

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr Dawid Żebrak**

**MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI  
A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA  
PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADÓW PRACY W POLSCE**

**Praca doktorska napisana pod kierunkiem:**

**Dr hab. Anny Francik**

**Promotor pomocniczy:**

**Dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB**

**Dąbrowa Górnicza 2023**

Dawid Żebrak  
Ul. Pod Szybem 8  
44-200 Rybnik

Dąbrowa Górnicza, 18.09.2023 r.

## OŚWIADCZENIE

Świadomy odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce* została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....  
podpis doktoranta

**OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ**

Oświadczam, że praca doktorska pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce* autorstwa mgra Dawida Żebraka została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data 18.09.2023 r.

Podpis promotora pracy .....

## Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PERSPEKTYWIE TEORETYCZNEJ</b> .....	<b>14</b>
1.1. Geneza i ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi .....	15
1.2. Cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi .....	30
1.3. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi .....	33
1.4. Współczesne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji .....	45
1.5. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej .....	70
<b>ROZDZIAŁ 2. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR BADAŃ SPOŁECZNYCH</b> .....	<b>75</b>
2.1. Efektywność organizacyjna – dylematy definicyjne .....	76
2.2. Efektywność organizacyjna atrybutem opisu organizacji .....	84
2.3. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej .....	100
2.4. Metody pomiaru efektywności organizacyjnej .....	113
2.5. Efektywność organizacyjna jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej .....	133
<b>ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY</b> .....	<b>138</b>
3.1. Interpretacja kategorii model .....	138
3.2. Charakterystyka znaczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi .....	148
3.3. Założenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy .....	171
3.4. Model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu analizy bibliometrycznej .....	217
<b>ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY</b> .....	<b>224</b>
4.1. Charakterystyka terenu badań .....	224
4.1.1. Specyfika funkcjonowania przywieziennych zakładów pracy .....	224
4.1.2. Profile działalności badanych przywieziennych zakładów pracy .....	237
4.2. Cel i zakres postępowania badawczego .....	241
4.3. Hipotezy i model badawczy .....	254
4.4. Metody i narzędzia statystyczne .....	257

<b>ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCE IMPLEMENTACJI WPLYWU REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNĄ W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY .....</b>	<b>265</b>
5.1. Dobór i charakterystyka badanej próby - badania ilościowe .....	265
5.2. Analiza i ocena składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.....	270
5.2.1. Dobór pracowników w opinii badanej próby .....	270
5.2.2. Motywowanie pracowników w opinii badanej próby .....	274
5.2.3. Wynagradzanie pracowników w opinii badanej próby .....	278
5.2.4. Ocenianie pracowników w opinii badanej próby .....	281
5.2.5. Szkolenia pracowników w opinii badanej próby .....	285
5.3. Analiza rzetelności składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy .....	292
5.4. Analiza czynnikowa składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy .....	299
5.5. Model strukturalny zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy .....	312
5.6. Weryfikacja hipotez badawczych.....	319
5.7. Ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy - ujęcie jakościowe.....	323
5.7.1. Operacjonalizacja zmiennych efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy .....	323
5.7.2. Wyniki badań jakościowych.....	336
<b>ROZDZIAŁ 6. WARUNKI IMPLEMENTACJI REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI DO PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADÓW PRACY .....</b>	<b>367</b>
6.1. Ocena możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.....	367
6.2. Zalecenia dla kadry menedżerskiej dotyczące wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.....	378
6.3. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań.....	393
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>396</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>401</b>
<b>WYKAZ TABEL .....</b>	<b>424</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW .....</b>	<b>427</b>
<b>ANEKS .....</b>	<b>429</b>

<b>STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM .....</b>	<b>456</b>
<b>STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM.....</b>	<b>458</b>

## WSTĘP

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wymagających od nich ciągłego podejmowania przedsięwzięć redukujących niepewność wywołaną dynamiką zmian w otoczeniu. Obecnie organizacje ulegają ciągłym przekształceniom; aby trwać i rozwijać się w dynamicznym otoczeniu, muszą charakteryzować się dużą elastycznością i zdolnością adaptacji do nowych warunków. Dalej aktualna jest sentencja P.F. Druckera, *zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich*<sup>1</sup>. Dokonywanie permanentnych zmian jest dziś wyzwaniem dla organizacji. Rzeczywistość gospodarcza zmienia się niezwykle dynamicznie, a równocześnie radykalnie. W turbulentnym otoczeniu najcenniejszym aktywem organizacji pozostają ludzie. Bez kompetentnego, fachowego i przede wszystkim zaangażowanego personelu, większość organizacji nie utrzymałaby się zbyt długo na rynku.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi przedmiot wielu publikacji krajowych i zagranicznych. Na tle analizy literatury przedmiotu można dowiedzieć wzrost zainteresowania tą problematyką, co wynika z rosnącej roli kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności gospodarek i organizacji. Koncepcja teoretyczna zarządzania zasobami ludzkimi wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i opiera się na uniwersalnym paradygmacie *human resource management*, który w ostatnich trzydziestu latach wyznacza nowe wyzwania badawcze w ujęciu teoretycznym i praktycznym<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu zarządzanie zasobami ludzkimi rozpatrywane jest jako ogół działań związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji<sup>3</sup>, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrobytu ludzi pracujących w organizacji<sup>4</sup>, kierownicze wykorzystanie wysiłku, wiedzy, możliwości i zachowań pracowniczych<sup>5</sup>. Mimo różnych podejść do definiowania tego obszaru w literaturze, większość badaczy podkreśla kluczową rolę zasobów ludzkich w kreowaniu konkurencyjności organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest ważnym procesem, zarówno pod względem struktury poszczególnych elementów, jak również metod postępowania, które można zastosować w każdym etapie tego procesu. Istotny wpływ na wybór metod ma wielkość oraz struktura zasobów ludzkich. Jakość i struktura tych zasobów

---

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 74.

<sup>2</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 10.

<sup>3</sup> P. Boxall, P. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2008.

<sup>4</sup> M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2016.

<sup>5</sup> T. J. Watson, *Organizing and Managing Work: Organizational, Managerial, and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Financial Times/Prentice Hall 2002.

w przywieziennych zakładach pracy różni się zasadniczo od tejże struktury w przedsiębiorstwach, gdzie wewnętrzny rynek pracy kształtowany jest przez swobodny dobór, dbanie o pozyskiwanie najlepszych pracowników, regularny wzrost wiedzy i kompetencji. Czy cele te realizowane są w pełni w przywieziennych zakładach pracy? Struktura zatrudnienia oparta na pracownikach wolnych (cywilnych) i pozbawionych wolności zmusza do realizacji nietypowej strategii ogólnej i personalnej w takich organizacjach. Powstaje zatem pytanie, jaki jest model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy i jak dalece ten model wpływa na ich efektywność organizacyjną. Ocena tej efektywności wymaga zastosowania innych niż powszechnie znane miar, uwzględniających ograniczenia związane z realizacją poszczególnych funkcji zarządzania specyficznymi zasobami ludzkimi.

Motywacja do podjęcia omawianego kierunku badań wynika z identyfikacji na podstawie studiów literaturowych luki badawczej w naukach o zarządzaniu i jakości, a także oceny tematyki, jako istotnej z punktu widzenia teorii i praktyki. Istnieje luka teoretyczno-poznawcza odnosząca się do modeli zarządzania zasobami ludzkimi w specyficznych organizacjach, jakimi są przywiezienne zakłady pracy<sup>6</sup>.

Na podstawie krytycznej analizy literatury, popartej wynikami systematycznej literatury przedmiotu oraz analizy bibliometrycznej, zidentyfikowana została luka naukowa, którą można ująć następująco: istnieje potrzeba skonstruowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który wpłynie na poprawę poziomu efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Dotychczasowe opracowania dotyczące modeli zarządzania zasobami ludzkimi skupiają się na organizacjach funkcjonujących w sektorze prywatnym, zaś opracowań w sektorze publicznym jest stosunkowo niewiele. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy jest słabo rozpoznane, a zwłaszcza doprecyzowania wymagają poszczególne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście oceny efektywności organizacyjnej.

Mając na uwadze powyższe rozważania, o wyborze tematu dysertacji zdecydowały następujące przesłanki uzasadniające podjęcie i rozwiązanie problemu naukowego:

- w literaturze przedmiotu występuje niewiele opracowań naukowych dotyczących

---

<sup>6</sup> Zgodnie z Ustawą z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności, przy jednostkach penitencjarnych mogą być powoływane przywiezienne zakłady pracy, w których minimalny poziom zatrudnienia osób pozbawionych wolności musi wynosić 20%. Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi działalność przywieziennych zakładów pracy oraz zatrudnianie osób pozbawionych wolności są: Kodeks karny wykonawczy (K.K.W.), Ustawa o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności oraz Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych.



modelu zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych,

- badania literaturowe wskazują braki modeli zarządzania zasobami ludzkimi dedykowane przywieziennym zakładom pracy,
- w literaturze przedmiotu dotychczas nie opracowano modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który byłby powiązany z efektywnością organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- w publikacjach z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości zauważyć można ciągle zainteresowanie efektywnością organizacyjną, jako wielowymiarową kategorią modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Problemem naukowym dysertacji jest opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi mającego pozytywny wpływ na poziom efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Należy podkreślić, że to właśnie proces zarządzania zasobami ludzkimi jest jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji.

Określenie głównych przesłanek podjęcia tematu pracy skutkowało poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak kształtuje się proces zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy?
2. Czy kadra menedżerska przywieziennych zakładów pracy wykorzystuje sprawdzone w przedsiębiorstwach modele zarządzania zasobami ludzkimi?
3. Jakie są możliwości wdrożenia przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do specyficznych struktur zatrudnienia w przywieziennych zakładach pracy?
4. Czy można poprawić efektywność organizacyjną poddając analizie proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i przenosząc tę analizę do struktur zatrudnienia przywieziennych zakładów pracy?
5. Czy nowy model zarządzania zasobami ludzkimi determinuje kierunki rozwoju przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce?

Dysertacja mieści się w naukach o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi, natomiast ze względu na podmioty badawcze jakimi są przywiezienne zakłady pracy, można ją umieścić w subdyscyplinie: zarządzanie instytucjami publicznymi

i organizacjami *non profit*<sup>7</sup>. Problem naukowy został sformułowany ogólnie w temacie rozprawy i ujęty jako jej cel główny.

Celem głównym niniejszej dysertacji jest opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Celem badań, przeprowadzonych na podstawie dorobku teoretycznego i praktycznego, jest propozycja opracowania autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy oraz ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymaga określenia celów cząstkowych na płaszczyznach: teorio- poznawczej, metodycznej, empirycznej i utylitarnej.

Na płaszczyźnie teorio-poznawczej zdefiniowano następujące cele:

- usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi,
- usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze efektywności organizacyjnej,
- identyfikacja dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywności organizacyjnej,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Na płaszczyźnie metodycznej postawiono następujące cele:

- opracowanie metodyki oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie metodyki oceny efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie i poddanie weryfikacji kwestionariusza ankietowego dla pracowników przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie empirycznej dopełniono następujące cele:

---

<sup>7</sup> G. Belz, Sz. Cyfert, W. Czakon, W. Dyduch, D. Latusek – Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, A. Szpitter, M. Urbaniak, J. Wiktor, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, <http://www.knoiz.pan.pl/> Wykaz subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości.

- opracowanie analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Cele teorio-poznawcze, metodyczne i empiryczne zostały uzupełnione celami utylitarnymi:

- opracowanie warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy,
- sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Na podstawie określonych celów pracy, które wynikają z rozpoznania podstaw teoretycznych, sformułowano hipotezy badawcze. Przyjęto następującą hipotezę główną: jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.

Hipotezę główną rozwinęto w ramach hipotez szczegółowych, odnosząc się między innymi do zależności funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi wchodzącymi w skład modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.

Hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doborem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H2: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H3: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H4: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H5: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Przyjęte cele oraz zakres pracy uwarunkowały jej układ i logikę przeprowadzonych w niej wywodów. Na strukturę pracy składają się: część teoretyczna, część metodyczna, a także część empiryczna, które są

wynikiem złożoności podejmowanej problematyki. W dysertacji wydzielono wstęp, sześć rozdziałów i zakończenie.

Rozdział pierwszy dotyczy problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym. Zamykają go wyniki analizy bibliometrycznej, stanowiące podłoże do rozważań na temat genezy i ewolucji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w nurcie rozwoju funkcji personalnej. W tej części rozdziału omówiono podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęto w nim dyskusję na temat pojęcia definicji zarządzania zasobami ludzkimi, ze wskazaniem różnic pomiędzy zarządzeniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Scharakteryzowano także cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej części rozdziału zaprezentowano nowe koncepcje zarządzania pozwalające spojrzeć z nieco innej perspektywy na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Na zakończenie rozdziału przedstawiono współczesne trendy zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań dla subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.

W rozdziale drugim przedstawiono przegląd analizy wybranych definicji pojęcia *efektywność organizacyjna* w ujęciu nauk społecznych. Ważną część tego rozdziału stanowi charakterystyka efektywności organizacyjnej jako atrybutu organizacji oraz jej umiejscowienie w prakseologii. Scharakteryzowano również efektywność organizacyjną z perspektywy wymiaru operacyjnego i strategicznego. Następnie omówiono kryteria i metody pomiaru efektywności organizacyjnej. Z uwagi na fakt, iż interpretacja efektywności pojawia się w kontekście problemu realizacji celów i sprowadza się do porównywania wyników, z celami, dokonano również charakterystyki kluczowych wskaźników wyników (KPI *Key Performance Indicators*), które stanowią główne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych. Na zakończenie rozdziału zaprezentowano wyniki analizy bibliometrycznej efektywności organizacyjnej jako obiektu zainteresowań naukowych w różnych krajach.

Rozdział trzeci zawiera metodyczną konstrukcję modelu zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiącą część fundamentalną założeń modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Rozdział czwarty koncentruje się na metodyce badań własnych. Przedstawiono w nim podstawy metodyczne badań w kontekście etapów postępowania badawczego. Identyfikując założenia metodyczne postępowania badawczego, zwrócono szczególną uwagę na charakterystykę terenu badań, cele i zakres postępowania badawczego. Następnie zaprezentowano model badawczy i relacje pomiędzy jego komponentami oraz sformułowano hipotezy badawcze. Omawiając kolejno etapy postępowania badawczego przedstawiono

metodykę badań ilościowych polegających na analizie i ocenie zarządzania zasobami ludzkimi w opinii pracowników przywieziennych zakładów pracy, dla których przygotowano autorski kwestionariusz wykorzystany w badaniu ankietowym. W celu pogłębienia badań ilościowych przeprowadzono badania jakościowe wśród doświadczonej kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy. Na zakończenie dokonano charakterystyki metod i narzędzi badawczych oraz metod i narzędzi statystycznych, które umożliwiły weryfikację hipotez badawczych oraz opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozdział piąty przedstawia charakterystykę badanej próby oraz analizę i ocenę wyników badań empirycznych istotnych dla opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Zamieszczono w nim wyniki badań oraz sposoby analizy metod ilościowych. W szczególności zaprezentowano model równań strukturalnych – korelacje, które miały na celu opracowanie modelu strukturalnego SEM. Podczas dalszej analizy empirycznej przedstawiono wyniki badań ilościowych wykorzystując następujące metody statystyczne tj.: statystyki opisowe i analiza częstości, analiza rzetelności, analiza czynnikowa oraz model równań strukturalnych. Następnie zaprezentowano wyniki weryfikacji hipotez badawczych na podstawie badanych zależności. Rozdział zamyka operacjonalizacja zmiennych oraz wyniki badań jakościowych mające na celu ocenę efektywności organizacyjnej w odniesieniu do modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.

W rozdziale szóstym zaprezentowano warunki możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy. Ponadto sformułowano zalecenia przeznaczone dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy jako głównego podmiotu odpowiadającego za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Wskazano również na ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz określono kierunki dalszych badań.

W zakończeniu przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego oraz przedstawiono autorski wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Praca obejmuje bibliografię, która uwzględnia szeroki zakres publikacji zwartych, publikacji ciągłych, akty prawne oraz neografię. Część końcowa dysertacji przedstawia wykazy tabel, rysunków oraz aneks.

## ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PERSPEKTYWIE TEORETYCZNEJ

Współczesne organizacje nakierowane na osiągnięcie sukcesu rynkowego w niepewnych i trudnych do przewidzenia warunkach, tj. w gospodarce cechującej się dużą turbulencją, szybkim rozwojem nowych technologii i globalnym zasięgiem, muszą koncentrować się na swoich zasobach ludzkich, po to, aby być bardziej elastycznym, szybciej i lepiej radzić sobie z pojawiającymi się okolicznościami. Komponentem organizacji, który w takich warunkach staje się wręcz nieodzownym, są ludzie. Dlatego też zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem zyskującym coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu i zarządzaniu każdą organizacją zorientowaną rynkowo, a jego podstawowym celem jest wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do realizacji założonych celów organizacji.

Perspektywa teoretyczna zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) rozpatrywana w kontekście tego rozdziału jest wieloaspektowa. W dalszej części rozdziału omówiono genezę zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu rozwoju funkcji personalnej na tle nowych form pracy, zaprezentowano ewolucję funkcji personalnej przez pryzmat modelu tradycyjnego, modelu stosunków współdziałania, modelu behawioralnego i humanistycznego, modelu zasobów ludzkich oraz modelu kapitału ludzkiego. Rozdział przybliży także wiodące koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęto w nim dyskusję na temat definicji pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi, ze wskazaniem różnic pomiędzy zarządzeniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Scharakteryzowano także cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na fakt, że w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi pojawiają się nowe koncepcje, które pozwalają spojrzeć z innej perspektywy na sposób zarządzania zasobami ludzkimi, rozważania podjęte w tym rozdziale zamyka część dotycząca współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań dla ZZL oraz charakterystyką takich koncepcji i trendów jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, *positive organisational scholarship*, *empowerment*, zarządzanie przez zaangażowanie, *employer branding*, zwinny HR oraz grywalizacja jako narzędzie HR. Umieszczoną na końcu rozdziału problematykę zarządzania zasobami ludzkimi jako obiekt zainteresowań naukowych w ujęciu wyników analizy bibliometrycznej, dokonano w oparciu o wyszukiwanie publikacji naukowych z zakresu

zarządzania zasobami ludzkimi w bazie Scopus oraz Web of Science w zbiorze Core Collection.

### 1.1. Geneza i ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesne organizacje funkcjonujące w trudnych i niepewnych warunkach muszą koncentrować się na takim nieodzownym komponentcie organizacji, którym są ludzie. Dlatego też funkcja personalna, rozumiana jako ogół działań związanych z wchodzeniem, funkcjonowaniem i wychodzeniem ludzi z organizacji<sup>8</sup>, zaliczana jest obecnie do podstawowych funkcji każdej organizacji o orientacji rynkowej.

Zasoby ludzkie (potencjał ludzki, potencjał pracy) to zbiór zdolności, możliwości, motywacji i sprawności, które tkwią w ludziach i tym samym również w organizacji. Kapitał ludzki jest potocznie określany jako wiedza, zdolności, umiejętności, postawy, motywacja oraz stan zdrowia<sup>9</sup>. Jest więc on niezwykle cennym zasobem organizacji, dzięki któremu albo generowane są korzyści, albo też w istotny sposób można wpłynąć na ich osiągnięcie<sup>10</sup>. Przy czym należy przyjąć, że sami ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Kapitał ludzki, w przeciwieństwie do innych zasobów organizacji, jest w stanie pomnażać własny potencjał, tym samym zarządzanie takim zasobem musi być więc dobrze ukierunkowane, ponieważ nieustannie zachodzi proces zmian zarówno w strukturach organizacji, jak i w samych ludziach.

W literaturze przedmiotu zetknąć się można z różnymi bliskoznacznymi terminami wykorzystywanymi do opisywania określonych aspektów szeroko rozumianej funkcji personalnej. Zaliczyć do nich można np. administrowanie, kierowanie, zarządzanie kadrami, personelem, zasobami ludzkimi, potencjałem ludzkim, czy też kapitałem ludzkim<sup>11</sup>. Występujące różnice terminologiczne stanowiły efekt zarówno rozwoju nauk zajmujących się funkcjonowaniem ludzi w organizacji, jak i praktycznych doświadczeń<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> A. Pocztowski, *Funkcja personalna w zmieniającej się gospodarce*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 9.

<sup>9</sup> D. Moroń (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 107.

<sup>10</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 156.

<sup>11</sup> Z. Antczak, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 18.

<sup>12</sup> A. Pocztowski, *Funkcja personalna w zmieniającej się gospodarce ...*, op. cit., s. 9.

Funkcja personalna jest to dynamiczny obszar, który przeobraża się i dopasowuje do zmiennych warunków otoczenia, samego przedsiębiorstwa oraz rosnących potrzeb i świadomości pracowników. W konsekwencji w przeszłości pojawiały się nowe modele i koncepcje, które pozwalały na efektywniejsze organizowanie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach<sup>13</sup>.

Od czasów rewolucji przemysłowej poglądy dotyczące miejsca i roli ludzi oraz rozwiązywania problemów pojawiających się w obrębie funkcji personalnej przeszły zasadniczą ewolucję. Rozwój funkcji personalnej w kontekście zmian form i metod organizacji pracy obejmuje trzy etapy (tab. 1): erę przedindustrialną (okres generalistów i artystów), erę industrialną (okres specjalistów), erę postindustrialną (okres pracy zespołowej i samopomocy).

**Tabela 1. Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy**

<b>Etap rozwoju</b>	<b>Formy i metody pracy</b>	<b>Problemy personalne</b>
Era przedindustrialna	Polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarsstwo, handel, rzemiosło	Podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenie konkretnych umiejętności, zasady i warunki pracy, dobór, trening, ocena i wynagradzanie pracowników, planowanie zatrudnienia
Era industrialna	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstawanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac.	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, stosunki pracy, wynagradzanie na podstawie czasu pracy, ocenianie przez przełożonego
Era postindustrialna	Elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie technik informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, reengineering, rozwój usług, rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozawodowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania, grupowe formy pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, outsourcing, outplacement, coaching, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*, PWE, Warszawa 2018, s. 16.

<sup>13</sup> K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 135/2013, s. 218.



Funkcja personalna jako samodzielna funkcja przedsiębiorstwa powstała na przełomie XIX i XX wieku, czyli w okresie rewolucji przemysłowej. Koncentrowała się wówczas na dopasowaniu zatrudnionych pracowników do istniejących struktur organizacyjnych. Fakt ten poprzedzony był licznymi publikacjami naukowców i badaczy, którzy dostrzegli znaczenie ludzi w procesach produkcji<sup>14</sup>. Wśród takich prekursorów wymienić należy przede wszystkim R. Owena, który już w pierwszej połowie XIX wieku wskazywał na ważną rolę zasobów ludzkich w produkowaniu dóbr i usług<sup>15</sup>, a jego zainteresowania koncentrowały się wokół dobrobytu robotników oraz Ch. Babbage zwolennika stosowania takiego systemu wynagradzania, który uwzględniał udział wszystkich zatrudnionych w zyskach<sup>16</sup>.

Teoretycy zarządzania poszukując skutecznych sposobów zarządzania ludźmi, dokonywali weryfikacji wcześniej przyjętych założeń, aby w jak najlepszym stopniu odpowiadały one ówczesnej rzeczywistości. Na przełomie XIX i XX wieku wraz z powstaniem nowych teorii w dziedzinie organizacji i zarządzania podejście do funkcji personalnej w przedsiębiorstwie ewoluowało. Można przyjąć, że zasadnicze fazy rozwoju myśli teoretycznej i praktyk personalnych odnoszonych do ludzi odpowiadały głównym szkołom i nurtom nauki o zarządzaniu. Niemniej jednak zauważyć należy, że w poszczególnych krajach miały one różne natężenie i różne przedziały czasowe. Dlatego też dalsze rozważania dotyczą periodyzacji charakterystycznej dla USA oraz rozwiniętych krajów europejskich<sup>17</sup>.

W literaturze przedmiotu ewolucja funkcji personalnej zobrazowana jest w postaci modeli funkcji personalnej opartych na przyjmowanych w nich stereotypach człowieka (tabela 2).

**Tabela 2. Ewolucja funkcji personalnej**

<b>Model funkcji personalnej</b>	<b>Okres</b>	<b>Stereotyp człowieka</b>	<b>Szkoła organizacji i zarządzania</b>	<b>Proponowane działania w ramach funkcji personalnej</b>
Model tradycyjny	Koniec XIX wieku i początek XX wieku	Człowiek ekonomiczny (homo oeconomicus)	Szkoła naukowego zarządzania (koncentracja na podnoszeniu	Analiza pracy, dążenie do usprawnienia pracy, motywowanie przez bodźce finansowe i nagradzanie, właściwy dobór

<sup>14</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*, PWE, Warszawa 2018, s. 16.

<sup>15</sup> R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio 1987, s. 33-34.

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 41.

<sup>17</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 19.

			wydajności pracy) Szkola klasycznego zarządzania koncentracja na wzroście efektywności organizacji)	pracowników i szkolenia. Podział pracy, dyscyplina, wynagradzanie, stabilizacja personelu.
Model stosunków współdziałania	Lata 1930-1940	Człowiek społeczny (homo socialis)	Szkola stosunków międzyludzkich (eksponowanie znaczenia relacji między pracownikami)	Stwarzanie pracownikom możliwości komunikowania się podczas pracy oraz koncentrowanie się na zaspakajaniu ich potrzeb społecznych (integracja i motywowanie).
Model behawioralny i humanistyczny	Lata 1950-1960	Człowiek zewnętrznie sterowany i samorealizujący się	Kierunek behawiorystyczny Kierunek humanistyczny	Tworzenie systemów motywacyjnych pozwalających na realizację zadań z uwzględnieniem oczekiwań pracowników w podejmowaniu decyzji, rozwój kwalifikacji, zapewnienie lepszej organizacji i ochrony pracy.
Model zasobów ludzkich	Lata 1970-1980	Człowiek kompleksowy	Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi Pracownicy jako cenny składnik organizacji Integracja strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji	Kształtowanie kultury organizacyjnej. Rozwijanie kwalifikacji przez szkolenia. Rozwijanie partycypacji w zarządzaniu. Indywidualizacja stosunków pracy. Decentralizacja decyzji personalnych.
Model kapitału ludzkiego	Lata 1990-obecnie	Człowiek uczący się i dzielący się wiedzą	Produktywność wiedzy i pracowników według koncepcji kapitału ludzkiego Pracownicy powinni być kapitałem podnoszącym swoją wartość Orientacja na wzrost innowacyjności	Indywidualizacja podejścia Zmiana roli menedżera – partnerskie traktowanie członków zespołu Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, tzn. dostosowanie procesów i narzędzi do zmieniających się uwarunkowań oraz symulacji przyszłości.

Źródło: opracowanie na podstawie: H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014, s. 36; R. Oczkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*, PWN, Warszawa 2019, s. 18, 23, 28.

W rozwoju funkcji personalnej (tab. 2) wyróżnić można model tradycyjny, model stosunków współdziałania, model behawioralny i humanistyczny, model zasobów ludzkich oraz model kapitału ludzkiego.

Model tradycyjny (paternalistyczny). Przełom XIX i XX wieku uznawany jest za właściwy początek naukowego zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Dynamiczny rozwój przemysłu spowodował, że w manufakturach praca rękodzielnicza zastępowana była zmechanizowaną produkcją fabryczną, co wymagało zatrudniania dużej liczby wykwalifikowanych pracowników, których niestety wówczas brakowało. Pojawił się zatem problem konieczności poszukiwania skutecznych sposobów podwyższania wydajności pracowników już zatrudnionych oraz opieki nad nimi z uwagi na relatywnie złe warunki pracy i liczne wypadki przy pracy<sup>18</sup>.

Na pomoc przyszła nauka, a konkretnie naukowe zarządzanie (w Polsce nazywane nauką organizacją pracy). W obszarze zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków owego okresu, znalazła się praca wykonawcza. Człowiek był natomiast postrzegany przede wszystkim jako wykonawca zadań. Przedmiotem uwagi stało się przede wszystkim pozyskanie odpowiedniej liczby pracowników posiadających określone cechy fizyczne, którzy byliby zdolni do realizowania zadań według „jednej najlepszej metody”<sup>19</sup>.

Jednym z najbardziej znanych przedstawicieli nurtu naukowego zarządzania był F.W. Taylor (1856-1915) uznawany za jego twórcę, gdyż jako pierwszy zastosował naukowe podejście do organizowania pracy w celu wzrostu wydajności pracy<sup>20</sup>. Opracował on cały zestaw zasad zarządzania, z których część można odnieść bezpośrednio do realizacji funkcji personalnej, np.<sup>21</sup>:

- zasada naukowego doboru robotników, tak aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje;
- zasada naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej, tak aby można było wybrać najlepszy sposób realizacji każdego zadania;
- zasada bezpośredniej, przyjaznej współpracy pomiędzy kierownictwem a robotnikami;
- zasada stałego szkolenia i doskonalenia robotników.

Podział pracy umożliwiał maksymalne uproszczenie wykonywanych czynności i specjalizację pracowników, co wpływało na ich wydajność. Temu samemu służyło

---

<sup>18</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014, s. 36.

<sup>19</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 15.

<sup>20</sup> W. Golnau, *Zagadnienia wstępne*, [w:] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>21</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 37.

szczegółowe instruowani pracowników, co do sposobu wykonywania przydzielonych zadań, dostosowywanie rytmu pracy zatrudnionych do wymagań technologicznych oraz rytmu pracy maszyn i urządzeń, dostosowywanie warunków i środków pracy do potrzeb pracowników oraz oddziaływanie na pracowników za pomocą bodźców materialnych i dyscyplinarnych<sup>22</sup>.

Z F.W. Taylorem blisko współpracował H.L. Gantt (1861-1919), znany przede wszystkim z opracowania graficznej metody planowania i kontroli wykonania planu produkcji (wykres Gantta), która pozwalała na kontrolowanie rzeczywistego przebiegu procesu produkcji w odniesieniu do produkcji zaplanowanej w kolejnych okresach, co umożliwiało bieżącą korektę planów w stosunku do osiągniętych wyników pracy. H.L. Gantt jest także autorem oryginalnej, jak na tamten okres, formy naliczania wynagrodzeń pracowników (tzw. formuła Gantta), która zakładała wypłatę gwarantowanej dniówki pracownikom nie osiągniętym wyników pracy na poziomie ustalonej normy i 20% premię dla tych którzy ją osiągnęli. Wprowadził system jawnych, codziennych ocen pracowniczych, a także rozwiązania motywujące kierowników do szkoleń pracowników nie osiągniętych ustalonych norm pracy poprzez wdrożenie premii za każdego podległego pracownika osiągniętego normę i dodatkową premię za wykonanie zadań przez wszystkich poległych pracowników<sup>23</sup>.

Propagatorami myśli F.W. Taylora i H.L. Gantta byli małżonkowie F.B. Gilbreth (1868-1924) i L.M. Gilbreth (1878-1972), którzy opracowali metody analizy czasu ruchów roboczych mające na celu eliminację zbędnych czynności realizowanych na poszczególnych stanowiskach oraz dokonali szczegółowej analizy i oceny zmęczenia przemysłowego, wśród którego wyodrębnili zmęczenie nieuniknione i zmęczenie zbędne, spowodowane niewłaściwymi warunkami pracy. Według Gilbrethów w przypadku zmęczenia nieuniknionego powinno się zapobiegać jego kumulowaniu, czemu miał służyć odpowiednio regulowany system przerw wypoczynkowych (zamiast jednej długiej w czasie dnia roboczego), natomiast zmęczenie zbędne powinno być całkowicie eliminowane. Za podstawowe narzędzie zwiększania sprawności i współdziałania w procesach pracy małżonkowie uznali z kolei szkolenia pracowników<sup>24</sup>.

Za jednego z twórców naukowego zarządzania uznaje się też K. Adamieckiego (1866-1933), którego obszarem badawczym była racjonalizacja pracy zespołowej. Jako pierwszy zastosował w praktyce metodę chronometrażu. W konsekwencji jego badań opracowane

---

<sup>22</sup> W. Golnau, *Zagadnienia wstępne ...*, op. cit., s. 14.

<sup>23</sup> W. Golnau, *Zagadnienia wstępne ...*, op. cit., s. 14.

<sup>24</sup> J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi ...*, op. cit., s. 16-17.

zostały prawa harmonii, odnoszące się do harmonii w doborze organów pracy zespołowej, harmonii w działaniu tych organów i harmonii duchowej oraz harmonogram, czyli graficzna metoda analizy i planowania pracy zespołowej<sup>25</sup>.

Taylorowskie twierdzenia propagowane były w Europie m.in. przez H. Le Châteliera (1850-1936). Sformułował on cykl działania zorganizowanego wyodrębniając pięć podstawowych etapów, do których zaliczył: wybór celu, zanalizowanie środków i warunków potrzebnych do osiągnięcia celu, przygotowanie środków i warunków niezbędnych do realizacji celu, realizacja przygotowanego planu oraz kontrola osiągniętych wyników, która może wskazać potrzebę powtórzenia kolejnych etapów w kolejnym cyklu<sup>26</sup>.

Wśród przedstawicieli naukowego zarządzania należy wymienić także H. Emersona (1853-1931), który uważany jest za prekursora zarządzania przez cele. Jest twórcą dwunastu zasad efektywności, które według autora warunkować miały sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród zasad tych najważniejszą była zasada jasnego określenia i rozpropagowania wśród zatrudnionych celu działalności<sup>27</sup>.

Do rozwoju naukowej organizacji pracy przyczyniła się także klasyczna teoria organizacji, szczególnie jej nurt administracyjny. Co prawda zagadnienia związane z pracownikami nie stanowiły bezpośredniego przedmiotu zainteresowań tego nurtu, ale dostrzec można tu także elementy uzupełniające dotychczasową wiedzę w tym zakresie, np. koncentrację na zagadnieniach dotyczących pracy kierowniczej i wzroście efektywności organizacji jako całości<sup>28</sup>. Przedmiotem uwagi był podział pracy, współdziałanie, autorytet, dyscyplina pracy, odpowiedzialność, wynagradzanie stabilizacja personelu<sup>29</sup>. Rozwój nurtu administracyjnego przypada na lata 1920-1950, a za jego reprezentantów uważa się przede wszystkim<sup>30</sup>:

- H. Fayola (1841-1925) – autora 14 zasad sprawnego zarządzania, wśród których część dotyczyła zarządzania ludźmi, np. autorytet kierowników, podział pracy, jedność rozkazodawstwa i kierownictwa, inicjatywy podwładnych, wynagradzania, stabilności personelu odpowiedniego traktowania pracowników. H. Fayol sformułował także koncepcję funkcji kierowniczych. Zanegował także twierdzenie, że kierowanie jest

---

<sup>25</sup> J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi...*, op. cit., s. 17.

<sup>26</sup> H. Le Châtelier, *Filozofia systemu Taylora*, [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa 1972, s. 105-107.

<sup>27</sup> W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, s. 632-633.

<sup>28</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania...*, op. cit., s. 17.

<sup>29</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami...*, op. cit. s. 20.

<sup>30</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 38; J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi...*, op. cit., s. 18-19.

kwestią wrodzonego talentu, uważał bowiem, że jest ono umiejętnością, której można się nauczyć.

