji i bezpośrednio odzwierciedlających jej strategię i tożsamość. Mowa tu o planowaniu zatrudnienia, kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz wspieraniu i organizowaniu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Są to trzy kolejne zadania ZZL, które nie zostały jednak skupione w konkretnych etapach jakiegoś procesu, lecz dotyczą całości procesów organizacyjnych, usprawniają je i spinają jak klamra (ilustracja 1.7). Zostały nazwane metafunkcjami w podwójnym znaczeniu użycia przedrostka *meta* – po pierwsze, jako funkcje wyższe, nadrzędne, po drugie, jako funkcje będące pochodną, następstwem innych bardziej podstawowych działań. O triumwiracie ZZL i jego metafunkcjach będzie jeszcze niejednokrotnie mowa w niniejszej publikacji, gdyż wymiary te – z centralnym znaczeniem oceny – są warunkiem realizacji wspomnianego już $E = mc^2$ w ZZL.



Ilustracja 1.7. Metafunkcje systemu ZZL

Z dotychczasowych rozważań nad naturą ZZL wynika kilka podstawowych kwestii:

- ZZL powinno mieć rangę zarządczą i strategiczny poziom, czyli działać na rzecz strategii organizacji i opierając się na niej,
- ZZL powinno wyznaczać kierunki, trendy, sposoby i narzędzia zarządzania i przekazywać je menedżerom operacyjnym do zastosowania w zarządzaniu ludźmi,
- ZZL powinno sprawować funkcję kontrolną w stosunku do proponowanych rozwiązań i wprowadzać zmiany w sytuacji, gdy nie przynoszą one korzyści organizacji,
- ZZL odznacza się dużą relatywnością rozwiązań wymagających dopasowania na bieżąco do potrzeb organizacji, a nie odwoływania się do nadrzędnych, uniwersalnych zasad,
- ZZL nie jest dziedziną samodzielną, rozwinęło się na gruncie teorii organizacji i zarządzania w połączeniu z psychologią, a następnie z wyodrębnioną z psychologii dziedziną opisującą zachowania organizacyjne,
- ZZL odnosi się do wszystkich pracowników jako całości, rozumianych w kategoriach zasobów intelektualnych, czyli źródła wszelkiej wiedzy, od której zależy konkurencyjność firmy,
- ZZL powinno reprezentować i realizować wszystkie swoje podstawowe funkcje oraz umieć wypracować z nich funkcje nadrzędne „spinające” całość organizacji i wspomagające realizację strategii,
- ZZL musi spełniać warunki funkcjonowania w ujęciu procesu i systemu, by to wszystko było możliwe.

Nieprzypadkowo ostatni punkt wniosków jest jednocześnie warunkiem spełnienia zasad poprawnego działania ZZL. Mowa w nim bowiem o podejściu systemowym i procesowym, od którego zaczęłam wprowadzenie do niniejszej publikacji i na którym postanowiłam to wprowadzenie zakończyć. Powracam raz jeszcze do powyższego zagadnienia, by ukazać je w nieco szerszym zakresie niż poprzednio i dodatkowo zilustrować, co oznacza dla ZZL pominięcie jego wagi. Ponadto, niezależnie w ilu miejscach tej książki odwołam się do tego aspektu lub go przywołam zapewniam, że będzie to uzasadnione i nie będzie prostą powtórką informacji. W zarządzaniu myślenie tymi dwoma kategoriami jest bezwzględną koniecznością, więc zawsze, gdy można przybliżyć w jakikolwiek sposób ten tok myślenia, warto to robić.

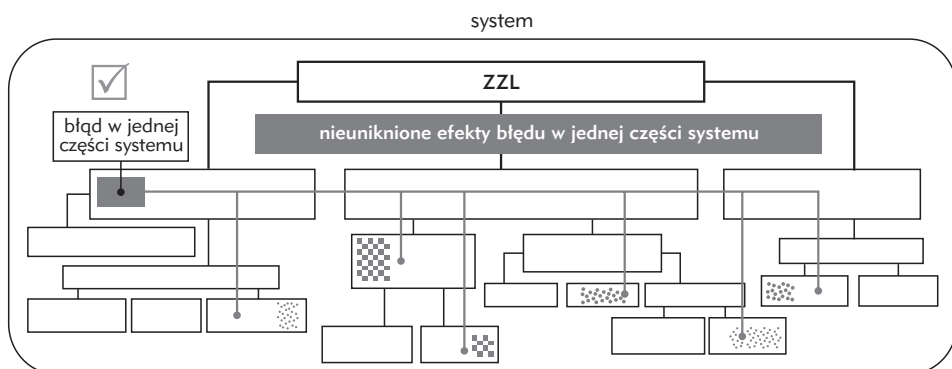
Do szerszego omówienia ujęcia systemowego nieodzowne jest odwołanie się do cybernetyki, nauki o systemach i sterowaniu nimi oraz o związanym z tym przetwarzaniu i przekazywaniu informacji. Celem cybernetyki jest poznanie procesów zachodzących w systemach i reguł, według których one funkcjonują, bez względu na to, z czego są zbudowane. Jest to więc nauka

odnosząca się zarówno do systemów będących organizmami żywymi, jak i do maszyn. W ten sposób określił ją w 1948 r. Norbert Wiener¹³, któremu przypisuje się zdefiniowanie cybernetyki jako odrębnej, samodzielnej dziedziny naukowej. Praca N. Wienera jest odpowiedzią na sformułowaną nieco wcześniej przez L. Bertalanffy'ego ogólną teorię systemów, o czym była mowa na początku książki. Jako nauka o sterowaniu systemami i potrzebnych do tego zasadach komunikacji, cybernetyka szybko wyspecjalizowała się, dając początek takim dziedzinom, jak cybernetyka społeczna¹⁴ (socjocybernetyka) czy cybernetyka ekonomiczna (Mazur 1980). W świetle tak szeroko zakrojonego przedmiotu zainteresowania tej nauki nie dziwi fakt, że w pełnym zakresie odnosi się ona także do organizacji i zarządzania (Morgan 1997). To z cybernetyki pochodzi przywołana na wstępie definicja systemu, według której jest to każda celowo wyodrębnioną całość złożona z części, relacji pomiędzy tymi częściami oraz relacji między częściami a całością. W całości tej nie ma części izolowanych, części i relacje pomiędzy nimi tworzą strukturę, a każda część ma za zadanie przyczyniać się do powodzenia całości. Taka charakterystyka systemu jest na tyle jednoznaczna i prosta, że w pełni tłumaczy konsekwencje systemowości dla ZZL. Idea ta nakazuje przede wszystkim ściśle wzajemne połączenie części ZZL i związania ich wszystkich jako całości z potrzebami organizacji. W systemie ZZL nie mogą zatem istnieć działania przypadkowe, niepowiązane z żadnym innym elementem, a tym bardziej sprzeczne czy wykluczające się, niemające sprecyzowanego celu i określonych korzyści dla firmy. Wszelkie próby wprowadzania rozwiązań ZZL bez powiązania z innymi rozwiązaniami lub w oderwaniu od wytycznych charakteryzujących organizację, w ramach której mają znaleźć zastosowanie, donikąd nie doprowadzą. Będą tylko pojedynczymi wdrożeniami, które nijak się mają do zarządzania, a już na pewno nie wpływają na sukces całości, czyli osiągnięcie celów strategicznych organizacji. System wymaga bowiem współzależności swoich elementów i narzuca im konieczność uzasadnienia wzajemnego istnienia. Tego rodzaju zależność i połączenie w przypadku poprawnego działania systemu służy jego integracji i umocnieniu. Jednakże ta sama zależność jest niszcząca w przypadku wprowadzenia w system błędu. Analogią jest żywy organizm lub system komputerowy. Włączając do tych systemów elementy dla nich po-

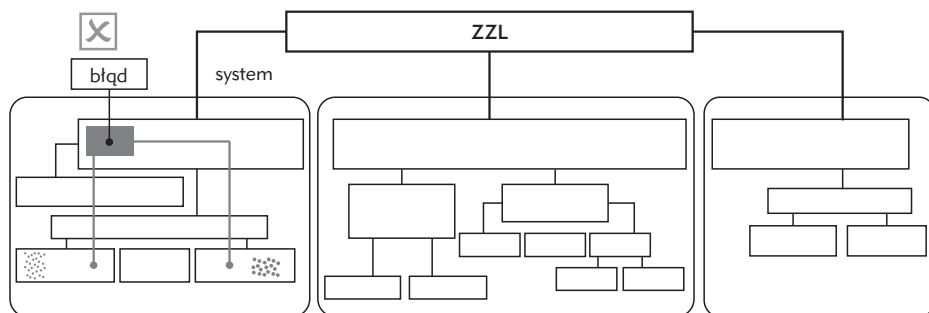
¹³ Norbert Wiener (1894–1964), amerykański matematyk, twórca cybernetyki.

