

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

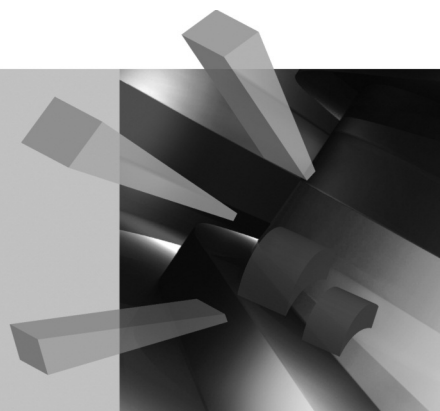
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Anna Jawor-Joniewicz

Institut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

KU ELASTYCZNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI? WYBRANE ROZWIĄZANIA STOSOWANE PRZEZ UCZESTNIKÓW KONKURSU LIDER ZZL W LATACH 2001-2011

Streszczenie: Artykuł prezentuje rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stosowane przez firmy uczestniczące w konkursie Lider ZZL w latach 2001-2011. Celem opracowania jest analiza czynników mogących wywierać wpływ na zdolność badanych organizacji do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Dokonane analizy koncentrują się wokół problematyki pozycji działu ZZL w firmie, wdrożonych przez przedsiębiorstwa podsystemów ZZL oraz wybranych instrumentów motywowania budujących zaangażowanie pracowników. Zebrane dane pozwalają na prześledzenie zmian, jakie zachodziły w minionej dekadzie w ZZL przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: praktyki ZZL, otwartość na zmiany, zaangażowanie pracowników, motywowanie, partycypacja pracownicza, W-LB.

1. Wstęp

Lata 2001-2011 to okres dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Obok zjawisk zapoczątkowanych w minionym wieku, jak postępujące procesy globalizacyjne czy też stały rozwój wysokich technologii [Lepak, Gowan 2010, s. 16-18], pojawiły się nowe wyzwania związane z integracją Polski z Unią Europejską czy ogólnosiwiatowym spowolnieniem gospodarczym ostatnich lat. O tym, czy uda się im sprostać, może decydować m.in. jakość zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W literaturze przedmiotu często podkreśla się wagę przebudowy strategii, struktury i kultury organizacyjnej w kierunku zwiększenia jej elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu i nowe potrzeby klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (por. [Król 2006, s. 121-146]). W obrębie ZZL postuluje się m.in. stosowanie rozwiązań, które służyć będą większemu związaniu pracowników z firmą poprzez podjęcie działań budujących ich motywację wewnętrzną. Podkreśla się m.in. wagę poszerzania zakresu odpowiedzialności pracowników i ich partycypacji w zarządzaniu firmą, uelastyczniania form zatrudnienia, przy jednoczesnej dbałości o zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym oraz zapewnienie możliwości stałego rozwoju kompetencji (por. [Smith 2006; Cook 2008; Smythe 2009]). Niniejszy artykuł stanowi próbę podsumo-

wania działań podejmowanych przez firmy wyróżniające się pod względem poziomu ZZL w ostatniej dekadzie¹. Analizie poddane zostały czynniki, które mogą wywierać wpływ na szybkość reagowania i dostosowywania się przez firmy do zmian w ich otoczeniu².

2. Pozycja ZZL w firmach

Firmy biorące udział w konkursie Lider ZZL podkreślają kluczową rolę pracowników jako najważniejszego i najcenniejszego zasobu przedsiębiorstw. Skuteczność zarządzania nim w dużej mierze zależy od wagi, jaką funkcji HR przypisuje kierownictwo firmy. Stworzenie odrębnej komórki organizacyjnej, której działania koncentrują się wyłącznie na ZZL, wydaje się warunkiem świadomego budowania unikalnego, zaangażowanego zespołu pracowników. W zdecydowanej większości objętych analizami przedsiębiorstw (także w firmach małych) już w 2001 r. istniały wyodrębnione działy personalne (por. tab. 1).

Tabela 1. Usytuowanie komórki personalnej (w % firm)

Komórka personalna	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Podlega bezpośrednio prezesowi/dyrektorowi generalnemu	67,8	59,3	51,6	57,1	52,3	27,3	33,3	23,5	52,2	59,1	35,3
Podlega dyrektorowi ds. personalnych	18,6	34,4	45,2	28,6	33,3	50,0	20,0	35,3	21,7	22,7	23,5
Inne usytuowanie (w tym podleganie członkowi zarządu ds. personalnych)	13,6	6,3	3,2	14,3	14,4	22,7	46,7	41,2	26,1	18,2	41,2

Źródło: opracowanie własne.