- M. Webera (1864-1920) – autora teorii władzy. Stworzył podwaliny organizacji formalnej i teoretyczne podstawy tworzenia sprawnych organizacji. Prezentowana przez niego koncepcja biurokracji dała ogromne możliwości tworzenia sprawnych organizacji. Weber utożsamiał organizację z aparatem administracyjnym, a także wskazał podstawowe zasady biurokracji, tj. stałość, kompetencję, hierarchię urzędową, rozdział pracowników od własności, rozdział spraw służbowych od prywatnych, kwalifikacje, dokumentowanie, bezosobowość<sup>31</sup>.
- Ch. Barnarda (1886-1961) – autora poglądu, że sprawne działanie i przetrwanie organizacji jest uwarunkowane równowagą i zbieżnością celów organizacji i osób w niej zatrudnionych. Autor jako pierwszy zaczął powołać modele klasycznej organizacji i zarządzania wskazując na znaczenie organizacji nieformalnej (sieci nieformalnych ról i relacji) w funkcjonowaniu struktury formalnej<sup>32</sup>, przez co niektórzy autorzy wskazują go jako reprezentanta albo szkoły stosunków międzyludzkich, albo okresu przejściowego w historii myśli organizatorskiej.

Konkludując, teoria naukowego zarządzania w odniesieniu do problemów personalnych swoją uwagę koncentrowała przede wszystkim na zagadnieniach związanych z podnoszeniem wydajności pracy wykonawczej, podziału zakresu obowiązków, eliminowaniu zbędnych czynności, co miało przekładać się na szybsze wykonywanie pracy<sup>33</sup>. Postulowała m.in. zasadę lepszego wynagradzania pracowników produkcyjnych oraz podkreślała znaczenie właściwego doboru pracowników do pracy oraz ich szkolenia. Jednak największą nowością, jaką wprowadziła do praktyki, było rozdzielenie funkcji planowania i funkcji wykonawczych, co pozwoliło na odciążenie robotników i zmieniło ich relacje z przełożonymi<sup>34</sup>.

Model tradycyjny odnosi się więc do stereotypu człowieka zwanego człowiekiem ekonomicznym, który z jednej strony odnosi się do producenta (kapitalisty) żądnego pieniędzy i władzy, poświęcającego inne wartości na drodze do zrealizowania tego celu, i z drugiej strony - do prymitywnego człowieka (pracownika), dążącego do zaspokojenia

---

<sup>31</sup> J. Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 37, nr 1, marzec 2018, s. 38.

<sup>32</sup> Ch.I. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997.

<sup>33</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami...*, op. cit. s. 20.

<sup>34</sup> J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010, s. 14.

potrzeb fizjologicznych, który nie posiada potrzeb wyższego rzędu<sup>35</sup>. Obecnie podejście kierunku naukowego zarządzania uznawane jest za ograniczone bowiem traktuje pracowników sposób przedmiotowy (zgodny z tzw. teorią X). Niemniej jednak jest ważnym krokiem na drodze rozwoju problematyki rozwoju funkcji personalnej<sup>36</sup>.

Model stosunków współdziałania związany był z nurtem stosunków międzyludzkich. Odpowiadający mu stereotyp człowieka społecznego zakładał, że człowiek nie zawsze podejmuje decyzje, które mieszczą się w sztywnych kategoriach ekonomicznej racjonalności. Nie jest też jednostką całkowicie autonomiczną, ponieważ z reguły realizuje „polecenia” społeczeństwa i często podejmuje decyzje na podstawie czynników nieekonomicznych. Jest zatem nosicielem uwewnętrznionych, podstawowych reguł zachowania danego społeczeństwa. Zachowanie człowieka nie jest egoistyczne, z uwagi na to, że działając dla dobra własnego, pośrednio przyczynia się w czynieniu dobra dla ogółu. Stereotyp „człowieka społecznego” wyjaśnia sposób postępowania poprzez odwoływanie się do zbiorowych norm, wartości i reguł, a porządek społeczny opiera się na współpracy i normatywnym konsensusie<sup>37</sup>.

Za jednego z głównych przedstawicieli teorii stosunków międzyludzkich uznaje się E. Mayo (1880-1949), który wraz ze współpracownikami (m.in. F.J. Roethlisbergera (1898-1974)) realizował badania nad procesami pracy. Wyniki tych badań wskazywały, że produktywność może być powiązana z zadowoleniem z pracy, a nie z bodźcami materialnymi i warunkami fizycznymi pracy<sup>38</sup>. E. Mayo zwrócił więc większą uwagę na rolę człowieka w procesie pracy, tym samym niejako upodmiotawiając pracownika. Uznał on, że dla ludzi, oprócz wynagrodzenia i warunków fizycznych pracy, ważne są także warunki społeczne, a szczególnie stosunki pomiędzy nimi a kadrami kierowniczą i właścicielami oraz pomiędzy poszczególnymi zatrudnionymi<sup>39</sup>.

Zgodnie z założeniami nurtu stosunków społecznych ważniejsze od warunków materialnych i wysokości wynagrodzenia były warunki społeczne, jak np. stosunki interpersonalne, czy relacje wewnątrz grupy. Postulowano też skuteczniejszy nadzór nad pracownikami, stwarzanie im możliwości komunikacji podczas pracy oraz udzielanie porad. Konsekwencją przyjęcia takich założeń były istotne zmiany postrzegania funkcji personalnej

---

<sup>35</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 37.

<sup>36</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami...*, op. cit. s. 20.

<sup>37</sup> L. Wojcieszka, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 180, cz. 1, s. 243-244.

<sup>38</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 17.

<sup>39</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 16.

w przedsiębiorstwie. Zwrócono uwagę na zadowolenie z pracy będące rezultatem zaspokajania potrzeb społecznych i kształtowania pozytywnej emocjonalnej postawy zatrudnionych wobec organizacji w konsekwencji tworzy warunki do wzrostu wydajności pracy<sup>40</sup>. Innym postulatem nurtu stosunków społecznych było włączenie takich obszarów, jak: organizacja czasu wolnego od pracy, wypoczynek pracowników i ich rodzin, opieka lekarska czy budownictwo mieszkaniowe do świadczeń socjalnych. Wskazywano też, że nadmierny podział pracy może prowadzić do obniżenia wydajności poprzez ryzyko wystąpienia monotonii, znużenia, zmęczenia czy utraty poczucia własnej wartości zatrudnionych<sup>41</sup>.

Model behawioralny i humanistyczny. W latach 50. XX wieku teoretyczny model stosunków międzyludzkich został częściowo zmodyfikowany i rozwinięty przez szkołę behawioralną. Opierał się na stereotypie człowieka zewnątrzsterownego i samoregulującego się, który dąży do autonomii, jest w stanie samodzielnie się motywować i kontrolować, a jego potrzeby układają się w określoną hierarchię<sup>42</sup>.

Jednym z bardziej znanych behawiorystów był B. Skinner (1904-1990), autor teorii modyfikacji zachowań (inaczej wzmocnienia lub warunkowania operantowego), zgodnie z którą autor przypisywał podczas interpretowania zachowania ludzi znaczącą rolę czynnikom zewnętrznym. Teoria zakładała, że ludzie uczą się pewnych zachowań opartych na bodźcach dodatnich (zwanych wzmocnieniami) lub bodźcach ujemnych, czyli zachowania człowieka są jego reakcjami na bodźce pochodzące z otoczenia, w którym funkcjonuje. Bodźcami dodatnimi są nagrody, zaś za bodźce ujemne przyjmowano kary. System składający się z bodźców dodatnich i ujemnych warunkuje postępowanie człowieka. Zachowania nagradzane są utrwalane i powielane, zaś zachowania karane są osłabiane i eliminowane<sup>43</sup>.

Wśród przedstawicieli kierunku behawiorystycznego wskazać można Ch. Argyrisa (1923-2013), który podkreślał, że nadmierna kontrola zatrudnionych skutkuje ich frustracją i pasywnością. Jest też autorem koncepcji pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się w organizacji. Pojedyncza pętla uczenia się przedstawia sytuację, w której negatywne konsekwencje działań prowadzą do ich powtórzenia. Z kolei podwójna pętla uczenia się dotyczy poszukiwania przez pracowników ukrytych przyczyn danej sytuacji i kompleksową jej analizę<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 14-15.

<sup>41</sup> W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia...*, op. cit., s. 676.

<sup>42</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 104.

<sup>43</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 41.

<sup>44</sup> K. Klinecicz, *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 86-87.



Innym reprezentantem jest R. Likert (1903-1981), który na podstawie badań dużych organizacji udowodnił tezę, że model humanistyczny jest bardziej efektywny od modelu biurokratycznego. Dzięki temu zauważono, że organizacje zwracające uwagę na rozwój osób zatrudnionych są efektywniejsze od tych, w których nie przywiązuje się do tego znaczenia<sup>45</sup>. Autor opracował też zasadę traktowania pracy jako źródła indywidualnego rozwoju i podtrzymywania własnej wartości<sup>46</sup>.

Wkład D. McGregora (1906-1964) obejmował teorię X i teorię Y, które przedstawiają skrajne typy zachowań pracowniczych. Zgodnie z teorią X ludzie z natury starają się unikać pracy, nie lubią pracować, mają niewielkie ambicje, unikają odpowiedzialności i wolą, aby nimi kierowano. Skutecznym sposobem na ich motywowanie jest karanie. Z kolei teoria Y widzi ludzi jako wewnętrznie zmotywowanych do osiągania celów i pracy, wykazujących kreatywność i dążenie do odpowiedzialności<sup>47</sup>.

Zwolennicy koncepcji behawioralnej próbowali rozwiązać dylemat organizacyjny, czyli stworzyć organizację zarówno efektywną, jak i humanistyczną<sup>48</sup>. Zakładali, że podstawową drogę podnoszenia efektywności organizacji stanowi rozwój zasobów ludzkich. W konsekwencji opracowywano takie rozwiązania, które zakładały harmonizację indywidualnych celów zatrudnionych osób z celami organizacji<sup>49</sup>.

W latach 60. XX wieku powstał kierunek humanistyczny, który ujmuje człowieka, jako nastawionego na wykorzystanie własnego potencjału, dążącego do osobistego rozwoju, czyli samorealizacji. Za przedstawicieli uznaje się tu C.R. Rogersa i A.H. Masłowa, czy też F. Herzberga<sup>50</sup>.

C.R. Rogers (1902-1987) zauważył zdolność człowieka do rozwoju i budowania lepszego świata. Uważał, że każdy człowiek jest zdolny do wzięcia odpowiedzialności za siebie. Może to nastąpić pod wpływem czegoś w rodzaju pośredniej terapii, która pomoże zdobyć więcej samowiedzy.

A.H. Maslow (1908-1970) i F. Herzberg (1923-2000) poszukiwali czynników wpływających na aktywizację działań człowieka. Autorzy doszli do konkluzji, że czynnikami takimi są potrzeby. A. Maslow przedstawił koncepcję, w której wyodrębnił pięć grup tych potrzeb (fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania, samorealizacji) mających

---

<sup>45</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi...*, op. cit., s. 22.

<sup>46</sup> A. Szałkowski, *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 25.

<sup>47</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi...*, op. cit., s. 22.

<sup>48</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania...*, op. cit., s. 18.

<sup>49</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi...*, op. cit., s. 22.

<sup>50</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 40-41.

określoną hierarchię ważności oraz przyjął założenie, że ludzie dążą do zaspokojenia w pierwszej kolejności tych potrzeb, które mają dla nich podstawowe znaczenie (potrzeby niższego rzędu). Z chwilą ich zaspokojenia następuje aktywizacja potrzeb wyższego rzędu. Teoria Masłowa, chociaż często krytykowana (szczególnie w kontekście, że zaspokojona potrzeba traci działanie motywujące), jest ściśle związana z procesem kierowania osobami zatrudnionymi oraz ich motywowaniem. Pracownicy w organizacji powinni mieć możliwość zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, bo to pozwala stawiać sobie ambitniejsze celów. F. Herzberg z kolei opracował teorię dwuczynnikową, zgodnie z którą wyodrębnił czynniki higieny psychicznej (warunki pracy, bezpieczeństwo, wynagrodzenia, stosunki międzyludzkie, styl kierowania, zarządzanie organizacją), oraz czynniki motywacyjne (wynikają z samej pracy i sukcesów w niej odnoszonych) i nakierowane są na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu<sup>51</sup>.

Koncepcje teoretyczne powstałe w latach 50. oraz 60. XX wieku zdecydowanie wpływały na kształt funkcji personalnej w ówczesnych organizacjach. Podejmowane zatem były działania związane z humanizacją stosunków pracy i samej organizacji, których celem był wzrost efektywności pracowników. Wdrażano systemy złożone i elastyczne motywacyjne oraz zwiększano udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Uwagę kierowano też na samokontrolę, satysfakcję z pracy oraz ograniczanie absencji pracowników<sup>52</sup>.

Model zasobów ludzkich związany jest z koncepcją traktowania pracowników jako ważnego zasobu organizacji. Wykorzystywał stereotyp człowieka kompleksowego, a więc nastawionego na zmiany, oczekującego nowych wyzwań i chętnego do uczenia się, którego hierarchia potrzeb ulega stałym przeistoczeniom<sup>53</sup>. Wśród prekursorów koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się m.in. D. McGregora, który plany i zamierzenia dotyczące pracowników powinny być powiązane z planami rozwoju firmy, a strategie personalne ze strategiami ogólnymi firmy<sup>54</sup>.

Autorstwo pojęcia „zasoby ludzkie” przypisywane jest R.E Milesowi (1925-1992) lub P. Duckerowi (1909-2005), przy czym zakładano, że ludzie dysponują zasobem (a nie są zasobem), na który składają się wiedza (zbiór uzasadnionych sądów, będących wynikiem poznawczej działalności człowieka<sup>55</sup>), umiejętności (zdolność dostosowania wiedzy

---

<sup>51</sup> R. Oczkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*, PWN, Warszawa 2019, s. 16.

<sup>52</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 41.

<sup>53</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?...*, op. cit., s. 104.

<sup>54</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2017, s. 29.

<sup>55</sup> R. Oczkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji...* op. cit., s. 20.

i korzystania z know-how w celu realizacji zadań i rozwiązywania pojawiających się problemów) i postawy (stan psychicznej gotowości warunkujący reakcje jednostki w stosunku do przedmiotów i sytuacji, z którymi się styka, jako stopień uczucia pozytywnego lub negatywnego<sup>56</sup>). Literatura przedmiotu podnosi także inne komponenty zasobu ludzkiego, jak np. wartości, zdolności, zdrowie czy motywacja. Koncepcja zasobów ludzkich wprowadziła spore zmiany w zakresie realizowania i postrzegania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach.

Model zasobów ludzkich zakładał wzmocnienie i wykształtowanie w pracownikach takich cech jak: kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola. Stawiał też na rozwój organizacji i personelu<sup>57</sup>. Odmienne od modelu klasycznego zakładał, że źródeł sukcesu przedsiębiorstw należy upatrywać nie w zdolnościach dostosowywania się do otoczenia, ale w uwarunkowaniach wewnętrznych.

Kluczowe znaczenie dla rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) miały opracowane w 1984 roku dwie modelowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie model Michigan autorstwa Ch.J. Fombruna i model harwardzki autorstwa M. Beera (szerzej modele te zostały scharakteryzowane w podrozdziale 3.3).

Podstawową cechą modelu zasobów ludzkich było akcentowanie oczekiwań pracownika wobec zarządzania zasobami ludzkimi od momentu wejścia do organizacji do momentu jej opuszczenia. W konsekwencji zauważono konieczność stosowania całościowego i skoordynowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Koncepcja human resource management spotkała się także z krytyką. Podnoszone były przede wszystkim takie aspekty jak: pozorny uniwersalizm dyskursu i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, instrumentalne traktowanie człowieka organizacji, ideologiczny menedżeryzm racjonalizujący nieetyczne działania menedżerów<sup>58</sup>. Niemniej jednak koncepcja posiada potencjał rozwojowy, o czym świadczyć może jej dalsza ewolucja w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim.

Model kapitału ludzkiego oparty jest o stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą. Stereotyp ten – jak pisze H. Król – nie jest możliwy do ścisłego określenia i można obecnie jedynie założyć, że jest to człowiek chcący dbać o własny rozwój,

---

<sup>56</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 100.

<sup>57</sup> K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 135/2013, s. 218.

<sup>58</sup> J. Sułkowski, *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Tom 4/2011, Wydawnictwo Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 64.

nakierowany na pozyskiwanie wiedzy i poznawanie nowości, u którego zadowolenie z pracy występuje przede wszystkim na skutek osiągnięcia sukcesów będących następstwem realizacji nowych zadań, celów i wyzwań<sup>59</sup>.

Model kapitału ludzkiego wykorzystuje ramy teoretyczne tworzone przez teorię kapitału ludzkiego wywodzącą się z ekonomii klasycznej, rozwijaną przez T.W. Schultza, M. Blaug oraz G.S. Beckera. Nowoczesna teoria kapitału ludzkiego wykorzystuje definicję kapitału ludzkiego autorstwa T.W. Schultza, zgodnie z którą kapitałem ludzkim są nabyte cechy populacji, które są wartościowe i mogą być rozszerzone przez odpowiednie inwestycje<sup>60</sup>. Innymi słowy kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i doświadczenie jednostki. Ta właśnie zdolność pracowników do robienia określonych rzeczy ostatecznie sprawia, że organizacja może odnieść sukces. Kapitał ludzki zaczyna się od zasobów ludzkich w postaci wiedzy i umiejętności ludzi. Zasoby te wpływają na zdolność przyciągania i rozwijania innych rodzajów zasobów i zdolności potrzebnych do innowacji, proces rozwoju i wzrostu organizacji<sup>61</sup>.

G.S. Becker uznał, że kapitał ludzki powstaje wówczas, gdy wydatki inwestycyjne poniesione na jego tworzenie zwracają się po pewnym czasie, generując przy tym zysk. Teoria kapitału ludzkiego na grunt nauk o zarządzaniu przeniesiona została w latach 90-tych XX wieku i wiązała się ściśle z pojęciem „human investment”<sup>62</sup>. Kapitał ludzki został uznany za najcenniejsze aktywa firmy, a przy tym główne źródło kreowania wartości firmy oraz podstawę jej długookresowej przewagi konkurencyjnej<sup>63</sup>.

Model kapitału ludzkiego przyjmuje założenie, że człowiek uczy się przez całe swoje życie, w związku z tym warto inwestować w jego rozwój, aby organizacja stawała się „organizacją uczącą się”. Eksponuje się podmiotowe traktowanie pracowników jako klientów wewnętrznych i partnerów oraz łączy realizację celów o charakterze finansowym z troską o potrzeby wszystkich interesariuszy. Przyjęto tu założenie, że budowanie kapitału społecznego, rozumianego jako relacje z partnerami biznesowymi oparte na wzajemnym zaufaniu, stanowi ważny warunek długoterminowego wzrostu organizacji<sup>64</sup>. Modelowe ujęcie

---

<sup>59</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 45.

<sup>60</sup> T.W. Schultz, *Investing In People: The Economics of Population Quality*, University of California, Barclej 1981, s. 21.

<sup>61</sup> J. Choudhury, B.B. Mishra, *Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management*, „International Business Research”, 2010, vol. 3, No. 4, s. 182.

<sup>62</sup> M. Juchnowicz, *Rozwój teorii kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 14-16.

<sup>63</sup> J. Fitz-enz, *The ROI of Human Capital*, AMACOM, New York 2000, s. XII.

<sup>64</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia – aplikacje...*, op. cit., s. 135.

zarządzania zasobami ludzkimi zostało szerzej zaprezentowane w podrozdziale 3.3. niniejszej dysertacji.

H. Król dokonując analizy rozwoju funkcji personalnej przedstawia także fazy jej rozwoju z punktu widzenia miejsca i roli specjalistycznej komórki personalnej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Autor wskazał na pięć faz<sup>65</sup>:

1. Faza zerowa (do XX wieku) – odznaczała się brakiem zintegrowanej formy funkcji personalnej, prowadził ją we własnym zakresie właściciel, z czasem przekazując proste czynności personalne innym osobom (jako dodatkowe zadanie).
2. Faza operacyjna lub inaczej administracyjna (1900–1945) – cechą charakterystyczną było powstawanie komórek personalnych, które zajmowały się administracją spraw personalnych, pełnią w przedsiębiorstwie rolę pomocniczą o mniejszym znaczeniu niż role podstawowe.
3. Faza taktyczna inaczej menedżerska (1945–1980) – komórki personalne usytuowane były na szczeblu centralnym i pełniły funkcję sztabową, tzn. zajmowały się doradztwem dla kierowników liniowym m.in. w zakresie współpracy z otoczeniem i rynkiem pracy.
4. Faza strategiczna (od początku lat 80-tych XX wieku) – wyróżnikiem tej fazy jest to, że zarządzanie ludźmi staje się przedmiotem zainteresowania na szczeblu centralnym. Formułowane są strategie personalne powiązane ściśle ze strategią ogólną przedsiębiorstwa.
5. Faza przyszłościowa (od początku XXI wieku do chwili obecnej) – opiera się i opierać się będzie na różnych nowych kierunkach rozwoju organizacji przyszłości przejawiających się m.in. w zwiększeniu znaczenia wiedzy, uczenia się, innowacji, informatyzacji, organizacji wirtualnych. Prawdopodobnie zmierzać będzie w kierunku wartości związanych z wiedzą, kompetencjami i kapitałem intelektualnym.

Jeszcze inne podejście w kwestii ewolucji funkcji personalnej prezentuje T. Oleksyn, który wyodrębnił cztery jej fazy, tj. administrowanie zatrudnieniem, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem społecznym oraz zarządzanie kapitałem ludzkim i intelektualnym<sup>66</sup>.

Reasumując powyższe rozważania warto wskazać, że ewolucja funkcji personalnej organizacji charakteryzuje się ciągłością oraz zmianą. W kolejnych koncepcjach z jednej strony występują podobne problemy związane z ludźmi (związane np. z pozyskiwaniem,

---

<sup>65</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 46-48.

<sup>66</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 24-56.

wynagradzanie, ocenianiem i rozwojem), a z drugiej strony zmienia się podejście do rozwiązywania tych problemów, które wynika ze zmieniających się warunków otoczenia, w którym funkcjonują organizacje.

## **1.2. Cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi**

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jak już wcześniej wspomniano, odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji zorientowanej rynkowo, a jego podstawowym celem jest wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do realizacji założonych celów organizacji.

T. Listwan wśród celów zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje cele sprawnościowe i humanistyczne (społeczne), cele organizacyjne i indywidualne oraz cele pośrednie i końcowe. Za cele sprawnościowe uznaje uzyskanie przez przedsiębiorstwo określonej pozycji w branży lub na rynku, osiągnięcie zakładanej wielkości produkcji lub zysku, czy zwiększeni wydajności pracy i sprawności umysłowej, z kolei cele humanistyczne powiązane są ze społeczną odpowiedzialnością organizacji wobec pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. W celach sprawnościowych i humanistycznych występują składniki pozostałych celów. Menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji powinni dbać o integrację celów organizacyjnych z celami indywidualnymi. Czynności realizowane w zakresie pozyskania pożądanej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach, ich zintegrowania i motywowania (cele pośrednie) należy planować przy uwzględnieniu pożądanego rezultatu w postaci określonej efektywności, zdolności do rozwoju oraz adaptacji do występujących warunków (cel końcowy)<sup>67</sup>.

Z kolei Z. Pawlak wskazuje na cel nadrzędny, cel techniczny oraz cel humanistyczny zarządzania zasobami ludzkimi. Za nadrzędny cel zarządzania zasobami ludzkimi uznaje efektywne i skuteczne osiągnięcie celów organizacji dzięki zasobom ludzkim. Celem technicznym jest osiągnięcie takiego stanu organizacji, gdy wszystkie wakaty obsadzone są odpowiednimi ludźmi. Cel ten uwzględnia punkt widzenia kierownictwa organizacji i będzie osiągnięty wówczas, gdy organizacja posiada odpowiednią liczbę pracowników odznaczających się wysoką wydajnością i jakością pracy, identyfikujących się z organizacją, a w samej organizacji nie wystąpią poważniejsze problemy natury personalnej. Dodatkowo organizacja posiada też niezbędne źródła kadr na wypadek nieprzewidzianych sytuacji. Celem humanistycznym jest natomiast zapewnienie zatrudnionym odpowiednich warunków

---

<sup>67</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami...*, op. cit. s. 17.

pracy oraz na miarę możliwości także realizację ich życiowych potrzeb. Polega to m.in. na etycznym taktowaniu pracowników zgodnie z obowiązującym prawem, sprawiedliwym i godziwym ich wynagradzaniu, stwarzaniu im warunków realizacji potrzeb, oczekiwań, dążeń, czy też stwarzaniu możliwości rozwoju zawodowego oraz awansu<sup>68</sup>.

Podstawowymi cechami<sup>69</sup> (inaczej wyróżnikami, właściwościami) zarządzania zasobami ludzkimi, jak już wspomniano, są przede wszystkim<sup>70</sup>:

- traktowanie pracowników jako komponentu aktywów organizacji o wydźwięku strategicznym, w który należy i warto inwestować,
- całościowe spojrzenie na kadre pracowniczą organizacji, traktowanie jej nie jako izolowanych jednostek, a jako zespołu pracowniczego,
- nacisk na ład społeczny, łagodzenie konfliktów pracowniczych mających zarówno podłoże indywidualne, jak i zbiorowe,
- akcentowanie potrzeby dojrzałej partycypacji pracowników organizacji w decydowaniu, wynikach finansowych i kapitale,
- konieczność uelastyczniania kwalifikacji pracowniczych jako czynnika ułatwiającego funkcjonowanie człowieka na konkurencyjnym rynku pracy,
- nacisk na rozwój pracowników, indywidualny oraz zespołowy, jako warunek doskonalenia,
- podkreślanie konieczności uelastyczniania zatrudnienia zarówno w interesie pracodawcy, jak i pracowników,
- rozpatrywanie dokonywanych posunięć dotyczących decyzji kadrowych w wymiarze kulturowym organizacji,
- stosowanie rozmaitych form wynagradzania, materialnych i pozamaterialnych, bieżących i odroczonej, oraz zróżnicowanych systemów wynagradzania,
- podkreślanie etycznych aspektów stosunków pracy i społecznej odpowiedzialności organizacji, co ma szczególne znaczenie w kontekście działalności, jaką prowadzą przywiązanie zakłady pracy.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są to konkretne działania składające się na formowanie zasobów ludzkich w organizacji. Funkcje te szerzej zostaną scharakteryzowane w podrozdziale 3.4.

---

<sup>68</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 36-37.

<sup>69</sup> Zgodnie z Słownikiem Języka Polskiego cecha jest elementem odróżniającym lub charakteryzującym istoty żywe lub przedmioty, ich czynności i stany oraz zjawiska. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/cecha.html> (12.02.2020)

<sup>70</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 35.

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi rozumiana jest jako podział pracy pomiędzy podmiotami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi ustalony na mocy wewnętrznych przepisów i zwyczajów panujących w danej organizacji. Wśród tych podmiotów można wyodrębnić dwie podstawowe grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Podmiotami wewnętrznymi są naczelne kierownictwo, kierownicy średnich i niższych szczebli, służba pracownicza, służby doradcze i reprezentacja załogi. Z kolei do podmiotów zewnętrznych zalicza się wyspecjalizowane firmy świadczące odpłatne usługi w zakresie doradztwa personalnego i szkoleniowego<sup>71</sup>. Szczególne znaczenie w organizacji funkcji personalnej (HR) ma strukturalizowanie zadań realizowanych w ramach procesów zarządzania zasobami ludzkimi, określenie ról poszczególnych podmiotów zaangażowanych w realizację tych procesów oraz ustalenie funkcjonalnych i hierarchicznych powiązań pomiędzy nimi. Dokonująca się w ostatnim czasie transformacja funkcji personalnej jest skutkiem poszukiwania nowych rozwiązań w tym obszarze będących odpowiedzią na wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie dotyczące zagadnień o charakterze strategicznym, związanych z realizacją strategii, podnoszeniem efektywności pracy, a szerzej z tworzeniem wartości dla interesariuszy. Konsekwencją takiego podejścia jest realizowany przez kierownictwo najwyższego szczebla wielu korporacji nadzór korporacyjny w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, czyli tzw. HR governance. Jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie harmonii celów i działań zarządzania zasobami ludzkimi z ogólnymi celami organizacji przy jednoczesnym braniu pod uwagę interesów interesariuszy<sup>72</sup>, w związku z tym często skupia się na takich instrumentach, które mogą wytworzyć efekt dźwigni w tym zakresie, tj. m.in. na przywództwie<sup>73</sup>.

Liczba i charakter podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi jest zdeterminowany różnymi czynnikami, do których należy przede wszystkim: wielkość zatrudnienia, przyjęty model struktury organizacyjnej, a także terytorialny zasięg działania. W przypadku bardzo małego przedsiębiorstwa (zatrudniającego do kilkunastu osób) sprawami personalnymi zajmuje się właściciel<sup>74</sup>. W małym przedsiębiorstwie o zatrudnieniu od kilkunastu do kilkudziesięciu osób najważniejsze funkcje personalne realizuje właściciel, a szczegółowe decyzje w tym zakresie powierzane są innym pracownikom np. kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych, przy czym niektóre czynności mogą być zlecane na zewnątrz. Przedsiębiorstwo średnie, w którym zatrudnienie kształtuje się od kilkudziesięciu do kilkuset

---

<sup>71</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 41.

<sup>72</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., s. 107-108.

<sup>73</sup> P. Reilly, T. Williams, *Global HR. Challenges Facing the Function*, Gower, Farnham 2012, s. 206.

<sup>74</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 80.



pracowników, zadania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są rozdzielone najczęściej pomiędzy podmioty wewnętrzne i zewnętrzne. Wyłoniony w strukturze organizacyjnej zostaje dział kadr, którego pracownikom przypisuje się funkcjonalny podział pracy. Podobna organizacja występuje w przedsiębiorstwach większych, o zatrudnieniu od kilkuset pracowników wzwyż, przy czym zauważa się powstawanie w ramach działu kadr stanowisk, zespołów czy sekcji specjalnie dedykowanych takim sprawom jak np.: zatrudnieniu i wynagradzaniu, szkoleniu<sup>75</sup>.

Jeśli organizacja chce tworzyć wartości dla akcjonariuszy konieczne jest odpowiednie ukształtowanie architektury funkcji personalnych, które zależne jest od m.in. poziomu wiedzy i świadomości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, wielkości i specyfiki organizacji, jej kultury organizacyjnej, czy też sytuacji na rynku pracy<sup>76</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, zarządzanie zasobami ludzkimi wykorzystuje cały dotychczasowy dorobek nauki o zarządzaniu przy jednoczesnym uwzględnieniu stanu gospodarki. Znajduje w nim odzwierciedlenie postęp techniczny, przede wszystkim w informatyce i komunikacji, jak również przekształcenia w sferze społecznej np. proces demokratyzacji zarządzania czy zmiany w mentalności pracowników i pracodawców.

### **1.3. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi**

Zarządzanie zasobami ludzkimi często jest postrzegane jako pojęcie, które zrodziło się i do pewnego stopnia zastąpiła tradycyjne zarządzanie personelem, które w niektórych kluczowych zagadnieniach, takich jak przykładowo troska o ludzi i ich potrzeby, poszukiwanie skutecznych środków selekcji, szkolenia, oceny, rozwoju, czy nagradzania, miało wspólną płaszczyznę z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale w niektórych płaszczyznach wykazywało rozbieżności<sup>77</sup>. Trudno jednoznacznie wskazać, kiedy zarządzanie personelem przekształciło się w zarządzanie zasobami ludzkimi. Jak pisze D. Lewicka, był to proces ewolucyjny i powolny, który zaczął się w latach 60-tych XX wieku. Przez następnych 15 lat pojęcia te pojawiały się albo równolegle, albo zamiennie. Dopiero z początkiem lat

---

<sup>75</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 43- 46.

<sup>76</sup> A. Pocztowski, *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 41.

<sup>77</sup> W. Pellowski, M. Kopczewski, *Kompetencje elementami innowacyjności w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji – przedsiębiorstwa*, [w:] *Materiały konferencyjne: Konferencja Przemysł 4.0 a Zarządzanie i Inżynieria Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2017, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2017/T1/t1\\_231.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2017/T1/t1_231.pdf), (dostęp: 3.02.2021).

80-tych XX wieku zarządzanie zasobami ludzkimi stało się nośnikiem innych znaczeń niż zarządzanie personelem<sup>78</sup>.

Literatura przedmiotu wskazuje trzy podstawowe cechy, które przesądzają o odrębności zarządzania personelem od zarządzania zasobami ludzkimi<sup>79</sup>:

- zarządzanie personelem ukierunkowane jest przede wszystkim na postawy kierowników operacyjnych, zaś zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zintegrowanej działalności kierownictwa liniowego;
- zarządzanie personelem wymaga zaangażowania kadry nie kierowniczej, podczas gdy zarządzanie zasobami ludzkimi jest wyzwaniem przede wszystkim dla kierownictwa;
- zarządzanie personelem z reguły podchodziło z dużą dozą podejrzliwości do układu organizacyjnego, z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla znaczenie inicjatywy kierownictwa wyższego szczebla.

Samo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu zaczęło pojawiać się z początkiem lat 70-tych XX wieku i zaczęło powoli wypierać wcześniej stosowane pojęcia, jak administrowanie, zarządzanie kadrami, czy też zarządzanie personelem, które kojarzone było raczej z administracyjnym podejściem do pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie powszechnie stosowanym terminem wykorzystywanym zarówno w nauce, jak i w praktyce. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania spotkać można wiele różnorodnych definicji zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 3).

**Tabela 3. Wybrane definicje zarządzania zasobami ludzkimi**

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
M. Armstrong (1996)	Strategiczne, wszechstronne i spójne spojrzenie na problemy wiążące się z kierowaniem oraz z rozwojem zasobów ludzkich w strukturze przedsiębiorstwa.
P. McGunnigle & S.M. Jameson (2000)	Indywidualne podejście do zarządzania ludźmi oparte na metodach, które mają na uwadze zaangażowanie pracowników w cele organizacyjne.
A. Szałkowski (2000)	Można interpretować jako tworzenie kompleksowego systemu i mechanizmów aktywizowania i integracji celów oraz potrzeb organizacji nie tylko z potrzebami pracowników, ale i z całym otoczeniem.
T.J. Watson (2002)	Kierownicze wykorzystanie wysiłku, wiedzy, możliwości i zaangażowanych zachowań pracowników.

<sup>78</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 19.

<sup>79</sup> M. Kopczeński, *Racjonalne zatrudnienie w gospodarce rynkowej*, „Problemy Profesjologii” 2/2010, s. 29-41.

Cz. Zajac (2007)	Strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb.
W. Golnau (2008)	Ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia ich celów, którym nadaje się strategiczne znaczenie.
A. Pochtowski (2008)	Koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację kwestii personalnych z kwestiami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu problemów personalnych oraz wskazuje na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.
T. Listwan (2010)	Zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb pracowników, związanych między innymi ich rozwojem.
Z. Pawlak (2011)	Jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Polega ono na kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy w taki sposób aby możliwe było pełne osiągnięcie celów przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorców.
W. Harasim (2013)	Metoda pozyskiwania, utrzymywania i redukowania pracowników potrzebnych organizacji do prowadzenia działalności.
R.R. Sim, W.I. Sauser Jr. (2014)	Zbiór narzędzi i działań, których celem jest maksymalizacja produktywności organizacji poprzez optymalizację efektywności jej pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9; P. McGunnigle, S.M. Jameson, *HRM in UK Hotels: a focus on commitment*, „Employee Relations”, 2000, t. 22, nr 4, s. 403–422; T.J. Watson, *Organizing and Managing Work: Organizational, Managerial, and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Financial Times/Prentice Hall 2002; A. Szalkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 14; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 34; T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 16; Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 34; W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe” Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie” 3/2013, s. 9; R.R. Sim, W.I. Sauser Jr., *Legal and Regulatory Issues In Human resources Management*, [w:] Contemporary Human Resource Management Issues, Information Age Publishing, Inc., s. 2.