¹⁴ Cybernetyka społeczna (socjocybernetyka) to nauka o procesach sterowania społecznego. Nie należy jej jednak traktować jako ogólnej teorii zjawisk społecznych oraz oczekiwać od niej ich wyjaśnienia. Jest to interdyscyplinarna dziedzina, która korzystając z dorobku takich nauk, jak psychologia społeczna, socjologia kultury, ekonomia polityczna, socjologia matematyczna, nauki polityczne i wielu innych wąskich nauk o charakterze społecznym, udowadnia, że stosowanie do zjawisk społecznych aparatu matematycznego i metod cybernetyki ogólnej jest dopuszczalne i przynosi wyniki uprawniające do stwierdzenia, że procesami społecznymi da się sterować. (Kossecki 1981, także http://socjocybernetyka.files.wordpress.com/2011/04/cyb_spol_wyd_2_roz1.pdf).

zytywne, powodujemy, że jako całość czerpią z tego korzyść, wprowadzając zaś w jedną ich część pierwiastek niekorzystny, obciążymy nim także całość systemu. Błędów czasami nie da się uniknąć – to niekwestionowana prawda. Wiedząc jednak, jak działa system, można precyzyjniej oszacować ryzyko lub konsekwencje ewentualnego błędu lub przygotować efektywniejszy plan naprawczy. Myślenie systemowe i znajomość funkcjonowania systemu, w którym się poruszamy, daje możliwość np. poprawnego oszacowania zasięgu konsekwencji odnotowanego błędu czy pojawiania się tych konsekwencji w czasie.



Ilustracja 1.8. Poprawne rozumienie ZZZ w ujęciu systemowym



Ilustracja 1.9. Nieuwzględnianie ujęcia systemowego odnośnie do ZZZ i rozumienie tej dziedziny jedynie jako sumy kilku odrębnych funkcji

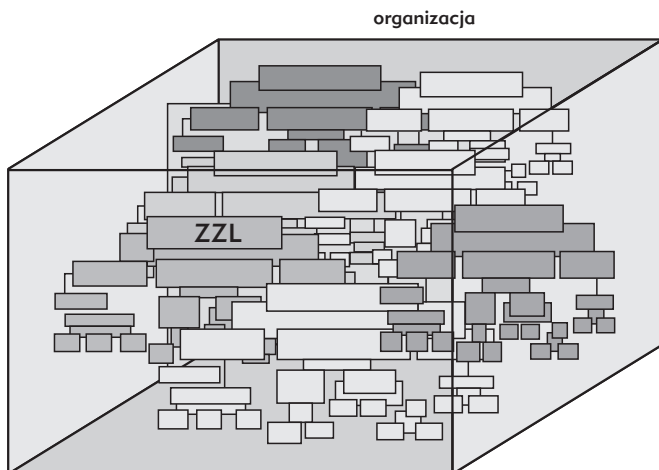
Na ilustracji 1.8 widoczna jest typowa dla systemu nieuchronność powiązań wszystkich elementów ZZZ. W graficznej formie prezentacji ZZZ jako systemu widać, że błąd w jednej części systemu automatycznie (z definicji systemu) obciąża inne elementy. Znacznym problemem praktyki ZZZ jest lekceważenie tego faktu. Konsekwencją takiego traktowania sprawy bywa opracowywanie lub wdrażanie różnych idei w obrębie różnych funk-

cji ZZL bez wzajemnego odniesienia ich do siebie. Podobnie jest z przewidywaniem szans powodzenia i zagrożenia klęską wprowadzanych rozwiązań – zbyt często w ZZL obserwuje się jedynie fragment, wycinek całego systemu (ilustracja 1.9), szacując przebieg wdrożenia jedynie w zawężonym obszarze. Obraz widziany na „małym obrazku” może być satysfakcjonujący, tymczasem spojrzenie na „duży obraz” ujawnić by mogło wiele niekorzystnych konsekwencji pozornie dobrego rozwiązania.

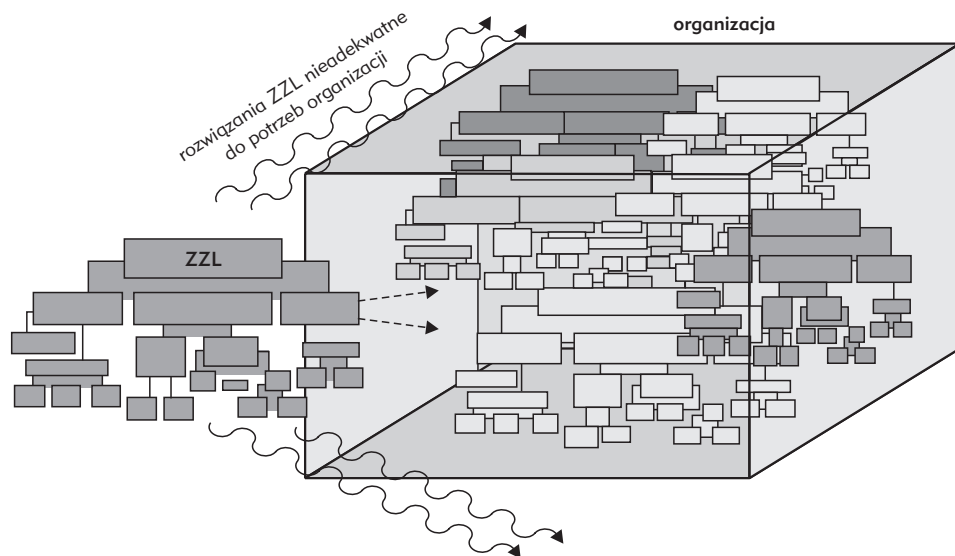
Naturalność i logikę ujęcia systemowego w pełni potwierdza bardzo nośna koncepcja zarządzania opracowana przez R.S. Kaplana i D.S. Nortona określona jako *strategiczna (zrównoważona) karta wyników (Balanced Scorecard)*. Jest to koncepcja monitorowania strategii firmy wykorzystująca spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji. Przedstawia strategię w postaci zestawu mierzalnych celów, ujętych z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i uczenia się oraz – co najważniejsze – ich wzajemnej interakcji (Kaplan, Norton 2001). Szczególnie ważnymi założeniami tej koncepcji jest ukazanie czterech wyróżnionych obszarów stanowiących źródło wskaźników jako ściśle ze sobą powiązanych oraz dodatkowo wyjście poza uwzględnianie w ocenie realizacji strategii jedynie miar finansowych. Oznacza to uwrażliwienie zarządzających na to, że dobre miary finansowe w jednym obszarze mogą doprowadzić do obniżenia wartości wskaźników (także pozafinansowych) w innych obszarach, szczególnie w dłuższej perspektywie. Taka zasada funkcjonowania organizacji jest pełnym przełożeniem zasad systemowego ujęcia, którego respektowanie jest obowiązkiem całego biznesu, także części odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Systemowość ZZL nie ogranicza się przy tym do jego wewnętrznych integralnych części, obejmuje również relacje z otoczeniem, czyli z innymi podsystemami organizacji i całą organizacją jako systemem nadrzędnym. Nie wolno zapominać, że ZZL nie jest autonomiczne, jego istnienie jest podyktowane potrzebami całej organizacji i jednocześnie uzasadnione ich zaspokajaniem (ilustracja 1.10). Gdy ZZL nie rozumie potrzeb organizacji lub nie jest w stanie ich zaspokoić, automatycznie traci argumenty za swą egzystencją. Na tym polega często obserwowany brak porozumienia ZZL z macierzystymi firmami funkcjonującymi na wolnym konkurencyjnym rynku. W celu przywrócenia tej łączności nie trzeba jednak udowadniać, że ZZL jest partnerem dla innych zarządzających organizacją, należy jedynie włączyć się do systemu, współgrać z procesami wyznaczającymi jego działanie i nauczyć się komunikacji z organizacją. Każdy biznes będzie partnerem ZZL, gdy zrozumie i odczuje sens jego działania. Wszędzie tam, gdzie brakuje przełożenia działań ZZL na biznes, sytuacja wygląda tak jak na ilustracji 1.11. Zadanie przyłączenia się do reszty jest zatem po stronie ZZL. W niniejszej książce zaprezentuję Państwu rozwiązania na poziomie metod

i narzędzi oceny i rozwoju pracowników, które można wykorzystać jako podstawowy budulec efektywnych form przemawiania do biznesu, czyli do innych spójnych podsystemów organizacji, w tym zarządu.