Początkowo zwykle podlegały one bezpośrednio prezesowi lub, nieco rzadziej, dyrektorowi do spraw ZZL. Z czasem (zwłaszcza po roku 2007) coraz większą popularnością cieszyło się powierzenie zwierzchnictwa nad działem personalnym jed-

¹ Dobór próby badawczej był celowy – analizie poddano dokonania 197 przedsiębiorstw zakwalifikowanych do drugiego etapu postępowania konkursowego w ciągu dziesięciu lat realizacji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (edycje w latach 2001-2011), organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Wspomniane organizacje wyróżnia szczególnie wysoki poziom stosowanych przez nie rozwiązań z zakresu ZZL, wyniki zaprezentowanych badań nie są reprezentatywne dla całej populacji przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. Przedstawione w artykule zestawienia danych opracowano na podstawie informacji zawartych w raportach autorstwa B. Urbaniak i P. Bohdziewicz [Urbaniak, Bohdziewicz 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011] oraz pozyskane z ankiet samooceny firm uczestniczących w konkursie Lider ZZL (kwestionariusze te stanowią podstawowe narzędzie badawcze stosowane w konkursie).

² Dobór omówionych w artykule czynników wynika z zakresu analiz prowadzonych przez organizatora konkursu w trakcie jego dziesięciu edycji.

nemu z członków zarządu. Wynikało to z zarysowującej się, zwłaszcza po roku 2006, tendencji do włączania dyrektorów personalnych w prace zarządów przedsiębiorstw (por. tab. 2).

Tabela 2. Pozycja w firmie głównej osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne (w % firm)

Stanowisko	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Członek zarządu	10,2	12,5	12,8	10,0	14,0	9,1	33,3	37,5	37,5	32,0	40,9
Dyrektor najwyższego szczebla	49,2	53,1	51,6	56,0	62,0	63,6	40,0	37,5	41,7	50,0	36,4
Kierownik średniego szczebla	28,8	28,1	22,6	24,0	5,0	27,3	20,0	18,8	16,6	9,0	9,1
Inne	11,8	6,3	6,5	10,0	19,0	0	6,7	6,2	4,2	9,0	13,6

Źródło: opracowanie własne.

Praktyka ta zdaje się być wyrazem docenienia roli, jaką ZZL odgrywa w funkcjonowaniu firmy i jej dalszym rozwoju. Członek zarządu ds. personalnych i kierowany przez niego dział postrzegany jest jako partner współodpowiedzialny za przyszłość firmy. W organizacjach, w których szef działu ZZL piastuje stanowisko kierownicze średniego szczebla, komórka personalna może częściej pełnić funkcję wspomagającą wobec innych działów firmy. Tymczasem od firm ubiegających się o tytuł Lidera ZZL można oczekiwać dążenia do przypisywania działaniom personalnym znaczenia strategicznego. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 3, większość objętych analizą organizacji cechuje takie właśnie podejście.

Tabela 3. Powszechność posiadania strategii ZZL (w % firm)*

Strategia	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Istnieje w postaci sformalizowanej	39,0	56,2	67,7	90,5	85,9	72,7	93,3	81,3	69,6	66,7	70,6
Istnieje bez postaci sformalizowanej	40,6	21,9	9,7	9,5	4,7	18,3	6,7	18,7	21,7	23,8	17,6
Nie istnieje	20,4	9,4	22,6	0	9,4	9,0	0	0	8,7	9,5	5,9

* Informacje za lata 2002 i 2011 nie sumują się do 100 ze względu na brak danych.

Źródło: opracowanie własne.