Jak przedstawiono w tabeli 3 liczni autorzy przedstawiając kolejne definicje zwracają uwagę na podstawowe aspekty problematyki, stosują inne podejścia metodologiczne czy różny zakres i poziom rozpatrywania zasobów ludzkich, ale jednocześnie podkreślają ważną rolę zasobów ludzkich w organizacji.

Przyjmując punkt widzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do czynności sprawczych polegających na realizacji zaprojektowanego wcześniej procesu kadrowego, można przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to „zbiór działań w ramach funkcji personalnej o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności pracy”<sup>80</sup>.

Przez pewien czas praktyki zarządzania zasobami ludzkimi uznawane były jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, niemniej jednak pojawiły się także poglądy nieco odmienne, wskazujące bowiem, że praktyki te mogą być łatwo powielane przez konkurencję, w przeciwieństwie do kapitału ludzkiego. Zaczęto podkreślać, że strategiczne ujęcie zasobów ludzkich ściśle łączy się z zarządzaniem kapitałem ludzkim, które stanowi integralną część działalności organizacji (w sferze ludzkiej) i ma za zadanie tworzyć długookresową wartość dodaną dla wszystkich interesariuszy organizacji, łącząc podejście biznesowe z behawioralnym<sup>81</sup>. Można to osiągnąć poprzez skuteczne zarządzanie talentami, pomoc w zarządzaniu zmianami, wywieranie wpływu na strategię i szereg innych działań o wartości dodanej, które mają wpływ na skuteczność<sup>82</sup>. W takim ujęciu realizuje działania proaktywne i innowacyjne<sup>83</sup>, a idea kapitału ludzkiego zmusza organizacje do zmiany paradygmatu zarządzania problemami zatrudnionych w organizacji. Pracownicy stają się zasobem strategicznym, dźwignią zysku, który jest głównym źródłem kreowania wartości. Powinni być zatem traktowani jako klienci wewnętrzni i partnerzy organizacji, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu znaczenia długookresowych relacji z kluczowymi pracownikami oraz wzrostu ich zaangażowania. Takie podejście kładzie nacisk na kierowanie karierą zawodową, rozwój i doskonalenie pracowników czy zarządzanie talentami, które są traktowane jako inwestycje o określonej stopie zwrotu<sup>84</sup>.

Podstawowym założeniem zarządzania kapitałem ludzkim jest odejście od służebnej roli strategii zarządzania zasobami ludzkimi względem strategii ogólnej organizacji, bowiem pracownicy to wywierają znaczący wpływ na wartość oraz na przyszłość organizacji, tym

---

<sup>80</sup> M. Gołębski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 34.

<sup>81</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim : procesy - narzędzia – aplikacje...*, op. cit., s. 133-134.

<sup>82</sup> E.E. Lawer III, *From human resource management to organizational effectiveness*, „Human Resource Management”, Vol. 44, Issue 2. Special Issue: *The Future of Human Resource Management*, Summer 2005, s. 165. <https://doi.org/10.1002/hrm.20059>.

<sup>83</sup> L. Sears, *Next Generation HR. Time for Change – Towards a Next Generation for HR. Report*, CIPD House, London 2010, s. 15.

<sup>84</sup> M. Juchnowicz, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, PAN, Warszawa 2019, s. 201.

samym strategia powinna uwzględniać unikalne cechy posiadanego kapitału ludzkiego<sup>85</sup>. Innym założeniem koncepcji jest wymóg pełnej integracji wszystkich procesów wchodzących w skład zarządzania kapitałem ludzkim, bowiem wówczas możliwy do osiągnięcia jest efekt synergii<sup>86</sup>. Wymaga to nowych kompetencji specjalistów zajmujących się zarządzaniem kapitałem ludzkim, których zadaniami stają się budowanie lojalności klientów, tworzenie adaptacyjnej i silnej kultury organizacyjnej, wspieranie tworzenia innowacji, wzmacnianie efektywności organizacji oraz wspieranie przywództwa<sup>87</sup>.

Zarządzanie kapitałem ludzkim odpowiada na potrzebę tworzenia inteligentnych organizacji, poprzez zatrudnienie odpowiednich ludzi, przekazanie im odpowiedniej wiedzy i wskazanie im sposobów dzielenia się tą wiedzą z korzyścią dla całej organizacji<sup>88</sup>. Obejmuje swoim zasięgiem całą organizację, a nie tylko pojedynczą funkcję związaną z zasobami ludzkimi i polega na założeniu, że ogromny potencjał dostarczany przez ludzi jest zgodny z misją i strategicznymi celami organizacji, a jego podstawowym zadaniem jest maksymalizacja wartości dla interesariuszy<sup>89</sup>. Zarządzanie ludźmi w oparciu o ich kapitał ludzki pozwala organizacji na optymalizację tworzenia wiedzy, czy to o nowych produktach, pomysłach i usługach, czy też o usprawnieniach procesów biznesowych<sup>90</sup>.

We współczesnej literaturze przedmiotu dominuje jednak nadal termin zarządzanie zasobami ludzkimi, chociaż nie jest on w pełni satysfakcjonujący dla wszystkich teoretyków i praktyków, co skutkuje tym, że w wykorzystywane są takie terminy, jak: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie potencjałem ludzkim czy zarządzanie potencjałem społecznym<sup>91</sup>. Można też spotkać poglądy, że zarządzanie zasobami ludzkimi stopniowo ewoluuje w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim, które jest nowym podejściem do zarządzania w sferze ludzkiej i jest skutkiem zmiany warunków działania organizacji w XXI

---

<sup>85</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim : procesy - narzędzia – aplikacje...*, op. cit., s. 136-137.

<sup>86</sup> M.D. Ward, *Human Capital Management: 2nd Generation*, „Industrial and Commercial Training”, 2009, vol. 41, no. 4, s. 212-214. <https://doi.org/10.1108/00197850910962805>

<sup>87</sup> R. Roberts, P. Hirsch, *Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Revolutionary New Rules for Organizations and Managing Resources*, „Human Resource Management”, Vol. 44, Issue 2. Special Issue: *The Future of Human Resource Management*, Summer 2005, s. 171. DOI:10.1002/hrm.20060.

<sup>88</sup> F. Afiouni, *Human Capital Management, What Does it really Mean,?* Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, Holland University of Applied Sciences, Haarlem, the Netherlands, 28-29 April 2009.

<sup>89</sup> R. Finn, *Human-capital management (HCM): a three-letter acronym too far for HR or the way to get the people agenda on to that of the board?*, „Human Resource Management International Digest”, 2003, vol. 11, no. 5, s. 2-4.

<sup>90</sup> S. Souleh, *The limits of human capital management in research public sector: The case of scientific research centres in Algeria*, Conference: Colloque nationale sur: la gestion des ressources humaines dans les organismes publiques. At: université de Biskra-Algérie, Ferbruary 2015.

<sup>91</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 33.

wieku<sup>92</sup>. Nowa rzeczywistość w sferze ludzkiej jest kreowana przez determinanty demograficzne (globalna heterogeniczność, różnorodność etniczna, starzenie się pracowników) oraz takie determinanty jak: globalizacja, wzrastająca konkurencyjność czy postęp technologiczny<sup>93</sup>. Czynniki te wywołują zmiany w cechach nowoczesnych organizacji, stwarzając tym samym różnorodne konsekwencje dla zarządzania sferze ludzkiej, gdyż powodują zmiany w postawach i zachowaniach pracowników tychże organizacji.

Obecne ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje, że jest to kształtowanie strategii, procesów, struktur i narzędzi wspierających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego jako źródła generowania wartości dla interesariuszy. W takim ujęciu z jednej strony uwidacznia się nawiązanie do koncepcji human resources management, a z drugiej strony uwzględnia zmiany, jakie mają miejsce w ostatnich latach<sup>94</sup>.

Różnice pomiędzy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi a zarządzania kapitałem ludzkim mają różnorodny charakter. Tabela 4 przedstawia podstawowe różnice pomiędzy koncepcją zarządzania personelem, zarządzania zasobami ludzkimi a zarządzania kapitałem ludzkim. M. Juchnowicz uważa, że koncepcje te wykorzystywane są równolegle w polskiej praktyce, w różnym stopniu<sup>95</sup>.

**Tabela 4. Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim**

<b>Zarządzanie personelem</b>	<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>Zarządzanie kapitałem ludzkim</b>
Nacisk na zbiorowość/kadry	Jednostka	Zespół
Jednolite regulaminy i narzędzia	Dopasowanie do specyfiki firmy	Zindywidualizowane
Centralizacja odpowiedzialności w komórkach personalnych	Większa decentralizacja odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi	Główna odpowiedzialność kadry kierowniczej
Wzrastająca rola specjalistów personalnych	Kluczowa rola w dostarczaniu efektywnych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi	Specjaliści ds. zarządzania kapitałem ludzkim partnerami biznesowymi

<sup>92</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia – aplikacje...*, op. cit., s. 131.

<sup>93</sup> M.R. Rosey, S.R. Meisinger, D. Ulrich, *Reality, Impact and Professionalism*, [w:] M.R. Rosey, S.R. Meisinger, D. Ulrich (red.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley&Sons, Inc., London 2005, s. 409.

<sup>94</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., 2018, s. 33-34.

<sup>95</sup> M. Juchnowicz, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego...*, op. cit., s. 196.

Pracownicy jako koszt	Kluczowy zasób podstawą konkurencyjności	Kapitał źródłem wartości dodanej
Kierowanie operacyjne	Decyzje na poziomach strategicznym i operacyjnym	Strategia i taktyka
Utrzymanie status quo i stabilności	Stabilność i rozwój poprzez zmiany w strukturach i technikach	Elastyczność
Sposób myślenia „nie da się”	Sposób myślenia „da się”	Innowacyjność
Bycie biernym wykonawcą	Pro aktywne podejście	Zaangażowanie
Brak integracji działań	Współpraca pionowa i pozioma	Integracja pozioma

Źródło: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 132.

Reasumując wątek rozważań dotyczący różnic pomiędzy zarządzaniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim można zauważyć, że zarządzanie kapitałem ludzkim traktowane jest w literaturze jako rozwinięcie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiedź na zmiany, których charakter, zakres merytoryczny i głębokość, uzasadniają postrzeganie tej koncepcji jako kolejnego etapu ewolucji funkcji personalnej. M. Juchnowicz uważa, że przemawia za tym m.in. wyłanianie się nowych obszarów funkcjonalnych, na przykład: CSR, zarządzanie różnorodnością, grywalizacja, employer branding, czy HR Intelligence (analitka HR), zaś charakterystyczne nowoczesne instrumentarium dowodzi, że jest to koncepcja w pełni ukształtowana<sup>96</sup>.

Zarządzanie kapitałem ludzkim odzwierciedla więc zmiany filozofii i praktyki w odniesieniu do zarządzania ludźmi w organizacji i koncentruje się na zatrudnionych pracownikach, jako na cennych zasobach o znaczeniu strategicznym<sup>97</sup>. Ludzie są najważniejszym elementem procesu zarządzania danej organizacji. Wraz ze swoim kreatywnym sposobem myślenia oraz umiejętnościami i doświadczeniem stanowią więc jej strategiczny zasób.

W literaturze przedmiotu można także spotkać odmienny pogląd, że zarządzanie kapitałem ludzkim jest koncepcją niedojrzałą<sup>98</sup>. Niektórzy autorzy (np. Hall 2004<sup>99</sup>; Lawler

<sup>96</sup> M. Juchnowicz, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego...*, op. cit., s. 197.

<sup>97</sup> W. Golnau, *Zagadnienia wstępne ...*, op. cit., s. 11.

<sup>98</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 333.

<sup>99</sup> B. Hall, *The New Human Capital Strategy: Improving the Value of your Most Important Investment-Year After Year*, AMACOM, New York 2008.

2009<sup>100</sup>) uważają zarządzanie kapitałem ludzkim za podobne do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ale o większym zakresie, czyli jest to podejście do zarządzania ludźmi, które traktuje ludzi jako kwestię strategiczną dużego znaczenia.

Inny nurt badań definiuje zarządzanie kapitałem ludzkim jako zarządzanie ukierunkowane na pomiar wkładu zarządzania zasobami ludzkimi w wyniki finansowe (Hayton 2003<sup>101</sup>; Nalbantian i in. 2004<sup>102</sup>). Ujęcie to zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest aktualnym podejściem do realizacji funkcji personalnej organizacji, ale jeśli zasoby ludzkie potraktujemy, jako element aktywów organizacji, a kapitał ludzki jako finansowy ich wyraz, to wówczas zarządzanie zasobami ludzkimi będziemy odróżniać od zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż będzie ono rozumiane jako zbieranie danych i dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego, sporządzanie raportów o wynikach pomiaru, formułowanie wniosków na podstawie zdobytych danych oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na jego wzrost<sup>103</sup>. W tym podejściu zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być uzupełniane zarządzaniem kapitałem ludzkim, jeśli organizacja chce być konkurencyjna w swoim otoczeniu<sup>104</sup>. Podobnego zdania jest M. Armstrong i A. Baron, którzy wskazują, że zarządzanie kapitałem ludzkim jedynie uzupełnia i umacnia zarządzanie zasobami ludzkimi, ale go nie zastępuje<sup>105</sup>.

Wydaje się jednak, że uznawanie zarządzania kapitałem ludzkim wyłącznie jako jednego z aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na pomiarze kapitału ludzkiego, jest zbyt wąskim ograniczeniem. Jak uważa F. Afiouni termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” wydaje się zastępować „zarządzanie kapitałem ludzkim” lub jest używany z nim zamiennie<sup>106</sup>.

Uwypuklenie kluczowej roli zasobów ludzkich w kreowaniu konkurencyjności organizacji stanowiło istotną podstawę do ewolucji w kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacja, która chce wykorzystać potencjał tkwiący w zarządzaniu kapitałem ludzkim musi być nastawiona na długi okres. Jest to niemożliwe do osiągnięcia

---

<sup>100</sup> E.E. Lawler, *Make human capital a source of competitive advantage*, „Organizational Dynamics” 2009, vol. 38, No. 1, s. 1–7.

<sup>101</sup> J.C. Hayton, *Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance*, „Human Resource Management”, 2003, vol. 42, no. 4, s. 375–391.

<sup>102</sup> R. Nalbantian, R.A. Guzzo, D. Kieffer, J. Doherty, *Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY 2004.

<sup>103</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 32.

<sup>104</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 36.

<sup>105</sup> M. Armstrong, A. Baron, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 39.

<sup>106</sup> F. Afiouni, *Human capital management: a new name for HRM?*, „International Journal Learning and Intellectual Capital”, vol. 10, nr 1, s. 25.



w krótkim okresie. Możemy zatem uznać, że zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi podstawę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wykorzystanie pomiarów i analiz prowadzących do oceny i diagnozy działania<sup>107</sup>. Tym samym następuje wzrost znaczenia strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, zgodnie z którym postulowano zintegrowanie polityki, programów i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną i strategiami funkcjonalnymi organizacji, którego celem najczęściej jest poprawa osiąganych wyników, celów strategicznych, a także kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu, tworzeniu innowacji i w konsekwencji zapewniającej względnie trwałą przewagę konkurencyjną<sup>108</sup>.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi wynik zarówno ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi, jak również zarządzania strategicznego implementując zarządzanie strategiczne w specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. poprzez adaptację szerokiego spektrum narzędzi charakterystycznych dla zarządzania strategicznego do specyfiki problemów występujących w obszarze funkcji personalnej<sup>109</sup>.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi najczęściej definiowane jest jako formułowanie i realizowanie polityki i praktyk organizacyjnych wspierających rozwój kompetencji i zachowań, niezbędnych do realizowania założonych celów<sup>110</sup>. Jego istota sprowadza się więc do tworzenia niepowtarzalnej konfiguracji wszystkich działań w ramach funkcji personalnej w formie zintegrowanych planów i programów, których zadaniem jest wsparcie realizacji strategicznych celów organizacji<sup>111</sup>. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada, że pracownicy tworzą wartość dodaną, pozostałe zasoby są jedynie warunkami. Jego podstawowym celem jest zatem wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do zrealizowania celów organizacji, przy czym podkreśla się przede wszystkim orientację na:

- kapitał ludzki, a nie na koszty,
- efektywność działań personalnych,
- szerszą bardziej odpowiedzialną rolę kierownictwa liniowego,
- zaangażowanie w miejsce kontroli,

---

<sup>107</sup> F. Afiouni, *Human capital management: a new name for HRM?...*, op. cit., s. 24.

<sup>108</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 22.

<sup>109</sup> A. Stabryła, *Projektowanie systemów zarządzania strategicznego*, [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 344-346.

<sup>110</sup> G. Dessler, *Framework for Human Resource Management*, 5th Edition, Florida International University, Florida 2009, s. 80.

<sup>111</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., 2018, s. 49, 59.

- wzrost aspektów jakościowych np. kultury organizacyjnej<sup>112</sup>.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje takie elementy jak: analiza strategiczna, strategiczny wybór oraz implementacja strategii. Proces ten uzupełnia misja organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stanowiąca odzwierciedlenie misji organizacji w zakresie pozwalającym definiować politykę HR. Uzupełnieniem jest także strategiczna informacja zwrotna. Analiza strategiczna ma na celu po pierwsze zdiagnozowanie szans i zagrożeń w obszarze funkcji personalnej i dotyczy determinant warunkujących stan i strukturę zasobów ludzkich w przyszłości, np. analiza sytuacji na rynku pracy, a po drugie zdiagnozowanie potencjału ludzkiego organizacji. Strategiczny wybór, nazywany także projektowaniem strategii, planowaniem strategicznym lub formułowaniem strategicznych opcji, dotyczy wskazania strategicznych opcji (wariantów) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, następnie ich krytycznej oceny i decyzji dotyczących konkretnych planów, projektów i programów przyjmowanych do realizacji. Implementacja strategii dotyczy natomiast przygotowania procesu wdrażania zmian od strony organizacyjnej, finansowej, społecznej i technicznej. Ważnym etapem procesu jest strategiczna informacja zwrotna, określana także strategiczną kontrolą, która powinna mieć miejsce we wszystkich jego fazach. Ten monitoring procesu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywać może takie narzędzia, jak controlling personalny czy audyt personalny<sup>113</sup>.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oparte jest na założeniu, że strategia zasobów ludzkich (personalna), która jest definiowana jako swoisty wzorzec, zgodnie z którym podejmowane są decyzje kadrowe, jest uzasadniana przez strategię ogólną organizacji i ma w nią swój wkład.

D. Lewicka wskazuje, że w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnić można kilka modeli, do których zalicza się: model najlepszych praktyk, model najlepszego dopasowania oraz model konfiguracji strategicznej. Pierwszy z nich, czyli model najlepszych praktyk (perspektywa uniwersalistyczna), przyjmuje założenie, że niektóre z tych praktyk są bardziej skuteczne niż inne, w konsekwencji czego możemy wyróżnić zespół praktyk najlepszych możliwych do zastosowania w każdej organizacji i każdej sytuacji. Jedną ze słabości tego modelu jest brak konsensusu, co do wskazania praktyk, które należy do tej grupy zaliczyć. Z tego też względu postuluje się używanie terminu „dobra praktyka” w miejsce „najlepszej praktyki”. Drugi z modeli, model najlepszego dopasowania,

---

<sup>112</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, op. cit., s. 60-61.

<sup>113</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., 2018, s. 59-62.

uwzględnia perspektywę sytuacyjną i zwraca uwagę na występowanie zmiennych sytuacyjnych moderujących związek między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami. Podkreśla konieczność zapewnienia spójności systemów zarządzania zasobami ludzkimi z celami organizacji, jej interesami oraz sytuacją. Spójność ta ma przełożenie na poprawę wyników organizacji. Tym samym zaprzecza występowaniu tzw. najlepszych praktyk, które zapewniałyby lepsze wyniki bez względu na okoliczności. Model konfiguracji strategicznej zwraca uwagę na fakt, że relacje pomiędzy strategią organizacji i strategią zarządzania zasobami ludzkimi nie są jednostronne i strategia zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na strategię organizacji. W tym modelu system zarządzania zasobami ludzkimi jest kombinacją różnych praktyk personalnych, z których można wybrać najefektywniejsze zestawy wewnętrznie spójne i dostosowane do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Oprócz opracowania trzech powyższych podejść, miała miejsce także próba projektowania zintegrowanej perspektywy, tzw. kontekstualnej, wykorzystującej wszystkie trzy modele. Zgodnie z nią strategie zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne oraz podlegają wpływom zewnętrznym. W związku z tym występuje konieczność wyjścia poza ramy organizacji i włączenia do analizy kontekstu makrospołecznego<sup>114</sup>.

Przyjmując, że kształtowanie strategii ma miejsce na trzech poziomach, tj. całej organizacji, działalności (strategicznym jednostek biznesu) i funkcji, strategia dotycząca zasobów ludzkich umiejscawiana dość często jest w grupie strategii funkcjonalnych<sup>115</sup>. Jednak w odróżnieniu od innych strategii funkcjonalnych należy ją rozpatrywać z perspektywy całej organizacji, chociażby ze względu na fakt, że dotyczy ludzi pracujących też w innych obszarach funkcjonalnych, a więc jest specyficznym „ludzkim” łącznikiem pomiędzy nimi<sup>116</sup>.

Ważnym zagadnieniem w ramach strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim jest jego architektura, czyli inaczej układ jej elementów składowych. W praktyce gospodarczej często spotykana jest sytuacja, w której organizacja posiada zróżnicowane systemy przeznaczone dla różnych zespołów pracowników, co jest powiązane z faktem, że nie wszyscy zatrudnieni są dla organizacji jednakowo cenni. Systemy zarządzania kapitałem ludzkim zintegrowane z ogólną strategią biznesową obejmują takie elementy składowe, jak<sup>117</sup>:

---

<sup>114</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 27-30.

<sup>115</sup> A. Stabryła, *Projektowanie systemów zarządzania strategicznego*, op. cit., s. s. 330.

<sup>116</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., 2018, s. 58.

<sup>117</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 35-36.

- filozofia charakteryzująca zakorzenione w kulturze organizacyjnej wartości i sposób, w jaki organizacja traktuje pracowników, jaką rolę przypisuje im w osiągnięciu sukcesu, jak chce nimi zarządzać, jaki jest jej cel w zakresie zasobów ludzkich,
- strategia określająca kierunek zarządzania kapitałem ludzkim i wskazująca sposób jego przyczyniania się do realizacji celów organizacji,
- polityka wskazująca na wytyczne i wskazówki dla realizowania działań w sferze personalnej w połączeniu z celami o charakterze strategicznym,
- programy zintegrowane działania w sferze personalnej, które są ukierunkowane na realizację istotnych celów strategicznych np. poprawę efektywności ekonomicznej,
- praktyki zawierające wytyczne i narzędzia postępowania w zakresie pozyskiwania, zatrzymania, rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego organizacji,
- procesy rozumiane jako sposób tworzenia wizerunku i rola funkcji personalnej oraz informacje na jej temat przekazywane pracownikom.

Przyjmuje się, że w przyszłości rozwój zarządzania zasobami ludzkimi może zachodzić według jednego z dwóch najczęściej wskazywanych scenariuszy, tj.: scenariusza „ekonomizującego” lub scenariusza „humanizującego”. Scenariusz „ekonomizujący” stanowi kontynuację dotychczasowych reakcji organizacji na zachodzące procesy globalne (uelastycznianie pracy, zarządzanie przez pomiar, podmiotowe zarządzanie talentami). Z kolei scenariusz „humanizujący” obejmuje podejścia alternatywne (społeczna odpowiedzialność organizacji, zarządzanie różnorodnością, flexicurity), które wymuszą od początku zmianę postrzegania celów i roli ludzi na rynku pracy<sup>118</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc takim kształtowaniem strategii, procesów, struktur i narzędzi, które wspierają osiągnięcie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego. Rozwinięciem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie kapitałem ludzkim, które odzwierciedla zmiany filozofii i praktyki w odniesieniu do zarządzania ludźmi w organizacji i koncentruje się na zatrudnionych pracownikach, jako na cennych zasobach o znaczeniu strategicznym. Ludzie są najważniejszym elementem procesu zarządzania danej organizacji. Wraz ze swoim kreatywnym sposobem myślenia oraz umiejętnościami i doświadczeniem stanowią więc jej strategiczny zasób.

Kapitał ludzki jest ważnym zasobem, którego organizacje potrzebują do opracowywania strategii, a następnie zarządzania, utrzymywania i rozwijania istniejącego

---

<sup>118</sup> B. Jamka, *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 46.

zasobu wiedzy. Ważne jest przy tym, aby pamiętać także, że efektywność organizacji będzie dyktować strategię organizacji, podobnie jak otoczenie, w którym ona działa, bowiem to otoczenie odgrywa kluczową rolę w określaniu strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji<sup>119</sup>. Uwypukleniem kluczowej roli zasobów ludzkich w kreowaniu konkurencyjności organizacji stało się strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, którego podstawowym celem zatem wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do zrealizowania celów organizacji.

#### **1.4. Współczesne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji**

Adaptacja do otoczenia stanowi podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo<sup>120</sup>. Współczesne organizacje, niezależnie od wielkości, lokalizacji, specyfiki i przynależności branżowej, muszą sprostać wielu różnym wyzwaniom, m.in. zmienność otoczenia, osiągnięcie rentowności poprzez wzrost, tworzenie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi, czy też wykorzystanie możliwości stwarzanych przez nowe technologie. W związku z tym należy ciągle doskonalić model prowadzenia działalności biznesowej<sup>121</sup>. Rysunek 1 prezentuje wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje, które chcą sprostać tym wyzwaniom nie mogą opierać swojej działalności jedynie na konkurencyjności przy wykorzystaniu tradycyjnych czynników, takich jak koszty czy cechy produktów. Powinny sięgać po czynniki organizacyjne, do których należy m.in. zdolność uczenia się, wysokie kompetencje pracowników czy szybkość i elastyczność działania<sup>122</sup>.

Organizacje, aby dostosować się do nowej rzeczywistości mogą wprowadzić zarządzanie zasobami ludzkimi w praktykę organizacji poprzez zastosowanie praktyk zarządzania wiedzą, zarządzanie talentami oraz zarządzania kompetencjami.

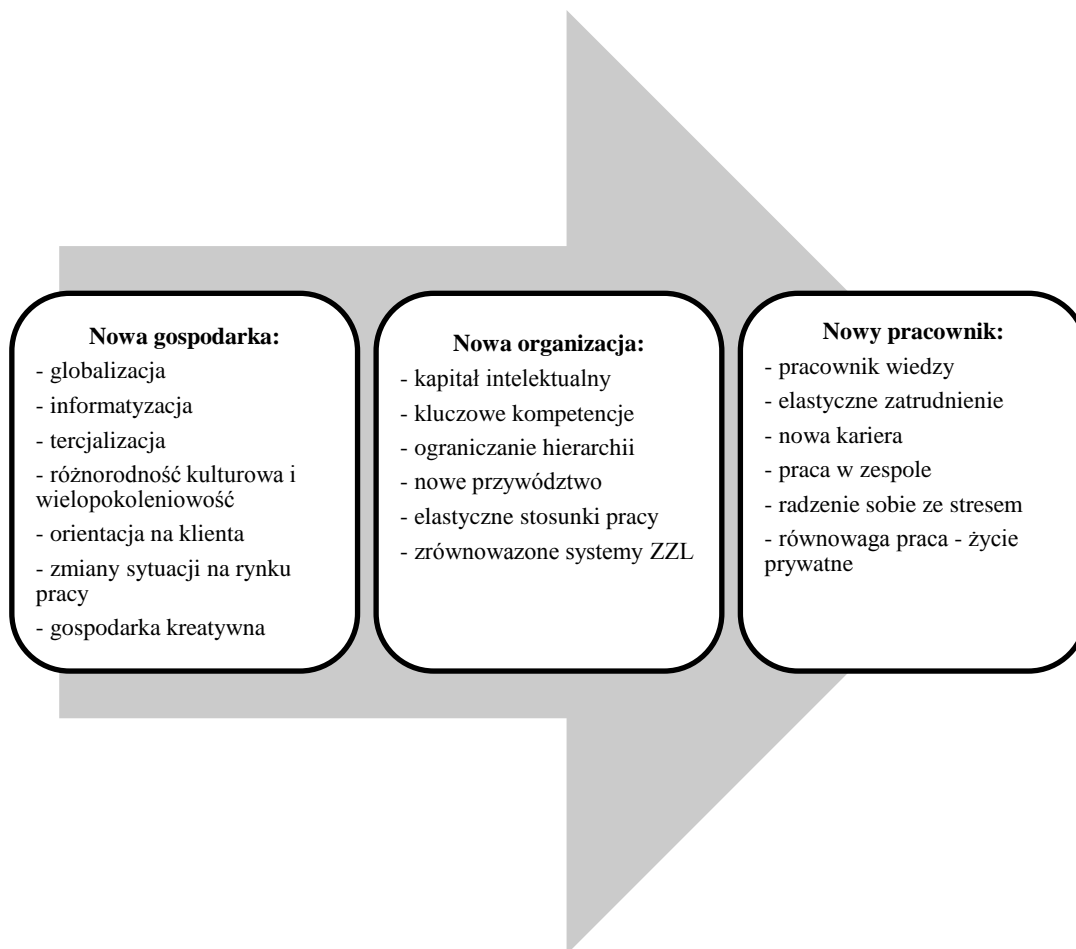
---

<sup>119</sup> E. Kong, S.B. Thomson, *The conceptual connections between intellectual capital, strategic human resource management and human resource management*, Australian and New Zealand Academy of Management 2007, s. 9. [http://eprints.usq.edu.au/6854/2/Kong\\_Thomson\\_ANZAM\\_2007\\_AV.pdf](http://eprints.usq.edu.au/6854/2/Kong_Thomson_ANZAM_2007_AV.pdf) (dostęp: 24.02.2021)

<sup>120</sup> B. Nogalski, S. Klisz, *Koncepcje i metody zarządzania zasobami ludzkimi*, CEDEWU, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>121</sup> B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawego poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 9-27.

<sup>122</sup> P. Zając, *Planowanie zasobów ludzkich*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy...*, op. cit., s. 103.



### Rysunek 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: P. Zając, *Planowanie zasobów ludzkich*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy...*, op. cit., s. 103.

Zarządzanie wiedzą. Wiedza jest obecnie postrzegana jako zasób o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa<sup>123</sup>, dlatego też powinna podlegać stałej identyfikacji i pomiarowi, a co za tym idzie – ciągłemu rozwojowi w celu jej efektywnego wykorzystania i ochrony. W ubiegłym (XX-tym) wieku w większości organizacji istniało przekonanie, że menedżerowie powinni rządzić, pracownicy zaś wykonywać ich polecenia. U podstaw tego stwierdzenia leżało założenie, że tylko menedżerowie mają dobre i właściwe pomysły. Ale już wtedy wielu menedżerów wskazywało, że takie podejście jest błędne i do niczego nie prowadzi.

Termin „wiedza” jest różnorodnie definiowany przez wielu autorów. Wiedza w węższym znaczeniu to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz

<sup>123</sup> B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 10.

z umiejętnością ich wykorzystywania. W szerszym znaczeniu wiedza to zbiór wszelkich informacji, poglądów, wierzeń itp., którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną. Zakłada się, że wiedza jest bardziej złożonym pojęciem od informacji, wzbogaconym m.in. o kontekst, doświadczenie i intuicję człowieka, czyli inaczej są to informacje w kontekście, wraz ze zrozumieniem, jak ich użyć<sup>124</sup>. Jak zauważają J. Hassard i M. Kelemen<sup>125</sup>, jest to więc zespół praktyk kulturowych w nierozzerwalny sposób osadzonych w warunkach fizycznych i społecznych, w których są wytwarzane i stosowane.

Wiedzę można w rozmaity sposób podzielić. Najczęściej spotykaną klasyfikacją jest podział I. Nonaki i H. Takeuchiego na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą, przy czym wiedza jawna jest sformalizowana i można ją bez większych trudności przekazać innym za pomocą słów, tekstu, liczb, znaków, rysunków czy symboli<sup>126</sup>.

Podobnie, jak nie ma powszechnie akceptowanej definicji wiedzy, tak samo nie istnieje jedna definicja zarządzania wiedzą. Stosunkowo często spotyka się podejście, że zarządzanie wiedzą to proces tworzenia wartości przy pomocy niematerialnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, co oznacza, że zarządzanie wiedzą jest procesem zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu nowych technologii informatycznych. Zdaniem R. W. Bukovitza i R.L. Williama „jest ono procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”<sup>127</sup>. Kolejną popularną definicję podaje D.J. Skryme, który twierdzi, że zarządzanie wiedzą „jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji”<sup>128</sup>.

System zarządzania wiedzą obejmuje podsystemy, które realizują funkcje i zadania w zakresie zarządzania wiedzą<sup>129</sup>. Jest procesem, który w organizacji posiada wymiar

---

<sup>124</sup> A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

<sup>125</sup> J. Hassard, M. Kelemen, *Production and Consumption In Organizational Knowledge: The Case of „Paradigms Debate”*, „Organization”, 2002, 9(2), s. 331-332. DOI: 10.1177/1350508402009002911.

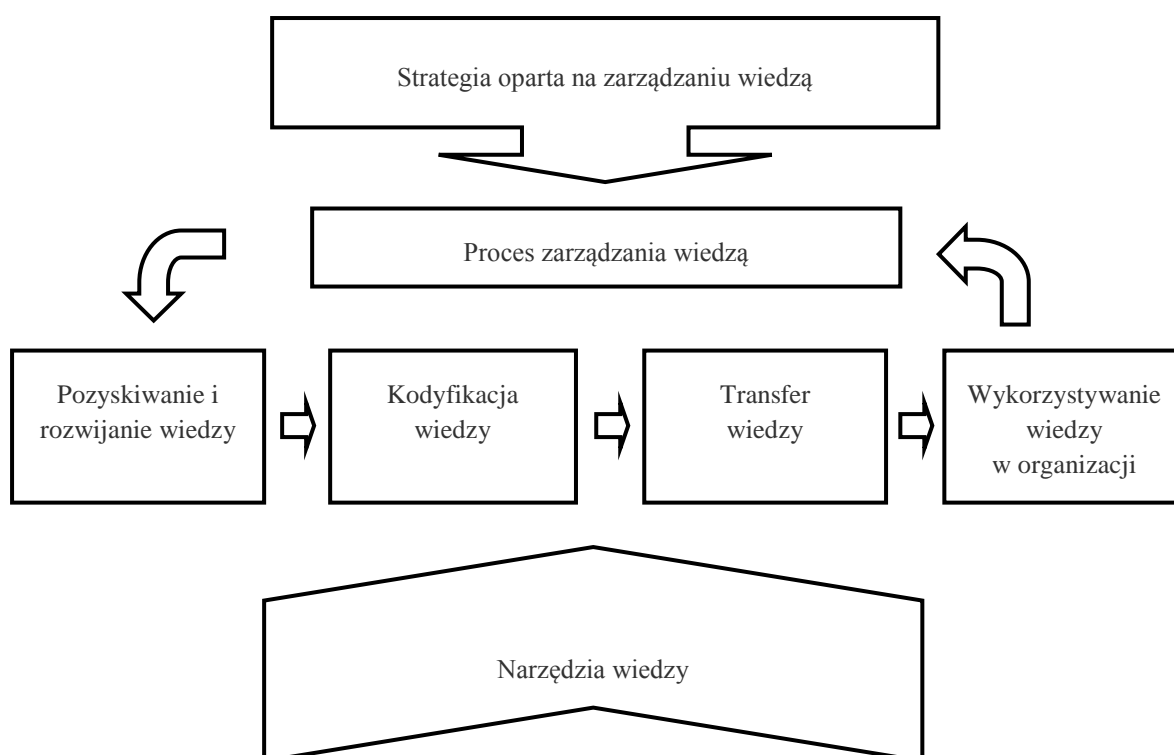
<sup>126</sup> A. Krawczyk-Sołtys, *Koncepcje organizacji nastawione na rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników*, [w:] S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijał, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Difin, Warszawa 2006, s. 35.