Ilustracja 1.10. Poprawne miejsce systemu ZZL jako podsystemu całej organizacji. W takim układzie efekty działania wszystkich podsystemów są agregowane przez organizację i jej potrzebne

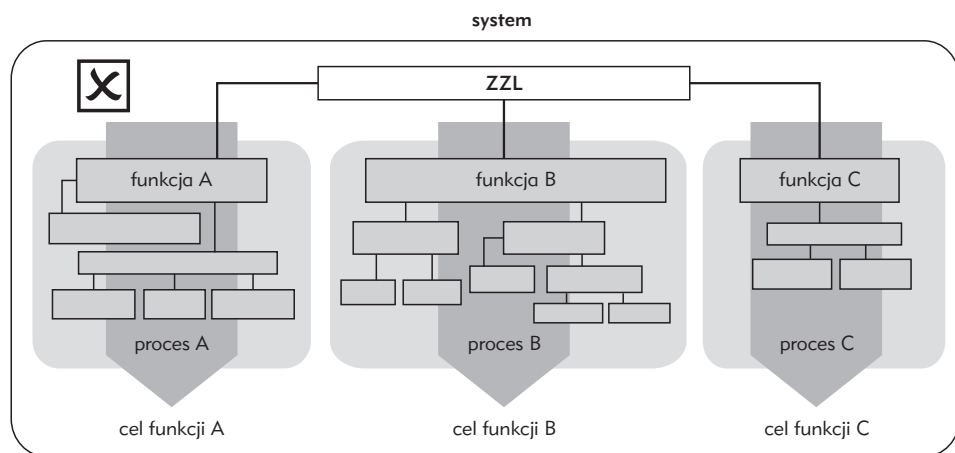


Ilustracja 1.11. Niepoprawne umiejscowienie ZZL, które nie tylko samo w sobie nie jest systemem, ale nie stanowi również części organizacji w ujęciu systemowym. W takim układzie efekty działań ZZL nie są agregowane przez organizację, często też nie są przez nią oczekiwane

W definicji funkcjonowania systemów pojawiło się także pojęcie procesu, gdyż są to zjawiska nierozzerwalnie związane. Procesy stanowią nieodłączną charakterystykę aktywności systemów, są ich siłą napędową. To procesy pozwalają łączyć i wykorzystywać wszelkie zasoby systemów i je rozwijać. To one są odpowiedzialne za sprawną komunikację oraz tak potrzebną do przetrwania i rozwoju adaptację do otoczenia. Patrząc na ten związek od strony systemu, można stwierdzić, że nośnikiem każdego procesu jest jakiś system fizyczny. System nie istnieje bez procesów, a procesy bez systemu. Proces jest jednym z najbardziej naturalnych zjawisk we wszechświecie i w takim ujęciu można go zdefiniować jako uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie (Encyklopedia PWN 2003). Istnieje od zawsze, choć nie zawsze był jednakowo interpretowany w odniesieniu do organizacji i zarządzania. Dopiero od niedawna zyskał perspektywę, która w połączeniu z ujęciem systemowym na polu zarządzania nadała mu pełnię możliwości wykorzystania i nowego rozumienia organizacji. Stało się to w latach 90. za sprawą pojawienia się idei *re-engineeringu* zaproponowanej przez M. Hemmera i J. Champy'ego (Hammer, Champy 1996). W odniesieniu do procesów sztucznych, stanowiących artefakty, czyli będących wytworem ludzi, są nimi ciągle i regularne działania lub przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu (Peppard, Rowland 1997). W ujęciu *stricte* biznesowym proces to zbiór lub zestaw działań, które łącznie kreują wartość w oczach klienta (Hammer, Champy 1996). Wspomniana idea *re-engineeringu* w przedsiębiorstwie nakazała reorganizację procesów zachodzących w organizacji w myśl założenia, że o realizacji celu biznesowego należy myśleć horyzontalnie, niejako w poziomie, przez całą organizację: od definicji produktu i przygotowania na niego rynku, poprzez organizację zasobów, wytworzenie produktu i jego sprzedaż (w dużym skrócie), a nie wertykalnie, zgodnie z pionowymi funkcjami wyznaczonymi przez tradycyjną hierarchiczno-funkcjonalną strukturę organizacji (Hammer, Champy 1996; Peppard, Rowland 1997). To w dużej mierze zrewolucjonizowało myśl o zarządzaniu firmą i budowie struktur organizacyjnych i jednocześnie nadało pełny wymiar interpretowaniu ujęcia systemowego.

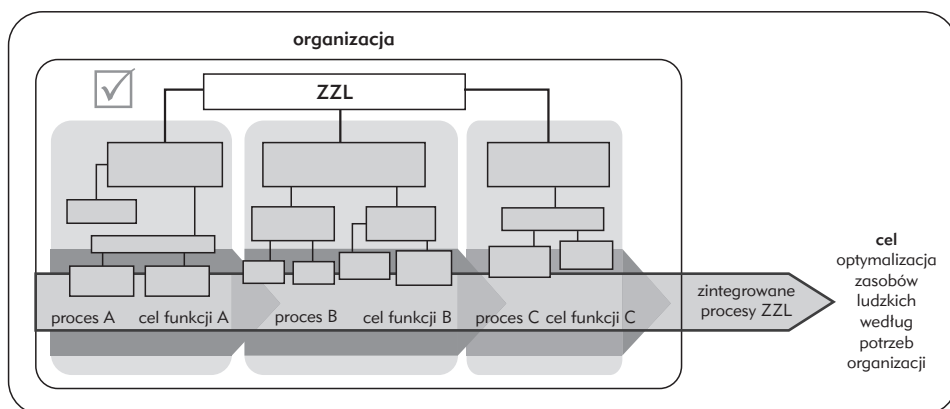
Skoro zatem ZZL ma cechy systemu i jako taki powinno być traktowane, to znaczy także, że podejmowane w jego zakresie działania powinny być procesami. I to nie tylko wewnętrznymi w ramach ZZL, ale i ogólno-organizacyjnymi. Dla ZZL oznacza to, że poszczególne elementy inicjowanych w jego obszarze działań muszą mieć swój porządek (kolejność), swoją ciągłość (stałość, rytm) i być ukierunkowane na konkretny i ściśle zdefiniowany cel. Działania inicjowane i kontrolowane przez ZZL, by mogły odpowiadać założeniom procesu, powinny przebiegać zgodnie z założoną logiczną konsekwencją kolejnych etapów – np. decyzje o zmianie wynagro-

dzenia lub awansie powinny być następstwem oceny, zatrudnienie pracownika należy poprzedzić zdefiniowaniem, kogo organizacja potrzebuje, czyli opisem stanowiska i potrzeb rekrutacyjnych, a planu sukcesji nie powinno się przygotowywać bez wcześniejszego zweryfikowania struktury organizacyjnej i wyników systemu ocen i rozwoju, nie wspominając już o tym, że system ten jeszcze wcześniej należy mieć i z niego korzystać. Wykonywanie tych działań w odwrotnej kolejności czy przypadkowo świadczy o tym, że nie mają one cech procesu, a są wyłącznie pojedynczymi, niepowiązanymi aktami. Ponadto, oprócz posiadania logicznej kolejności i rytmu, działania stanowiące proces organizacyjny muszą być podporządkowane temu samemu celowi. Efekty tych działań powinny więc zostać opisane na jakiejś wspólnej platformie i służyć kolejnym działaniom na wyższym poziomie lub bezpośrednio wpływać na ostateczny wynik, czyli – w przypadku instrumentów ZZL – m.in. na efektywność pracowników. Jeśli jest inaczej, nie można mówić o poprawnym procesie biznesowym. Przykładem nieprocesowego podejścia do poszczególnych działań w zakresie ZZL jest np. brak przełożenia efektów ocen na plany szkoleniowe, promowanie postawy wspierającej rozwój wiedzy w firmie bez uprzedniego uwzględnienia tego elementu w opisie stanowiska i bez powiązania go z jakimkolwiek systemem wzmacniania (motywowania do takiego działania). Procesem nie będzie także przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników bez jakiegokolwiek reakcji na negatywne wyniki tego badania czy wdrożenie modelu kompetencyjnego dla całej firmy z uwzględnieniem jedynie potrzeb działu handlowego. Zmianę myślenia kategoriami funkcji na myślenie kategoriami procesu prezentują ilustracje 1.12 i 1.13.