Początkowo, w latach 2001-2002, firmy dopiero rozpoczynały proces doprecyzowania strategii ZZL powiązanej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Począwszy od 2003 r., w większości przedsiębiorstw opracowanie dokumentu precyzyjnie ujmującego strategię zarządzania zasobami ludzkimi przygotowującego firmę do stawienia czoła wyzwaniom rynkowym stało się już standardem. Niemniej jednak utrzymujący się kilkuprocentowy udział firm nieposiadających takiego dokumentu

budzi pewien niepokój. Skuteczność wprowadzonych rozwiązań z zakresu ZZZ może stać pod znakiem zapytania, jeśli zostaną one wdrożone bez uprzedniego sformułowania celów strategicznych, których osiągnięciu mają one służyć.

W minionej dekadzie badane organizacje dążyły do dalszej profesjonalizacji funkcji personalnej. Obok utworzenia przez większość z nich strategii ZZZ opracowały one także i wprowadziły w życie wiele procedur regulujących różne podsystemy ZZZ.

3. Podsystemy ZZZ funkcjonujące w przedsiębiorstwach

Wszystkie firmy uczestniczące w kolejnych edycjach konkursu Lider ZZZ stworzyły procedury działań związanych z wynagradzaniem i rekrutacją. Szczególnie istotne dla przygotowania kompleksowych systemów wynagradzania jest stosowanie wartościowania stanowisk. Tymczasem, o ile zdecydowana większość objętych analizą przedsiębiorstw opracowuje co najmniej od dekady dokładne opisy wszystkich stanowisk w firmie, o tyle ich regularne wartościowanie przeprowadza jedynie co drugie (por. tab. 4). Stawia to pod znakiem zapytania przejrzystość i klarowność funkcjonujących systemów wynagradzania, co może podważać zaufanie pracowników do stosowanych rozwiązań. Natomiast dużym ułatwieniem, jak się zdaje, zwłaszcza w procesie rekrutacji i oceniania może być powszechność działań z zakresu zarządzania kompetencjami. Jak wynika z badań światowych, stosowanie podejścia kompetencyjnego przyczynia się do wzrostu elastyczności firm i ich adaptacyjności do zmiennych warunków rynkowych, poprawy wyników oraz wzrostu produktywności. Przynosi ono także korzyści pracownikom, zapewniając stały, wszechstronny rozwój oraz zwiększając ich zaangażowanie, kreatywność i satysfakcję z pracy (por. [Levenson, Van der Stede, Cohen 2006]). Badane przedsiębiorstwa zdają się przywiązywać dużą wagę do zarządzania kompetencjami. Po roku 2006 aż około 70% uczestników konkursu opracowało i szeroko stosowało profile kompetencyjne dla różnych grup stanowisk. To wysoki odsetek w porównaniu z wynikami uzyskanymi z innych badań przeprowadzonych na próbie 250 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Z analiz dokonanych w 2011 r. przez firmę Deloitte wraz z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami wynika bowiem, że jedynie około 42% firm miało w ubiegłym roku opracowane modele kompetencyjne [Jończak, Woźny 2011, s. 13].

W procesie oceniania w wielu firmach uczestniczących w konkursie Lider ZZZ wiedza, umiejętności i postawy pracowników stanowią przedmiot analiz uwzględniających zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby kompetencyjne organizacji.

Nieco mniej zaawansowane były prace nad rozwiązaniami regulującymi procesy oceniania, rozwoju, zarządzania karierami pracowniczymi czy zwolnieniami. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 5, w 2001 r. stopień profesjonalizmu ZZZ mierzony liczbą opracowanych i wdrożonych rozwiązań proceduralnych był znacząco niższy niż w kolejnych latach. Zdecydowana większość przedsiębiorstw w ostat-

nich dziesięciu latach dokonała formalizacji procesów rozwoju oraz oceniania pracowników. Należy jednak podkreślić, że wciąż nie ma grupy organizacji, która dokonuje ewaluacji pracy w sposób nieformalny lub nie czyni tego wcale. Zaskakuje fakt, iż spowolnienie gospodarcze, którego początki sięgają roku 2008, nie zachęciły przedsiębiorstw do uregulowania zasad okresowego oceniania efektów pracy. W ciągu ostatnich czterech lat odsetek firm niemających takich procedur ustabilizował się na poziomie 20-25%. Lata 2010 i 2011 to czas, który badane organizacje spożytkowały na dopracowanie systemów rozwoju pracowników (po wcześniejszym wyhamowaniu tych działań w latach 2008-2009). Wśród największych osiągnięć wymienianych przez uczestników dwóch ostatnich edycji konkursu podkreślano stworzenie programów dzielenia się wiedzą przy wsparciu specjalnie utworzonego zespołu trenerów wewnętrznych. Pozwoliło to na dalszy rozwój kompetencji pracowników mimo ograniczeń budżetowych firm wynikających z gorszej sytuacji gospodarczej (por. [Urbański, Bohdziewicz 2010, s. 214-222]).