<sup>127</sup> W.R. Bukovitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time/Prentice Hall, London 2000, s. 2.

<sup>128</sup> D.J. Skryme, *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, s. 39.

<sup>129</sup> A. Francik, *Standardy współczesnego zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1999, nr 531, s. 53-65. C. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering, *Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, 44(4), s. 131.

strategiczny oraz operacyjny. Aspekt strategiczny dotyczy budowy organizacji opartej na wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy ukrytej. Cele strategiczne realizowane są tutaj poprzez stosowanie najnowszych technologii odpowiednią sprzyjającą kulturę organizacyjną i motywację pracowników<sup>130</sup>. Zaliczyć tu można przede wszystkim: selekcjonowanie wiedzy oraz kodyfikowanie i usuwanie wiedzy zbędnej, zdezaktualizowanej<sup>131</sup>. Do wymiaru operacyjnego natomiast zalicza się kolejne etapy związane z pozyskiwaniem wiedzy, jej wykorzystaniem, przyswojeniem, a także rozwijaniem (rys. 2).



**Rysunek 2. Koncepcja zarządzania wiedzą**

Źródło: U. Kąkol, A. Krupa, J. Mogielnicka, M. Sawicka, *Standaryzacja pracy jako narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkcyjnych* [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 86.

<sup>130</sup>M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2009, s. 21-22.

<sup>131</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010, s. 82-83.



Wśród podstawowych etapów budowy i implementacji systemu zarządzania wiedzą można wskazać<sup>132</sup>:

- wejście, czyli opis wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji w celu określenia sposobu pobierania i przekazywania wiedzy,
- określenie celów strategicznych i wiedzy potrzebnej do ich realizacji,
- wyróżnienie płaszczyzn zarządzania wiedzą,
- określenie struktury funkcjonalnej systemu z uwzględnieniem wpływu poprzednich faz,
- wyjście, czyli powstanie systemu zarządzania wiedzą, który jest dostosowany do konkretnej organizacji, jej celów, otoczenia i sfer zarządzania.

Wśród modeli zarządzania wiedzą wyróżnić można model zasobowy, model japoński oraz model procesowy, zwany także zachodnim. Pierwszy z nich, model zasobowy, opiera się koncepcji kluczowych kompetencji i umiejętności. Jego zaletą jest traktowanie wiedzy jako najcenniejszego zasobu organizacji, zaś wadą brak uwzględnienia jej specyficznych cech. Model japoński wykorzystuje spiralę wiedzy i jego podstawową zaletą jest wyodrębnienie wiedzy jawnej i ukrytej, a wadą słaba operacjonalizacja. W przypadku modelu procesowego wyróżnia się poszczególne procesy oraz zależności zarządzania wiedzą<sup>133</sup>.

Do podstawowych zalet wdrażania zarządzania wiedzą zaliczyć należy przede wszystkim korzyści organizacyjne w wymiarze wewnętrznym oraz zewnętrznym. W wymiarze zewnętrznym zarządzanie wiedzą sprzyja m.in. poprawie pozycji konkurencyjnej. W wymiarze wewnętrznym korzyści polegają na wzroście efektywności organizacji poprzez sprzyjanie efektywności zarządzania organizacją, rozwojowi pracowników, wzroście kreatywności i innowacyjności, usprawnieniu komunikacji wewnętrznej, czy obniżce kosztów. Inną grupą korzyści zarządzania wiedzą są korzyści dla pracowników, do których zalicza się m.in. lepsze możliwości rozwoju zawodowego, możliwość samorealizacji, wzrost konkurencyjności na rynku pracy, zaś wśród wad można wskazać kwestię problemów w dzieleniu się wiedzą. Z kolei do barier wdrażania zarządzania wiedzą zalicza się m.in. niewystarczające wykorzystanie wiedzy pracowników, brak atmosfery pobudzającej dzielenie się wiedzą, niewłaściwą strukturę organizacyjną,

---

<sup>132</sup> M. Stanokosky, C. Baldanza, *A System Approach to Engineering a Knowledge Management System. The Catalyst for Electric Government*, Management Concepts, Virginia 2001, s. 276-279.

<sup>133</sup> J. Paliszkiwicz, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w średnich przedsiębiorstwach*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 203-205.

nieefektywny system nagród, czy priorytetowe traktowanie pracy indywidualnej w porównaniu z pracą zespołową<sup>134</sup>.

Narastający współcześnie ogrom wiedzy wymaga ciągłego uczenia, które jest istotne zarówno z punktu widzenia poszczególnych osób, jak i całej organizacji. Organizacja ucząca się jest to taka organizacja, która w sposób szybki tworzy, pozyskuje i przekazuje wiedzę<sup>135</sup>. Obecnie często zwraca się uwagę zarówno na brak zasad kierujących praktyką zarządzania organizacjami uczącymi się, jak również na brak narzędzi, którymi można byłoby zmierzyć poziom kompetencji i stopnia uczenia się organizacji. Organizacje uczące się powinny stać się miejscami, w których ludzie mogą zacząć realizować swoje najwyższe aspiracje. Mówi się więc o rozwijaniu zaangażowania pracownika, o budowaniu wspólnych wizji oraz o efektywnym uzgadnianiu celów indywidualnych i organizacji.

Zarządzanie talentami. Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest bardzo trudne. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że talent może być pojmowany jako przedmiot oraz jako podmiot. Jeśli rozpatrujemy talent w ujęciu przedmiotu, to chodzi o rodzaj charakterystyki jednostki, czyli jej wrodzone unikatowe możliwości, dopasowanie i zaangażowanie. Z kolei talent w ujęciu podmiotu wskazuje na pracowników wysoce efektywnych, czyli o wysokim potencjale<sup>136</sup>. Bez względu na przyjętą interpretację można zauważyć, że talenty identyfikowane są w kontekście ich wydajności i potencjału. Są więc nimi osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiące dźwignię wzrostu wartości firmy. Talent często jest więc definiowany jako spotęgowane uzdolnienia<sup>137</sup>, które mogą obejmować wiele lub kilka różnych dziedzin (osoby wszechstronnie utalentowane), albo mogą cechować się wysoce specjalistycznym ukierunkowaniem (osoby specjalistycznie uzdolnione)<sup>138</sup>.

Zarządzanie talentami to zintegrowany zbiór procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, aby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych<sup>139</sup>, którego celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie

---

<sup>134</sup> A. Krawczyk-Sołtys, *Koncepcje organizacji nastawione na rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników...*, op. cit., s. 50-51.

<sup>135</sup> D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 51.

<sup>136</sup> E. Gallardo-Gallardo, N. Doris, T.F. Gonzalez-Cruz, *What is the meaning of 'talent' in the world of work?*, "Human Resources Management" 2013, nr. 23, s.293. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002.

<sup>137</sup> J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 253.

<sup>138</sup> A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 41.

<sup>139</sup> R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey- Bass, San Francisco 2010, s. 21-22.

najlepszych pracowników i wykorzystania potencjału pracowników<sup>140</sup>. To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów<sup>141</sup>.

T. Listwan za zarządzanie talentami uznaje „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji” i wskazuje, że można go opisać jako proces obejmujący<sup>142</sup>:

- wejście – pozyskanie talentów,
- transformację – doskonalenie, przemieszczenia i ocenianie pracowników,
- wyjście – monitorowanie przyczyn odejścia z organizacji utalentowanych pracowników.

Na tej podstawie można stwierdzić, iż zarządzanie talentami odnosi się do zidentyfikowania talentu w organizacji, następnie do jego rozwijania, w tym także motywowania. Istotnym aspektem jest także stworzenie odpowiednich warunków rozwoju talentu. W podejściu tym akcentuje się powiązanie zarządzania talentami z celami firmy, strategią (w tym strategią personalną), wartościami i warunkami organizacyjnymi.

Zarządzanie talentami koncentruje się wokół przekonania, że rozpoznawanie i rozwijanie talentu ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji<sup>143</sup>. J.A. Cannon i R. McGee wskazują, że świadomość, że talenty wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają jej przewagę konkurencyjną jest szczególnie istotne w przypadku organizacji działających w branżach o ostrej konkurencji. W takiej sytuacji potrzeba tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale staje się wręcz elementem niezbędnym<sup>144</sup>. O efektywności systemu zarządzania talentami w organizacji decydują cztery jego elementy<sup>145</sup>: przyciąganie talentów, utrzymanie talentów, zarządzanie talentami oraz identyfikowanie talentów.

---

<sup>140</sup> K. Huk, *Identyfikowanie utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie* [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 131.

<sup>141</sup> E.E. Lawler III, *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 63.

<sup>142</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

<sup>143</sup> NHS Leadership Academy, *Talent and Talent Management Insights Insight. 1. Defining Talent and Talent Management* 2014, [www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2014/07/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf](http://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2014/07/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf), s. 6.

<sup>144</sup> J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s.28.

<sup>145</sup> m.in. B. Mikuła, *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001, s. 56; L.D. Sharkey, P. Eccher, *Optimizing Talent*, Information Age Publishing, Charlotte 2011, s. 12-14.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele teoretycznych modeli i podejść badawczych do zarządzania talentami w organizacji<sup>146</sup>, przy czym wiele z tych modeli traktuje podejście do zarządzania talentami w sposób wycinkowy, koncentrując się tylko na najważniejszych aspektach. Wynika do pewnego stopnia z faktu, że prostota jest kluczem do wdrożenia i twórcy modelu muszą znaleźć równowagę pomiędzy jak najbardziej kompleksowym ujęciem a rozwiązaniem możliwym do wdrożenia<sup>147</sup>.

Do dość popularnych w polskiej literaturze modeli należą m.in.: model C. Ashton i L. Morton, model L.A. Berger i R.B. Berger, model H. Bienioka, model S. Borkowskiej, model L. Burke, model R. Silzer, B. Dowell, model F.D. Franka i C.L. Taylora, model M. Armstronga, model J.S. Heinena i C. O'Neill, model T. Listwana, model R.T. Muchy, model A. Pochtowskiego, model J. Romansa, A. Frosta i S. Forda, model J. Cannon i R. McGee<sup>148</sup>. Przykładowo model H. Bienioka zwraca<sup>149</sup> szczególną uwagę na potrzebę ciągłego tworzenia innowacji w organizacji jako z jednej strony, warunku uzyskania przewagi konkurencyjnej, z drugiej – wyniku skutecznego zarządzania talentami. Model R. Silzer i B.E. Dowell<sup>150</sup> akcentuje ważność rozpatrywania zarządzania talentami w odniesieniu do strategii organizacji oraz konieczność mierzenia skutków wprowadzonego zarządzania talentami. W modelu zarządzania talentami M. Armstronga punktem wyjścia jest strategia biznesowa, natomiast etapem końcowym jest rozwój i utrzymanie puli talentów<sup>151</sup>.

We współczesnych warunkach gospodarczo-ekonomicznych ulega zmianie znaczenie pojęcia zarządzania talentami. Mamy do czynienia ze zwrotem ku aspektom międzykulturowym zarówno w kwestii istoty pozyskiwania talentów, jak i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Współczesny model zarządzania talentami

---

<sup>146</sup> W polskiej literaturze przedmiotu m.in.: A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami...*, op. cit., s. 65; J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; Ł. Panfil, *Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe*, [w:] T. Listwan, M. Stor, (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, t. 1: Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012; J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa 2013.

<sup>147</sup> M. Efron, M. Ort, *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2010, s. 26.

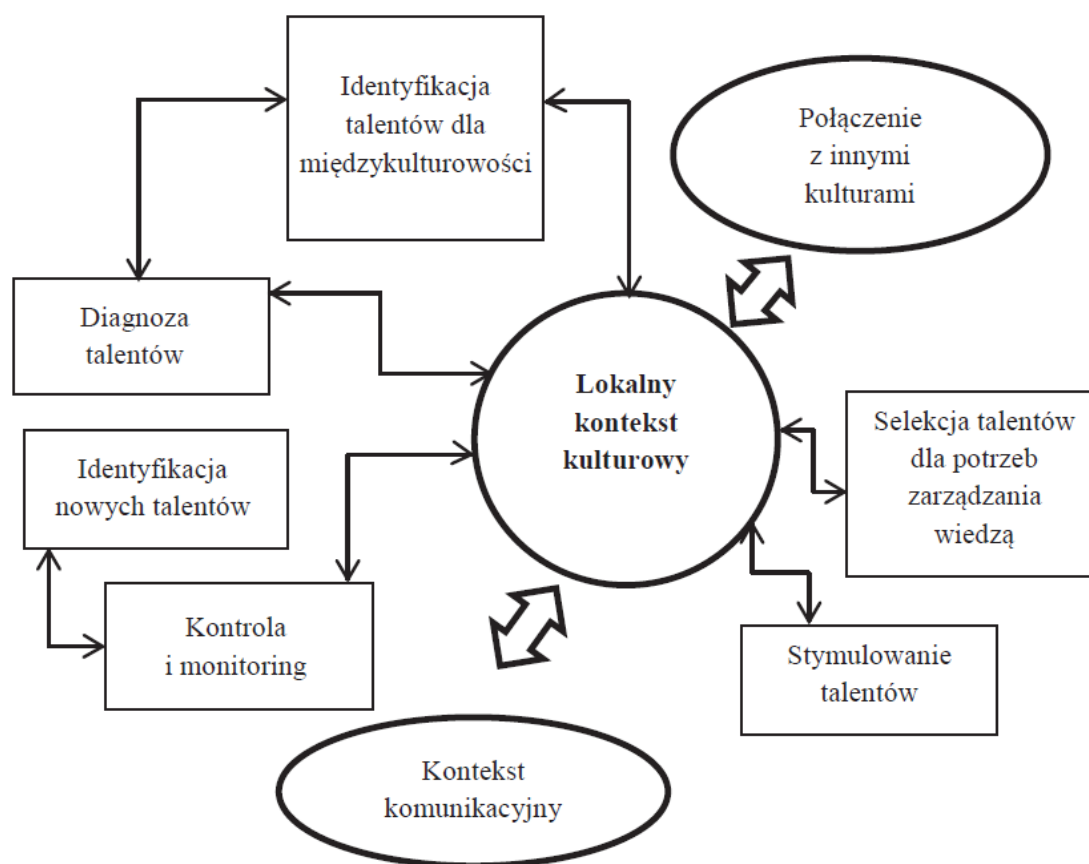
<sup>148</sup> T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 37 i dalej.

<sup>149</sup> H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23-24.

<sup>150</sup> R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey– Bass, San Francisco 2010, s. 21-22.

<sup>151</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 504-506.

zaprezentowany przez M. Careaga, E. Sepúlveda i M.G. Badilla zakłada sześć głównych elementów tego procesu<sup>152</sup>, co przedstawia rysunek 3.



**Rysunek 3. Model zarządzania talentami autorstwa M. Careaga, E. Sepúlveda oraz M.G. Badilla**

Źródło: J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o zarządzaniu”, 2015, nr 2(23), s. 102.

Zarządzanie talentami jest holistyczną strategią zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą szereg wzajemnie powiązanych procesów i programów wobec pracowników – talentów. To różnorodne działania ze strony przedsiębiorstwa ukierunkowane na kluczowych pracowników, którzy są strategicznym zasobem współczesnej organizacji, będąc jednocześnie wyznacznikiem jej konkurencyjności. To działania obejmujące swym zasięgiem identyfikację talentów, ich pozyskanie, rozwój, tworzenie puli talentów, następnie ich wykorzystanie a przede wszystkim ich zatrzymanie. Wszystkie inicjatywy edukacyjne w ramach zarządzania

<sup>152</sup> J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o zarządzaniu”, 2015, nr 2(23), s. 102.

talentami powinny być podejmowane na każdym poziomie działalności organizacyjnej dla pełnego potencjału rozwojowego ludzi, aby talent przelożyć na wartość dla organizacji<sup>153</sup>, co wiąże się z faktem, że zarządzanie talentami wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższym czasie. Tendencja ta zauważalna jest także w Polsce, a wyrazem tego jest podkreślanie konieczności tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale.

Efektywne programy zarządzania talentami powinny stać się integralną częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzaniu talentami poszukuje się osób, które odznaczają się wyjątkowo wysokim poziomem rozwoju kompetencji kluczowych dla całej organizacji.<sup>154</sup> Umiejętności i zdolności, które drzemią w ludziach, mogą być zatem czymś więcej niż tylko ważnym wyznacznikiem długoterminowego sukcesu gospodarczego narodu i organizacji<sup>155</sup>.

Można zatem stwierdzić, iż zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie staje się kluczową kwestią współczesnej organizacji, a przede wszystkim podstawą do doskonalenia jego działań. Brak talentów bowiem może stanowić zagrożenie dla jej funkcjonowania i przyszłego rozwoju. Dlatego też powinny wprowadzać programy i systemy podnoszenia kompetencji swoich pracowników.

Zarządzanie kompetencjami. Każda organizacja, która chce być innowacyjna i z sukcesem funkcjonować w turbulentnym otoczeniu, musi skutecznie tworzyć i wykorzystywać określone kompetencje<sup>156</sup>, którym przypisuje się ważną rolę w umacnianiu pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wiele innowacji jest rezultatem działania twórczych grup<sup>157</sup>. Zatem inwestowanie w rozwój kompetencji zwiększa zdolność organizacji do wzrostu, rozwoju i konkurowania przez innowacje<sup>158</sup>.

---

<sup>153</sup> J. Choudhury, B.B. Mishra, *Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management...*, op. cit., s. 184.

<sup>154</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista...*, op. cit., s.280-281.

<sup>155</sup> A.E. Odhong', A. Were, J. Omolo, *Effect of human capital management drivers on organizational performance in Kenya. A case of investment and mortgages bank ltd.*, „European Journal of Business Management”, 2014, vol. 2(1), s. 341.

<sup>156</sup> B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie*, [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2014, s. 255.

<sup>157</sup> K. Kmiotek, M.W. Kopertyńska, *Oczekiwanie w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2018, nr 511, s. 105.

<sup>158</sup> A. Francik, K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] E. Wszendybył-Skulska, *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*, TNOiK, Stowarzyszenie "Dom Organizatora", Toruń 2016.

Analizując rozmaite definicje kompetencji, występujące w literaturze przedmiotu, zauważyć można dwa nurty definiowania tego pojęcia. W pierwszym nurcie podkreślane jest powiązanie kompetencji bezpośrednio z człowiekiem (kompetencje osobowe), z kolei w drugim nurcie ma miejsce powiązanie kompetencji z wykonywaną pracą lub zajmowanym stanowiskiem, a to oznacza, że należy też brać pod uwagę wymagania stawiane przez tę pracę, jak również konieczność osiągnięcia celów cząstkowych oraz celów odnoszących się do całej organizacji<sup>159</sup>.

R. Boyatzis za kompetencje uznaje „potencjał istniejący w człowieku”<sup>160</sup>. Ogólnie ujmując, kompetencja to mierzalna ludzka zdolność wymagana do skutecznego działania. Kompetencja może składać się z wiedzy, pojedynczej umiejętności lub zdolności, cechy osobistej lub zespołu dwóch lub więcej tych atrybutów. Kompetencje są budulcem wydajności pracy. Wykonywanie większości zadań wymaga jednoczesnego lub sekwencyjnego demonstrowania wielu kompetencji<sup>161</sup>.

Do tej pory nie udało się jednak wypracować jednego zestawu komponentów kompetencji, który zostałby przyjęty przez wszystkich teoretyków. Niemniej jednak za punkt odniesienia do ustalenia komponentów kompetencji przyjmuje się najczęściej wiedzę i umiejętności. Wiedza odnosi się do znajomości zagadnień związanych z danym stanowiskiem lub zawodem i obejmuje wszystko to, czego pracownik nauczył się podczas formalnego procesu edukacji oraz w ramach samokształcenia<sup>162</sup>. Umiejętności z kolei oznaczają znajomość konkretnych zagadnień i biegłość w wykonywaniu zadań z nimi związanych<sup>163</sup>. Stosunkowo dużo kontrowersji budzi zaliczanie do zestawu komponentów kompetencji, takich składników jak: osobowość, uzdolnienia, zasady i wartości, postawy i zachowania, poglądy, przekonania, kondycja fizyczna, styl pracy<sup>164</sup>.

---

<sup>159</sup> G. Roszczyk-Kowalska, *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 48.

<sup>160</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 241.

<sup>161</sup> A.F. Marrelli, J. Tondora, M. A. Hoge, *Strategies for Developing Competency Models*, „Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research” 2005, 32(5-6), s. 534. DOI: 10.1007/s10488-005-3264-0.

<sup>162</sup> A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 858: Współczesne Problemy Ekonomiczne”, 2015, nr 11, s. 120. (115-123)

<sup>163</sup> U. Jeruszka, *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>164</sup> Więcej patrz m.in.: P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływy społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 52; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 28; G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 37; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 46; U. Jeruszka, *Kompetencje, Aspekty teoretyczne praktyczne*, Difin, Warszawa 2016, s. 19;

Zagadnienia kompetencji na poziomie całej organizacji oraz w odniesieniu do poszczególnych szczebli zarządzania są złożone i wieloaspektowe<sup>165</sup>. W związku z tym coraz częściej wskazuje się na zarządzanie kompetencjami jako na istotną część systemu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>166</sup>.

Zarządzanie kompetencjami, jak wskazuje T. Oleksyn, obejmuje przede wszystkim analizowanie potrzeb i projektowanie zestawów kompetencji potrzebnych w organizacji, doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i czasie oraz zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji<sup>167</sup>. Proces zarządzania kompetencjami, jak jest zatem sekwencją określonych działań, które należy wykonać, aby zarządzać kompetencjami<sup>168</sup>.

Belkadi i in. wskazują, że proces zarządzania kompetencjami powinien uwzględniać takie działania jak<sup>169</sup>:

1. Identyfikowanie kompetencji, które integruje wszystkie procesy dotyczące katalogu kompetencji wymaganych w procesach biznesowych (przy realizowaniu zadań i misji) oraz potrzebnych poszczególnym pracownikom firmy i zespołom projektowym.
2. Alokowanie kompetencji (albo budowanie zespołów), które zgodnie z ustalonymi zasadami zarządzania jest procesem przydzielania różnych misji aktorom, którzy posiadają różne rodzaje wiedzy.
3. Nabywanie kompetencji, które obejmuje rekrutację, selekcję oraz zatrudnianie ludzi, którzy odpowiadają obecnym oraz przyszłym potrzebom przedsiębiorstwa.
4. Tworzenie takich warunków pracy, które w dogodny sposób umożliwiają zasobom ludzkim realizowanie ich misji poprzez wykorzystywanie własnych kompetencji.
5. Rozwijanie kompetencji, którego celem jest utrzymanie kompetencji w organizacji, a realizacja tego celu jest wspierana procesem identyfikowania istoty i stanu

---

A. Springler, *Kompetencja i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Difin, Warszawa 2018, s. 25; J. Dzieńdziora, *Model kompetencji współczesnego lobbyisty*, PWN, Warszawa 2018, s. 63; E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa 2018, s. 54.

<sup>165</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15; M. Brockman, L. Clarke, L. Mehau, Ph. Winch, *Competence – Based Vocation and training (VET): The Case of England and France in a European Perspective*, "Vocation and Learning", 2008, no. 1, s. 227. K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2016, s. 61

<sup>166</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i Praktyka*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 195.

<sup>167</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i Praktyka...*, 2010, op. cit., s. 193.

<sup>168</sup> T. Kupczyk, M. Stor, *Proces zarządzania kompetencjami, Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 52.

<sup>169</sup> za: G. Capece, P. Bazzica, *A practical proposal for a "competence plan fulfillment"*. *Key performance indication*, „Knowledge and Process management”, 2013, vol. 20, no. 1, s. 43.



istniejących kompetencji oraz procesem skutkującym oczekiwaną motywacją pracowników.

6. Charakteryzowanie kompetencji, którego celem jest formalizowanie kompetencji i magazynowanie kluczowych cech, które zostaną ponownie użyte w innych procesach związanych z zarządzaniem kompetencjami.
7. Ewaluowanie kompetencji (lub ich ocenianie), które jest silnie związane z identyfikowaniem i charakteryzowaniem kompetencji. W konsekwencji możliwe jest sprawdzenie czy pracownicy posiadają określone kompetencje albo też tego, jakie kompetencje są niezbędne, aby z powodzeniem realizować określone zadania).

Do narzędzi systemu zarządzania kompetencjami zalicza się: profesjogramy/profile stanowisk, karty opisu stanowisk pracy, karty wartościowania pracy, arkusze ocen okresowych pracowników, systemy taryfowe, programy szkoleń i techniki ich ewaluacji a także arkusze osiągnięć zawodowych i inne narzędzia służące rozwojowi kompetencji, diagnozujące je oraz wiążące kompetencje z zarobkami<sup>170</sup>.

Wprowadzenie systemu zarządzania kompetencjami przynosi organizacji wiele korzyści, m.in.<sup>171</sup>:

1. Maksymalne wykorzystanie silnych stron menedżerów i pracowników przy marginalizacji wpływu ich słabych stron na organizację.
2. Określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach.
3. Przygotowanie pracowników w organizacji do bieżących i przyszłych zadań.
4. Badanie realnych kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej, które umożliwi dobór ludzi na stanowiska w ramach organizacji oraz ukierunkowujące rozwój zawodowy i przygotowanie ścieżki awansów.
5. Zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego – wpływa na to odpowiednia polityka personalna oraz umiejętne inwestycje w kapitał ludzki, przejawiające się poprzez wynagrodzenie, szkolenia, programy integracyjne, promowanie określonej kultury organizacji, która sprzyja rozwojowi kadr.
6. Zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego lub przekwalifikowania się.

---

<sup>170</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i Praktyka...*, 2010, op. cit., s. 198.

<sup>171</sup> J. Dudzińska-Głaz, *Rozdział 5. Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 86-88.

7. Optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty tych nakładów.

Wymaga to odpowiedniego zharmonizowania systemów zarządzania kompetencjami, motywacyjnego, ocen i rozwoju zawodowego. Z tego powodu oraz ze względu na wymogi współczesnego rynku warto jest realizować w przedsiębiorstwie koncepcje uczącej się organizacji.

Do nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi można zaliczyć także m.in.: zarządzanie różnorodnością (w tym zarządzanie wiekiem), zarządzanie ludźmi w pozytywnej organizacji, empowerment, zarządzanie przez zaangażowanie (employee experience), employee branding, agile HR, grywalizację jako narzędzie HR.

Zarządzanie różnorodnością. Wymagania stawiane pracownikom we współczesnym świecie stają się coraz większe, ale także coraz bardziej różnorodne. Rosnące zróżnicowanie wymaga od organizacji zastosowania bardziej kreatywnej strategii realizacji funkcji personalnej. Pojęcie „różnorodność” (diversity) pochodzi od łacińskiego diversus i oznacza przeciwieństwo<sup>172</sup>. Różnorodność odzwierciedla się w cechach jednostki lub zbiorowości<sup>173</sup>. Wśród wymiarów różnorodności wymienia się<sup>174</sup>:

- tożsamość pierwotną, w ramach której wymienia się: rasę, grupę etniczną, narodowość, wiek, płeć, orientację seksualną, (nie)pełnosprawność),
- tożsamość wtórną, do której zalicza się m.in.: status rodzinny, miejsce zamieszkania, poziom wykształcenia),
- tożsamość organizacyjną, do której należą m.in.: sektor, staż pracy, stanowisko pracy).

Różnorodność kadry wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pracownicy o różnych cechach mogą wzajemnie uzupełniać się w trakcie pracy lub ją dezorganizować. Potencjał kadrowy firmy jest kombinacją poszczególnych cech różnicujących pracowników.

Koncepcja zarządzania różnorodnością dotyczy organizacyjnych barier integracji mniejszości. Zakres działań stosowanych w firmach o zróżnicowanym potencjale ludzkim jest uwarunkowany liczebnością pracowników i stopniem zróżnicowania. W dużych przedsiębiorstwach zróżnicowanie to jest większe niż w małych. W zarządzaniu różnorodnością stosuje się rozmaite metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które

---

<sup>172</sup> J.R. Austin, *A cognitive framework for understanding demographic influences in groups*, „International Journal of Organizational Analysis” 1997, Vol. 5, 1997, No. 4, s. 347.

<sup>173</sup> J.A. Chatman, *Norms in mix sex and mixed race work groups*, „The Academy of Management Annals” 2010, Vol. 4, No. 1, p. 448.

<sup>174</sup> A. Warzecha, *Zarządzanie różnorodnością – pleć na rynku pracy*, [w:] M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński, *Funkcja personalna przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 117.

powinny być skorelowane ze strukturą kadry, a ich zastosowanie powinno odpowiadać założeniom polityki personalnej firmy.

W przedsiębiorstwach międzynarodowych bardzo ważny jest proces kształtowania wielokulturowości oraz identyfikacja różnic i podobieństw na tle kulturowym. Znajomość różnic oraz podobieństw występujących między kulturami może być bardzo pomocna m.in. w procesie komunikowania się, w planowaniu i organizowaniu pracy, czy w procesie motywowania pracowników. Wymaga to wysokich kompetencji interpersonalnych oraz szerokiej wiedzy na temat kultur, z których pochodzą członkowie danego zespołu<sup>175</sup>.

Wśród korzyści zarządzania różnorodnością wymienia się przede wszystkim lepsze rozwiązywanie problemów, twórcze podejmowanie decyzji, pozytywne budowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy<sup>176</sup>, tworzenie i dzielenie się wiedzą pomiędzy pracownikami<sup>177</sup>.

Ważną koncepcją w ramach zarządzania różnorodnością w ostatnim czasie staje się zarządzanie wiekiem. Duży wpływ na obecną sytuację na rynku pracy mają różnica pokoleń i funkcjonowanie na nim równocześnie kilku generacji pracowników. W związku z tym, zarządzanie wielopokoleniowością zaczyna być istotnym elementem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Starzenie się siły roboczej stwarza różnorodne problemy. W sferze zawodowej do rozwiązania pozostaje kwestia zapewnienia odpowiedniej pracy młodym, utrzymanie jak najdłużej na rynku pracy osób w wieku przedemerytalnym i wypłacenia godnej emerytury tym, którzy kończą karierę zawodową<sup>178</sup>. Z badań empirycznych wynika też, że zróżnicowanie pokoleniowe wpływa pośrednio na wyniki organizacji, wpływa bowiem na procesy mające miejsce w jej obrębie, co z kolei potencjalnie prowadzi do zwiększenia wydajności<sup>179</sup>. Biorąc pod uwagę ten wpływ, należy wskazać na korzyści, które mogą wynikać z różnorodności pokoleniowej, a mianowicie<sup>180</sup>:

---

<sup>175</sup> M.W. Kopertyńska, *Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze*, „Management Forum” ,2018, vol. 6, no. 2, s. 16, 21. DOI: 10.15611/mf.2018.2.03

<sup>176</sup> D.R. Avery, P.F. McKay, *Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management*, „International Review of Industrial and Organization Psychology”, 2010, 25, s. 227-252.

<sup>177</sup> J.N. Cummings, *Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization*, „Management Science”, 2004, 50(3), s. 352-364.

<sup>178</sup> E. Leks-Bujak, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr kol. 1918, z. 72, s. 110.

<sup>179</sup> P. Garcia-Prieto, E. Bellard, S.C. Schneider, *Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams*, „Applied Psychology”, 2003, 52, s. 413-440; F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age diversity, age discrimination, and performance consequences - a cross organizational study*, „Journal of Organizational Behavior”, 2011, 32, s. 264-290.

<sup>180</sup> S.J. Peterson, B.K. Spiker, *Establishing the positive contributory value of order work workers: A positive psychology perspective*, „Organizational Dynamics”, 2005, 34, s. 153-167; D.R. Avery, P.F. McKay, D.C. Wilson, *Engaging the aging workforce: The relations hip between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, 92, s.1542-1556.

- pracownicy z różnych grup wiekowych są w stanie lepiej rozpoznać potrzeby i oczekiwania klientów w tym samym wieku, a także skuteczniej się z nimi komunikować,
- dojrzały wiek i doświadczenie życiowe stanowią czynniki wzmacniające współpracę w zespole, wymianę poglądów, zderzenie się różnych podejść,
- osoby starsze mogą stanowić autorytet dla osób młodszych, mogą pełnić funkcje coachów/mentorów dla młodszych pracowników, osoby młodsze mogą wspierać starsze w procesie nauki implementowania nowych rozwiązań technologicznych i informatycznych,
- zróżnicowanie pokoleniowe prowadzi do skuteczniejszego rozwiązywania problemów,
- zróżnicowanie pokoleniowe może stanowić przewagę konkurencyjną, a bilans różnorodności wiekowej w tym obszarze jest unikalny i trudny do skopiowania.

Przedstawiciele różnych pokoleń mają odrębne potrzeby i oczekiwania odnośnie kształtowania ich środowiska pracy w wymiarze czasu i miejsca jej wykonywania. Jest to, jak się wydaje istotna przesłanka do podkreślenia wagi i konieczności zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach, tym bardziej w kontekście rosnącej świadomości i oczekiwań pracowników względem pracodawców. Należy również podkreślić, że w świetle postulatów literaturowych wiążących satysfakcję pracowników z efektywnością ich pracy niezwykle istotne jest identyfikowanie, dostrzeganie i zaspokajanie ich oczekiwań. W obecnych czasach skorzystają i „wygrają” te organizacje, które będą elastycznie dopasowywać się do niehomogenicznych oczekiwań pracowników i uczyć menedżerów trudnej sztuki zarządzania różnorodnymi zespołami.

*Positive Organizational Scholarship* (zarządzanie ludźmi w pozytywnej organizacji). Koncepcja *Positive Organizational Scholarship* wyraża się w „przesunięciu punktu ciężkości działań zarządczych z elementów słabych w stronę zasobów, cech i zjawisk pozytywnych będących mocną stroną danej organizacji”<sup>181</sup>. Pozytywność w pracy może być osiągnięta trzema drogami: poprzez podnoszenie zadowolenia pracowników, poprzez budowanie zaangażowania pracowników, a także poprzez wzmacnianie znaczenia i sensu pracy<sup>182</sup>. Pozytywne zjawiska w pracy działają dwukierunkowo, gdyż prowadzą do wzmocnienia

<sup>181</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi ...*, op. cit., s. 61.

<sup>182</sup> C. Paterson, N. Park, M.E.P. Seligman, *Orientation to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life versus the Empty Life*, „Journal of Happiness Studies”, 2005, nr 6, s. 25-41.

produktywności i innowacyjności pracowników oraz chronią przed niekorzystnymi zjawiskami.