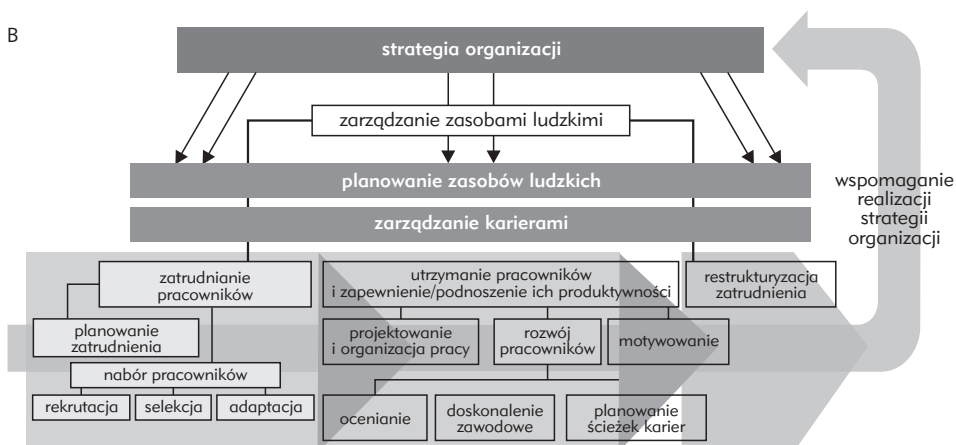


Ilustracja 1.12. Niepoprawne rozumienie przebiegu procesów w systemie ZZL

A



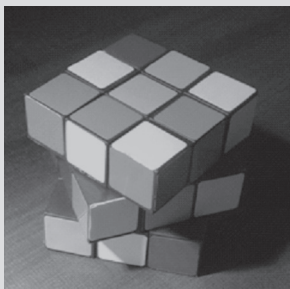
B



Ilustracja 1.13. Poprawne rozumienie przebiegu procesów w systemie ZZL (A i B)

Podsumowując istotę rozumienia ZZL jako systemu złożonego z różnorodnych utrzymujących go procesów, można je porównać z kostką Rubika. Gdy zestawimy poniższe rozwinięcie metafory kostki z zasadami działania ZZL, stanie się to syntetyczną formą kluczowej wiedzy o naturze funkcjonowania tej dziedziny. Zapraszam do lektury części *metafor(m)y zapamiętywania*, czyli prezentowania i tłumaczenia zjawisk w formie łatwych do wyobrażenia metafor.

metafor(m)y
zapamiętywania



ZZL jak kostka Rubika – sposób na łatwe wyobrażenie i zapamiętanie, jak funkcjonuje ZZL będące systemem złożonym z procesów

Wyobraźmy sobie, że kostka jest systemem ZZL. My, biorąc ją do ręki, stajemy się dla niej systemem nadrzędnym (→organizacją), który od niej oczekuje zaspokojenia potrzeby rozrywki manualno-intelektualnej. Celem jest ułożenie kostki tak, aby każda z jej 6 ścian miała jednolity kolor. Kontrola każdego koloru dla danej ściany i działania podejmowane w celu jego ułożenia to procesy. Są w tym przypadku wysoce skomplikowane, dynamiczne i ściśle ze sobą powiązane. Całość, rzecz jasna, wymaga przyjęcia pewnej strategii postępowania, działania według precyzyjnych reguł. Chaotyczne i przypadkowe szukanie rozwiązania niewiele w tym przypadku wniesie. Wyobraźmy sobie konsekwentne przesuwanie kolejnych płaszczyzn sześciianu w celu osiągnięcia efektu końcowego. Małe kolorowe kwadraciki w kostce współgrają ze sobą, a pewna ich liczba nieubłaganie się przemieszcza za każdym razem, gdy wykonamy ruch (→wprowadzimy jakieś rozwiązanie). Przesuwanie się jednych elementów kontrolujemy i obserwujemy, ale zmieniają swe położenie także inne, niewidoczne z tej samej perspektywy. Trzy płaszczyzny zawsze pozostają poza zasięgiem naszego wzroku. W celu kontroli stanu zadania trzeba odpowiednio analizować różne położenia całej bryły (→kontrolować całość systemu). To jest podstawowa cecha systemów – powiązania i brak części izolowanych (autonomicznych). Jeśli to wiemy i umiemy kontrolować, a także włączyć te zasady w plan realizacji całego zadania, to w końcu uda się tak ze sobą zgrać poszczególne procesy, by doprowadziły nas do celu. Kostka zostaje ułożona, system osiąga równowagę, a my, choć zmęczeni, odczuwamy zadowolenie. Podsystem się sprawdził i zaspokoił potrzeby systemu nadrzędnego. W tym przypadku sprawa jest o tyle prosta, że nie było żadnych barier w komunikacji potrzeb między systemem nadrzędnym (nami) a podsystemem (kostką). Doskonale wiedzieliśmy, co chcemy osiągnąć.

Pomyślmy jednak, co by się działo, gdybyśmy byli tylko systemem pośrednim (wykonawcą), a nie wiedzielibyśmy lub nie bylibyśmy pewni, jaki cel mamy osiągnąć, czyli czego oczekuje system nadrzędny – ułożenia jednego pełnego koloru? Dwóch? Trzech? Czy może wszystkich? A jeśli dwóch, to których? A może celem nie jest pełny kolor, lecz jakiś wzór? Nie znając celu zadania lub źle go interpretując, podejmowalibyśmy działania, które byłyby bezcelowe i chaotyczne, nawet gdybyśmy byli mistrzami układania kostki. Nie znając oczekiwań systemu nadrzędnego, a kontrolując działania kostki

(podsystemu), stalibyśmy się elementem niepołączonym, przeszkodą w uzyskaniu pożądanego stanu. Sama kostka nie byłaby problemem, problem stanowiłby brak porozumienia, zła komunikacja. Podobnie negatywny rezultat byłby spowodowany brakiem naszych umiejętności. Gdybyśmy nie umieli ułożyć kostki, nie pomogłaby także dobra komunikacja i poprawne zrozumienie oczekiwań. To dwie różne przyczyny braku poświadanych efektów. Druga kwestia, którą łatwo sobie uświadomić na przykładzie kostki, to nierozzerwalność elementów systemu – w tym przypadku małych kolorowych ruchomych sześciątów, z których zbudowana jest cała kostka. Nie ma w systemie żadnej zmiany, która pozostawałaby bez związku z inną częścią czy takiej, która nie wpłynęłaby na pewną zmianę całości. W ZZL jest dokładnie tak samo. Często nie myślimy o niewidocznych „gołym okiem” konsekwencjach podejmowanych działań, ale to nie oznacza, że ich nie ma. Są i bezdyskusyjnie wynika to z zasad funkcjonowania systemów.

Pamiętajmy: cokolwiek zrobimy w którymkolwiek aspekcie ZZL, w pewnym zakresie będzie to miało wpływ na cały system, także na ten nadrzędny. Analogiczna zasada dotyczy tego, czego nie zrobimy, choć powinniśmy. Konsekwencje braków też odczuje cały system.

Podsumowanie i zakończenie

Niniejsze opracowanie, choć obszerne, dotyczy jedynie oceny kompetencji, czyli jednego z dwóch aspektów oceny pracownika. Drugi aspekt, który stanowi ocena wyników pracy, jest w tym opracowaniu jedynie kontekstem, bez którego ocena kompetencji nie byłaby uzasadniona. Ocenie wyników pracy poświęconych zostało wiele specjalistycznych opracowań zawierających opisy kompleksowych systemów zarządzania wynikami, a także poszczególnych metod, techniki i narzędzi tej oceny. Wiedza na temat oceny wyników pracy, choć bardzo złożona i kluczowa dla każdej organizacji, jest jednak bardziej jednoznaczna i przejrzysta niż zagadnienia związane z kompetencjami. Z pewnością dlatego, że ten wymiar podlega ocenie, odkąd istnieje zarządzanie rozumiane jako proces utrzymywania w normie wszystkich parametrów organizacji. Także dlatego, że jest to wymiar obiektywny i łatwiej mierzalny. Pojęcie, znaczenie i ocena kompetencji w kontekście efektywności pracowników pojawiły się znacznie później w historii nauk o zarządzaniu. Ponadto jest to zjawisko względne, zarówno w swej istocie, jak i pomiarze. Poświęciłam tę książkę temu właśnie aspektowi, licząc, że choć po części uda mi się ukazać ocenę kompetencji jako czynność nie tyle prostą samą w sobie, ile w prosty sposób związaną z oceną wyników pracy, a zatem konieczną i logiczną. Ocenę wyników pracy zawsze bowiem towarzyszy ocena kompetencji, ponieważ tylko dzięki nim pracownik uzyskuje swój wynik.

Omówienie zagadnień dotyczących tylko oceny kompetencji to nie jedynie ograniczenie tej publikacji. Jej treści zostały dodatkowo zawężone do zagadnień opracowywania modeli kompetencyjnych, projektowania narzędzi oceny kompetencji i zasad korzystania z nich. Wszystkie te elementy zostały omówione w kontekście tylko jednej metody – klasycznej oceny okresowej opartej na obserwacji. Nie została natomiast uwzględniona metoda oceny sytuacyjnej (np. AC/DC) poświęcona przede wszystkim ocenie potencjału ani metoda oceny 360 stopni. Opracowanie nie obejmuje także charakterystyki systemów wspomagających rozwój pracowników, takich jak projektowanie stanowisk pracy, projektowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego czy indywidualnych ścieżek karier, programy zarządzania talentami czy programy mentoringu. Nie zostały również omówio-

ne zasady prowadzenia rozmowy oceniającej ani systemy wspomagające wykorzystywanie treści szkoleniowych. Są to bardzo ważne zagadnienia współtworzące zarządzanie rozwojem pracowników, czyli zarządzanie ich kompetencjami, oraz umacniające jakość i znaczenie całego ZZL, jednakże jedna pozycja książkowa nie wystarczy, by je wszystkie omówić.