Tabela 4. Wdrożone podsystemy ZZL (w % firm)

System:	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ocen okresowych	59,3	87,5	83,9	95,2	95,2	77,3	100	81,2	73,9	76,2	82,3
Szkolenie i rozwój	72,9	84,4	93,6	76,2	85,7	77,3	86,7	75,0	74,0	90,5	100
Zarządzania karierami pracowników	22,0	37,4	38,7	38,1	42,8	36,4	46,7	37,6	34,9	52,4	29,4
Zwolnień	b.d.	53,2	61,2	47,6	33,3	40,9	53,3	25,0	36,0	66,6	61,1

Źródło: opracowanie własne.

Badane firmy w tym okresie starały się unikać redukcji zatrudnienia. Jednak przewidując, że może zaistnieć konieczność rozstania się z częścią pracowników, przedsiębiorstwa w minionych dwóch latach szczególnie zintensyfikowały prace nad przygotowaniem programów osłonowych dla zwalnianych osób. Podejście to mieści się w nurcie działań związanych z kształtowaniem wizerunku dobrego pracodawcy, który nawet w tak dramatycznych chwilach stara się w możliwie największym stopniu wesprzeć zwalnianego pracownika. Można zakładać, że gdy sytuacja przedsiębiorstwa się poprawi, inwestycja w programy outplacementowe przyniesie skutek, dawni pracownicy chętniej powrócą do firmy.

Docenienie wagi zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie i wdrożenie kompleksowych i elastycznych rozwiązań w tym zakresie to czynniki mogące istotnie zwiększać możliwości adaptacyjne przedsiębiorstw do zmian w ich otoczeniu. Nie mniej ważne staje przygotowanie pracowników do otwartości na zachodzące przemiany mogące obniżyć ich poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Istotną rolę może tu odegrać świadomie budowana kultura organizacyjna oparta na zasadach partnerstwa i współpracy, kładąca nacisk na rozwój zaangażowania w firmę i realizowane zadania. Wśród instrumentów motywowania szczególnie korzystnie wpły-

wających na zwiększenie zaangażowania pracowników w literaturze wymienia się m.in. (por. [Smythe 2009; Federman 2009; Kaye, Jordan-Evans 2012]): rozwój partycypacji pracowniczej oraz stworzenie zatrudnionym dużej swobody działania np. poprzez upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy czy też wprowadzenie rozwiązań z zakresu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (W-LB – *Work-Life Balance*).

4. Wybrane instrumenty motywowania do zaangażowania

Organizacje uczestniczące w ostatnich dziesięciu edycjach konkursu Lider ZZL starały się włączyć swoich pracowników w proces zarządzania firmą, czyniąc z nich niejako współgospodarzy. Obok partycypacji decyzyjnej (pośredniej i bezpośredniej) zaczęto wprowadzać, choć w ograniczonym zakresie, rozwiązania z zakresu partycypacji finansowej. Po roku 2002 zdecydowanie wzrósł odsetek przedsiębiorstw, na terenie których działają związki zawodowe (por. tab. 6). Ich przedstawiciele ściśle współpracują z kierownictwem organizacji. Potrzeby i oczekiwania pracowników zgłaszane przez związki zawodowe są zwykle szeroko dyskutowane. Współpracę związków zawodowych z kierownictwem w ostatnich latach cechowała dbałość o wzajemny szacunek i obustronne zaufanie.

Tabela 5. Funkcjonowanie związków zawodowych w firmach (w % firm)

W firmie	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Istnieją związki zawodowe	37,5	51,6	57,1	52,3	50,0	66,7	75,0	65,2	66,7	70,6
Współpraca z nimi układa się harmonijnie	-	81,3	83,3	72,7	100,0	40,0	56,3	80,0	85,7	83,3

Źródło: opracowanie własne.