Kluczowym pojęciem w powyższej koncepcji jest pozytywny potencjał organizacyjny, który może być zdefiniowany jako „stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które poprzez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego stymulują pozytywne i prorozwojowe zachowania pracowników”<sup>183</sup>. W strukturze zasobów tworzących pozytywny potencjał organizacji wskazuje się dwie podstawowe grupy, tj.: zasoby materialne i niematerialne. Do zasobów materialnych zalicza się: kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy, ergonomia narzędzi pracy, łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek), łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet, atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa. Zasoby niematerialne organizacji stanowią znacznie szerszy i bardziej złożony zbiór, do których zalicza się zasoby niematerialne dotyczące: strategii, struktury, zarządzania zasobami ludzkimi, władzy i demokratyzacji zarządzania, kontroli, innowacji, integracji i identyfikacji z firmą oraz przywództwa<sup>184</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako część zarządzania niematerialnymi zasobami budującymi pozytywny potencjał organizacji, powinno być oparte na jasnym i konsekwentnym stosowaniu nowoczesnych narzędzi HR. W tym obszarze do głównych zadań menedżerów organizacji należy, oparty na wszechstronnej diagnozie kompetencji, profesjonalny dobór kadr.

Podstawowymi założeniami pozytywnego zarządzania zasobami ludzkimi są długoterminowe inwestycje w kadry, które umożliwiają pracownikowi realizację własnej wizji kariery zawodowej oraz dbałość o wykorzystanie kadr zgodnie z ich kompetencjami w poczuciu podmiotowości i satysfakcji zawodowej<sup>185</sup>. Zgodnie z założeniami koncepcji, rozwój organizacji jest możliwy dzięki stworzeniu warunków, w których ludzie rozumieją swoje pragnienia i interesy, ustalają i osiągają swoje cele osobiste w drodze harmonii i przyjaźni z innymi pracownikami. Aby tak się stało członkowie każdego zespołu muszą się lubić i sobie ufać.

Należy jednak zauważyć, że nawet jeśli organizacje posiadają pozytywny potencjał, zwłaszcza ten tkwiący w ludziach i zespołach, nie oznacza, że będzie on automatycznie

---

<sup>183</sup> A. Glińska-Noweś, *Prorozwojowe zachowania pracowników. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2010, nr 98, s. 72.

<sup>184</sup> A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 48-49.

<sup>185</sup> E. Kasprzak, *Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017, 1(114), s. 13.

aktywowany i przekształcany w mechanizmy rozwojowe. W trudnych warunkach gospodarczych, aby było to możliwe, konieczne jest traktowanie kryzysu jako szansy na podjęcie zmian o charakterze strategicznym.

*Empowerment*. Idea *empowermentu* stanowi kontynuację wcześniejszych nurtów teoretycznych w zarządzaniu, tj. zarządzania partycypacyjnego oraz wzbogacania pracy<sup>186</sup>. Wpłynęło to na skłonność do postrzegania *empowermentu* w związku z delegowaniem władzy. Definiuje się je jako uprawomocnienie, a także jako upodmiotowienie, uwłasnowolnienie, upełnomocnienie, umacnianie, wzmacnianie, uprawomocnienie lub uwłaszczenie, jest strategią coraz częściej wskazywaną jako najlepsza metoda budowania efektywnych i przyjaznych organizacji<sup>187</sup>. M. Bugdol określa *empowerment* jako „sposób zarządzania zasobami ludzkimi, który obejmuje aspekty psychologiczne i strukturalne delegowania władzy, autonomii i zagadnienia pozbywania się strachu w procesach decyzyjnych”<sup>188</sup>. A. Randolph i K. Blanchard definiują to pojęcie z kolei, jako „zdolność osób lub grup do dokonywania celowych, słuszych wyborów i wykorzystywania ich do podejmowania działań, które przyniosą organizacji zysk”<sup>189</sup>.

Empowerment jest wielowymiarowym procesem przekazywania władzy pracownikom, wymagającego zmian dotychczasowych hierarchicznych struktur organizacyjnych, wydobywania ich zaangażowania<sup>190</sup>, przekazywania pracownikom prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji<sup>191</sup> oraz wzmacniania ich samodzielności i autonomii<sup>192</sup>.

Empowerment organizacyjny przedstawiany jest jako proces lub czynność (zachowanie przywódcze)<sup>193</sup>, czyli zespół celowych działań i praktyk menedżerskich, które zwiększają status i autorytet podwładnych, kształtując *empowerment* na płaszczyźnie

---

<sup>186</sup> M. Lee, J. Kohn, *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Management Review”, 2001, vol. 12(4), s. 684-685. DOI: 10.1080/713769649.

<sup>187</sup> M. Dankiewicz, *Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach*, [w:] A. Hennel-Brzozowska (red.), *Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo „Scriptum”, Kraków 2016, s. 237.

<sup>188</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 21.

<sup>189</sup> A. Randolph, K. Blanchard, *Kluczem jest empowerment*, [w:] K. Blanchard (red.), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2012, s. 57-74.

<sup>190</sup> M.R. Story, *The Secrets of Successful Empowerment*, „National Productivity Review”, Summer 1995, vol. 14, nr 3, s. 88. DOI:10.1002/npr.4040140309.

<sup>191</sup> R. Zeffane, M.H. Al Zarooni, *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management”, 2012, Vol. 29, nr 1, część 2, s. 333.

<sup>192</sup> S. Nauman, A.M. Khan, N. Ehsan, *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, „International Journal of Project Management”, October 2010, nr 28(7), s. 640. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.11.013

<sup>193</sup> P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 140.

indywidualnej<sup>194</sup>. W ujęciu organizacyjnym dotyczy zarówno więc poszczególnych pracowników i ich uprawomocnienia, jak i zespołów pracowniczych i ich autonomizacji i oznacza daleko idące przekazanie władzy pracownikom. W kontekście psychologicznym *empowerment* natomiast odnosi się do pewnego stanu świadomości pracowników (świadomość swojej podmiotowej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji)<sup>195</sup>, czyli jest wewnętrzną motywacją do zadania, przejawiającą się w procesach poznawczych pracownika: nadawanie osobistego znaczenia wykonywanej pracy i przekonanie o jej wartości, znajomość własnych kompetencji, przekonanie o zdolności do wykonywania swojej pracy i poczucie własnej skuteczności, samostanowienie, czyli przekonanie o możliwości dokonywania samodzielnych wyborów oraz poczucie posiadania wpływu na wyniki swojej pracy<sup>196</sup>.

Koncepcja *empowermentu* obejmuje takie działania, jak<sup>197</sup>: zachęcanie pracowników do większej aktywności, angażowanie pracowników w przejmowanie odpowiedzialności za doskonalenie metod wykonywania zadań, upoważnianie pracowników do podejmowania ważniejszych decyzji bez udziału przełożonych. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu trzech podstawowych zasad: dzielenia się z każdym pracownikiem dokładnymi informacjami, tworzenia autonomii poprzez ustalanie granic, zastępowania hierarchicznego myślenia zespołami autonomicznymi<sup>198</sup>. W konsekwencji prowadzi to do budowania kultury współpracy w organizacji, co pociąga za sobą pozytywne następstwa w postaci stabilności, innowacyjności organizacji oraz ciągłego rozwoju pracowników<sup>199</sup>. W praktyce zastosowanie koncepcji *empowermentu* może też podnieść poziom motywacji pracowników.

*Empowerment* można określić jako „strategię zarządzania opartą na zaufaniu”<sup>200</sup>. Zaufanie określa się często jako postawę opierającą się na założeniu, że innych uczestników procesu społecznego cechuje uczciwa skłonność do współpracy, która jest konsekwencją wspólnie podzielanych norm<sup>201</sup>. Zaufanie w funkcjonowaniu organizacji jest szczególnie

---

<sup>194</sup> M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 22.

<sup>195</sup> J.A. Conger, R.N. Kangungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review”, 1988, vol. 13, nr 3, s. 471-482.

<sup>196</sup> P. Gkorezis, L. Hatzithomas, E. Petridou, *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues”, 2011, vol. XXIII, s. 84.

<sup>197</sup> M. Łuszczynska, *Empowerment jako innowacyjne narzędzie zarządzania w instytucjach publicznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2018, nr 168, s. 31.

<sup>198</sup> K. Blanchard, J.P. Carlos, A. Randolph, *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 10.

<sup>199</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi ...*, op. cit., s. 85.

<sup>200</sup> B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 4(1), s. 313-330.

<sup>201</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi ...*, op. cit., s. 86.

ważnym składnikiem. Pozwala m.in. na budowanie przewagi konkurencyjnej, rozwijanie relacji międzyludzkich oraz pracy zespołowej. Ma wpływ na wydajność, lojalność pracowników, skłonność do opuszczania organizacji, satysfakcję, zaangażowanie, komunikację.

W literaturze dotyczącej zaufania organizacyjnego zaufanie interpersonalne dotyczące relacji między pracownikami, współpracownikami i menedżerami jest rozgraniczane od zaufania bezosobowego (instytucjonalnego), które jest definiowane jako oczekiwania pracowników dotyczących stwarzania im przez organizację w procesie zatrudnienia szans i możliwości oraz zapewnienia uczciwości istniejących procedur<sup>202</sup>.

Zaufanie w zarządzaniu jest zaufaniem do funkcji zarządzania, do procesów, podejmowanych decyzji, zawieranych układów, umów, a przede wszystkim do interesariuszy, do ich kompetencji, intencji zachowawczych, zamiarów i postaw. Zaufanie pojmowane jest jako główna wartość organizacyjna, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznaczenia wartości operacyjnych. Podstawowymi wymiarami zaufania są: wiara, wiarygodność, niezawodność, kompetencje, przewidywalność oraz życzliwość<sup>203</sup>.

Podstawowymi kryteriami zaufania w organizacji są: prawość, kompetencje, lojalność, konsekwencja i otwartość<sup>204</sup>. Czynnikiem sprzyjającym zaufaniu jest więc: otwarta komunikacja, delegowanie władzy, dzielenie się krytycznymi informacjami, niewykorzystywanie słabości i błędów popełnianych przez pracowników<sup>205</sup>. Poziom zaufania w organizacji zależy od stopnia sformalizowania procedur oceniających wykonanie, zachowań zwrotnych i percepcji sprawiedliwości<sup>206</sup>. M. Vanhala i R. Ahteela<sup>207</sup> na podstawie wyników badań wskazują, że zaufanie interpersonalne w organizacji jest budowane poprzez stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju, komunikację, oceny pracownicze i charakterystykę pracy, a w dalszej kolejności możliwość partycypacji.

---

<sup>202</sup> K. Krot, D. Lewicka, *Relationship between Impersonal Trust and Innovative Culture: An Empirical Study*, „E&M Economics and Management”, 2020, 23(3), s. 84. DOI:10.15240/tul/001/2020-3-006

<sup>203</sup> M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 16, 23.

<sup>204</sup> P.L. Schindler, C.C. Thomas, *The Structure of Interpersonal Trust In the Workplace*, „Psychological Reports”, 1993, nr 10, s. 563-573.

<sup>205</sup> A.K. Mishra, G.M. Spreitzer, *Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign*, „Academy of Management Review”, 1998, nr 23(3), s. 567–588. DOI:10.5465/amr.1998.926627

<sup>206</sup> F. Hartmann, S. Slapničar, *How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers Accounting*, „Organizations & Society”, 2009, nr 6-7, s. 722–737. DOI:10.1016/j.aos.2008.11.004

<sup>207</sup> M. Vanhala, R. Ahteela, *The effect of HRM practices on impersonal organizational trust*, „Management Research Review”, 2011, vol.. 34, nr 8, s. 879-880. DOI: 10.1108/01409171111152493



Teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają rolę zaufania menedżerskiego. Menedżer, który zabiega o kształtowanie kultury zaufania i wykorzystuje zaufanie dla dobra całej organizacji, staje się przywódcą. Zaufanie do pracowników jest inwestycją długoterminową. Zaufanie do menedżerów współdecyduje o jakości zarządzania, o tym, czy ich działalność jest skuteczna i przynosi odpowiednie rezultaty. Wzmacnia bowiem zachowania etyczne, ułatwia przeprowadzanie zmian, realizację założeń strategicznych<sup>208</sup>. Nieufność do menedżerów obniża efektywność organizacji. Tak więc skuteczne zarządzanie organizacją wymaga systematycznej budowy zaufania. Jednym z dość popularnych instrumentów budowania zaufania jest branding.

Zarządzanie przez zaangażowanie. Zaangażowanie w literaturze przedmiotu jest definiowane w różnorodny sposób, m.in. jako stan psychiki, postawa, atrybut postawy czy zespół zachowań. Często traktowane jest jako emocjonalne przywiązanie do celów i do wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji i jej dobra, który wpływa na uczenie się i wysokie wyniki w pracy. Jednocześnie ma tu miejsce pewna trudność w precyzyjnym wyznaczeniu związków czy granic z takimi pojęciami jak: satysfakcja z pracy, lojalność, przywiązanie, wysoka motywacja wewnętrzna czy relacje z organizacją<sup>209</sup>. Zaangażowanie stanowi pozytywny, związany z pracą stan dobrego samopoczucia i spełnienia pracownika<sup>210</sup>.

W kontekście zarządzania najważniejszym rodzajem zaangażowania jest zaangażowanie pracownicze, które może występować w takich formach jak: zaangażowanie wobec organizacji, zaangażowanie w wykonywaną pracę, zaangażowanie w wykonywany zawód oraz zaangażowanie interpersonalne wśród współpracowników<sup>211</sup>.

Zaangażowanie pracownicze bywa utożsamiane z postawą pracowniczą wyrażającą się stopniem identyfikacji z organizacją lub przywiązaniem do niej. Z tego punktu widzenia może więc przybierać postać: aktywną (dotyczy bezpośredniego udziału w kwestiach ważnych dla organizacji) oraz bierną (dotyczy bezpośredniego przywiązania pracownika do organizacji)<sup>212</sup>.

Zgodnie z modelem zaangażowania organizacyjnego opracowanym przez J.P. Mayera i N.J. Allena, zaangażowanie organizacyjne obejmuje trzy podstawowe elementy, czyli:

---

<sup>208</sup> J.A. Andersen, *Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers*, „Business Ethics: A European Review”, 2005, nr 14(4), s. 392–404. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2005.00420.

<sup>209</sup> J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi ...*, op. cit., s. 92-93.

<sup>210</sup> M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 358, s. 41.

<sup>211</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4, s. 57-58.

<sup>212</sup> S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, 2(97), s. 13.

zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego<sup>213</sup>. Zaangażowanie emocjonalne jest określone jako emocjonalne przywiązanie pracownika do zaangażowania i identyfikacji z organizacją. Zaangażowanie trwania ma miejsce wówczas, gdy kiedy jednostka pracuje kilka lat w organizacji i wykazuje tendencję do kumulacji inwestycji w postaci czasu, nakładu pracy i umiejętności specyficznych dla organizacji, które są zbyt kosztowne, aby z nich zrezygnować. Pracownicy mają tendencję do wzrostu zaangażowania także wówczas, kiedy dostrzegają, że koszt odejścia z organizacji jest dla nich wysoki<sup>214</sup>. Zaangażowanie normatywne to poczucie obowiązku wobec organizacji<sup>215</sup> i ma miejsce, gdy pracownik czuje się zobowiązany wobec organizacji która w niego zainwestowała. Według Randala i Cote'a, pracownicy uważają, że gdy organizacja zainwestowała dużo czasu i pieniędzy w szkolenia i rozwijając je, mają moralny obowiązek dalszego świadczenia swojej pracy na rzecz organizacji<sup>216</sup>. Te trzy wymiary zobowiązania organizacyjnego nie wykluczają się wzajemnie. Pracownik może rozwinąć dowolny wymiar zaangażowania lub połączenie wszystkich trzech jego wymiarów.

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników oznacza „kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników”<sup>217</sup> i może przyjąć różne kierunki. Może ono przejawiać się<sup>218</sup>: w przynależności do organizacji, przekonaniu o słuszności wartości i celów wyznaczonych przez organizację czy też w gotowości do podejmowania wysiłku na rzecz rozwoju i sukcesu organizacji. Wyróżnia się cztery podstawowe podejścia do zarządzania zaangażowaniem w organizacjach<sup>219</sup>:

- ignorowanie znaczenia i wpływu,
- podejście akcyjne, w którym mają miejsce jednostkowe wydarzenia,
- regularny proces,
- pełna integracja z kulturą organizacyjną i strategią.

---

<sup>213</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Three-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „Human Resources Management”, Spring 1991, vol. 1, nr 1, s. 61-89. DOI:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

<sup>214</sup> Noraazian & Khalip, *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, 2016, vol. 6, nr 12, s. 19-21. DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2464

<sup>215</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2015, 8 (944), s. 49.

<sup>216</sup> D.M. Randall, J.A. Cote, *Interrelationships of work commitment constructs*, „Work and Occupation”, 1991, nr 18, s. 194-211.

<sup>217</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] P. Wachowiak, *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 67.

<sup>218</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 2, s. 85 (84-96)

<sup>219</sup> A. Żurek, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawiać wyniki firmy*, One Press Exclusive, Helion, Gliwice 2015, s. 45.

Rezultatem zarządzania przez zaangażowanie jest współdziałanie oparte na współodpowiedzialności i wspólnych korzyściach, innymi słowy cele organizacji są osiągnięte dzięki wysokiej motywacji wewnętrznej oraz ponadprzeciętnej aktywności pracowników.

*Employer branding.* Oznacza budowanie wizerunku pracodawcy. Kontekst interpretacji wizerunku jako pewna percepcja organizacji w środowisku biznesowym<sup>220</sup> skłania do poszukiwania możliwości kreowania pożądanego obrazu przedsiębiorstwa. Ponadto dynamiczny charakter wizerunku, który poddaje się zmianom powoduje potrzebę identyfikacji pożądanego działania wizerunkowych. Powstaje zatem przestrzeń dla wykorzystania atrybutów employer branding'u. W środowisku biznesowym wizerunek organizacji stanowi jej istotny atrybut. Nie tylko w kontekście możliwości wypracowania pozycji biznesowej, ważnej z perspektywy współpracy, współdziałania czy też tworzenia, korzystania i podtrzymywania relacji sieciowych. Okazuje się, iż wizerunek organizacji determinuje zainteresowanie potencjalnych kandydatów na pracowników, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach. Warunkuje niejako skuteczność procesu rekrutacji, tworząc podstawę kształtowania potencjału społecznego organizacji. Tym samym w employer branding'u, kontekst marki wkracza w sferę tworzenia wartości organizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Spojrzenie na markę jako atrybut kształtujący zainteresowanie potencjalnych kandydatów na pracowników organizacji pozwala na uznanie jej za istotną część zarządzania zasobami ludzkimi. Tym bardziej, że perspektywa przyciągania do organizacji najbardziej wyspecjalizowanych pracowników umacnia rolę marki dla sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi<sup>221</sup>.

Literatura przedmiotu pokreśla potrzebę kształtowania pożądanego wizerunku w środowisku biznesowym wskutek podejmowania działań wizerunkowych o charakterze ciągłym<sup>222</sup>. Działania te powinny być przemyślane i zgodne z założeniami strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Zatem podejmowanie działań wizerunkowych wymaga nie tylko spójności i konsekwencji lecz również stosowania konkretnych narzędzi dla pozycjonowania obrazu organizacji w sieci.

Perspektywa korzystania z narzędzi employer branding'u na potrzeby kształtowania pożądanego z perspektywy rynku pracy wizerunku organizacji nie ogranicza się jednak tylko do działań na rzecz pozyskiwania nowych pracowników. Świadome korzystanie z zasad

---

<sup>220</sup> K. Obasan, *Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition*, „Business and Management Research”, 2012, vol. 1, nr 1, s. 127. DOI:10.5430/bmr.v1n1p121.

<sup>221</sup> B. Kunerth, R. Mosley, *Applying employer brand management to employee engagement*. „Strategic HR Review”, 2011, vol. 10, nr 3, s. 19-26. DOI:10.1108/14754391111121874

<sup>222</sup> S. Mokina, *Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand*. „Economics&Sociology”, 2014, vol. 7, nr 2, s. 136. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/11.

employer branding'u może wspomagać proces budowy pożądanego wizerunku organizacji, wzmacniając jej pozycję na rynku pracy. Warto mocno podkreślić, iż stosowanie employer branding'u nie powinno kończyć się z chwilą zainteresowania potencjalnego kandydata na pracownika, jego „przyciągnięcia” i w efekcie zatrudnienia w organizacji. Koniecznym wydaje się inwestowanie w doskonalenie posiadanego dotychczas potencjału społecznego dla wzrostu zadowolenia i zaangażowania pracowników. Takie podejście stanowić może podstawę budowania wizerunku wiarygodnego i atrakcyjnego pracodawcy.

*Agile HR* (zwinne HR). Zwinna metodologia może być stosowana w wielu elementach praktyki HR i zyskuje na znaczeniu jako sposób na sprostanie szybko zmieniającym się i złożonym wymaganiom dzisiejszych pracowników zwinnych zespołów. Zwinne spojrzenie na pracowników ma charakter podejścia systemowego, w którym analizuje się kształtowanie relacji pomiędzy pracownikami (elementami systemu) oraz zachowania jednostki z perspektywy jej uczestnictwa w systemie. Miejsce pracownika w organizacji i zespole nie jest definiowane w oparciu o reguły merytokracji, lecz wynika z relacji i wzajemnych doświadczeń. Bardziej ceni się ludzi i interakcje od procesów i narzędzi<sup>223</sup>. Zwinny HR koncentruje się więc nie na pojedynczym pracowniku, a na całym zespole, który powinien posiadać wszystkie niezbędne umiejętności i zasoby, żeby wykonać zadanie. Oznacza to, że w większości przypadków członkowie zespołu mają różne, uzupełniające się kompetencje. Aby zapewnić elastyczność działania zespołu, zakłada się, że powinny być one stosunkowo nieduże<sup>224</sup>. Dobór pracowników dokonywany jest nie tylko w oparciu o wymagane kompetencje kandydatów, ale również ukierunkowany jest na poszukiwanie pracowników, którzy charakteryzują się umiejętnością zwinnego myślenia i działania.

Zmianie ulega także rola menedżera i sposób kierowania zespołem. Zwinne zarządzanie oparte jest na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu i dostrzeganiu wiedzy i umiejętności innych członków zespołu<sup>225</sup>. Decyzje podejmowane są grupowo, a lider pełni rolę mentora i trenera<sup>226</sup>. Zwinne zespoły same organizują swoją pracę. W określonych przez organizację ramach (cele, zasoby) członkowie zespołu decydują, w jaki sposób planować,

---

<sup>223</sup> *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, (dostęp: 03.05.2021)

<sup>224</sup> S. Denning, *Why Agile is Eating the World*, 2018, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/#1e38c7764a5b> (dostęp: 03.05.2021).

<sup>225</sup> T. Kopczyński, *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „*Studia Oeconomica Posnaniensa*”, 2014, vol. 2, nr 9, s. 110.

<sup>226</sup> J. Highsmith, *Order for Free: An Organic Model for Adaptation*, [w]: L.L. Constantine (ed.), *Beyond Chaos: The Expert Edge in Managing Software Development*, Addison-Wesley, Boston 2001, s. 251–257.

działać, monitorować czy oceniać wyniki<sup>227</sup>. Wymaga zastosowania w organizacjach elastycznych struktur organizacyjnych, które pozwolą na szybką rekonfigurację zasobów ludzkich i fizycznych. Z tego względu integralną częścią działalności zwinnej organizacji staje się ustawiczny rozwój i doskonalenie pracowników.

Koncepcja zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi może być w organizacjach implementowana różnymi drogami. W przypadku wielu organizacji koncepcja ta wkracza stopniowo dzięki przenikaniu z działów IT, w których te praktyki są powszechnie stosowane. W niektórych organizacjach natomiast spotkać można odrębny sposób wdrażania zwinności, to znaczy poprzez jej celowe i znacznie szybsze wprowadzanie<sup>228</sup>.

Grywalizacja jako narzędzie HR. Grywalizacja to „przeniesienie mechanizmów znanych z gier (także komputerowych, choć nie tylko) do rzeczywistego świata, aby zmienić ludzkie zachowania”<sup>229</sup>. Jest to swego rodzaju sposób na zaktywizowanie, zmotywowanie ludzi do robienia czegoś, co do tej pory wydawało im się nudne i nie przyciągało ich uwagi<sup>230</sup>. Wprowadzanie grywalizacji do zarządzania zasobami ludzkimi odbywa się na trzech poziomach, tworzących układ piramidalny. Na górze układu znajdują się dynamiki, których zadaniem jest zachowanie spójności gry, dynamiki stanowią o przebiegu akcji gry, natomiast komponenty obejmują punkty, odznaki i tablice wyników<sup>231</sup>. Zwykle w mechanice gier, a więc w strukturach, które powodują, że granie w grę jest atrakcyjne dla ludzi, wyróżnia się takie elementy jak: punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania oraz nagrody<sup>232</sup>. Elementy te mają za zadanie wzbudzenie zaangażowania użytkownika do działania, które ma skutkować pojawieniem się zmiany w jego zachowaniu tak, aby możliwe było rozwiązanie różnych problemów. Z tego też względu w zarządzaniu zasobami ludzkimi rywalizację można wykorzystać w rekrutacji<sup>233</sup>, rozwoju i motywowaniu pracowników<sup>234</sup>. Może też być narzędziem sterowania zachowaniami pracownika. Jeśli za grę (wykorzystanie mechanizmu

---

<sup>227</sup> M. Kusyk, *Agile HR*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy...*, op. cit., s. 378.

<sup>228</sup> P. Cappelli, A. Tavis, *Nowe reguły zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska”, 2018, nr 183.

<sup>229</sup> P. Tkaczyk, *Grywalizacja: jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Gliwice 2012, s. 10.

<sup>230</sup> M.J. Cyrklaff, *Grywalizacja jako metoda komunikacji i edukacji*, [w:] B. Kamińska-Czubala, S. Skórka, E. Piotrowska (red.), *Projektowanie informacji w przestrzeni biblioteki*, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2017, s. 189. DOI: 10.24917/9788380840577.13

<sup>231</sup> J. Sobiecka, P. Sobiecki, *Gamifikacja jako nowe narzędzie marketingu relacji – próba klasyfikacji odbiorców komunikatu*, „Handel Wewnętrzny” 2014, 1(354), s. 262-263.

<sup>232</sup> J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2015, 2 (103)/15, s. 15-19.

<sup>233</sup> A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, 3(24), s. 100.

<sup>234</sup> J. Woźniak, *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w systemach wynagradzania handlowców*, „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce, 2/2016 (21), s. 268.

gry) uznamy każdą „zabawową aktywność, w której występuje punktacja i jest ogłaszany zwycięzca”<sup>235</sup>, to stosując rywalizację, można osiągnąć to, że pracownik będzie realizował z zaangażowaniem szereg trudnych działań, co często jest trudne do osiągnięcia przy zastosowaniu innych narzędzi.

Przegląd literatury dotyczącej nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi dowodzi, że koncepcje te są nastawione na to, aby pozwolić organizacjom z sukcesem funkcjonować w turbulentnym otoczeniu. Przy czym pamiętać jednak należy, że zawsze jednak wraz z pojawiającymi się nowymi rozwiązaniami powstaje pytanie o możliwość ich implementacji w określonych warunkach społeczno-ekonomicznych.

### **1.5. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej**

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) występuje w światowej literaturze naukowej od dawna. W ujęciu ogólnym wyszukiwanie w bazie Scopus zwraca 169.766 rekordów<sup>236</sup>. Jako dziedzinę, w obrębie której pojawia się najwięcej publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi należy wskazać przede wszystkim medycynę, w której odnotowano 69758 publikacji, co stanowi 41.09%<sup>237</sup> wszystkich wyników. Na drugiej pozycji pod względem ilości publikacji w bazie Scopus znalazła się kategoria „biznes, zarządzanie i rachunkowość”, w której odnotowano 23871 publikacji. Stanowi to 14.07% wszystkich publikacji dotyczących ZZL. Na kolejnych miejsca znalazły się takie kategorie jak: nauka o środowisku, nauki społeczne oraz inżynieria. Na rysunku 4 natomiast zaprezentowano strukturę dyscyplin uwzględniających publikacje z zakresu ZZL w bazie Scopus.

Wśród krajów, w których widoczne jest w bazie Scopus największe zainteresowanie publikacjami z zakresu zarządzanie zasobami ludzkimi znalazły się Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Chiny i Australia.

Dodatkowo, przy pomocy narzędzia VOS Viewer przeprowadzono analizę semantyczną streszczeń (abstract) i słów kluczowych publikacji zidentyfikowanych w kategorii „biznes, zarządzanie i rachunkowość”. Analiza pokazała powiązania wewnętrzne

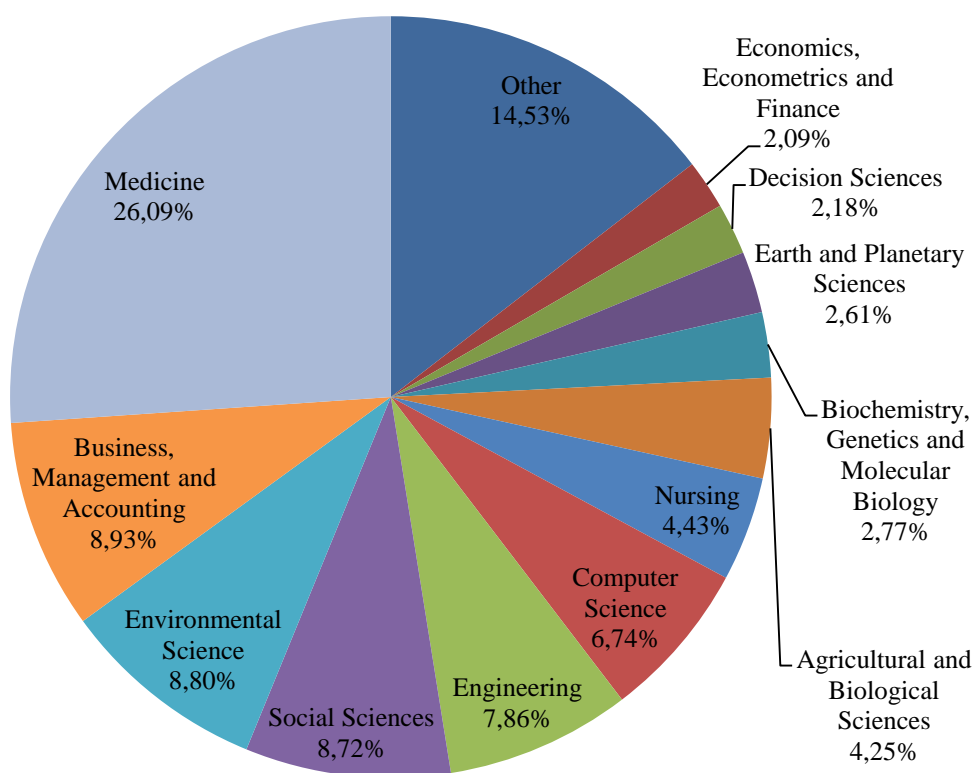
---

<sup>235</sup> K. Yates, A. Woodton, *Engaging Employees In Their Benefits through Fun and Game*, „Benefits Magazine”, 2012, maj, s. 4.

<sup>236</sup> Analiza została przeprowadzona wg stanu na dzień 11.07.2021r.

<sup>237</sup> Ze względu, że niektóre publikacje zostały zaliczone do więcej, niż jednego obszaru tematycznego do wyliczenia struktury kategorii uwzględniających publikacje z danego zakresu przyjęto całkowitą liczbę wyników.

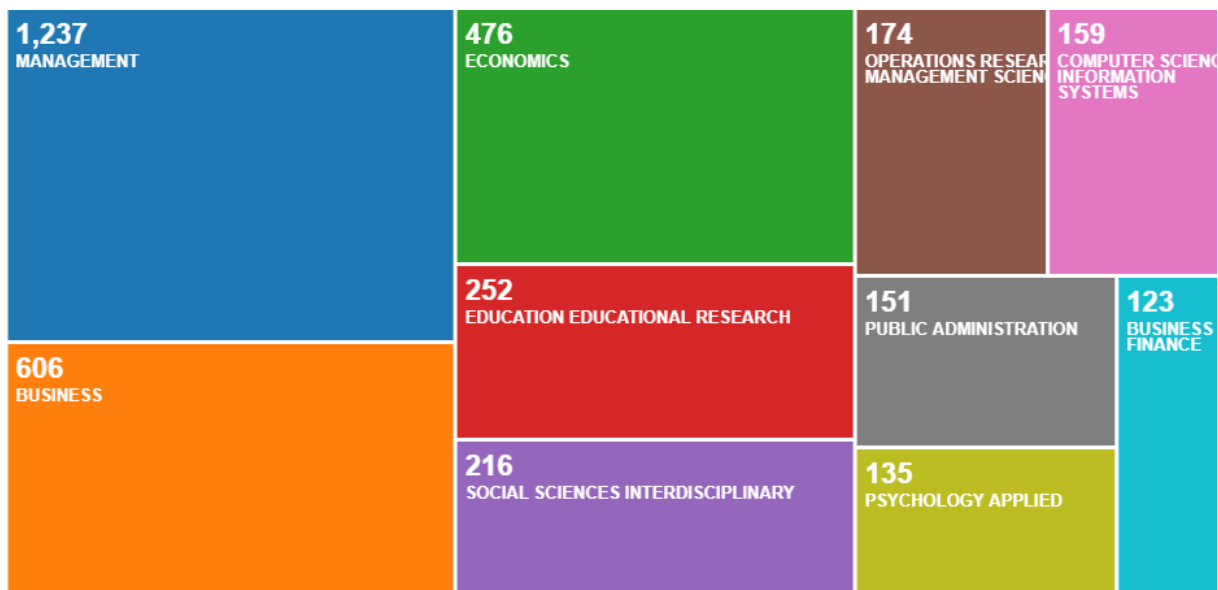
w opracowaniach pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, a takimi terminami jak m.in.: człowiek, zasoby ludzkie, innowacje, podejmowanie decyzji, zrównoważony rozwój.



**Rysunek 4. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu ZZZ w bazie Scopus**

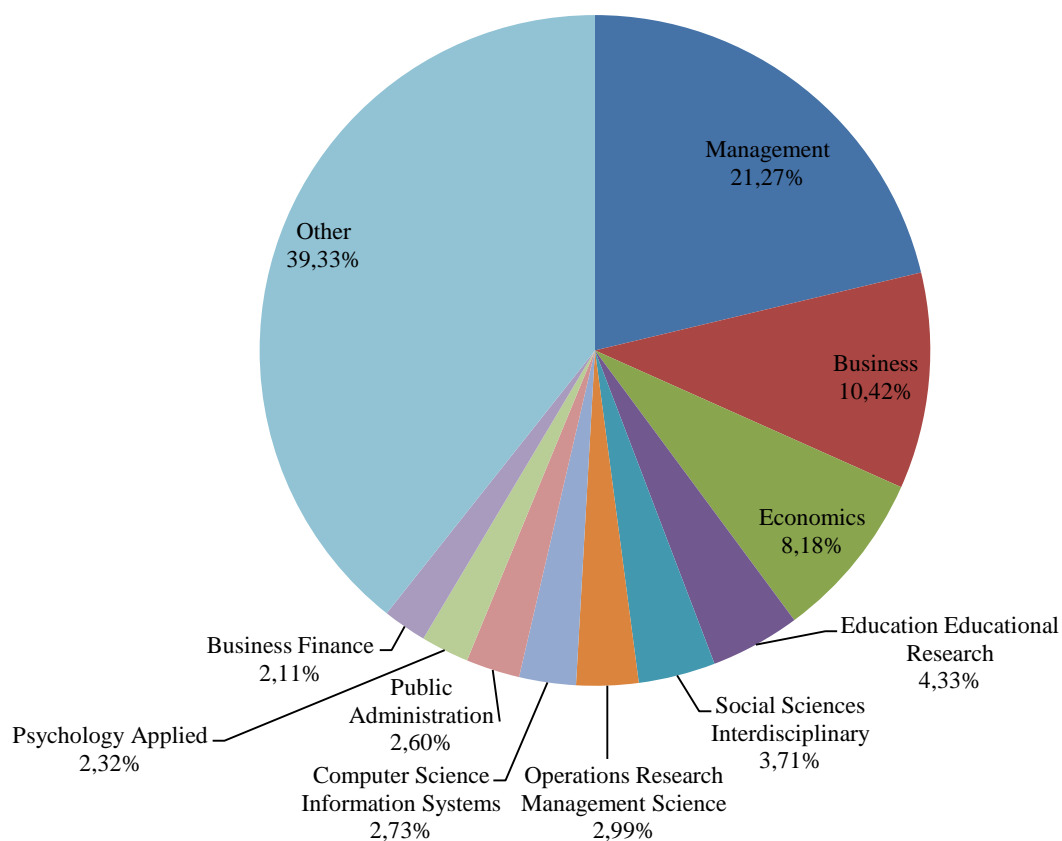
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.