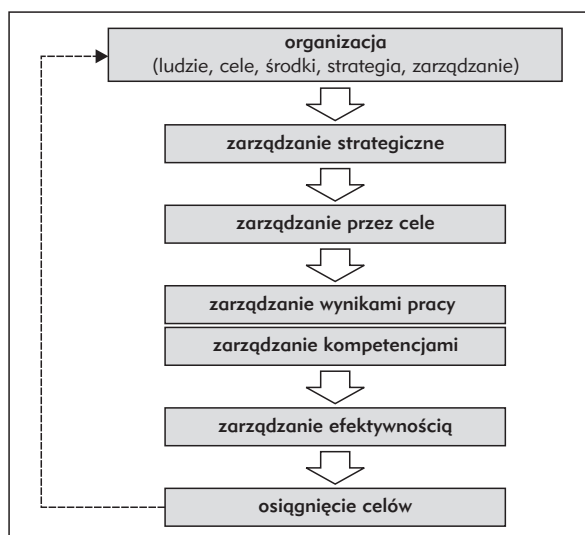
Określając zakres niniejszego opracowania, postanowiłam zacząć od kwestii najbardziej wieloznacznej i problematycznej, a jednocześnie kluczowej, czyli od metodologii oceny kompetencji i narzędzi ich oceny. W praktyce ZZL problemy z oceną kompetencji często zaczynają się właśnie na tym fundamentalnym poziomie. Wybór takiego zakresu zagadnień jako podstawowych dla zarządzania kompetencjami ostatecznie uzasadniła możliwość zaoferowania Czytelnikom gotowego narzędzia, które dla jednych może okazać się pomocne w bezpośrednim zastosowaniu, dla innych może być punktem wyjścia do przygotowania na tej podstawie pełnych zintegrowanych systemów oceny, a dla jeszcze innych stanowić nowe podejście inspirowane do samodzielnych rozwiązań zgodnych z proponowanym w książce kierunkiem myślenia.

Oddając do rąk Czytelników pozycję poświęconą jedynie ocenie kompetencji, pragnę podkreślić, że ocena ta ma sens tylko wówczas, gdy jest połączona z oceną wyników pracy. Tylko właściwe związanie tych dwóch systemów gwarantuje kontrolę nad efektywnością pracy, czyli nad realizacją celów strategicznych, i jednocześnie dbanie o interesy pracowników. Dla każdej organizacji jest to kwestia kluczowa. Uzasadnia to również ideę ZZL w roli partnera biznesu. Bez względu na termin określający ten nadrzędny proces, jest on dla każdej organizacji ten sam – zawsze polega na ocenie efektów pracy i rejestrowaniu, jakie działania do nich prowadzą. W przypadku pozytywnych efektów pracy działania do nich zmierzające powiela się i doskonali, w przypadku efektów negatywnych niepoprawne działania eliminuje się lub koryguje. Zarządzanie efektywnością pracy to wspólne oddziaływanie zarządzania wynikami z zarządzaniem kompetencjami. Zarządzanie wynikami nie jest możliwe bez zarządzania kompetencjami, gdyż to kompetencje podlegają korekcie, by poprawić wyniki pracy. Natomiast zarządzanie kompetencjami bez uwzględnienia wyników pracy nie miałoby sensu, ponieważ to poziom realizacji zadań wyznacza zakres i kierunek rozwoju kompetencji. Ich współistnienie i współzależność dobrze opisuje metafora monety wykorzystana do ukazania dwóch integralnych celów oceny (zob. metafor(m)y zapamiętywania *Cel oceny pracowników jak dwie strony monety* w podrozdziale 3.1.1, s. 101).

Zarządzanie efektywnością pracy oparte na ocenie wyników i kompetencji oraz rozwoju pracowników w naturalny sposób musi służyć organizacji i działać w rytm jej celów strategicznych, co z kolei zapewnia proces, którym jest zarządzanie przez cele (ilustracja 3.36, s. 338 i 4.1)

W ten sposób wszystko się ze sobą łączy, tworząc harmonię i spójną całość. Całość, w której mieści się zarówno zarządzanie strategią organizacji, jaki i zarządzanie zasobami ludzkimi. Jest wspólny cel i porozumienie. Nie ma już chaosu.

Organizacja to ludzie, cele, środki, strategia i zarządzanie – **zarządzanie strategiczne** zaczyna się zatem od **zarządzania przez cele**. Aby można było te cele realizować, trzeba wyznaczać zadania i oceniać poziom ich realizacji; gdy wyniki są niezadowalające, należy je korygować przez podnoszenie i/lub uzupełnianie kompetencji; gdy są dobre, należy powielać poprawne działania i je udoskonalać. Korygowanie i udoskonalanie kompetencji w świetle wyników pracy to **zarządzanie wynikami pracy** i **zarządzanie kompetencjami**, czyli w sumie **zarządzanie efektywnością**. Dzięki niemu organizacja, wykorzystując swoje zasoby (w tym także ludzi jako kapitał intelektualny), może realizować swe cele strategiczne, czyli to, co dyktowane było na samym początku przez proces **zarządzania przez cele**. Utrzymywanie i rozwój każdego systemu zaczyna się od zarządzania przez cele i na nim się kończy, bo nic nie potwierdza sensu działania tak rzetelnie i wiarygodnie jak sukces w osiągnięciu kolejnych celów.



Ilustracja 4.1. Wzajemne powiązania procesów organizacyjnych wspierających system oceny i rozwoju pracownika (ujęcie 2, ujęcie 1 prezentuje ilustracja 3.36, s. 338)

Jeśli Czytelnicy uznają niniejszy materiał za pomocy w doskonaleniu swego warsztatu pracy i poszerzaniu spektrum rozwiązań, jakie daje ZZL, to z pewnością powstanie druga część publikacji poświęcona zagadnieniom w tej pozycji pominiętym, a związanym z zarządzaniem kompetencjami, szczególnie z oceną potencjału oraz instrumentami przygotowania i kontroli procesu rozwoju pracowników. W celu przesłania opinii na temat tej książki i dołączonej do niej aplikacji oraz oczekiwań w stosunku do kolejnych pozycji kontynuujących zagadnienie zarządzania kompetencjami, prosimy pisać pod adres: kpadzik@swps.edu.pl lub kinga@essey.com.pl

Autorka

Literatura

- Anthony W.P., Perrewe P.L., Kacmar K.M. (1996), *Strategic Human Resource Management*, Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, Orlando.
- Armstrong M. (1996), *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Aronson E., Wilson T., Akert R. (1994), *Social Psychology: The Heart and the Mind*, HarperCollins College Publishers.
- Azevedo F.A.C. (2009), *Equal numbers of neuronal and nonneuronal cells make the human brain an isometrically scaled-up primate brain*, „Journal of Comparative Neurology” 513(5), s. 532–541.
- Bacal R. (1999), *Performance Management*, McGraw-Hill.
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bernstein D.A., Clarke-Stewart A., Penner L.A., Roy E.J., Wickens Ch.D. (2000), *Psychology*, Houghton Mifflin Company.
- Camuffo A., Gerli F. (2005), *The Competent Production Supervisor: A Model for Effective Performance*, [w:] *Industrial Performance Center Working Paper*, Massachusetts.
- Coens T., Jenkins M. (2002), *Abolishing Performance Appraisals*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Colmann A.M. (2009), *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Dawid R., Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. (1999), *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
- DOOR Poland (2010), *Badanie efektywności szkoleń realizowanych w ramach projektów dofinansowanych z EFS*, <http://www.door.com.pl/print/efs/DOORwdrozenie.pdf>
- Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Biblioteka Nowoczesności.
- Drucker P. (1998), *The new organization*, „Harvard Business Review”, vol. 1–2.
- Drucker P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker P. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Drucker P. (2004), *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*, Harper Collins Publisher.
- Drucker P. (2005), *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P. (2005), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

- Dubois D.D., Rothwell W.J. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- Duch W. (2012), *Wstęp do kognitywistyki*, wykłady, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, <http://www.fizyka.umk.pl/~duch/Wyklady/Kog1/09-rozwoj.htm#gen>.
- Encyklopedia Britannica*, Merriam-Webster.com, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/human+resources?show=0&t=1295638541>.
- Fiske S.T. (1982), *Schema-Triggered Affect: Application in Social Perception*, [w:] *Affect and Cognition: The 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*, eds. M.S. Clark, S.T. Fiske, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Fiske S.T., Taylor S.E. (1991), *Social Cognition*, McGraw-Hill, New York.
- Forgas J.P., Williams K.D., Wheeler L. (2005), red., *Umysł społeczny. Poznawcze i motywacyjne aspekty zachowań interpersonalnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Frost P. (2002), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, HBS Press Book.
- Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hagel III J., Brown J.S. (2006), *Organizacja jutra*, Helion, Gliwice.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Re-engineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Hoduń D., *Nietzsche i interpretacja*, Zeszyty Naukowo-Artystyczne „Dyskurs”, ASP Wrocław, nr 7; także: <http://test.asp.wroc.pl/dyskurs/Dyskurs7/Dagmara-Hodun.pdf>.
- Kamiński A. (1974), *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*, [w:] *Metodologia pedagogiki społecznej*, Ossolineum, Wrocław.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1994), *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harper Business, New York.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*, John Wiley & Sons.
- Kossecki J. (1981), *Cybernetyka społeczna*, PWN, Warszawa.
- Kotler Ph., *Marketing* (2004), Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), red., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Kwiatkowski S. (1995), *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- Majcherek J.A. (2004), *Źródła relatywizmu w nauce i kulturze XX wieku. Od teorii względności do postmodernizmu*, Universitas, Kraków.
- Mazur M. (1980), *Spoleczne znaczenie cybernetyki*, „Nowe Drogi”, nr 5, s. 152–163.