W większości przedsiębiorstw uczestniczących w konkursie zarówno pracodawcy, jak i pracownicy dbają o dobrą atmosferę pracy, a wszelkie pojawiające się konflikty starają się konstruktywnie rozwiązywać, nie dopuszczając do ich eskalacji. Wyjątkiem od tej zasady były zdarzenia z lat 2007 i 2008, kiedy jakość relacji ze związkami zawodowymi badanych organizacji uległa przejściowemu pogorszeniu.

Przejawem partnerskiego podejścia do wszystkich zatrudnionych w firmie osób jest także powszechna w organizacjach uczestniczących w edycjach konkursu w latach 2002-2011³ praktyka prowadzenia badań satysfakcji. Kierownictwo firm przykłada dużą wagę do zasięgania opinii pracowników o przedsiębiorstwie. Badania satysfakcji są w większości firm prowadzone regularnie, a ich wyniki są wykorzystywane do usprawniania procesów zarządzania firmą i jej pracownikami (por.

³ W edycji konkursu w roku 2001 nie poddawano analizie powszechności stosowania badań satysfakcji oraz badań potrzeb szkoleniowych.

tab. 6). O nieco zachowawczej postawie pracodawców może świadczyć fakt, iż w edycjach z lat 2008-2009, kiedy znaczna część firm musiała poczynić oszczędności wynikające ze spowolnienia gospodarczego, badania satysfakcji realizowano znacznie rzadziej niż w latach wcześniejszych, a także późniejszych.

Tabela 6. Prowadzenie badań satysfakcji i potrzeb szkoleniowych (regularne)

W firmie są regularnie prowadzone	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Badania satysfakcji	56,2	61,3	76,2	71,4	63,6	66,7	43,8	56,5	66,7	70,6
Badania potrzeb szkoleniowych	93,7	93,5	95,0	95,2	90,9	93,3	100,0	91,3	91,3	94,1

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast niezmiennie w ciągu całej dekady było zrozumienie pracodawców dla wagi dokonywania analiz potrzeb szkoleniowych pracowników. Osoby zatrudnione w firmach uczestniczących w konkursie mają możliwość zgłaszania swoich propozycji do programów rozwojowych. W niektórych firmach aktywny udział pracowników w tworzeniu indywidualnych programów rozwoju stał się już standardem, zwłaszcza w ostatnich latach.

Obok włączania pracowników w procesy decyzyjne badane organizacje sięgają po rozwiązania z zakresu partycypacji finansowej. Szczególnie istotne z punktu widzenia budowania zaangażowania pracowników wydaje się stosowanie akcji i opcji na akcje. Jak wynika z tab. 8, mimo upływu lat, firmy dość niechętnie korzystają z tych narzędzi motywowania. Te spośród organizacji, które oferują zatrudnionym akcje i opcje na akcje, zwykle stosują je tylko w odniesieniu do kadry kierowniczej. Analiza zmian zachodzących w ciągu lat w wewnętrznej strukturze wynagrodzeń wykazała, że udział wynagrodzenia zasadniczego utrzymuje się na podobnym poziomie ok. 70%. Świadczenia dodatkowe, zapewne w związku z ich wysokimi kosztami, stanowią tylko niewielką część wynagrodzenia całkowitego (ok. 2-3%). Jakkolwiek warto podkreślić, że w minionym roku firmy sięgały po nie nieco chętniej, jednocześnie ograniczając udział wynagrodzenia zasadniczego w całkowitym. W systemach premiowania natomiast, firmy coraz chętniej sięgają po silnie motywujące rozwiązania grupowe, a ich wysokość bywa uzależniona zarówno od efektów pracy jednostki, jej komórki organizacyjnej, jak i całego przedsiębiorstwa.

Na efekty i jakość pracy może wpływać stopień zaangażowania pracowników w wykonywane zadania [Rashid, Sambasivan, Johari 2003, s. 724-725]. Dla jego budowania niemałe znaczenie mają wszelkie rozwiązania zapewniające pracownikom swobodę w sposobie i czasie realizacji powierzonych im zadań. Organizacje uczestniczące w konkursie od lat stosują różnorodne elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy (por. tab. 8). Największą popularnością cieszy się zatrudnienie w niepełnym wymiarze oferowane przez zdecydowaną większość firm w ciągu niemal