Wyszukiwanie w bazie Web of Science w zbiorze Core Collection zwraca zdecydowanie mniejszy wynik: 3301. Rysunek 5 przedstawia wykaz dyscyplin uwzględniających publikacje z zakresu ZZZ w bazie WoS Core Collection. Wśród dziedzin, w obrębie których pojawiają się publikacje dotyczące ZZZ należy zarządzanie (37.47%), biznes (18.36%) i ekonomia (14.42%). Rysunek 6 prezentuje strukturę dyscyplin uwzględniających publikacje z zakresu lobbingu w bazie WoS Core Collection.



**Rysunek 5. Wykaz dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu ZZZ w bazie WoS Core Collection**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WoS Core Collection.

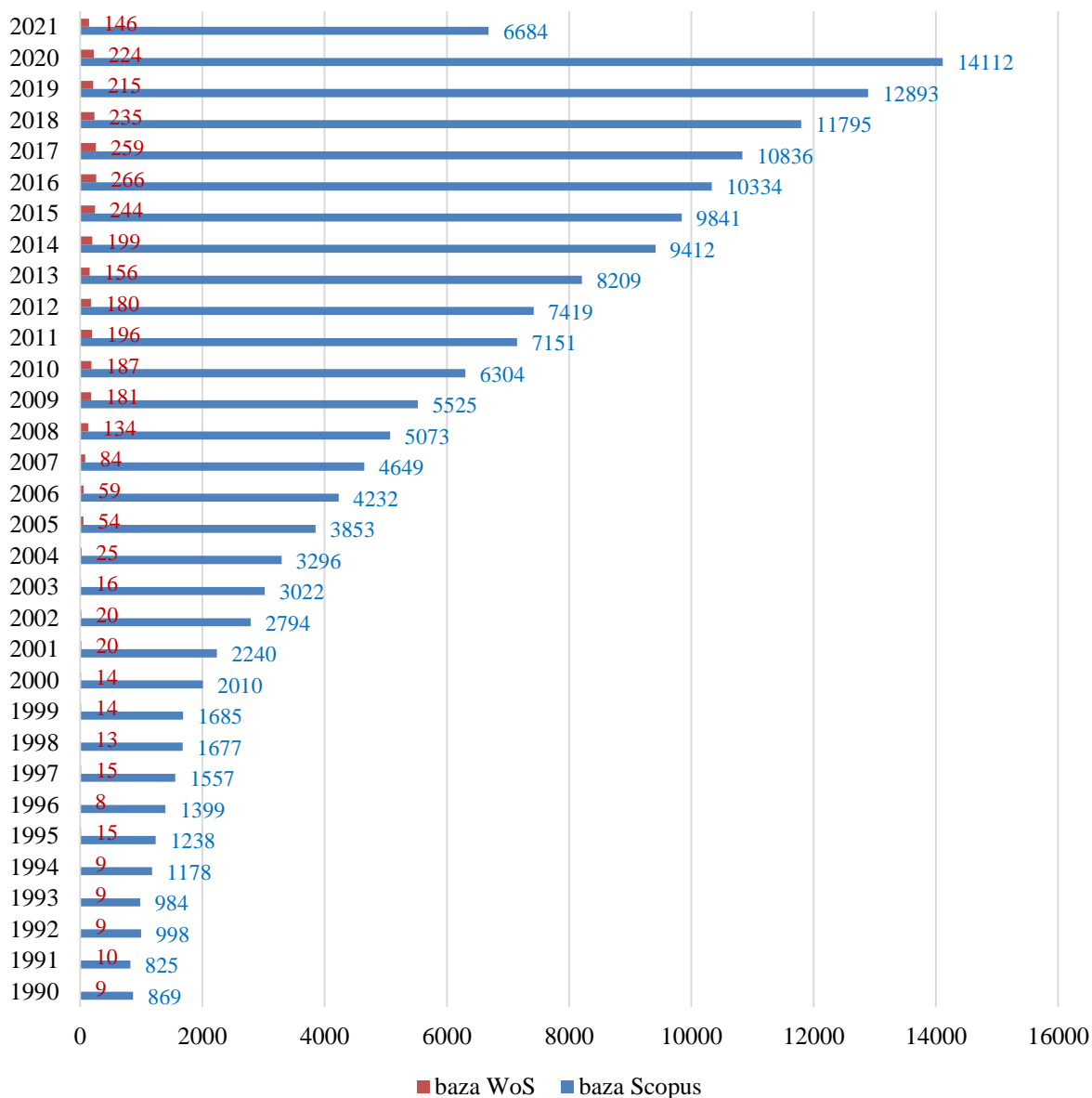


**Rysunek 6. Struktura dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu ZZZ w bazie WoS Core Collection**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WoS Core Collection.



Pierwsza publikacja dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi pojawiła się w bazie Scopus w 1917 roku, natomiast w bazie WoS w roku 1970. W bazie Scopus do lat 70-tych widoczne są sporadyczne publikacje z tego zakresu. Po tym okresie daje się zaobserwować stały przyrost publikacji. Z kolei w bazie WoS ten wzrost zainteresowania tematyką ZZL widoczny jest dopiero od lat 90-tych (rys. 7).



**Rysunek 7. Liczba publikacji z zakresu ZZL w bazach w latach 1990-2021**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy: WoS Core Collection, Scopus.

Graficzna interpretacja pozyskanych danych szerzej została przedstawiona w aneksie (załącznik 1, rys. A1-A3).

Reasumując rozważania ujęte w niniejszym rozdziale należy wskazać, że zarządzanie zasobami ludzkimi rozwinęło się z prostej dyscypliny w kierunku pełnienia roli strategicznej w każdej organizacji. Nowe koncepcje i trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi koncentrują uwagę z zewnętrznych czynników budowania sukcesu organizacji w kierunku zasobów wewnętrznych. W ostatnich latach szczególnie mocno podkreślana jest wartość czynnika ludzkiego jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej. Organizacje, które przywiązują duże znaczenie do odpowiedniego kształtowania i inwestowania w kapitał ludzki, są nastawione na pozyskiwanie i upowszechnianie nowej wiedzy i umiejętności, sprawniej przezwyciężają różnorodne problemy i sytuacje kryzysowe oraz szybciej realizują przyjęte cele. Kapitał ludzki staje się więc siłą napędową organizacji zorientowanej na sukces rynkowy i w znacznym stopniu przyczynia się do budowania przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. Warto też podkreślić, że koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach ulegają ciągłym przekształceniom, pojawiają się nowe rozwiązania, a niektóre z wcześniej wskazywanych tracą na znaczeniu.

## ROZDZIAŁ 2. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR BADAŃ SPOŁECZNYCH

Współczesne podejście do oceny efektywności organizacji cechuje się tym, że organizacje przywiązują większą wagę do oceny efektywności, a za kluczowy obszar wyników i główną płaszczyznę oceny organizacji przyjmują zarządzanie jakością i zadowolenie klienta.

Rozważania podjęte w tym rozdziale koncentrują się na koncepcji wielowymiarowego ujęcia efektywności, obejmującej różne kategorie rezultatów oraz atrybuty organizacji. Pierwsza część rozdziału prezentuje dylematy definicyjne pojęcia efektywności organizacyjnej poprzez analizę wybranych definicji w ujęciu ekonomicznym, celowościowym, systemowym i kompleksowym oraz omówiono typologie efektywności. Tę część zamyka charakterystyka efektywności organizacyjnej jako atrybutu opisu organizacji, w której zaprezentowano miejsce efektywności organizacyjnej w prakseologii, analizę efektywności przez pryzmat wymiaru operacyjnego i strategicznego oraz syntetyczne jej modele, a wśród nich model racjonalnego celu, model systemowy, model procesów wewnętrznych, model grup interesu, model stosunków międzyludzkich i model konkurujących wartości.

Drugą część rozdziału skoncentrowano natomiast na pomiarze efektywności oraz jej stopniach. W tym celu omówiono miary i kryteria oceny oraz metody pomiaru efektywności organizacyjnej. Z uwagi na fakt, że interpretacja efektywności pojawia się w kontekście problemu realizacji celów i sprowadza się wprost do porównywania wyników z celami rozważania podjęte w rozdziale obejmują charakterystykę kluczowych wskaźników wyników (KPI *Key Performance Indicators*), które stanowią syntetyczne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych i obejmują różnego rodzaju mierniki związane z wdrażaniem zarządzania. Rozdział zamyka prezencja efektywności organizacyjnej jako obiektu zainteresowań naukowych w ujęciu analizy bibliometrycznej, którą dokonano w oparciu o wyszukiwanie publikacji naukowych ze wskazanego zakresu w bazie Scopus oraz Web of Science w zbiorze Core Collection

## 2.1. Efektywność organizacyjna – dylematy definicyjne

Powszechność występowania kategorii „efektywność” w dyskusjach naukowych przejawia się w istnieniu licznych podejść do definiowania tego pojęcia. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu zauważyć można, że efektywność rozpatrywana jest z ukazaniem różnic definicyjnych, z uwzględnieniem mnogich wymiarów czy kategorii oraz odmiennych podejść do jej interpretacji. Wskazuje to na szerokie spektrum możliwości rozumienia i interpretowania tego pojęcia, a zarazem na jego wielowymiarowość. W słowniku synonimów pojawiają się takie wyrazy bliskoznaczne, jak m.in.: sprawność, skuteczność, produktywność, produktywność, wydajność, wydolność, operatywność, racjonalność, pożyteczność, potencjał, ekonomiczność, obrotowość, operatywność, przedsiębiorczość<sup>238</sup>. Wieloznaczność definiowania efektywności jest więc wynikiem m.in. różnorodnego postrzegania kategorii efektywności<sup>239</sup>.

Wśród podejść do interpretacji pojęcia efektywności wskazać można<sup>240</sup>:

- ujęcie ekonomiczne – efektywność postrzegana jest jako relacja pomiędzy rezultatami a nakładami wyrażanymi przez podstawowe miary, takie jak: produktywność, wydajność, rentowność itd.;
- ujęcie celowościowe – koncepcja ta wywodzi się z prakseologii, w której efektywność to ocena stopnia osiągnięcia przyjętych celów organizacyjnych z uwzględnieniem aspektu ekonomicznego;
- ujęcie systemowe – efektywność postrzegana jest przez pryzmat oceny stopnia wykorzystania zasobów organizacyjnych oraz tworzenia określonych relacji z otoczeniem;
- ujęcie kompleksowe – podejście to uwzględnia zarówno ujęcie systemowe, jak i celowościowe; efektywność łączona jest tu ze zdolnością organizacji do realizowania wyznaczonych celów operacyjnych; w praktyce działalności organizacji przyjmowane są różnorodne szczegółowe koncepcje oceny efektywności, które uwzględniają rozmaite jej przejawy.

---

<sup>238</sup> J. Waśniewski, *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2018, vol. 16, no. 1, cz.1, s. 235.

<sup>239</sup> A. Francik, *Rozważania o efektywności w kontekście procesów innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2009, nr 799, s. 15.

<sup>240</sup> B. Ziębicki, *Efektywność a jakość w sektorze publicznym*, [w:] A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 333-334.

Przyjmując za kryterium klasyfikacyjne podejścia do oceny efektywności E. Głodziński wyróżnia spojrzenia: celowościowe, systemowe, oparte na koncepcji grup interesów, wielowymiarowe<sup>241</sup>.

Efektywność najczęściej wiązana jest z jej ekonomicznym wymiarem, który polega na porównaniu osiągniętych efektów finansowych z kosztami ich uzyskania<sup>242</sup>. Źródłostów pojęcia odnaleźć można w łacińskich wyrazach: *effectio/effectio* (oznaczającym siłę działającą, wykonanie), *effector/effectoris/effectrix* (oznaczającym twórcę, twórczynię, sprawcę, sprawczynię), *effectus* (oznaczającym wykonanie, urządzenie, osiągnięcie, wynik bądź dokonanie, spowodowanie<sup>243</sup>, czy też skuteczność<sup>244</sup>). Z kolei początki definiowania efektywności w ekonomii łączą się z pracami P.A. Samuelsona i W.D. Nordhousa, którzy traktowali ją jako „główny przedmiot ekonomii i jest ona – najogólniej rzecz ujmując – brakiem marnotrawstwa”<sup>245</sup>. Efektywność w tym kontekście rozpatruje się zarówno w skali makro oraz w skali mikro. W skali makro pod uwagę brana jest rola państwa w gospodarce, zachowania organizacyjne czy też alokacja zasobów, natomiast w skali mikro dokonuje się analizy zachowań konsumentów lub przedsiębiorców<sup>246</sup>.

Trudności w identyfikacji stosownych odpowiedników dla pojęcia efektywności komplikuje dodatkowo fakt dużej niejednoznaczności ich interpretacji w literaturze anglojęzycznej, na którą zwrócił uwagę przykładowo E. H. Shaw (2009) poszukując kryteriów oceny efektów działań systemów. Dokonując przeglądu interpretacji pojęcia efektywność, Autor zauważa, iż był on w przeszłości definiowany jako bliskoznaczny dla pojęć, takich jak: koszty, produktywność – wydajność (*productivity*), skuteczność (*effectiveness*) i koszty – skuteczność (*cost-effectiveness*)<sup>247</sup>.

Efektywność znajduje zastosowanie nie tylko w ekonomii, ale również w wielu rozmaitych obszarach aktywności człowieka. Najczęściej ma pozytywny wydźwięk. Jako

---

<sup>241</sup> E. Głodziński, *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2015, z. 83, Nr kol. 1941, s. 166.

<sup>242</sup> B. Ziębicki, *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 2008, vol. 7, s. 236.

<sup>243</sup> B.I. Buchelt, *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Monografie Nr 254 Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 23.

<sup>244</sup> B. Balewski, *Psychologiczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 128.

<sup>245</sup> W. Niemczyk, *Współczesne metody pomiaru efektywności funkcjonowania systemów zdrowotnych*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 180, cz. 2, s. 185.

<sup>246</sup> R. Wojciechowska, *Zachowania etyczne a problem efektywności w ekonomii*, [w:] U. Zagora--Jonszta, R. Pęciak (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – Efektywność – Etyka. Problemy teoretyczne. Część 1. Problemy teoretyczne*, UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 231.

<sup>247</sup> E. H. Shaw, *A general theory of systems performance criteria*, „International Journal of General Systems”, November 2009, Vol. 38, No. 8, s. 854.

kategoria badawcza efektywność stała się obszarem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, co doprowadziło do zdywersyfikowane ujęcia tego terminu. Tabela 5 przedstawia różne ujęcia efektywności.

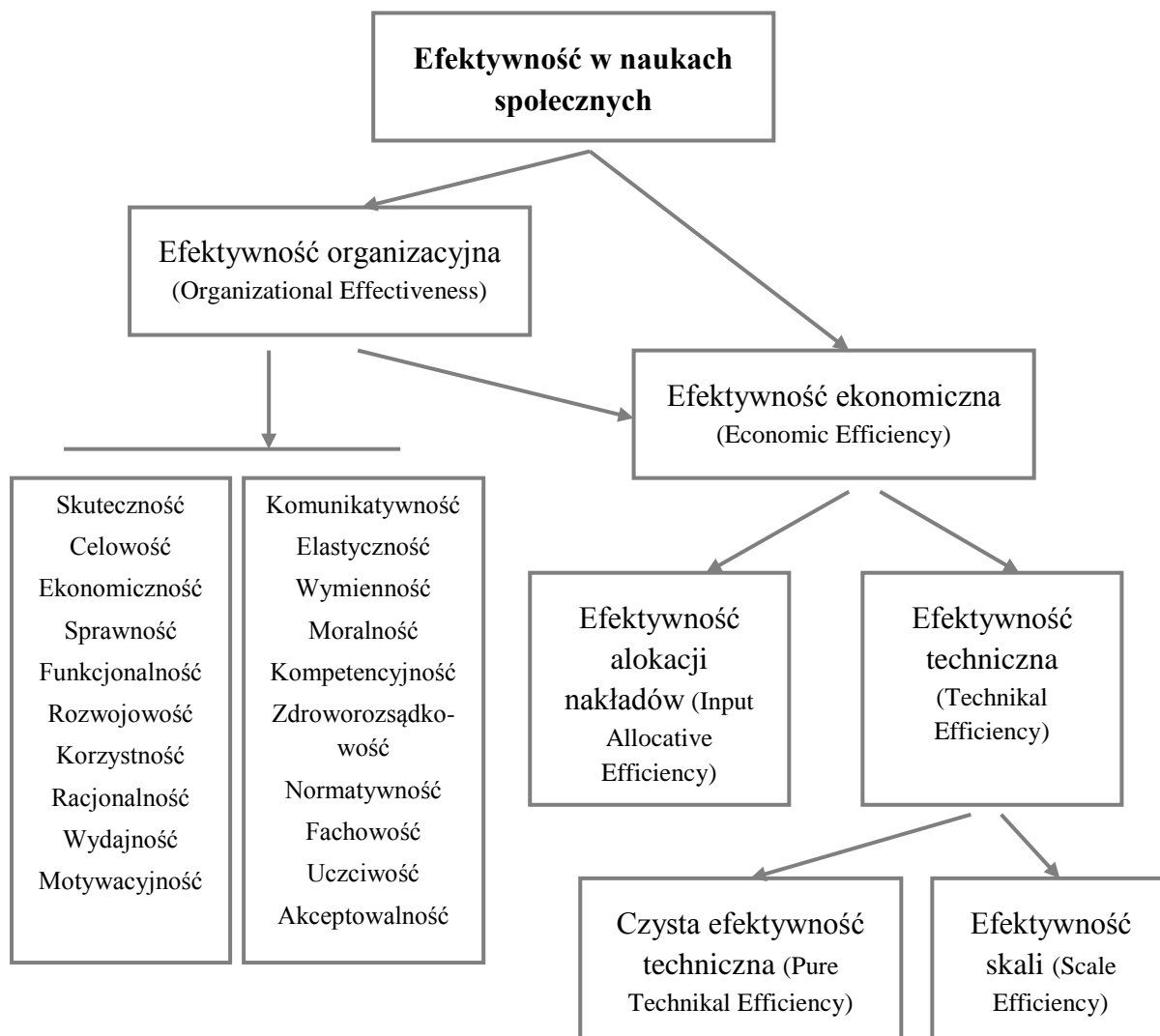
**Tabela 5. Różne ujęcia efektywności**

Ujęcie	Charakterystyka ujęcia
Etymologiczno-synonimiczne	Efektynym/skuteznym nazywamy każde działanie prowadzące do osiągnięcia zamierzonego celu, bez względu na to, czy cel ten i środki użyte do osiągnięcia były moralne i społecznie akceptowane.
Prakseologiczne	Efektynność to dodatnia cecha działań, dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to czy był on zamierzony, czy niezamierzony.
Biurokratycznno-organizacyjne	Wykonanie kontroli na podstawie wiedzy.
Osobowościowe i behawioralne	Skuteczność nie równa się efektynności, ponieważ skuteczność określa aktualny poziom realizacji zadań, efektynność natomiast określa stopień, w jaki dany człowiek wykracza poza aktualne zadania.
Technicznno-ekonomiczne	<i>Ex post</i> – relacja między uzyskanymi wynikami i niezbędnymi do ich uzyskania nakładami. <i>Ex ante</i> – relacja między celem działania a przewidywanymi środkami do zrealizowania tego celu.
Spoleczne	Stopień osiągalności celów społecznych przy uwzględnieniu kosztów społecznych ich realizacji. Występują trzy poziomy osiągalności społecznych celów pracy: poziom organizacji, poziom grupy zadaniowej, poziom uczestnika organizacji.
Humanistyczne	Nie istnieją efektynne organizacje bez efektynnych zespołów i jednostek ludzkich.

Źródło: B.I. Buchelt, *Koncepcja systemu zarządzania efektynnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Monografie Nr 254, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 23.

Pomimo faktu, że kategoria efektynności jest przedmiotem nieustannych analiz i badań, to pojęcie efektynności budzi kontrowersje i nie jest jednoznacznie interpretowane. W naukach społecznych<sup>248</sup> efektynność rozpatrywana jest w ujęciu ekonomicznym oraz organizacyjnym (rys. 8).

<sup>248</sup> Wcześniejsza klasyfikacja dziedzin i dyscyplin naukowych wskazywała na dziedzinę nauk ekonomicznych. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 roku zmieniło trójstopniową klasyfikację (obszar, dziedzina, dyscyplina) i wprowadziło podział dwustopniowy na dziedziny i dyscypliny. Rozporządzenie weszło w życie 1 października 2018 roku.



**Rysunek 8. Kategorie efektywności w naukach społecznych**

Źródło: B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych*, „Biuletyn Ekonomii Społecznej”, 2013, s. 20.

Ujęcie ekonomiczne związane jest z badaniami nad efektywnością realizowanymi w ramach teorii ekonomii koncentruje się przede wszystkim na optymalizacji alokacji zasobów. Prekursorami badań na tym gruncie byli m.in. A. Smith oraz V. Pareto. Teorie tych autorów stały się fundamentem współczesnej ogólnej koncepcji efektywności jako orientacji na maksymalizację wyniku i obniżanie kosztów. W tym ujęciu efektywność przedstawiana jest w postaci różnych relacji wyników do nakładów poniesionych na ich uzyskanie i jest szeroko wykorzystywana w postaci mierników finansowych odnoszących się do rozmaitych kategorii wyników w analizie ekonomicznej oraz ekonomice przedsiębiorstw<sup>249</sup>.

<sup>249</sup> B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych*, „Biuletyn Ekonomii Społecznej”, 2013, s. 20-22.

Efektywność ekonomiczna łączy się z zasadą racjonalnego gospodarowania, występującą w dwóch wariantach: wydajnościowym (maksymalizacja efektu) i oszczędnościowym (minimalizacja nakładu)<sup>250</sup>. Zgodnie z tą zasadą w działaniach gospodarczych należy postępować w taki sposób, aby przy danych zasobach (środkach) osiągnąć jak największy stopień realizacji celu, albo przy danym stopniu realizacji celów wykorzystać jak najmniej posiadanych zasobów (środków)<sup>251</sup>. Można zatem zwiększyć efektywność orientując się na nakłady (zasada minimalizacji nakładów) lub efekty (zasada maksymalizacji efektów)<sup>252</sup>. Drugie ujęcie rozwijane jest na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, gdzie koncentruje się na korzyściach wynikających z określonych układów współdziałania w ramach systemów organizacyjnych. W rezultacie literatura obfituje w mnogość definicji, modeli, czy jej kategorii efektywności organizacji<sup>253</sup>. W literaturze anglojęzycznej odpowiednikiem znaczeniowym terminu „efektywność” jest słowo *effectiveness*. W odniesieniu do organizacji wykorzystywane jest wówczas, gdy dotyczy problematyki pomiaru osiągania celów lub zadań organizacyjnych. W przypadku, gdy nacisk kładziony jest na wielość koncepcji efektywności organizacyjnej, to dla zaznaczenia różnorodności rozumienia celów i zadań organizacji, a co za tym idzie – stosowania różnych miar szczegółowych do jej oceny, wykorzystywane jest pojęcie *efficiency*, czyli stosunek efektów działania do jego nakładów<sup>254</sup>.

Pragmatyka nauk o zarządzaniu i jakości powoduje, że pojęcie efektywności w obrębie tych nauk przybiera charakter modelowego kryterium, stanowiącego główną kanwę podejmowania decyzji. Kategoria ta zaczyna więc być postrzegana jako generalny paradygmat, będący wzorcem zarówno dla teorii, jak i praktyki współczesnego zarządzania<sup>255</sup>.

Efektywność można rozpatrywać w zależności od horyzontu czasowego, w jakim dokonywana jest jej ocena (rys. 9). Wymienia się wówczas efektywność dynamiczną, skoncentrowaną na zdolności wzrostu oraz rozwoju w horyzoncie długoterminowym, jak

---

<sup>250</sup> R. Matwiejczuk, *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 11, s. 27.

<sup>251</sup> J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 2018, nr 2(18), s. 16.

<sup>252</sup> A. Bielawa, *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo*, „Studia i Prace WNEiZ”, 2013, nr 1 (34), 23–36

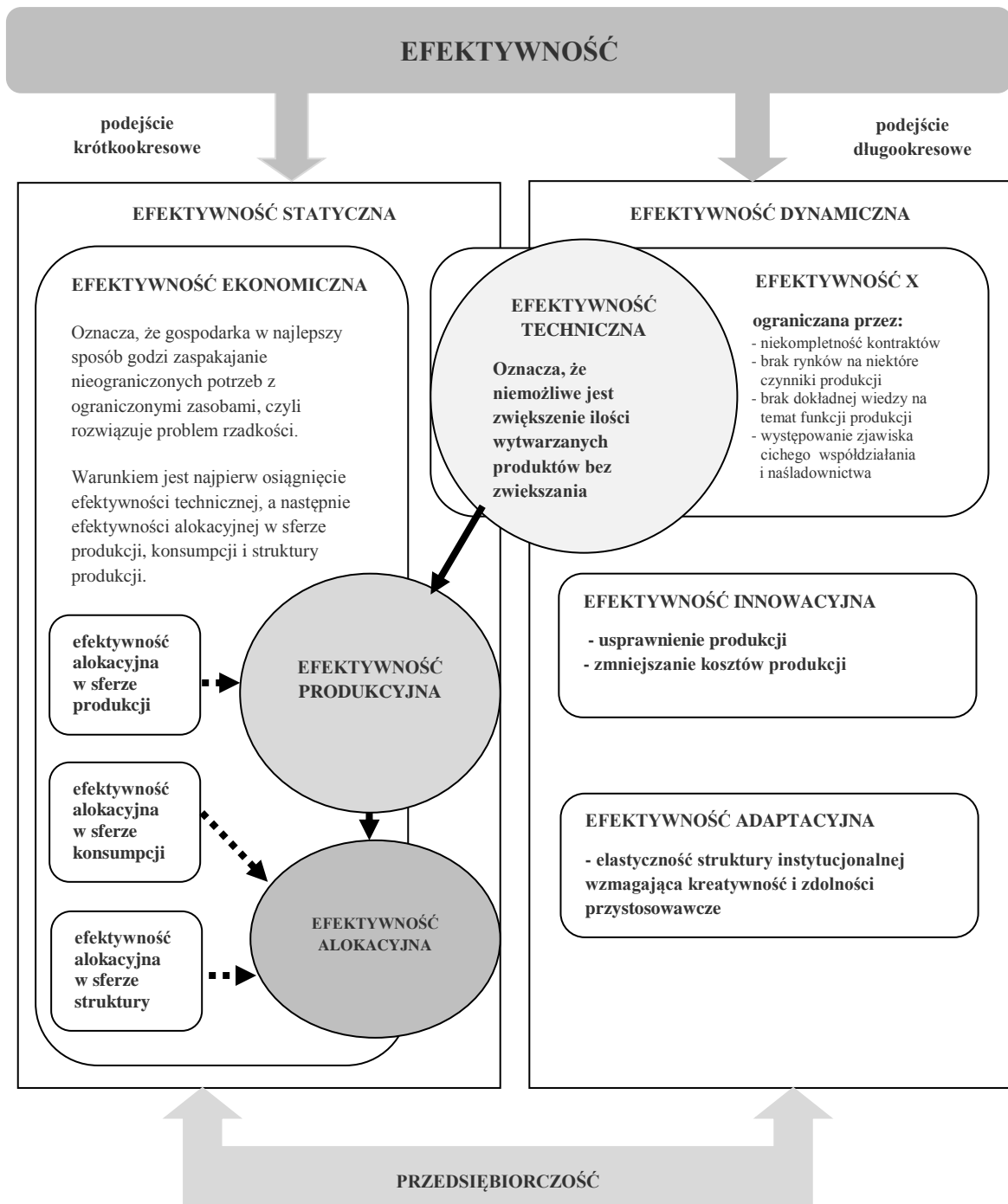
<sup>253</sup> E. Głodziński, *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary. Koncepcje. Zależności...*, op. cit., s. 201-202.

<sup>254</sup> E. Weiss, *Miary efektywności organizacyjnej funkcjonowania kół kontroli jakości w Toyota Motor Corporation*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 144, s. 554.

<sup>255</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 4, s. 3.



również efektywność statyczną, skoncentrowaną na unikaniu marnotrawstwa posiadanych zasobów (stałych w danym okresie) i ich najlepszej alokacji<sup>256</sup>.



**Rysunek 9. Typologia efektywności**

Źródło: G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, 2013, (4), s. 21.

<sup>256</sup> G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, 2013, (4), s. 17.

Determinantą, która implikuje osiągnięcie efektywności tak w krótkim, jak i w długim okresie, jest przedsiębiorczość. Krótkookresowe statyczne podejście badawcze obejmuje efektywność ekonomiczną (nazywaną też alokacyjną) oraz efektywność techniczną, która pozostaje w ścisłym związku z tzw. efektywnością typu X, oddziałującą również na efektywność dynamiczną. Aby osiągnąć całkowitą efektywność ekonomiczną konieczne jest osiągnięcie efektywności technicznej oraz efektywności alokacyjnej w sferze produkcji, konsumpcji oraz struktury produkcji.

Efektywność techniczna powiązana jest z wykorzystaniem potencjału w najbardziej technologicznie wydajny sposób. Stanowi ona warunek konieczny do osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Nie oznacza to jednak, że wszystkie rozwiązania technicznie efektywne są też efektywne ekonomicznie. Efektywność ekonomiczna wiąże się z optymalną alokacją czynników produkcji oraz wytworzonych dóbr, czyli o statycznej efektywności ekonomicznej można powiedzieć, że analizowana jest w dwóch aspektach: produkcyjnym i konsumpcyjnym. Efektywność produkcyjna jest ekonomicznym wyrazem efektywności technicznej, co znaczy, że ze wszystkich technicznie efektywnych metod produkcji efektywne produkcyjnie są tylko te, które minimalizują koszty produkcji, co oznacza, że osiągnięta jest efektywność alokacyjna w sferze produkcji. Niemniej jednak efektywność produkcyjna nie gwarantuje, że produkowane dobra będą maksymalizować satysfakcję konsumentów, gdyż wymaga to efektywności alokacyjnej w sferze produkcji i w sferze struktury konsumpcji. Pełna efektywność alokacyjna oznacza więc, że ze wszystkich rozwiązań efektywnych produkcyjnie dokonano wyboru jedynie tych, które warunkują największą satysfakcję po stronie konsumpcji.

Tym samym pełna efektywność alokacyjna utożsamiana jest z całkowitą efektywnością ekonomiczną, która oznacza, że z danych zasobów osiągnięty został najwyższy możliwy poziom satysfakcji. Z uwagi na fakt, że satysfakcja wywodzi się z konsumpcji dóbr i usług, to do osiągnięcia efektywności ekonomicznej konieczny jest największy możliwy poziom produkcji, czyli efektywność techniczna<sup>257</sup>. Efektywność ekonomiczna w ujęciu statycznym wymaga osiągnięcia<sup>258</sup>: efektywności produkcji, efektywności w konsumpcji oraz efektywności przy wyborze zestawu produkowanych dóbr.

Efektywność techniczna (nazywana też technologiczną) nie jest powiązana z poziomem cen i kosztów i odnosi się do zamiany zasobów w określoną produkcję. Opiera się ona na technologicznych możliwościach produkcyjnych.

---

<sup>257</sup> G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią...*, op. cit., s. 22.

<sup>258</sup> *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, s. 96–97.

Efektywność dynamiczna związana jest z kwestią zaspokajania rosnących i zmieniających się potrzeb wraz z upływem czasu. Wiąże się ona z efektywnym użyciem rzadkich zasobów na przestrzeni czasu. Efektywność X wskazuje dlaczego idealna efektywność techniczna jest zawsze zniweczona przez działania prawdziwych ludzi w prawdziwych organizacjach. Jest to więc kategoria, która skupia się na zrozumieniu tego, w jaki sposób sytuacja może ulec poprawie. W tym przypadku chodzi o poprawę sposobu wykorzystania dostępnej technologii i umiejętności pracowników<sup>259</sup>. Efektywność typu X bada czy przedsiębiorstwo wykorzystuje dostępne i będące w dyspozycji czynniki produkcji w sposób najbardziej efektywny pod względem kosztów<sup>260</sup>. W ramach efektywności typu X wyodrębnia się dodatkowe dwie kategorie: nieefektywność techniczną (spowodowaną marnotrawstwem czynników produkcji poprzez produkcję poniżej granicy możliwości produkcyjnych) oraz nieefektywność alokacyjną (spowodowaną używaniem niewłaściwych proporcji czynników produkcji).

W obszarze efektywności dynamicznej oprócz efektywności typu X wyróżniono dwa kolejne składniki, czyli efektywność innowacyjną i adaptacyjną<sup>261</sup>. Efektywność innowacyjna oznacza zdolność do wprowadzania innowacji, czyli rozmaitych metod usprawniających produkcję, czy też zmniejszających jej koszty np. poprzez zastosowanie nowych technologii, nowych form organizacji, jak również nowych metod finansowania. Efektywność adaptacyjna oznacza natomiast zdolność stopniowego dostosowania się do zmian następujących w otoczeniu oraz umiejętność rozpoznawania natury pojawiających się problemów, a także umiejętność ich właściwego rozwiązania<sup>262</sup>.

Wymiar statyczny i dynamiczny w pomiarze efektywności pokazuje, że statyczna ocena efektywności dotyczy jednego, konkretnego odcinka czasu, podczas gdy dynamiczna ocena efektywności uwzględnia cały szereg czasowy, czyli uwzględnia jej zmiany w czasie. Należy tu zauważyć także, że im bardziej efektywność przesuwana jest z ekonomicznego rachunku działania w kierunku oceny potencjału istniejących rozwiązań (innowacyjność działań), tym jej poziom w dłuższej perspektywie czasu będzie wyższy<sup>263</sup>.

Na potrzeby niniejszej rozprawy przyjęto, że efektywność rozumiana będzie stopień osiągalności zamierzonego celu.

---

<sup>259</sup> G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią...*, op. cit., s. 32.

<sup>260</sup> M. Kisielewska, *Charakterystyka wybranych metod pomiaru efektywności bazujących na krzywych efektywności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2005, nr 1088, t. 1, s. 260-269

<sup>261</sup> J.E. Stiglitz, C.E. Walsh, *Economics*, 4th ed., W.W. Norton, London 2006, Glossary A-3.

<sup>262</sup> N. Acocella, *Zasady polityki gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002, s. 117.

<sup>263</sup> A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, Nr 230, s. 23.