- McClelland D.C. (1973), *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, January.
- Mehrabian A. (1971), *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California.
- Mehrabian A. (1972), *Nonverbal communication*, Aldine, Chicago; także *Mehrabian's communication research*, <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2008), *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Mullins L.J. (2007), *Management and Organizational Behaviour*, FT Pitman Publishing.
- Nielsen T.M. (2008), *The Evolving Nature of Work Teams*, [w:] *21st Century Management: A Reference Handbook*, ed. Ch. Wankel, vol. 2, Sage Publications.
- Nietzsche F. (1993), *Pisma pozostałe 1862–1875*, Inter Esse, Kraków.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Padzik K. (2002), *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Padzik K. (2011), *Strukturalny model kompetencji – dualizm wskaźników behawioralnych i wpływ budowy kompetencji na jej funkcjonalność w systemach oceny i rozwoju pracowników*, [w:] *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, red. F. Byłok, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Monografie nr 205, Częstochowa.
- Peppard J., Rowland Ph. (1997), *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pilch T. (1971), *Metodologia pedagogicznych badań środowiskowych*, Ossolineum, Wrocław.
- Pilch T. (1995), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Pilch T., Wujek T. (1975), *Metody i techniki badań w pedagogice*, [w:] *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, red. M. Godlewski i inni, PWN, Warszawa.
- Płoszajski P. (1987), *Paradygmat nauk organizacyjnych. W kierunku nowej metafo-ry*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1–4.
- Płoszajski P. (1998), *Organizacja przyszłości. Przerażony kameleon*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo WSH-E, Łódź; także <http://akson.sgh.waw.pl/~rmrowka/OrgPrzysz.pdf>.
- Płoszajski P. (2005), red., *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa; także <http://www.e-mentor.edu.pl/biblioteka/kameleon.pdf>.
- Pocztowski A. (2005), red., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Raven J. (2001), *The McClelland/McBer Competency Models*, [w:] *Competence in the Learning Society*, eds. J. Raven, J. Stephenson, Peter Land, New York.

- Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Robbins S.P. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rummler G., Brache A. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Sandberg J. (2000), *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, „Academy of Management Journal”, vol. 43, nr 1, s. 9–25.
- Schütt P. (2003), *The post-Nonaka knowledge management*, „Journal of Universal Computer Science”, vol. 9, nr 6, s. 451–462.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Biuletyn Polish Open University, maj, <http://www.wszpou.edu.pl/biuletyn-n/?p=&strona=biulrzadcz2&nr=21>.
- Sidor-Rządkowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Skibiński A. (2003), *Homo significus. Autorozprawa o poznaniu-języku*, Wyd. IMEX-GRAF, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995), *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stewart Th. (1999), *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Currency Doubleday.
- Strelau J. (2007), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Strelau J., Doliński D. (2010), red., *Psychologia akademicka. Podręcznik*, t. 1, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Sztumski J. (1984), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, wyd. 2, Warszawa.
- Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Uniwersalny słownik języka polskiego* (2003), Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Welsing C. (2011), *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wielka Encyklopedia PWN* (2002), t. 9, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Wielka Encyklopedia PWN* (2003), t. 19, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Wielka Encyklopedia PWN* (2004), t. 22, 23, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Wielki słownik angielsko-polski* (2004), PWN-Oxford, Warszawa.
- Wielki słownik polsko-angielski* (2004), PWN-Oxford, Warszawa.
- Zimbardo Ph.G., *Psychologia i życie* (2002), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Spis ilustracji

Ilustracja 1.1. M.C. Escher, „Względność” (ang. Relativity), litografia z 1953 r.	17
Ilustracja 1.2. Zachowania organizacyjne – elementy składowe dziedziny.....	24
Ilustracja 1.3. Dziedziny współtworzące ZZL	25
Ilustracja 1.4. Dziedziny współtworzące ZZL	26
Ilustracja 1.5. Miejsce i rola ZZL w kontekście organizacji. Różnica między ZZL na poziomie strategicznym a zarządzaniem ludźmi na poziomie operacyjnym	30
Ilustracja 1.6. Podstawowe funkcje systemu ZZL	32
Ilustracja 1.7. Metafunkcje systemu ZZL	33
Ilustracja 1.8. Poprawne rozumienie ZZL w ujęciu systemowym	36
Ilustracja 1.9. Nieuwzględnianie ujęcia systemowego odnośnie do ZZL i rozumienie tej dziedziny jedynie jako sumy kilku odrębnych funkcji	36
Ilustracja 1.10. Poprawne miejsce systemu ZZL jako podsystemu całej organizacji. W takim układzie efekty działania wszystkich podsystemów są agregowane przez organizację i jej potrzebne	38
Ilustracja 1.11. Niepoprawne umiejscowienie ZZL, które nie tylko samo w sobie nie jest systemem, ale nie stanowi również części organizacji w ujęciu systemowym. W takim układzie efekty działań ZZL nie są agregowane przez organizację, często też nie są przez nią oczekiwane	38
Ilustracja 1.12. Niepoprawne rozumienie przebiegu procesów w systemie ZZL	40
Ilustracja 1.13. Poprawne rozumienie przebiegu procesów w systemie ZZL (A i B)	41
Ilustracja 2.1. Psychologiczny model zachowania	49
Ilustracja 2.2. Analogia charakterystyki różnic indywidualnych i kompetencji. Proces definiowania składników kompetencji w odwołaniu do klasycznych pojęć psychologii	50
Ilustracja 2.3. Spostrzeganie świata zewnętrznego – natura tego procesu i jego znaczenie dla oceny.....	60
Ilustracja 2.4. Budowa kompetencji stanowiąca podstawę proponowanego strukturalnego modelu kompetencji (ModelS [®]).....	67

Ilustracja 2.5. Różnica i relacja między kompetencją rozumianą jako model teoretyczny a praktycznym modelem kompetencji jako indywidualną charakterystyką wymagań konkretnej organizacji	71
Ilustracja 2.6. Cztery źródła kształtujące znaczenie komunikatów w procesie porozumiewania się, a także kształtujące odbiór drugiego człowieka w procesie oceniania. W tym źródło 1 zawiera 3 kanały komunikacji (por. ilustracja 2.4, s. 67)	78
Ilustracja 2.7. Przykłady zależności znaczenia komunikatów od kontekstu, w którym są przekazywane i odbierane	79
Ilustracja 2.8. Integralność i charakter zależności dwóch elementów składających się na ocenę pracownika	81
Ilustracja 2.9. Proces zarządzania kompetencjami. Punkty 8 i 9 są wyróżnione, ponieważ w modelach kompetencji zazwyczaj stosowanych w SOOP ten etap nie występuje, natomiast jest kluczowy	82
Ilustracja 2.10. Proces oddziaływania motywacji zewnętrznej, czyli odbioru kontekstu pracy przez pracownika, na poziom kompetencji prezentowanych w zachowaniach. Główna zasada ModeluS [®]	87
Ilustracja 2.11. Proces interpretacji obserwowanych zachowań, czyli analizy ich źródła/przyczyny, zgodnie z podstawowym założeniem ModeluS [®]	90
Ilustracja 3.1. Podstawowe funkcje systemu ZZL. Od jakości oceny pracowników zależy równowaga całości ZZL	96
Ilustracja 3.2. Przebieg jednego cyklu oceny okresowej	98
Ilustracja 3.3. Zależności między SOOP a innymi procesami ZZL i całej organizacji	100
Ilustracja 3.4. Charakterystyka SOOP jako systemu organizacyjnego – podstawowe cele i funkcje	105
Ilustracja 3.5. Zarys motywacyjnej teorii oczekiwań według V.H. Vrooma	111
Ilustracja 3.6. Modyfikacja schematu motywacyjnej teorii oczekiwań według V.H. Vrooma	111
Ilustracja 3.7. Teoria względnej efektywności w zarządzaniu ludźmi	112
Ilustracja 3.8. Pracownik i jego zasoby wewnętrzne (kompetencje) oraz otoczenie bliższe (wewnątrzzorganizacyjne) i dalsze (rynkowe) jako czynniki mające wpływ na zaangażowanie i poziom efektywności pracy	114
Ilustracja 3.9. Elementy systemu okresowej oceny pracowniczej	115
Ilustracja 3.10. Różnice w przebiegu oceny sytuacyjnej i oceny okresowej	116
Ilustracja 3.11. Graficzna prezentacja charakterystyki narzędzia. Przykład 3.1	147
Ilustracja 3.12. Graficzna prezentacja charakterystyki narzędzia. Przykład 3.2	149
Ilustracja 3.13. Graficzna prezentacja charakterystyki narzędzia. Przykład 3.3	150
Ilustracja 3.14. Graficzna prezentacja charakterystyki narzędzia. Przykład 3.4	152
Ilustracja 3.15. Graficzna prezentacja podziału metod oceny kompetencji	153
Ilustracja 3.16. Graficzna prezentacja podziału narzędzi oceny kompetencji	154