Tabela 7. Przeciętna wewnętrzna struktura wynagrodzeń w badanych firmach (w %)*

Składniki wynagrodzeń	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Wynagrodzenie zasadnicze	71,4	70,0	74,7	74,1	65,2	78,8	74,2	72,5	74,4	68,5
Premie	17,3	13,5	14,8	12,4	15,7	11,9	15,2	15,0	10,0	10,4
Nagrody	3,7	3,4	5,5	8,4	6,9	3,8	2,9	7,0	6,0	5,4
Dodatki	5,2	9,8	6,8	12,3	7,7	3,6	4,6	3,6	6,9	0,9
Akcje, opcje na akcje	0	0	4,0	1,5	2,5	0,0	0,1	0	0,1	1,7
Zakładowe systemy emerytalne	0,2	0,1	1	1,5	0,4	b.d.	1,6	0,6	1,0	0,4
Inne beneficja	2,2	3,2	2,2	2,0	0,9	1,9	1,3	1,3	1,6	3,8

* W edycji konkursu w roku 2001 analizie poddano jedynie częstotliwość stosowania wybranych składników wynagrodzeń. Obok wynagrodzenia zasadniczego najczęściej badane organizacje stosowały premie (88,1% firm), nagrody (67,8%) oraz różnego rodzaju dodatki (59,3%). Niespełna 4% (3,4%) organizacji oferowało akcje i opcje na akcje, zaś prawie połowa (44,1%) sięgała po różnorodne świadczenia dodatkowe, w tym ubezpieczenia zdrowotne i systemy emerytalne.

Źródło: opracowanie własne.

całej minionej dekady. Przedsiębiorstwa szeroko sięgają także po umowy cywilno-prawne (głównie umowy-zlecenia), nierzadko wykorzystywane w naszym kraju w sposób niekorzystny dla pracowników.

Tabela 8. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy (w % firm)*

Formy	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Praca w niepełnym wymiarze czasu	75	74,2	80,1	80,9	50,0	93,3	87,5	69,6	80,9	88,2
Telepraca	9,4	9,7	0	4,8	4,5	20,0	6,3	8,7	14,2	17,6
Ruchomy czas pracy	37,5	61,3	45,0	23,8	9,0	13,3	12,5	26,0	19,0	29,4
Umowy cywilno-prawne	87,5	87,1	85,8	90,4	81,8	80,0	68,8	91,3	85,7	88,2
Indywidualny harmonogram czasu pracy	b.d.	12,9	25,0	42,9	45,4	46,6	37,5	43,4	23,8	41,2
Samozatrudnienie	b.d.	22,6	47,6	38,0	36,3	33,3	18,8	30,4	61,9	23,5

* Analizy elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy po raz pierwszy przeprowadzono w edycji konkursu w roku 2002.

Źródło: opracowanie własne.

Średnio ok. 1/3 firm nawiązuje z pracownikami współpracę na zasadach samozatrudnienia. Z jednej strony dla wykonawcy pracy jest to korzystne, daje mu bowiem pewien zakres swobody działania, z drugiej należy pamiętać o przypadkach

wywierania presji na pracowników, by zakładali własną działalność gospodarczą i wykonywali dla firmy zadania dotychczas realizowane w ramach dającej większe bezpieczeństwo umowy o pracę.

Z motywacyjnego punktu widzenia szczególnie istotnym udogodnieniem jest możliwość wykonywania pracy zdalnie oraz w indywidualnie ustalonym czasie pracy. Rozwój wysokich technologii w ostatnich latach zachęcił pracodawców do szerszego stosowania telepracy. W latach 2010-2011 niemal co piąta firma umożliwiła pracownikom realizowanie swoich zadań poza siedzibą firmy, dzięki stale rozwijającym firmowym systemom informatycznym. We wcześniejszych edycjach konkursu nierzadko firmy nadużywały pojęcia telepracy, mylnie rozumiejąc ją jako zwykłe wykonywanie zadań z użyciem komputera czy telefonu.

Począwszy od roku 2004 coraz powszechniejszym rozwiązaniem w firmach uczestniczących w konkursie staje się oferowanie pracownikom nienormowanego czasu pracy oraz indywidualnych harmonogramów. Pozwala to osobie zatrudnionej na lepsze dostosowanie sposobu realizowanych zadań do własnych potrzeb i stylu pracy. Pracownik rozliczany jest przede wszystkim z jakości i efektów pracy. Jednocześnie badane organizacje dostrzegają zagrożenie obciążenia pracą dla życia pozazawodowego pracowników. Znaczna grupa przedsiębiorstw w objętych analizą latami oferowała zatrudnionym wiele rozwiązań pozwalających na utrzymanie lub przywrócenie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (por. tab. 9).