## 2.2. Efektywność organizacyjna atrybutem opisu organizacji

Polska szkoła prakseologiczna za główny przedmiot interpretacji przyjęła sprawność związaną z działaniem człowieka. Kategorią szczególnie ważną, wykorzystywaną przy interpretacji postaci sprawności, był sposób działania. W literaturze obcej wśród płaszczyzn interpretacji kategorii związanych ze sprawnością należy wyróżnić następujące kategorie najczęściej łączone z terminem efektywność (*effectiveness*)<sup>264</sup>:

- *mangerial effectiveness* – utożsamiane ze skutecznością kierownika,
- *management effectiveness* – interpretowane często jako skuteczność kierowania, zarządzania,
- *organizational effectiveness* – interpretowane w literaturze polskiej w znaczeniu efektywności organizacji lub efektywności organizacyjnej.

W dalszych rozważaniach skoncentrowano się na interpretacji efektywności w ujęciu efektywności organizacyjnej, której problematyka jest jednym z najbardziej dyskutowanych tematów w naukach o zarządzaniu<sup>265</sup>. W naukach o zarządzaniu i jakości pierwsze interpretacje efektywności były związane z dorobkiem teoretycznym i publikacjami twórców naukowego zarządzania, tj.: F.W. Taylora, F.W. Gilbretha, H.C. Emersona. Poruszali się oni wokół problematyki wydajności<sup>266</sup>.

Kategorię tę dość szybko zaczęto odnosić do miar finansowych. Efektem tego kierunku badań stało się interpretowanie efektywności w kategoriach produktywności (*productivity*), a przede wszystkim efektywności ekonomicznej (*economic efficiency*). Jest ona odnoszona do problemu porównań efektu (wyniku) i nakładu, ujmowanych w wymiarze finansowym (zysku i kosztów), a źródeł tej interpretacji należy upatrywać m.in.: w badaniach T. Ch. Koopmansa, G. Debreu i kategorii *productive efficiency*<sup>267</sup>.

---

<sup>264</sup> W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 28.

<sup>265</sup> P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 7.

<sup>266</sup> E.H. Shaw, *A general theory of systems performance criteria...*, op. cit., s. 854.

<sup>267</sup> W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – różnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr 4(157), s. 14.

W większości publikacji z zakresu zarządzania interpretacja efektywności pojawia się w kontekście problemu realizacji celów (*management effectiveness*) i sprowadza się wprost do porównywania wyników z celami (m.in.: C.I. Barnard (1938)<sup>268</sup>, G.T. Yarnada (1972)<sup>269</sup>, H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich (1984)<sup>270</sup>, R. Simons (2000)<sup>271</sup>, R.J. Pearce (2000)<sup>272</sup>).

Początek interpretacji kategorii efektywności organizacyjnej odnosi się do momentu, gdy efektywność zaczęto odnosić do problemu oceny organizacji. Wyniki organizacji stały się wówczas przedmiotem oceny wewnętrznej oraz oceny zewnętrznej. Interpretacja tej kategorii podlegała pewnej ewolucji na przestrzeni lat. Początkowo była łączona z problemem realizacji celów, czyli skutecznością, co można odnaleźć m.in. w publikacjach: B.S. Georgopoulou i A.S. Tannenbauma (1957)<sup>273</sup>, A. Etzioniego (1960)<sup>274</sup>, R.H. Halla (1972)<sup>275</sup>. Dalszy wzrost zainteresowania kategorią *managerial effectiveness* (skuteczność kierownika) wiązał się z interpretacją tej kategorii najczęściej w znaczeniu zoptymalizowanego stylu kierowania, kompetencji i zachowania kierownika (m.in. publikacje: M.S. Kassem i M.A. Moursia (1971)<sup>276</sup> oraz R. Rastogi i V. Davea (2004)<sup>277</sup>). Z czasem kategoria zaczyna być postrzegana jako wielowymiarowa m.in.: M. Steers (1975)<sup>278</sup>, J.B. Cunningham (1977)<sup>279</sup>, G.H. Gaertner i S. Ramnarayan (1983)<sup>280</sup>, R.E. Quinn i K.S. Cameron (1983)<sup>281</sup>, K.S. Cameron (1986)<sup>282</sup>, A.Y. Lewin i J.W. Minton (1986)<sup>283</sup> oraz J.- F. Henri (2004)<sup>284</sup>.

---

<sup>268</sup> C.I. Barnard, *Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1938 (reprint 1967).

<sup>269</sup> G.T. Yarnada, *Improving Management Effectiveness in the Federal Government*, „Public Administration Review”, November/December 1972, s. 764–770.

<sup>270</sup> H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.

<sup>271</sup> R. Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000.

<sup>272</sup> R.J. Pearce, *The General Manager's Perspective on How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside a Shared Management Joint Venture*, „Journal of Management and Governance” 2000, Vol. 4, No. 3, s. 189–206.

<sup>273</sup> B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum, *The study of organizational effectiveness*, „American Sociological Review” 1957, Vol. 22, s. 534–540.

<sup>274</sup> A. Etzioni, *Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion*, „Administrative Science Quarterly” 1960, No. 5, s. 257–278.

<sup>275</sup> R.H. Hall, *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1972.

<sup>276</sup> M.S. Kassem, M.A. Moursi, *Managerial Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 1971, Vol. 14, No. 3, s. 381–388.

<sup>277</sup> R. Rastogi, V. Dave, *Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organisational Components*, „Singapore Management Review” 2004, Vol. 26, No. 2, s. 79–87.

<sup>278</sup> R.M. Steers, *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, Vol. 20, No. 4, s. 546–568.

<sup>279</sup> J.B. Cunningham, *Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness*, „Academy of Management Review” 1977, s. 463–474.

<sup>280</sup> G.H. Gaertner, S. Ramnarayan, *Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective*, „Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1, pp. 97–107.

<sup>281</sup> R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shirting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29, No. 1, s. 33–51.

W rozważaniach na temat wyników organizacji często zamiennie stosuje się pojęcia „efektywność funkcjonowania organizacji” (*organizational performance*) oraz „efektywność organizacyjna” (*organizational effectiveness*). Pierwsze z tych pojęć, tj. efektywność funkcjonowania organizacji obejmuje takie elementy, jak: obszary osiągnięć firmy (np. wynik finansowy), funkcjonowanie produktu na rynku (jego sprzedaż czy udział w rynku) oraz stopę zwrotu dla udziałowców. Efektywność organizacyjna zaś jest pojęciem szerszym i dotyczy zarówno efektywności funkcjonowania organizacji, jak i dodatkowych wyników uzyskiwanych w związku z działaniami operacyjnymi. Obejmuje więc wyznaczniki ilościowe i jakościowe (w tym efekty pracy, satysfakcję klientów, zadowolenie pracowników, innowacyjność itp.)<sup>285</sup>.

Na gruncie krajowej literatury przedmiotu interpretacji efektywności organizacyjnej dokonywali m.in.: S. Kownacki (1976)<sup>286</sup>, M.J. Kostecki (1980<sup>287</sup> i 1982)<sup>288</sup>, M. Bielski (1997<sup>289</sup> i 2002)<sup>290</sup>, M. Bratnicki i A. Frączkiewicz-Wronka (2006)<sup>291</sup>, M. Bratnicki (2009)<sup>292</sup>, czy też B. Ziębicki (2014)<sup>293</sup>. Mamy tam do czynienia z efektywnością organizacyjną lub efektywnością organizacji.

Efektywność organizacyjna, jak już wspomniano, stosunkowo często utożsamiana była z prakseologiczną skutecznością<sup>294</sup>. W literaturze przedmiotu coraz powszechniejsze staje się stanowisko, że efektywności nie powinno się utożsamiać ze skutecznością<sup>295</sup>, chociaż, jak wskazuje T. Oleksyn, w krajowej teorii organizacji i zarządzania wielu

---

<sup>282</sup> K.S. Cameron, *Effectiveness as Paradox, Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, s. 539–553.

<sup>283</sup> A.Y. Lewin, J.W. Minton, *Determining organizational effectiveness another look, and an agenda for research*; „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, s. 514–538.

<sup>284</sup> J.- F. Henri, *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, „Managerial Finance” 2004, Vol. 30, No. 6, s. 93–123.

<sup>285</sup> J. Waśniewski, *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej...*, op. cit., s. 236.

<sup>286</sup> S. Kownacki, *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1976, nr 2, s. 51–67.

<sup>287</sup> M.J. Kostecki, *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji”, 1980, nr 1, s. 53–73.

<sup>288</sup> M.J. Kostecki, *Efektywność organizacyjna. Przegląd koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1982, nr 1–2 (27–28), s. 19–37.

<sup>289</sup> M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

<sup>290</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.

<sup>291</sup> M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3 (125), s. 17–32.

<sup>292</sup> M. Bratnicki, *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 81–105.

<sup>293</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

<sup>294</sup> B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych...*, op. cit., s. 20.

<sup>295</sup> A. Lipka, *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 3-4, s. 10.

teoretyków zarządzania nadal używa terminów efektywność i skuteczność jako synonimy<sup>296</sup>, a kwestia zaniechania tej praktyki stanowi nadal obiekt polemiki teoretycznej<sup>297</sup>.

Efektywność w prakseologii definiowana jest jako dodatnia cecha działań dających wynik, którego ocena jest pozytywna<sup>298</sup>. W odróżnieniu od skuteczności nie jest istotne czy ten wynik był zamierzony, czy też nie zamierzony<sup>299</sup>. Definicja T. Pszczołowskiego wyraźnie eksponuje więc, że pozytywna ocena jako relacja wyniku do celu nie jest uwarunkowana wcześniejszym pochodzeniem celu<sup>300</sup>. Oznacza to, że efekt działania może być oceniony pozytywnie, jeżeli przysłużył się realizacji później postawionego celu. Autor wskazuje, że mamy do czynienia z dwiema sytuacjami, gdzie działanie jest pozytywne, ale jedno dało realizację założonych celów, a drugie też pozytywne pozwoliło na osiągnięcie innych celów. A. Szpaderski różnicę między pojęciami efektywność i skuteczność upatruje w fakcie, iż pierwsza z tych kategorii tj. efektywność odnosi się do osiągania „pozytywnych wyników”, natomiast skuteczność odnosi się do realizacji „celu zamierzonego”<sup>301</sup>.

Ocena efektywności powinna więc dać możliwość realizacji celu z dwóch podstawowych punktów widzenia, tj. skuteczności rzeczywistej (ocena działania *ex-post*, wyniku, skutku) i skuteczności przewidywanej (ocena działania *ex-ante*, dotycząca tego co robić oraz jak założone cele odnoszą się do przewidywanych środków na ich realizację)<sup>302</sup>. Efektywność określana z perspektywy skuteczności stosunkowo często jest także łączona z oceną sprawności, w której analiza efektywności łączona jest z oceną celu ze względu na sytuację, w jakiej działa sprawca. W wyniku tego za warunek skutecznego działania przyjmuje się dekompozycję wszystkich determinant warunkujących realizację przyjętego celu<sup>303</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące interpretacji efektywności organizacyjnej na potrzeby niniejszej rozprawy przyjęto za B. Ziębickim<sup>304</sup>, że efektywność organizacyjna dotyczy efektywności funkcjonowania organizacji, jak i dodatkowych wyników uzyskiwanych w związku z działaniami operacyjnymi, przy czym ocena

---

<sup>296</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 76.

<sup>297</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 21

<sup>298</sup> T. Pszczołowski, *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia”, 1977, nr 3(63), s. 12.

<sup>299</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Gdańsk 1978, s. 60-61, 2019-220,

<sup>300</sup> T. Pszczołowski, *Celowość, skuteczność, efektywność...*, op. cit., s. 5-13.

<sup>301</sup> A. Szpaderski, *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykład zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124), s. 15.

<sup>302</sup> W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – różnicowane aspekty interpretacji...*, op. cit., s. 16.

<sup>303</sup> P. Cabała, *Wprowadzenie i efektywność – różnicowane aspekty interpretacji...*, op. cit., s. 16.

<sup>304</sup> B. Ziębicki, *System oceny efektywności procesów biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008, nr 775, s. 55

efektywności organizacyjnej powinna być dokonywana z uwzględnieniem wielu wymiarów (płaszczyzn aktywności organizacji) i wykorzystywać zarówno ilościowe, jak i jakościowe mierniki.

W postrzeganiu efektywności często wskazuje się na trzy jej wymiary, tzn. jako sprawności działania przejawiającej się w odpowiedniej skuteczności (stopień osiągnięcia celu), korzystności (różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania) i ekonomiczności (stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania)<sup>305</sup>. Rysunek 10 przedstawia relacje pomiędzy skutecznością a efektywnością.

Definicje efektywności dość często zawierają stopień i poziom osiągnięcia wcześniej wyznaczonych celów i ukazuje, czy uzyskane rezultaty są zgodne z założonymi celami. Jest też bezpośrednio powiązana ze zdefiniowanymi celami i indywidualnym poziomem satysfakcji z wykonanego wysiłku. Definiując i interpretując pojęcie efektywności, liczni autorzy często odnoszą się zatem do skuteczności (w kontekście osiągnięcia celu), przy czym wskazać można pewne różnice. Niektórzy autorzy wskazują na skuteczność jako warunek osiągnięcia efektywności, a inni z kolei traktują efektywność jako kryterium oceny skuteczności. Zdarza się także, że obie kategorie traktowane są jako niezależne<sup>306</sup>.

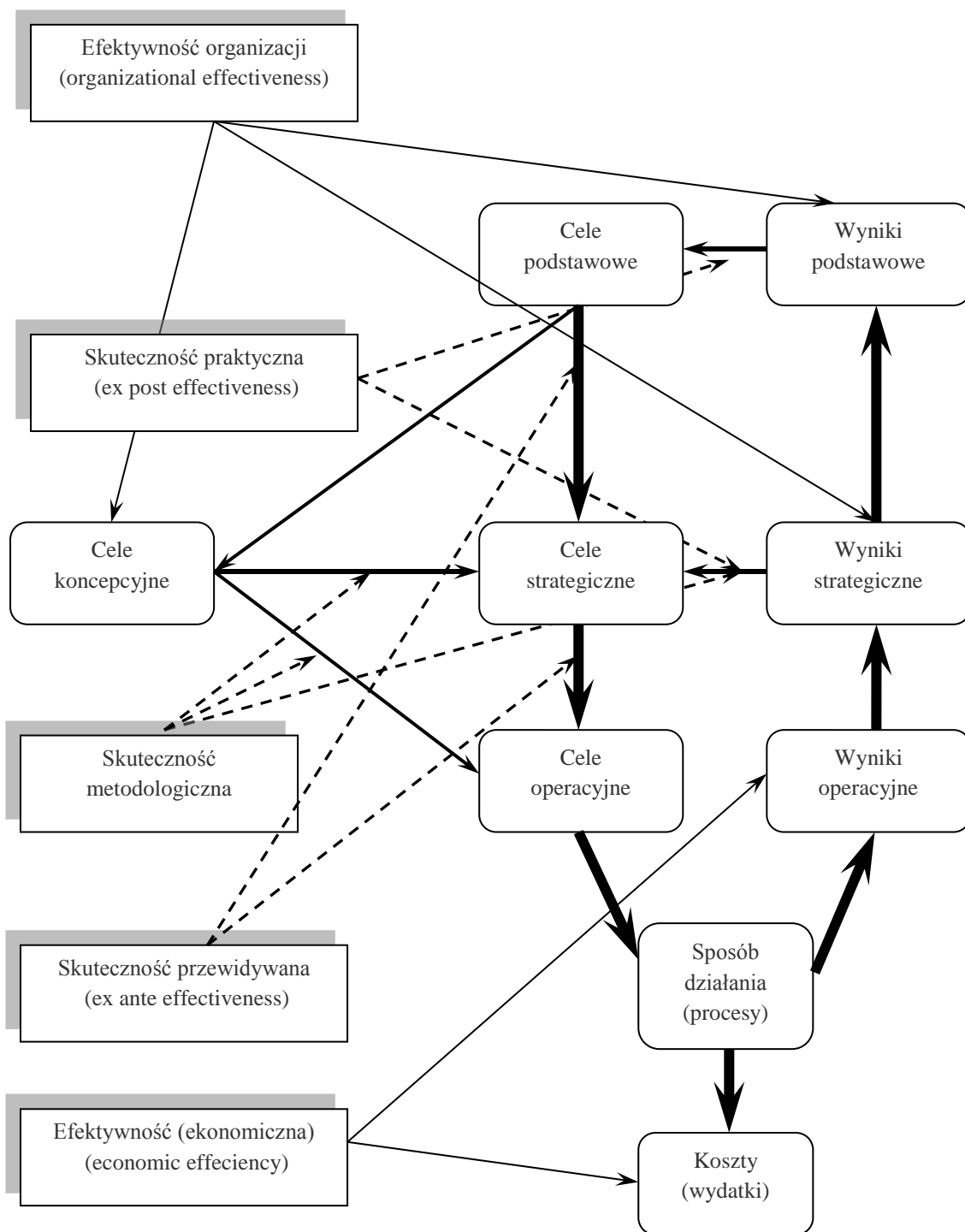
Można też wskazać w literaturze stosunkowo liczne przykłady, w których ma miejsce utożsamianie efektywności z produktywnością bez odnoszenia się do skuteczności działania albo koncentrowania efektywności na alokacji zasobów w sensie optimum V. Pareto (tab. 6).

---

<sup>305</sup> A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary...*, op. cit., s. 19-20.

<sup>306</sup> G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią...*, op. cit., s. 14.





**Rysunek 10. Powiązanie skuteczności i efektywności**

Źródło: W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr 4(157), s. 17.

**Tabela 6. Wybrane objaśnienia kategorii „efektywność”**

<b>Podjęcie do efektywności</b>	<b>Autor</b>	<b>Opis</b>
Skuteczność jako warunek/element osiągnięcia efektywności	P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus (1999)	Efektywność jest to użytkowanie zasobów gospodarczych w sposób najbardziej skuteczny.
	W. Gasparski (2007)	Działania gospodarcze powinny być wykonywane sprawnie, czyli efektywnie, tj. skutecznie oraz ekonomicznie.
	S. Nowosielski (2008)	W wąskim znaczeniu utożsamia efektywność z prakseologiczną kategorią ekonomiczności, natomiast w znaczeniu szerokim komponentami efektywności są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.
Efektywność jako kryterium oceny skuteczności	H. Zadora (2002)	Efektywność jest kwantyfikacją skuteczności.
	J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2002)	Efektywność to miara sprawności i skuteczności, miara tego, w jakim stopniu osiąga się wyznaczone cele.
	T. Lubińska et al. (2009)	Efektywność odnosi się do stopnia osiągnięcia założonych celów przy minimalnych kosztach lub maksymalizacji stopnia osiągnięcia celu przy założonych kosztach.
Skuteczność i efektywność jako kategorie niezależne	L. Białoń (1995)	Przedsiębiorstwo może być: efektywne i skuteczne, efektywne i nieskuteczne, nieefektywne i skuteczne, nieefektywne i nieskuteczne.
	P. Drucker (2005)	Efektywność to „robienie rzeczy właściwie” (doing things right), natomiast skuteczność to „robienie rzeczy właściwych” (doing the right things), działania skuteczne niekoniecznie muszą być efektywne i odwrotnie.
	M. Sidor-Rządkowska (2005)	Praca skuteczna może być nieefektywna, jak również praca wydajna nie musi być efektywna.
Efektywność = produktywność/wydajność	T. Dudycz (2007)	Efektywność w sensie ekonomicznym jest relacją wartości uzyskanych efektów do nakładu czynników użytych do ich uzyskania.
	G. Osbert-Pociecha (2007)	Najbliższym synonimem pojęcia efektywność jest produktywność tzw. ogólna jako stosunek łącznych wyników działalności gospodarczej do ogółu zużytych zasobów.

	A. Hamrol (2008)	W ujęciu techniczno-ekonomicznym jest rozumiana jako wydajność.
Efektywność rozumiana jako alokacja zasobów w sensie Pareto	D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli (1991)	Efektywność to maksymalizacja produkcji wynikająca z właściwej alokacji zasobów, przy danych ograniczeniach podaży (kosztów ponoszonych przez producentów) i popytu (preferencji konsumentów).
	P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus (1999)	Efektywność oznacza, iż nie ma marnotrawstwa, gospodarka funkcjonuje efektywnie wtedy, kiedy nie może zwiększyć produkcji jednego dobra, nie zmniejszając produkcji drugiego.
	E. Czarny, E. Nojszewska (2000)	Efektywność to optymalna alokacja zasobów czynników produkcji, produktów i optymalnej dystrybucji dochodu.

Źródło: G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, 2013, (4), s. 14-15.

W literaturze anglosaskiej efektywność organizacyjną przedstawia się jako kategorię otwartą, która wymaga dalszego rozpoznania i kolejnych badań. Wśród jej cech najczęściej wskazuje się<sup>307</sup>:

- różnorodność interpretacji zależnych od perspektywy definiującego,
- odniesienie do atrybutów organizacji,
- umiejscowienie jej badania dotychczas przede wszystkim w obszarze socjologii organizacji i zachowań organizacyjnych,
- zmienność w czasie jej kryteriów i wartości,
- identyfikację właściwych jej kryteriów jako podstawowe wyzwanie,
- ogólnikowość jej oceny (z wykorzystaniem przede wszystkim rankingów),
- krytykę za zbyt teoretyczne i niejednoznaczne ujęcie, prowadzące do ograniczenia implementacji w praktyce.

Podczas charakteryzowania efektywności organizacyjnej często zwracana jest uwaga na jej dwie kategorie, tj. efektywność ekonomiczną (zwaną również efektywnością gospodarowania, którą rozpatruje się w ujęciu finansowym oraz produktywnościowym), jak i efektywność pozaekonomiczną<sup>308</sup>. Jeśli przyjmiemy, że większość teoretyków i praktyków uznaje, że efektywność należy traktować jako relację rezultatów i nakładów, jakie poniesiono, na ich uzyskanie, to wówczas podczas analizy efektywności ekonomicznej, nakłady

<sup>307</sup> K.S. Cameron, D.A. Whetten, *Organizational Effectiveness and Quality*, [w:] J.C. Smart (red.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. IX, Agathon Press, New York 1996, s. 298.

<sup>308</sup> E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar...*, op. cit., s. 156.

i rezultaty wartościowane są w jednostkach pieniężnych, natomiast w efektywności pozaekonomicznej taka wymierność wartościowania nie dotyczy jednej bądź obu z wspomnianych kategorii<sup>309</sup>.

Efektywność organizacyjna może być także analizowana przez pryzmat dwóch wymiarów, tj. operacyjnego oraz strategicznego. Z efektywnością operacyjną mamy do czynienia wówczas, gdy organizacja prowadzi działania o wiele lepiej niż podobne podmioty funkcjonujące w tej samej branży (wykorzystujące ten sam model działania biznesowego). Efektywność strategiczna z kolei dotyczy urzeczywistniania unikatowego konceptu biznesowego działania<sup>310</sup>. Najczęściej w tym ujęciu ocena efektywności organizacji powiązana jest ściśle ze strategią firmy i jej odpowiednią realizacją. Oznacza to, że dążenie do poprawy efektywności organizacji należy rozpoczynać od dobrze sformułowanej strategii, którą według K. Obłója powinny cechować<sup>311</sup>:

- intelektualna prostota – kilka kluczowych elementów szczegółowo opisanych w celu wdrożenia na poziomie operacyjnym,
- zewnętrzna spójność – dopasowana do trendów rynkowych, sytuacji w otoczeniu ogólnym i celowym,
- wewnętrzna spójność – programy operacyjne powinny wzajemnie uzupełniać się i wspomagać,
- komunikatywność – strategia powinna być przedstawiona i zaakceptowana przez pracowników.

Cechy te winny być wzięte pod uwagę podczas budowy strategii zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji, która chce odnieść sukces rynkowy.

Organizacje efektywne pod względem strategicznym cechują się umiejętnością możliwości zewnętrznych oraz wewnętrznych oraz rozpoznawania zagrożenia, czyli odpowiednimi warunkami do sprawnego działania nawet w sytuacji dynamicznych zmian otoczenia oraz ograniczonych zasobach. Niestety, wiele organizacji nadal dąży do osiągnięcia przede wszystkim efektywności operacyjnej, zaś mniejszą uwagę przywiązuje do efektywności strategicznej. Tymczasem dzięki zarządzaniu strategicznemu kreowane są warunki do sprawnego i efektywnego działania w warunkach nieprzewidywalności otoczenia oraz ograniczonych zasobów organizacji. Efektywność sprzyja realizacji celów i strategii

---

<sup>309</sup> E. Głodziński, *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary. Koncepcje. Zależności*, PWE, Warszawa 2017, s. 202.

<sup>310</sup> R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 548.

<sup>311</sup> K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 67-69

przedsiębiorstwa, w związku z czym uznaje się, że stanowi ona niezwykle ważny czynnik poprawy konkurencyjności organizacji. Tym samym zarządzanie strategiczne może być odpowiedzią na wyzwania współczesności<sup>312</sup>.

Konsekwencją ewolucji koncepcji efektywności organizacyjnej było opracowanie syntetycznych jej modeli, wśród których najbardziej rozpowszechnionymi są<sup>313</sup>:

1. Model racjonalnego celu. Zakłada on, że ludzie tworzący organizację postępują racjonalnie, czyli ich działanie zdeterminowane jest przez wyznaczone cele, które próbują osiągnąć przy możliwie małych nakładach. Efektywność w tym modelu jest zbieżna z prakseologiczną skutecznością i oznacza stopień osiągania celów. Cele organizacji mogą mieć charakter ogólny lub szczegółowy. Warunkiem wysokiej efektywności jest dokładnie zdefiniowanie celów, określenie ich horyzontów czasowych. Powinny one też być mierzalne. Stąd podstawowe kryteria oceny efektywności to wydajność i zysk<sup>314</sup>. Głównymi propagatorami tego modelu byli: A.W. Etzioni (1960), L.B. Mohr (1973), A. C. Bluedorn (1980), J.L. Price (1982), M.C. Jensen (2002).
2. Model systemowy. Efektywność w tym ujęciu zależy od poziomu wykorzystania zasobów oraz pozycji przetargowej organizacji, która postrzegana jest jako uporządkowany zbiór elementów, połączony licznymi więziami z otoczeniem, dążący do zachowania swojej integralności i rozwoju. W modelu tym widoczne jest przejście z maksymalizacji na optymalizację, co jest rezultatem występowania granicy eksploatacyjnej zasobów, po przekroczeniu której organizacja mogłaby sama sobie szkodzić. Wśród propagatorów tego modelu wymienia się E. Yuchtmana i S.E. Seashore'a (1969), F. Friedlandera i H. Pickle'a (1968), a także J. Pfeffera i G.E. Salancika (1978).
3. Model procesów wewnętrznych. W modelu nacisk położony został na efektywność organizacyjną jako rezultat powiązania procesów z rezultatami, ciągłego ich doskonalenia, stworzenia środowiska wysokiej wydajności oraz eliminacji wszelkich przejawów marnotrawstwa. Duże znaczenie w sprawności realizacji procesów wewnętrznych ma także zapewnienie ładu wewnętrznego i sprawna realizacja procesów informacyjnych. Popularyzatorami tego modelu byli przede wszystkim:

---

<sup>312</sup> E. Skrzypek, *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H – „Oeconomia”, 2013, nr 47/1, s. 170.

<sup>313</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 42-45.

<sup>314</sup> B. Ziębicki, *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 144, s. 633.

T.A. Mahoney i W. Weitzel (1969), K.H. Roberts (1990), D.H. Doty, W.H. Glick i G.P. Huber (1993) oraz D.A. Nadler i M.L. Tushman (1997).

4. Model grup interesu. Efektywność organizacyjna, zgodnie z tym modelem, związana jest, przynajmniej w minimalnym stopniu, z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy, których oczekiwania są z reguły wzajemnie sprzeczne. Trudno więc zrealizować ten postulat, dlatego z reguły główny cel dotyczy oczekiwań dominującej grupy interesariuszy, a oczekiwania pozostałych grup taktowane są jak cele poboczne. Do propagatorów tego modelu zalicza się: T. Connolly'ego, E.J. Conlona i S.J. Deutcha (1980), W.R. Scotta (1981), R.F. Zammuto (1984) oraz A.S. Tsui (1990).
5. Model stosunków międzyludzkich. Opiera się on na założeniu, że najważniejszym czynnikiem efektywności są ludzie (członkowie organizacji). W modelu przyjmuje się założenie, że działania ludzi nie opierają się jedynie na przesłankach logicznych i racjonalnych, w związku z czym istotne staje się rozpoznanie ich potrzeb i systemów wartości. Efektywność organizacyjna uwarunkowana jest więc przez stosunki międzyludzkie, organizacje nieformalne, poziom zaspokojenia potrzeb społecznych jej członków oraz atmosferę pracy. Do przedstawicieli tego modelu należą przede wszystkim: E. Mayo (1945), R.E. Miles (1965), R.L. Likert (1965) oraz Ch. Argyris (1973).
6. Model konkurujących wartości. W modelu tym efektywność organizacyjna ujmowana jest jednocześnie w postaci modeli: racjonalnego celu, systemu otwartego, procesów wewnętrznych oraz stosunków międzyludzkich. Organizację traktuje się tu jako zestaw rywalizujących wartości, które tworzą wzajemnie sprzeczne cele. Determinantami efektywności organizacyjnej w tym przypadku są orientacja organizacji na zewnątrz lub do wewnątrz, sposób działania koordynacyjnego oraz rodzaje celów środków ich osiągnięcia. Efektywność organizacyjna związana jest więc z orientacją na kluczowe cele (wartości), przy jednoczesnym, przynajmniej częściowym, uwzględnieniu pozostałych. Za twórców tej koncepcji uznawani są R.E. Quinn i J. Rohrbaugh (1993) oraz K.S. Cameron (1986).

Współczesne podejście do oceny efektywności organizacji cechuje się tym, że organizacje przywiązują większą wagę do oceny efektywności, a za kluczowy obszar wyników i główną płaszczyznę oceny organizacji przyjmują zarządzanie jakością i zadowolenie klienta. W ocenie efektywności organizacja nie może ograniczać się jedynie do

mierników finansowych, a powinna uwzględniać kryteria jakościowe, które często wymagają porównaniu do innych organizacji<sup>315</sup>.

Konsekwencją powyższego podejścia było powstanie wielu nowych koncepcji zarządzania efektywnością organizacyjną, wśród których do najważniejszych zaliczyć należy, scharakteryzowane poniżej: zrównoważoną kartę wyników, zarządzanie wynikami, modele doskonałości organizacyjnej, zarządzanie wartością organizacji, benchmarking wyników oraz pozytywną naukę o organizacji.

Obecnie do popularniejszych koncepcji wieloaspektowej oceny efektywności organizacji zalicza się opracowaną przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona<sup>316</sup> zrównoważoną kartę wyników (Balanced Scorecard), w której efektywność pojmowana jest jako stopień realizacji strategii organizacji. Rozpatruje się ją w czterech perspektywach, tj.: finansowej, operacyjnej, rynkowej i rozwojowej. Przy określeniu celów strategicznych powinny zostać dobrane skorelowane adekwatnie ze sobą mierniki oceny dla wszystkich czterech perspektyw. Do najistotniejszych wyróżników zrównoważonej karty wyników zalicza się: zrównoważenie celów typowo finansowych z celami z obszarów: rozwoju, procesów wewnętrznych oraz klienta, powiązanie wszystkich celów strategicznych związkami przyczynowo- skutkowymi, a także zdefiniowanie dla każdego pracownika przedsiębiorstwa mierzalnych celów (mierników osiągnięć oraz działań służących osiągnięciu planowanych wielkości)<sup>317</sup>.

Zarządzanie wynikami często nazywane jest także zrzędzaniem wydajnością, zarządzaniem efektywnością, zarządzaniem przez efekty lub zarządzaniem dokonaniem i oznacza zrzędzanie organizacją oparte na ocenie osiągniętych wyników. Zarządzanie wynikami łączone jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi i zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi, które wzajemnie się uzupełniają. Podstawową kwestią jest tu wyznaczenie celów z uwagi na fakt, że precyzują one poziom oczekiwanych wyników, a także określają niezbędne kompetencje pracowników<sup>318</sup>. Podejście to odnoszone jest też do systemów wspomagania decyzji, w ramach których najnowszą generację stanowią systemy business performance management (BPM). W systemach tych nacisk położony został nie na analizę

---

<sup>315</sup> R.G. Eccles, *The Performance Measurement Manifesto*, „Harvard Business Review”, 1991, January-February, s. 131-137.

<sup>316</sup> R.D. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 27-29.

<sup>317</sup> J.M. Moczyłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013, s. 186.

<sup>318</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 56.

danych, ale na ich wykorzystanie w zarządzaniu<sup>319</sup>. Systemy te obejmują takie elementy, jak: decyzje, cele strategiczne, systemy pomiarowe, dane, oprogramowanie komputerowe oraz narzędzia wizualizacji. Do podstawowych etapów procesu zarządzania z wykorzystaniem systemów BPM zalicza się: wyznaczanie celów, planowanie operacyjne, monitorowanie i analizę oraz działania korygujące<sup>320</sup>.

Modele doskonałości organizacyjnej związane są z koncepcją kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Kryteria zawarte w modelach doskonałości nakierowane są na ocenę budowania skutecznego systemu zarządzania, którego rezultatem byłby wysoki poziom satysfakcji klientów i interesariuszy<sup>321</sup>.

Zarządzanie wartością organizacji wykorzystuje ideę postrzegania efektywności organizacji w kontekście kreowania wartości. Zarządzanie wartością i wycena wartości organizacji stały się obecnie głównym standardem oceny funkcjonowania organizacji i pomiaru efektywności ich działania<sup>322</sup>. Wartość rozpatrywana jest przede wszystkim z perspektywy klienta i stanowi podstawowe kryterium celowości działań organizacji. W organizacji wskazać można działania tworzące wartość, czyli takie, które przyczyniają się do wzrostu satysfakcji klientów, oraz działania nie dodające wartości<sup>323</sup>. W zarządzaniu wartością stosowane są trzy rodzaje narzędzi analitycznych i menedżerskich, a mianowicie: wycenę wartości organizacji, mierniki okresowej oceny wyników w zakresie kreowania wartości oraz programy motywacyjne dla pracowników i menedżerów, które wiążą ich wynagrodzenia ze zmianą wartości organizacji w danym czasie. Podstawowym miernikiem oceny tworzenia wartości organizacji jest wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Jest on wskaźnikiem złożonym, ale wysoce użytecznym i powszechnie stosowanym<sup>324</sup>.

Benchmarking wyników jest metodą uczenia się organizacji dzięki porównywaniu własnych rozwiązań i osiągnięć z najlepszymi organizacjami. Istota benchmarkingu opiera się na przekonaniu, że nie istnieje człowiek ani organizacja, która znalazła sposób na optymalne wykonywanie wszystkich działań. Dlatego powstaje potrzeba porównywania oraz uczenia się

---

<sup>319</sup> B. Ziębicki, *Business Performance Management – A New Concept of Performance Management*, [w:] J. Nesterak (red.), *Performance Management. Concepts and Methods*, Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2011, s. 13-31.

<sup>320</sup> M.N. Frolick, T. Ariyachandra, *Business Performance Management: One Truth Ahead*, „Information System Management”, Winter 2006, s. 43.

<sup>321</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 72.

<sup>322</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13-14.

<sup>323</sup> J. Czerna, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009, s. 22.