Ilustracja 3.17. Dialog na temat wyboru stanowisk, do których będzie przypisana kompetencja <i>innowacyjność</i>	200
Ilustracja 3.18. Dialog na temat różnego rozumienia określeń służących ocenie – niebezpieczne ostrze subiektywności odbioru wydarzeń i ich nazywania..	216
Ilustracja 3.19. Przykład opisu i analizy incydentu krytycznego zidentyfikowanego w firmie Brentor. Odnosi się on do kompetencji <i>efektywne przekazywanie informacji</i>	229
Ilustracja 3.20. Zależność efektywności SOOP od wzajemnego dopasowania trzech podstawowych elementów, które go tworzą oraz związku tych elementów z charakterystyką organizacji	250
Ilustracja 3.21. Przykład wykorzystywania pozornych wskaźników w przypadku kompetencji <i>odpowiedzialność</i> . Tutaj jest to obraz błędu logicznego typu <i>idem per idem</i> (to samo przez to samo).....	275
Ilustracja 3.22. Fragment ilustracji 3.15 (s. 153) dotyczący tylko metod oceny kompetencji w ramach SOOP. Wybory zaznaczone szarym tłem dotyczą trzech rozwiązań opisanych w tej książce, wybory oznaczone przerywanymi ramkami to rozwiązania nierekomendowane. Pozostałe mogą wspomagać klasyczną ocenę okresową, ale nie będą omawiane w tej publikacji.....	283
Ilustracja 3.23. Fragment ilustracji 3.16 (s. 154) dotyczący charakterystyki narzędzi oceny kompetencji. Elementy zaznaczone szarym tłem to wybory dla arkusza oceny pracownika ze skalą natężeń dla wskaźników (SNW). Wybory oznaczone przerywanymi ramkami to rozwiązania nierekomendowane	284
Ilustracja 3.24. Fragment ilustracji 3.16 dotyczący charakterystyki narzędzi oceny kompetencji. Elementy zaznaczone szarym tłem to wybory dla arkusza oceny pracownika ze skalą natężeń dla kompetencji (SNK). Wybory oznaczone przerywanymi ramkami to rozwiązania nierekomendowane	285
Ilustracja 3.25. Fragment ilustracji 3.16 dotyczący charakterystyki narzędzi oceny kompetencji. Elementy zaznaczone szarym tłem to wybory dla zerojedynkowego arkusza oceny pracownika w wersji 1/0–1. Wybory oznaczone przerywanymi ramkami to rozwiązania nierekomendowane.....	286
Ilustracja 3.26. Dwa warianty (do wyboru) graficznej prezentacji poziomu natężenia wskaźników w ramach jednej kompetencji w arkuszu SNW	299
Ilustracja 3.27. Przykład macierzy podsumowującej wszystkie wyniki oceny na poziomie kompetencji z arkusza SNW dla jednej osoby (wyjaśnienie grafiki s. 297).....	302
Ilustracja 3.28. Przykład zbiorczej macierzy podsumowującej wyniki z arkusza SNW dla 3 osób (wyjaśnienie grafiki s. 297)	303
Ilustracja 3.29. Przykład zbiorczej macierzy podsumowującej wyniki z arkusza SNW dla 1 osoby w 3 cyklach oceny z roczną przerwą (wyjaśnienie grafiki s. 297).....	304

Ilustracja 3.30. Przekrojowy obraz graficzny dla jednej osoby z podziałem na każdą kompetencję; widoczny jest fragment z 6 kompetencjami, z których każda ma 5 wskaźników; jednostki w pionie odpowiadają pojedynczym wskaźnikom, odcienie szarości informują o poziomie wskaźników; podobny przekrój można uzyskać dla wszystkich kompetencji, także o różnej liczbie wskaźników, prezentując rozkład ich natężeń procentowo w miejsce liczby wskaźników	305
Ilustracja 3.31. Obraz ukazujący – bez podziału na poszczególne kompetencje – ogólny rozkład deficytów, elementów zgodnych z oczekiwaniem oraz potencjału	305
Ilustracja 3.32. Obraz ukazujący zestawienie wszystkich wskaźników niepożądanych i tych, które dotyczą potencjału. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego. Dokument arkusza SNW	306
Ilustracja 3.33. Przykładowe podsumowanie wyników w formie wniosków i planu działania. Dokument arkuszy SNW, SNK, 1/0–1. Podsumowanie nie jest generowane, lecz przygotowywane przez osobę oceniającą na podstawie danych zestawionych z arkusza obserwacji i rozmowy z pracownikiem	307
Ilustracja 3.34. Obraz dopasowania i jego braku wynikającego z deficytów lub nadwyżek dla arkusza SNK i arkusza 1/0–1	313
Ilustracja 3.35. Proces interpretacji obserwowanych zachowań, czyli analizy ich źródła/przyczyny, zgodnie z podstawowym założeniem ModeluS [®] (wcześniej jest on ukazany jako ilustracja 2.11, s. 90)	333
Ilustracja 3.36. Wzajemne powiązania procesów organizacyjnych wspierających system oceny i rozwoju pracownika (ujęcie 1, ujęcie 2 prezentuje ilustracja 4.1, s. 363)	338
Ilustracja 3.37. Różne kierunki działań wynikające z różnych zestawień oceny aspektu kompetencji oraz wyników pracy. Motywowanie finansowe odnosi się w tym przypadku do wynagrodzenia zmiennego zależnego od wyników pracy	340
Ilustracja 4.1. Wzajemne powiązania procesów organizacyjnych wspierających system oceny i rozwoju pracownika (ujęcie 2, ujęcie 1 prezentuje ilustracja 3.36, s. 338)	363

Spis tabel

Tabela 2.1. Różne propozycje kategoryzacji kompetencji w celu tworzenia gotowych wzorców modeli. Przykłady reprezentujące myślenie zgodne z racjonalistycznym podejściem do kompetencji	74
Tabela 3.1. Przykład zastosowania oceny wartościującej do każdego wskaźnika....	136
Tabela 3.2. Przykład zastosowania oceny wartościującej bezpośrednio do kompetencji	137
Tabela 3.3. Przykład oceny obserwacyjnej ze skalą natężeń dla wskaźników	139
Tabela 3.4. Przykład oceny obserwacyjnej ze skalą natężeń dla kompetencji	140
Tabela 3.5. Przykład arkusza oceny obserwacyjnej bez skali natężeń (wersja 0–1/1)	142
Tabela 3.6. Przykład arkusza oceny obserwacyjnej bez skali natężeń (wersja 1/0–1)	144
Tabela 3.7. Fragment kwestionariusza ocen z widocznymi wskaźnikami bez widocznych nazw kompetencji. Ocena niewartościująca.....	147
Tabela 3.8. Fragment arkusza ocen z widocznymi nazwami kompetencji, ale bez widocznych wskaźników. Ocena wartościująca	148
Tabela 3.9. Fragment arkusza ocen z widocznymi nazwami kompetencji i wskaźnikami. Ocena niewartościująca	149
Tabela 3.10. Fragment arkusza ocen z widocznymi nazwami kompetencji i częściowo widocznymi wskaźnikami (tylko krańce kontinuum). Ocena wartościująca.....	151
Tabela 3.11. Przykład behawioralnej skali rankingowej odnoszącej się do kompetencji	158
Tabela 3.12. Analiza przykładu 5-stopniowej behawioralnej skali rankingowej odnoszącej się do kompetencji.....	159
Tabela 3.13. Przykład braku spójności i logicznego układu wskaźników w bardzo rozbudowanym schemacie operacjonalizacji przy 5-poziomowej skali natężeń kompetencji.....	161
Tabela 3.14. Przykład pułapki 1: fragment modelu kompetencji i narzędzia oceny	165
Tabela 3.15. Przykład a) braku rozłączności ocenianych kategorii.....	167
Tabela 3.16. Przykład b) braku rozłączności ocenianych kategorii w modelu kompetencji i przykład usunięcia wskaźników z arkusza. Fragment modelu kompetencji i narzędzia oceny	171