Tabela 9. Dbalność o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym (W-LB) w badanych firmach (w % firm)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
W-LB jest składnikiem oficjalnej polityki organizacji	54,9	42,9	71,4	36,4	60,0	43,8	34,8	57,1	70,6

* Problematyka W-LB została włączona do badań prowadzonych w ramach konkursu Lider ZZL w roku 2003.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród nich, obok uelastyczniania czasu pracy, tworzono możliwość okresowego wykonywania zadań w domu, korzystania z dodatkowych urlopów, różnorodnych form wsparcia finansowego oraz świadczeń dodatkowych (zajęcia rekreacyjne, dodatkowa opieka medyczna itd.).

Z zaprezentowanych analiz wynika, że firmy uczestniczące w konkursie Lider ZZL od wielu lat świadomie budują swoją strategię oraz system zarządzania zasobami ludzkimi. W badanej grupie zmiany w powszechności stosowanych rozwiązań były w ciągu minionej dekady relatywnie niewielkie. Jedynie w latach 2001-2002 nieco większa część firm niż w późniejszym okresie była dopiero w trakcie opraco-

wywania podstaw swojego ZZL. Można przypuszczać, że firmy o wysokim poziomie ZZL w miarę upływu czasu koncentrowały się nie tyle na tworzeniu zupełnie nowych procedur i narzędzi, ile na ciągłym doskonaleniu rozwiązań już wcześniej wdrożonych. Badane organizacje cechuje szerokie włączanie pracowników w procesy decyzyjne w firmie, uwzględnianie ich potrzeb oraz dbałość o zwiększanie ich zaangażowania poprzez uelastycznienie czasu pracy i form zatrudnienia. Pewnego wzmocnienia wymaga, jak można sądzić, zwiększenie partycypacji finansowej wszystkich grup zatrudnionych.

Wydaje się, że w zakresie ZZL objęte analizą przedsiębiorstwa wypracowały solidne podstawy, które mogą pozwolić im w przyszłości szybko i skutecznie reagować na przemiany zachodzące zarówno w ich otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstw. A zaangażowany zespół pracowników może stać się nie tylko realizatorem, ale także godnym zaufania partnerem we wprowadzanych zmianach.

Literatura

- Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page Limited, London&Philadelphia 2008.
- Federman B., *Employee engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Jończyk M., Woźny A., *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Deloitte Polska, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, 2011, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf.
- Kaye B., Jordan-Evans S., *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Król H., *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2006.
- Lepak D., Gowan M., *Human Resource Management. Managing Employees form Competitive Advantage*, Pearson Education International, New Jersey 2010.
- Levenson A.R., Van der Stede W.A., Cohen S.G., *Measuring the relationship between managerial competencies and performance*, "Journal of Management" 2006, Vol. 32, No 3, s. 360-380.
- Rashid Z.A., Sambasivan M., Johari J., *The influence of corporate culture and organisational commitment on performance*, "Journal of Management Development" 2003, 22 (8), s. 708-728.
- Smith J., *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Smythe J., *CEO dyrektor do spraw zaangażowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., opublikowano na płycie CD, *Raport zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010, opublikowano na płycie CD; 2011.

TOWARDS FLEXIBILITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT? CHOSEN SOLUTIONS USED BY THE PARTICIPANTS OF HRM LEADER COMPETITION IN THE YEARS 2001-2011

Summary: This article presents solutions in the area of Human Resources Management applied by enterprises – participants of a Leader of Human Resources Management Competition in the years 2001-2011. The aim of this study is to analyse factors that can influence the enterprises' ability to the fast reaction on changes in companies environment. The presented research concentrates on a position of HRM Department in the company's structure, HRM subsystems implemented by firms, and selected motivational tools which can improve employees engagement. Gathered data show some changes that took place in companies operating in Poland during the last decade.

Keywords: HRM practices, openness to change, employee involvement, motivation, employee participation, W-LB.