Tabela 3.17. Przykład a) wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii.....	172
Tabela 3.18. Poprawne rozwiązanie do przykładu a) wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii	173
Tabela 3.19. Przykład b) wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii.....	174
Tabela 3.20. Poprawne rozwiązanie do przykładu b) wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii (fragment)	175
Tabela 3.21. Przykład błędu braku rozłączności wskaźników, czyli opisywanie dwóch różnych kompetencji częściowo tymi samymi wskaźnikami.....	176
Tabela 3.22. Przykład błędu pozornej rozłączności ocenianych kategorii	178
Tabela 3.23. Przykład takiego zdefiniowania dwóch kompetencji z tabeli 3.22, które eliminuje błąd pozornej rozłączności ocenianych kategorii (w poniższym przykładzie obie kompetencje stanowią zupełnie różne kategorie, zarówno brzmieniowo, jak i znaczeniowo)	179
Tabela 3.24. Przykładowa kompetencja <i>stosunek do firmy</i>	180
Tabela 3.25. Przykład ilościowego traktowania wyników kompetencji	182
Tabela 3.26. Przykład asymetrii jakościowej (znaczeniowej)	183
Tabela 3.27. Przykład asymetrii ilościowej	185
Tabela 3.28. Przykład błędu zanieczyszczenia skali ocen.....	186
Tabela 3.29. Przykład zmiany charakteru kompetencji spowodowanej dwiema różnymi jej definicjami	199
Tabela 3.30. Przykład uzasadnionego i nieuzasadnionego definiowania kompetencji przez dodatkowy jej opis poza określeniem wskaźników	204
Tabela 3.31. Przykład dwupoziomowego modelu kompetencji (fragment).....	206
Tabela 3.32. Przykład trzypoziomowego modelu kompetencji (fragment).....	207
Tabela 3.33. Przykład czteropoziomowego modelu kompetencji (fragment)	208
Tabela 3.34. Przykład trzypoziomowego bazowego modelu kompetencji, wariant A	213
Tabela 3.35. Przykład trzypoziomowego bazowego modelu kompetencji, wariant B	214
Tabela 3.36. Przykład dwupoziomowego bazowego modelu kompetencji.....	215
Tabela 3.37. Zestawienie definicji pojęć <i>efektywność, produktywność, wydajność, skuteczność i sprawność</i>	220
Tabela 3.38. Przykład poprawnej i niepoprawnej operacjonalizacji kompetencji <i>dobra organizacja pracy własnej (dobra samoorganizacja)</i>	225
Tabela 3.39. Przykład operacjonalizacji kompetencji <i>rozwiązywanie problemów</i> za pomocą dwuwartościowego wskaźnika na potrzeby SOOP (fragment) ...	234
Tabela 3.40. Przykład operacjonalizacji kompetencji <i>podejmowanie decyzji</i> za pomocą dwuwartościowego wskaźnika na potrzeby SOOP (fragment) ...	236
Tabela 3.41. Dwa przykładowe teoretyczne modele procesu rozwiązywania problemów	239
Tabela 3.42. Przykładowy teoretyczny model procesu podejmowania decyzji	240

Tabela 3.43. Fragment dwupoziomowego modelu kompetencji po nadaniu kompetencjom wag (w tabeli widoczny jest poziom I – bez wskaźników stanowiących w pełnym modelu poziom II). Wagi w poniższym modelu mają dwie wartości: w – kompetencja ważna, oraz k – kompetencja szczególnie ważna (kluczowa). Uwaga! Kompetencje w tabeli nie stanowią wzorca, są tylko przykładem nadawania wag.	246
Tabela 3.44. Fragment dwupoziomowego modelu kompetencji po nadaniu wag wskaźnikom (w tabeli widoczny jest poziom II, czyli poziom wskaźników dla kompetencji <i>dobra samoorganizacja</i>). Wagi dla wskaźników mają dwie wartości: 1 – zachowanie ważne, 2 – zachowanie bardzo ważne.....	247
Tabela 3.45. Przykładowy opis stanowiska pracy z wydzielonymi pojedynczymi elementami kompetencji oraz ze złożonymi, pełnymi kompetencjami (fragment).....	255
Tabela 3.46. Zmodyfikowany fragment modelu kompetencji z tabeli 3.34 z podziałem na kategorie menedżerskie, uniwersalne i specjalistyczne	261
Tabela 3.47. Listy obowiązków zawodowych pochodzące z trzech różnych opisów stanowisk – materiał do zadania i analizy	264
Tabela 3.48. Lista kompetencji – część bazy kompetencji stanowiącej podstawę do tworzenia modelu (to tzw. surowy materiał – kategoryzacje, pokrewieństwa, bliskoznaczność są umowne, do dalszego dopasowania) ...	265
Tabela 3.49. Przykład propozycji adaptacji wskaźników do specyfiki stanowisk pracy: wskaźniki w modelu podstawowym i wskaźniki w kompetencyjnym opisie stanowiska pracy	270
Tabela 3.50. Przykładowe wskaźniki kompetencji <i>odpowiedzialność</i>	274
Tabela 3.51. Fragment tabeli 3.45 (s. 255) dotyczący tylko aspektów <i>odpowiedzialności</i> jako wymiaru formalnego i kompetencyjnego	277
Tabela 3.52. Fragment tabeli 3.47 (s. 264) dotyczący listy obowiązków zawodowych jednego z trzech różnych opisów stanowisk.....	281
Tabela 3.53. Model kompetencji, na którym opiera się arkusz SNW (fragment) ...	292
Tabela 3.54. Przykład arkusza obserwacyjnego SNW. Ostatnia kolumna to miejsca do zaznaczenia decyzji, które z natężeń danego wskaźnika charakteryzuje ocenianego pracownika (fragment). W praktyce arkusz jest dokumentem elektronicznym zintegrowanym z innymi elementami SOOP.....	296
Tabela 3.55. Wzór arkusza obserwacyjnego SNK (fragment). W praktyce arkusz jest dokumentem elektronicznym zintegrowanym z innymi elementami SOOP.....	310
Tabela 3.56. Model kompetencji, na którym opiera się arkusz SNK (fragment)	312
Tabela 3.57. Przykład macierzy podsumowującej wyniki oceny na poziomie kompetencji z arkusza SNK dla jednej osoby	316
Tabela 3.58. Przykład podsumowania wyników oceny na poziomie wskaźników z arkusza SNK dla jednej osoby. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego.....	318

Tabela 3.59. Wzór arkusza obserwacyjnego 1/0–1 (fragment). W praktyce arkusz jest dokumentem elektronicznym zintegrowanym z innymi elementami SOOP.....	322
Tabela 3.60. Przykład 1 podsumowania wyników oceny na poziomie wskaźników z odniesieniem do kompetencji i komentarzy w arkuszu 1/0–1 dla jednej osoby. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego.....	323
Tabela 3.61. Przykład 2 podsumowania wyników oceny na poziomie wskaźników z odniesieniem do kompetencji w arkuszu 1/0–1 dla jednej osoby. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego.....	324
Tabela 3.62. Przykład 1 podsumowania wyników oceny na poziomie wskaźników z odniesieniem do kompetencji w arkuszu 1/0–1 dla jednej osoby. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego. Wybór formy graficznej przekroju wyników należy do oceniającego. W tym arkuszu dostępne są różne obrazy wyników obserwacji.....	326
Tabela 3.63. Przykład 2 podsumowania wyników oceny na poziomie wskaźników z odniesieniem do kompetencji w arkuszu 1/0–1 dla jednej osoby. Zestawienie zachowań generowane jest automatycznie przez aplikację na podstawie wskazań arkusza obserwacyjnego. Wybór formy graficznej przekroju wyników należy do oceniającego. W tym arkuszu dostępne są różne obrazy wyników obserwacji.....	327
Tabela 3.64. Baza atrybucji/księga motywów – materiał wspomagający interpretację obserwacji w SOOP stanowiącą podstawę oceny kompetencji	346
Tabela 5.1. Zasada ciągłości zachowań w oderwaniu od nazw kompetencji – dobór zachowań i nazewnictwo jest umowne, w opisie przede wszystkim chodzi o mechanizm definiowania pożądanego profilu pracownika	370
Tabela 5.2. Przykład wskaźników z bazy aplikacji BinBin [®] dostępnych na etapie definiowania arkusza obserwacji.....	377
Tabela 5.3. Przykład wskaźników z bazy aplikacji BinBin [®] w dodatkowych dwóch brzmieniach – pozytywnym i negatywnym, dostępnych w arkuszu obserwacji (lista analogiczna ze wskaźnikami z tabeli 5.2).....	378
Tabela 5.4. Fragment bazy motywów. Użytkownik ma wgląd tylko w te przyczyny, które dotyczą interesujących go zachowań. Poniższa tabela ukazuje fragment całościowej bazy, niedostępnej w takim kształcie dla użytkownika.....	380
Tabela 5.5. Fragment bazy proponowanych reakcji. Użytkownik ma wgląd tylko w te sposoby reagowania, które dotyczą konkretnych przyczyn analizowanych przez niego zachowań. Poniższa tabela ukazuje fragment całościowej bazy, niedostępnej w takim kształcie dla użytkownika. D – oznacza kategorię działań.....	382