<sup>324</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 74-75.



od innych w celu zmniejszenia lub wyeliminowania powstałych różnic<sup>325</sup>. Jednym z elementów benchmarkingu jest benchmarking wyników (porównywanie efektywności), w którym do najczęściej porównywanych obszarów efektywności organizacji należy: efektywność obsługi klienta, efektywność produktu lub usługi, efektywność zasadniczego procesu biznesowego, efektywność procesów i usług pomocniczych, efektywność pracowników, efektywność dostawców, efektywność technologii, efektywność rozwoju nowego produktu lub usługi i innowacji, efektywność kosztowa oraz efektywność finansowa<sup>326</sup>. Tabela 7 prezentuje najczęściej porównywane obszary efektywności organizacyjnej w benchmarkingu oraz kryteria wykorzystywane w tym celu.

**Tabela 7. Obszary i kryteria efektywności organizacyjnej najczęściej porównywane w benchmarkingu**

<b>Obszary efektywności</b>	<b>Kryteria oceny efektywności</b>
Efektywność obsługi klienta	wskaźnik lojalności klienta, wskaźnik ponownych zakupów, wskaźnik odchodzenia klienta, wskaźnik satysfakcji klienta, opinia klienta o: zrozumieniu jego potrzeb, jasności komunikowania informacji kosztowych, terminowości dostaw, przydatności dokumentacji technicznej, łatwości prowadzenia interesów z firmą, wartości dostarczonych produktów lub usług
Efektywność produktu lub usługi	wskaźnik awaryjności, wskaźnik kosztów obsługi posprzedażowej, koszty serwisu, koszty wymian i zwrotów w ramach gwarancji, udział w rynku
Efektywność zasadniczego procesu biznesowego	wartość dodana, koszty produkcji, czas cyklu produkcyjnego, wskaźniki błędów i marnotrawstwa, wydajność i wykorzystanie zasobów
Efektywność procesów i usług pomocniczych	koszty oraz sprawność realizacji procesów: księgowych, obsługi informatycznej, marketingu, projektowania produktu, zakupów, kontroli jakości
Efektywność pracowników, efektywność dostawców	rozwój pracownika (np. odsetek osób objętych programami mentorskimi), edukacja pracownika (np. liczba godzin szkoleń na pracownika), upodmiotowienie pracownika (np. liczba osób upoważnionych do podejmowania określonych decyzji), nagradzanie pracownika, absencja pracowników, fluktuacja kadr, morale pracowników, wydajność pracownika

<sup>325</sup> D. Gajda, *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 230 s. 186-187.

<sup>326</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 79.

Efektywność technologii	terminowość dostaw, koszty dostaw, elastyczność dostawcy, niezawodność, szybkość dostaw, koszty usług posprzedażowych
Efektywność rozwoju nowego produktu lub usługi i innowacji	sprzedaż nowego produktu, czas wprowadzania nowego produktu na rynek, czas rozwoju nowego produktu, wskaźnik usprawnień procesu
Efektywność kosztowa	wskaźniki kosztowe dla produktów, usług, komórek organizacyjnych, etapów wytwarzania, centrów biznesowych
Efektywność finansowa	przychód, zysk brutto ze sprzedaży, zysk z działalności operacyjnej, zysk netto przypadający na jedną akcję, przychody, zysk brutto przypadający na jedną akcję, zysk netto przypadający na jedną akcję, struktura kapitału, wskaźnik zadłużenia, ROE (zwrot z kapitału), zysk/kapitał własny, wskaźnik płynności bieżącej, rotacja zobowiązań (dni), rotacja należności (dni), sprzedaż na pracownika

Źródło: B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 79.

Pozytywna nauka o organizacji (POS) zakłada odejście od doskonalenia organizacji poprzez wyeliminowanie negatywnych zjawisk i zastąpienie go tym, co w organizacjach było wcześniej niedostrzegane lub niedoceniane, a jest nadszpodziewanie efektywne i przypisuje im dużą rolę w osiągnięciu sukcesu organizacji. W teorii tej proponuje się również nowy sposób patrzenia na organizację jako na „cud, który należy podziwiać, a nie problem, który trzeba rozwiązać”. Wśród zagadnień życia organizacyjnego, które stają się przedmiotem zainteresowania POS wymienia się m.in.: rozkwitanie, humor, nadzieja, optymizm, pozytywne emocje, pozytywna energia, uprzejmość, pasja<sup>327</sup>, lojalność, zaufanie, współczucie, zaangażowanie i zdolność przetrwania<sup>328</sup>.

Powyższe koncepcje oceny efektywności organizacji odznaczają się wieloma nowymi elementami, które uznawane są za przejawy współczesnego paradygmatu efektywności organizacji. Wśród nich wymienić należy<sup>329</sup>:

- integrację różnych koncepcji oceny w ramach jednego systemu,
- wieloaspektowość oceny,
- odejście od efektywności ocenianej jedynie w ujęciu finansowym i włączenie kryteriów niefinansowych,
- budowanie indywidualnych systemów oceny,
- dążenie do zapewnieni różnych aspektów równowagi w ocenie,

<sup>327</sup> P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności...*, op. cit., s. 7.

<sup>328</sup> J. Moczydłowska, *Koncepcja Positive Organizational Scholarship*, [w:] A. Sopińska (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 55.

<sup>329</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 52.

- powiązanie ze strategią i satysfakcją klientów i interesariuszy,
- porównywanie z innymi organizacjami.

W zakresie interpretacji kategorii związanych z różnymi aspektami oceny skuteczności i efektywności można pokusić się o sformułowanie kilku uogólnień, które co prawda nie wyczerpują wszystkich problemów wchodzących w zakres ocen sprawności działania lub organizacji. W literaturze przedmiotu daje się zauważyć dużą różnorodność w stosowaniu pojęć efektywności, skuteczności i sprawności, co znacznie komplikuje jednoznaczność w ich interpretacji. Zatem dla precyzyjnego definiowania tych kategorii duże znaczenie ma ujednoczenie podstawy interpretacji kategorii efektywności i skuteczności. Kategorie te przestały mieć charakter uniwersalny, a ich użycie wymaga doprecyzowania przedmiotu oceny, co jest konsekwencją rozwoju nauki, którą cechuje heterogeniczność ocen dokonywanych w naukach o zarządzaniu<sup>330</sup>.

Kluczowym problemem w interpretacji efektywności pozostaje ujęcie syntetyczne oceny wyników i przedmiot tych ocen. Zauważyć można, że literaturze przedmiotu krzyżują się dwie interpretacje: sprawności działania i efektywności organizacyjnej. Sprawność działania reprezentuje dorobek prakseologiczny, koncentruje się na ocenach działań i procesów, które zachodzą wewnątrz organizacji, czyli dotyczy oceny o charakterze wewnętrznym. Efektywność organizacyjna natomiast koncentruje się ważnym elemencie na organizacji, dzięki czemu odnosi się do oceny zewnętrznej organizacji. Obydwie interpretacje są jednakowo ważne, ale z historycznego punktu widzenia przedstawiają ewolucję przedmiotu zainteresowania ocen biznesowych z działań o charakterze wewnętrznym do ocen mających wymiar zewnętrzny. Do podstawowych problemów, które nie zostały do chwili obecnej jednoznacznie rozstrzygnięte zalicza się podejście w zakresie interpretacji tych ocen. Wskazać tu można m.in. charakteryzowane wcześniej podejście celowościowe, w ramach którego interpretacja efektywności wiąże ją w zdecydowany sposób ze skutecznością, co oznacza ocenę działania, odnosząc osiągnięte wyniki do tych założonych, czy też podejście systemowe, w którym efektywność definiowana jest jako zakres, w jakim organizacja jako system społeczny, mając określone środki i zasoby, wypełnia swoje cele, nie szkodząc tym zasobom ani nie powodując nadmiernego obciążenia dla jej poszczególnych członków oraz podejście od strony wielokrotnych wyborów, w ramach którego bierze się pod uwagę nie tylko relacje organizacji z otoczeniem, ale także rezultaty bieżącego funkcjonowania

---

<sup>330</sup> W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji...*, op. cit., s. 17-19.

przedsiębiorstwa<sup>331</sup>. Kolejnym podejściem jest omawiane powyżej podejście wielowymiarowe. Literatura przedmiotu wskazuje także podejście ilościowe, czyli ukierunkowane na kwantyfikowalne cele, nakłady i wyniki oraz podejście jakościowe, wykorzystujące ocenę zachowań i procesów prowadzonych w organizacji. Z uwagi na dynamicznie rozwijający się obszar pomiarów w organizacji zasadne jest opieranie interpretacji różnych postaci efektywności zarówno na danych ilościowych i jakościowych, czyli stosowanie podejścia czynnikowego<sup>332</sup>.

### 2.3. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej

Jednostronne podejście do analizy efektywności, przez pryzmat jedynie miary skuteczności w osiągnięciu założonych celów, coraz częściej uznawane jest za niewystarczające. Elastyczność organizacyjna może dotyczyć różnorodnych obszarów związanych z działalnością organizacji: oferty produktowej, portfela asortymentowego, wprowadzania nowych (modyfikowania) produktów rozmiarów działania, działalności operacyjnej, wykorzystania maszyn, pracy, przepływów materiałowych, czy też rozwoju. Elastyczność rozpatrywana jest często również w układzie podsystemów organizacyjnych: finansowego, informacyjnego, wytwarzania, rynkowego i zarządzania strategicznego, z których każdy wiąże się z innymi kryteriami oceny<sup>333</sup>.

Obecne spojrzenie na efektywność wykracza poza pryzmat finansowy, co pozwala zauważyć także inne wymiary efektywnego działania, a mianowicie m.in. wymiar społeczny, psychologiczny, moralny, a także relacji z otoczeniem<sup>334</sup>. Konstatacja ta stała się głównym filarem koncepcji wielowymiarowego ujęcia efektywności, w ramach której do analizy efektywności należy zastosować rozmaite kryteria oraz wskaźniki mające wymiar zarówno liczbowy, jak i opisowy<sup>335</sup>. Tabela 8 przedstawia wymiarów efektywności według wybranych autorów, które posłużyć mogą do oceny efektywności funkcjonowania organizacji.

---

<sup>331</sup> M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 2, s. 54-55.

<sup>332</sup> G. Talebnia, B.B. Dehkordi, *Study of Relation between Effectiveness Audit and Management Audit*, „GSTF Business Review” 2012, August, s. 92-97.

<sup>333</sup> B. Ziębicki, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2010, nr 234, s. 388.

<sup>334</sup> T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 2009, vol. 8, s. 240.

<sup>335</sup> M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy...*, op. cit., s. 112.

**Tabela 8. Wymiary efektywności według wybranych autorów**

Autor	Wymiary efektywności
J. Dietl, W. Gasparski	Perspektywy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- skuteczności</li> <li>- ekonomiczności (tj. sprawności)</li> <li>- walorów etycznego działania</li> </ul>
T. Kafel, B. Ziębicki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomiczno-techniczny</li> <li>- celowościowy</li> <li>- instytucjonalny</li> <li>- behawioralny</li> <li>- systemowy</li> </ul>
M. Bielski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rzeczowy</li> <li>- ekonomiczny</li> <li>- systemowy</li> <li>- polityczny</li> <li>- kulturowy</li> <li>- behawioralny</li> </ul>
P. Blaik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rynkowy</li> <li>- ekonomiczny</li> </ul>
H.C. Pfohl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- technologiczny</li> <li>- ekonomiczny</li> <li>- społeczny</li> <li>- ekologiczny</li> </ul>
Z. Martyniak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomiczny</li> <li>- rynkowy</li> <li>- systemowy</li> <li>- polityczny</li> <li>- kulturowy</li> <li>- społeczny</li> <li>- ekologiczny</li> </ul>
E. Skrzypek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finansowy</li> <li>- operacyjny</li> <li>- rynkowy</li> <li>- dynamiczny (rozwojowy)</li> </ul>
J. L. Price, D. Lawless	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktywność</li> <li>- morale</li> <li>- konformizm</li> <li>- elastyczność</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instytucjonalizm</li> <li>- stabilność</li> </ul>
M. Holstein-Beck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wydajność</li> <li>- sprawność</li> <li>- kompetencyjność</li> <li>- funkcjonalność</li> <li>- moralność</li> <li>- komunikatywność</li> <li>- równowaga ekologiczna</li> </ul>
D.J. Lawless	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktywność</li> <li>- morale</li> <li>- konformizm</li> <li>- elastyczność</li> <li>- instytucjonalizacja</li> <li>- stabilność</li> </ul>
R.S. Kaplan, D.P. Norton	<p>Perspektywy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finansowa</li> <li>- klienta</li> <li>- procesów wewnętrznych</li> <li>- rozwoju</li> </ul>
G.A. Rummler, A.P. Brache	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom organizacji: organizacji, procesu i stanowiska pracy</li> <li>- potrzeby efektywności: cele, sposoby zaprojektowania oraz sposób zarządzania pozwalający na realizację celów</li> </ul>
M. Hammer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Czynniki dotyczące realizacji procesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>o projekt, wykonawcy, właściciel, infrastruktura, mierniki</li> </ul> </li> <li>- Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> <li>o przywództwo, kultura organizacyjna, kompetencje, nadzór</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: D.J. Lawless, *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972, s. 389-391. J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 7. P. Błaik, *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Materiały konferencyjne LOGISTICS '98*, Katowice 1998, s. 31. M. Bielski, *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 114-119. H.C. Phofl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 32-34. Z. Martyniak, *Efektywność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, R. 51, nr 11, s. 31. G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-46. E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, 2012, nr 262, s. 322. T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, „*Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmożonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów*”, 2009, vol. 8, s. 241. U. Skurzyńska-Sikora, *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „*Organizacja i Zarządzanie*”, 2008, nr 3, s. 10. M. Hammer, *The Process Audit*, „*Harvard Business Review*”, April 2007, 85(4), s. 112-121.

W pracach naukowych koncepcja wielowymiarowego ujęcia efektywności, obejmująca różne kategorie rezultatów oraz atrybuty organizacji jest dość popularna. Przykładowo J. Dietl i W. Gasparski proponują postrzeganie efektywności z trzech perspektyw (tzw. „3E”), a mianowicie skuteczności i ekonomiczności (tj. sprawności), oraz walorów etycznego działania<sup>336</sup>. Pozafinansowy aspekt efektywności może obejmować wymiar społeczny, relacji z otoczeniem, moralny. W takim przypadku efektywność organizacyjna postrzegana jest szerzej niż efektywność ekonomiczna, którą najczęściej sprowadza się do zdolności organizacji do osiągnięcia celów operacyjnych.

T. Kafel i B. Ziębicki wskazują takie wymiary, jak: ekonomiczno-techniczny, celowościowy, instytucjonalny, behawioralny i systemowy<sup>337</sup>. Do głównych wymiarów efektywności organizacyjnej autorzy zaliczają przede wszystkim wymiar ekonomiczno-techniczny organizacji. W pracach rozmaitych badaczy jest on nazywany nieco inaczej, ale w każdym przypadku dotyczy oceny rezultatów działalności w wymiarze finansowym oraz wykorzystania w tym celu określonych zasobów rzeczowych. Aspekt ten najbardziej zbieżny jest z efektywnością ekonomiczną i stanowi jeden z podstawowych podsystemów oceny efektywności w organizacji bez względu na jej rodzaj. Zakres i poziom szczegółowości tej oceny determinowany jest określonymi potrzebami, uzależnionymi m.in. od charakteru i dynamiki prowadzonej działalności, złożoności otoczenia, w którym ta działalność jest prowadzona, a także poziomem zarządzania organizacją. Następny wymiar, który związany jest z celowościowym modelem efektywności organizacyjnej, dotyczy oceny osiągnięcia celów organizacyjnych. Nawiązuje on do prakseologicznej oceny całości działań organizacji. Kolejnym wymiarem efektywności, który powinien zostać brany pod uwagę w ocenie organizacji, jest perspektywa behawioralna. Dotyczy ona kształtowania w ramach organizacji odpowiednich relacji interpersonalnych. Nie jest ona oceniana z punktu widzenia interesu organizacji, lecz indywidualnych interesów jej członków. Organizacja będzie efektywna w wymiarze behawioralnym, jeżeli jej uczestnicy będą w stanie zaspokajać swoje potrzeby w odniesieniu do miejsca pracy. Warunkiem pozwalającym na osiągnięcie efektywności behawioralnej jest zdolność właściwego doboru osób do typu przestrzeni społecznej. Istotna jest w tej kwestii wiadomo kreowanych rozwiązań organizacyjnych i odpowiadającej im struktury potrzeb pracowników<sup>338</sup>.

---

<sup>336</sup> J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 7.

<sup>337</sup> T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych...*, op. cit., s. 240-242.

<sup>338</sup> Cz. Sikorski, J. Bienkowska, *Przestrzeń organizacyjna a efektywność organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 2012, nr 265, s. 211.

Wymiarem efektywności organizacyjnej jest również instytucjonalizacja organizacji. W koncepcji M. Bielskiego wymiar ten został nazwany mianem „politycznego”. Dotyczy on oceny wsparcia, jakie otoczenie oferuje organizacji. Wsparcie to jest przede wszystkim pochodną społecznego odbioru organizacji. Analizując efektywność organizacyjną należy także uwzględnić jej aspekt systemowy, który dotyczy tworzenia określonego układu zależności i powiązań wewnętrznych<sup>339</sup>.

W powyższym ujęciu następuje więc poszerzenie analizy efektywności o relacje międzyludzkie wewnątrz organizacji, a także między organizacjami. Tym samym ma miejsce wykraczanie poza wymiary ekonomiczne organizacji.

M. Holstein-Beck z kolei sprowadziła istotę efektywności do takich wymiarów, jak: sprawność, wydajność, funkcjonalność, kompetencyjność, moralność oraz komunikatywność. Efektywność w wymiarze sprawności odnosi się do aspektu prakseologicznego (w ujęciu T. Kotarbińskiego), czyli jest z nią tożsama. Wymiar wydajności (wg koncepcji H. Emersona) wiąże się z 12 zasadami racjonalnego zarządzania, które obejmują<sup>340</sup>: jasno określony cel, zdrowy osąd, fachową radę, dyscyplinę, sprawiedliwe i uczciwe postępowanie, niezawodne, natychmiastowe, dokładne i parametryczne sprawozdania, harmonogram przebiegu działań, wzorce i normy, przystosowanie warunków, wzorcowe metody pracy, instrukcje pisemne oraz nagrody za wydajność. Efektywność w aspekcie funkcjonalności nawiązuje do koncepcji organizacji R. Beckharda, zgodnie z którą wzorcowa organizacja cechuje się najefektywniejszą realizacją założonych celów przy jednoczesnym wysokim poziomie motywacji i minimalizowaniu wszystkich przeszkód. Wymiar kompetencyjności oparty jest natomiast na modelu idealnej biurokracji M. Webera. Model ten przedstawia teoretyczny opis idealnej organizacji cechującej się najwyższą sprawnością osiąganą poprzez przypisanie dużego znaczenia kwalifikacjom, normom, przepisom i specyficznym procedurom biurokratycznym. Kolejnym wymiarem efektywności jest moralność, która odnosi się do aspektu osobowościowego i behawioralnego (zgodnie z koncepcją efektywnej osobowości K. Obuchowskiego oraz koncepcją efektywnego kierownika B.K. Scalana). Według koncepcji efektywnej osobowości efektywność (tzw. rozwojowa) polega na utrzymaniu optymalnej (w stosunku do własnych możliwości) skuteczności w warunkach wzrastającej trudności zadań. Z kolei zgodnie z koncepcją B.K. Scalana efektywność odnosi się do następujących zasad efektywnego kierownika, tj.: ustalania wysokich wymagań

---

<sup>339</sup> T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych...*, op. cit., s. 241-242.

<sup>340</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 103.



w zakresie wyników, informowania podwładnych o stopniu realizacji celu i określania jasnych reguł komunikowania, budowania klimatu zachęty poparcia, umiejętności delegowania obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz budowania programów oceny i kierowania. Ostatnim wymiarem jest komunikatywność. W tym ujęciu efektywność rozumiana jest w aspekcie humanistycznym i opiera się na koncepcji D.J. Lawlessa, zgodnie z którą efektywność organizacji warunkowana jest przez efektywność zespołów i jednostek ludzkich<sup>341</sup>.

Nieco inne podejście do oceny efektywności organizacji przedstawili G.A. Rummler i A.P. Brache. Założyli oni, że organizacja to system, w którym realizowane są rozmaite procesy zachodzące pomiędzy poszczególnymi obszarami tego systemu. Szczególną uwagę autorzy zwrócili na potrzebę wyeliminowania problemów pojawiających się w zakresie powiązań międzyfunkcyjnych oraz skorelowania działań w całej organizacji. Efektywność organizacji w tym ujęciu analizowana jest w układzie dwuwymiarowym, tj. poziomu organizacji oraz potrzeb efektywności<sup>342</sup>. W przypadku pierwszego wymiaru efektywność organizacyjna często odnoszona jest do trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy. W obszarze wskazanych poziomów można wyróżnić rozmaite czynniki, które decydują o efektywności całej organizacji<sup>343</sup>:

- poziom organizacji: strategia, cele ogólnoorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna, sposób wykorzystania zasobów;
- poziom procesu: opracowywanie nowych produktów (innowacje), proces zaopatrzenia, proces produkcji, proces sprzedaży, proces dystrybucji, proces fakturowania, proces ściągania należności;
- poziom stanowiska pracy: metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody, szkolenia.

Aby skutecznie zarządzać efektywnością organizacji konieczne jest właściwe określenie celów, zaprojektowanie oraz zarządzanie każdym z tych trzech powyższych poziomów<sup>344</sup>.

Drugim wymiarem w koncepcji G.A. Rummlera i A.P. Brache'a są potrzeby efektywności, które decydują o wynikach osiągniętych na każdym poziomie organizacji.

---

<sup>341</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 28-30.

<sup>342</sup> G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-46.

<sup>343</sup> R. Brajer-Marczak, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 3, s. 514.

<sup>344</sup> E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G – „Ekonomika Rolnictwa”, 2010, nr 97, z. 2, s. 156.

Należą do nich takie elementy, jak<sup>345</sup>: cele, sposoby zaprojektowania oraz sposób zarządzania pozwalający na realizację celów. W konsekwencji wyróżnia się dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji, które przedstawiono na rys. 7. Skuteczne zarządzanie efektywnością wymaga więc właściwego określenia celów, zaprojektowania oraz zarządzania każdym z trzech poziomów: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy. Jednocześnie poziomy te są skorelowane ze sobą, co oznacza że cele organizacji muszą zostać powiązane z procesami oraz systemem efektywności pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania zauważyć można, że podejście do oceny efektywności organizacyjnej na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat mocno ewaluowało. Wcześniejszy model oparty na analizie finansowej i zagregowanych, syntetycznych wskaźnikach finansowych został wyparty przez wielowymiarową ocenę z perspektywy różnych obszarów wyników. Pozwoliło to na dostrzeżenie także innych wymiarów efektywnego działania, czyli m.in. wymiaru społecznego, psychologicznego, moralnego, czy też relacji z otoczeniem.

		Poziom efektywności		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziomy efektywności	Poziom organizacji	Cele organizacji	Projektowanie organizacji	Zarządzanie organizacją
	Poziom procesu	Cele procesu	Projektowanie procesu	Zarządzanie procesem
	Poziom stanowiska pracy	Cele stanowiska pracy	Projektowanie stanowiska pracy	Zarządzanie stanowiskiem pracy

**Rysunek 11. Zmienne wpływające na efektywność organizacji wg G.A. Rummlera i A.P. Brache'a**

Źródło: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

Wskazane wymiary efektywności w sposób szeroki uwzględniają perspektywę zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy organizacji jako współprofidentów różnorodnych

<sup>345</sup> G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji...*, op. cit., s. 46.

efektów osiągniętych w toku realizowanych działań. Ciekawe ujęcie badania efektywności wykorzystujące większy stopień szczegółowości wyróżnia różne obszary badania efektywności zarządzania w organizacji, odnoszące się do:

- efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi organizacji,
- efektywności realizacji celów organizacji,
- efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w organizacji.

W odniesieniu do każdego ze wskazanych obszarów wyróżnić można wielorakie aspekty efektywności organizacji, które określają kryteria oraz zakres bardziej pogłębionej analizy<sup>346</sup>.

Badanie efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi organizacji wykorzystuje możliwości zastosowania zróżnicowanych zakresów i narzędzi analizy, które są bezpośrednio przystosowane do poszczególnych rodzajów zasobów i funkcji, jakie spełniają w organizacji. W tym ujęciu w centrum uwagi znajduje się: efektywność majątku i kapitałów organizacji oraz poszczególnych ich składników<sup>347</sup>, efektywność pracy w jej przejawie ilościowym i jakościowym<sup>348</sup>, a także efektywność informacji, która obecnie uznawana jest za kluczowy zasób każdej organizacji, decydujący o jej sile i konkurencyjności na rynku<sup>349</sup>.

Uwzględniając kategorię efektywności realizacji celów organizacji należy zauważyć, że aspekty efektywności wytyczone przez realizację poszczególnych rodzajów celów organizacji wskazują na różne zakresy i możliwe do wykorzystania narzędzia prowadzenia jej analizy. Do podstawowych aspektów tej efektywności przedsiębiorstwa zalicza się<sup>350</sup>:

- efektywność techniczną, powiązaną z badaniem efektywności procesów produkcyjnych w organizacji oraz badaniem wzrostu ekonomizacji wykorzystania posiadanych przez nią zasobów do maksymalizacji efektów techniczno-produkcyjnych;
- efektywność finansową, która wiąże się oceną efektywności kreowania wartości organizacji oraz realizacją jej innych szczegółowych celów finansowych<sup>351</sup>;

---

<sup>346</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu...*, op. cit., s. 4.

<sup>347</sup> K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 49.

<sup>348</sup> A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 19–35.

<sup>349</sup> F. Mroczko, M. Stańkowska, *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekaj (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010, s. 144.

<sup>350</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu...*, op. cit., s. 5.

<sup>351</sup> G. Hawawini, C. Viallet, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 21.

- efektywność środowiskową (ekologiczną), która dotyczy oceny realizacji celów ekologicznych organizacji, ich integracji i współzależności z innymi celami w kontekście dążenia do zrównoważonego rozwoju<sup>352</sup>.
- efektywność społeczną, która bezpośrednio łączy się z realizacją celów społecznych organizacji i osadzoną na nich koncepcją społecznej odpowiedzialności organizacji<sup>353</sup>.

Kolejnym z obszarów badania efektywności to ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w organizacji, która obejmuje takie zakresy badania efektywności, jak<sup>354</sup>:

- efektywność restrukturyzacji, określaną przez zakres, charakter oraz cele realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych<sup>355</sup>;
- efektywność inwestycji, która dotyczy prowadzenia oceny przedsięwzięcia inwestycyjnego<sup>356</sup>;
- efektywność innowacji, związana ze złożonością, wielodyscyplinarnością i wielopoziomowością przedsięwzięć innowacyjnych<sup>357</sup>;
- efektywność projektu, która uwarunkowana jest zakresem, rodzajem oraz celem konkretnego projektu<sup>358</sup>.

W obrębie zakresów oceny efektywności różnych przedsięwzięć gospodarczych organizacji, ze względu na ich cechy i specyfikę, a także częste zachodzenie na siebie, istnieje konieczność korzystania podobnych metod i narzędzi badania efektywności<sup>359</sup>.

Koncentrując rozważania w zakresie efektywności organizacji, na funkcjonowaniu jej systemu zarządzania, można także dokonać badania efektywności tego systemu, która może dotyczyć wymiaru ekonomicznego oraz wymiaru organizacyjnego. Efektywność systemu zarządzania w wymiarze ekonomicznym dotyczy oceny efektów finansowych, z kolei w wymiarze organizacyjnym jest skupiona na ocenie efektywności w kontekście realizacji celów oraz kształtowania relacji organizacji z jej otoczeniem. W tym ujęciu organizacyjna

<sup>352</sup> P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11–38.

<sup>353</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 29. M. Mroziewski, *Spoleczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej*, „Pragmata Tes Oikonomias”, 2014, z. VIII, s. 221-238.

<sup>354</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu...*, op. cit., s. 5-6.

<sup>355</sup> M. Błat , K.-J. Kraus , S. Haghani (eds.), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006, s. 23.

<sup>356</sup> Zob. W. Rogowski, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 11.

<sup>357</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badania*, w: S. Lachiewicz , B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 327.

<sup>358</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 146

<sup>359</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi...*, op. cit., s. 23–29.

efektywność zarządzania bierze pod uwagę zarówno aspekty ilościowe, jak również aspekty jakościowe efektywności<sup>360</sup>. Ocena efektywności systemu zarządzania jest dokonywana w odniesieniu do różnych sfer zarządzania i przyjmuje postać kompleksowej oceny efektywności systemu zarządzania organizacją. W wymiarze oceny cząstkowej efektywność ta dotyczy perspektywy głównych obszarów funkcjonalnych zarządzania organizacją, do których należy zarządzanie produkcją, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie finansami oraz zarządzanie logistyką<sup>361</sup>. Do etapów oceny efektywności systemów zarządzania zaliczyć należy więc: ocena rentowności, zadłużenia, płynności finansowej, pozycji organizacji na rynku, wiarygodności organizacji, kwalifikacji kadry zarządzającej, a także charakteru branży<sup>362</sup>.

Każdy z wymienionych wcześniej wymiarów efektywności organizacyjnej wiąże się z kryteriami oceny<sup>363</sup>. M. Bielski zaproponował ciekawą koncepcję wielowymiarowego ujęcia efektywności organizacyjnej wyróżniając siedem jej wymiarów, do których zaliczył wymiar: rzeczowy, ekonomiczny, systemowy, „polityczny” (relacji z otoczeniem), polityczny (sensu stricte), kulturowy oraz behawioralny<sup>364</sup>. Wymiar rzeczowy związany jest z oceną organizacji ze względu na stopień realizacji funkcji, do których organizacja ta została powołana. Kryteriami oceny są tu: wielkość materialnych efektów działalności oraz stopień realizacji planu. Wymiar ekonomiczny (efektywność ekonomiczna) dotyczy oceny działań w ujęciu relacji pomiędzy efektami i nakładami. Efektywność w tym wymiarze rozpatrywana jest przez wydajność (wiąże się z ludzkimi) i produktywność (wiąże się z technologią oraz zyskiem). Wymiar systemowy wiąże się z oceną zdolności organizacji do utrzymywania osiągniętej pozycji i dalszego rozwoju. Kryteriami oceny są tu: adaptacja, przetrwanie i rozwój. Kolejny wymiar „polityczny” (relacji z otoczeniem) dotyczy umiejętności prowadzenia przez organizację polityki w stosunku do otoczenia oraz w ramach samej organizacji, która pozwoli na uzyskiwanie dla niej jak najlepszych warunków. Ocena dokonywana jest tu na podstawie zewnętrznej i wewnętrznej pozycji przetargowej. Z kolei wymiar polityczny (sensu stricte) oznacza efektywność w jęciu zdolności dostosowania się

---

<sup>360</sup> M. Tyrańska, *Determinants of Management Effectiveness*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (eds.), *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2010, s. 156–157.

<sup>361</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu...*, op. cit., s. 6.

<sup>362</sup> K. Gierżatowicz, *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania, Materiały z konferencji naukowej*, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2000, s. 47.

<sup>363</sup> *Kryterium*, zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN, rozumiane jest jako czynnik służący za podstawę oceny, wyboru lub kwalifikacji. *Kryterium oceny* to zatem cecha ze względu na którą będziemy dokonywać oceny. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kryterium.html> (23.12.2020)

<sup>364</sup> M. Bielski, *Organizacja: istota, struktury, procesy...*, op. cit., s. 114-119.

organizacji do polityki społeczno-gospodarczej państwa. Wymiar kulturowy wiąże się ze zdolnością organizacji do utrwalania wartości i norm będących wkładem w szeroko pojmowaną kulturę organizacyjną i techniczną. Wymiar behawioralny natomiast dotyczy zachowania i postaw uczestników organizacji i ma na cel przede wszystkim ocenę organizacji z punktu widzenia tych uczestników. Dla każdego z powyższych kryteriów autor wskazał kryteria oceny, a dalej dla każdego kryterium zaproponował mierniki lub szczegółowe kryteria oceny (tabela 9)<sup>365</sup>.

**Tabela 9. Kryteria efektywności organizacyjnej wg M. Bielskiego**

<b>Wymiar efektywności</b>	<b>Kryterium oceny</b>	<b>Mierniki i szczegółowe kryteria oceny efektywności</b>
Efektywność rzeczowa	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja globalna</li> <li>- dostawy rynkowe</li> <li>- sprzedaż</li> </ul>
	Realizacja planu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja planu produkcji globalnej</li> <li>- realizacja dostaw rynkowych</li> <li>- realizacja planu sprzedaży</li> </ul>
Efektywność ekonomiczna	Wydajność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja dodana</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> </ul>
	Produktywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktywność pracy</li> <li>- produktywność środków pracy</li> </ul>
	Zysk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zysk brutto</li> <li>- zysk netto</li> </ul>
Efektywność systemowa	Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innowacyjność</li> <li>- wartość wydatków na badania i rozwój</li> <li>- wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich</li> </ul>
	Przetrwanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- istnienie organizacji</li> </ul>
	Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wartość inwestycji</li> <li>- liczba pracowników podnoszących kwalifikacje</li> <li>- dynamika produkcji, sprzedaży</li> </ul>
Efektywność „polityczna”	Pozycja przetargowa zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wielkość dotacji, subwencji</li> <li>- obniżanie taryf celnych, podatków</li> </ul>
	Pozycja monopolisty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udział w rynku</li> <li>- autonomia względem otoczenia i uczestników</li> </ul>
	Pozycja przetargowa wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji</li> </ul>

<sup>365</sup> B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych...*, op. cit., s. 32.

Efektywność polityczna (sensu stricte)	Trwałość systemu politycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stopień realizacji interesów politycznych (klasy rządzącej lub dążącej do władzy</li> <li>- utrwalanie bądź naruszanie istniejącego ładu społeczno-politycznego</li> </ul>
Efektywność kulturowa	Tożsamość kulturowa	- zgodność norm organizacji normami kulturowymi
	Adaptacja kulturowa	- innowacyjność kulturowa
Efektywność behawioralna	Morale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poczucie bezpieczeństwa</li> <li>- wydajność pracy</li> </ul>
	Satysfakcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fluktuacja</li> <li>- absencja</li> <li>- stopień integracji kulturowej</li> <li>- stosunki międzyludzkie</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Bielski, *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 116-117.

Jednocześnie na podkreślenie zasługuje fakt, że M. Bielski wskazał, że model ten nie zawiera zamkniętego zbioru kryteriów, a jedynie jest próbą wskazania głównych płaszczyzn efektywności organizacyjnej. Wybór kryteriów ma według niego charakter subiektywny i uzależniony jest od wartości, preferencji i interesów organizacji dokonującej oceny<sup>366</sup>.

Nieco inne ujęcie kryteriów efektywności organizacyjnej prezentowane jest we wspomnianym w poprzednim podrozdziale modelu konkurencyjnych wartości. Każdy z modeli efektywności, które się na niego składają wiąże się z innymi kryteriami oceny organizacji (tabela 10). B. Ziębicki wskazuje, że łączne stosowanie modeli racjonalnego celu, procesu wewnętrznego, otwartych systemów oraz stosunków międzyludzkich nosi nazwę paradoksu efektywności organizacyjnej. Praktyce to założenie łącznego stosowania czterech modeli sprowadza się do dominacji jednego z nich, przy minimalnym uwzględnieniu pozostałych<sup>367</sup>.

**Tabela 10. Kryteria efektywności organizacyjnej w modelu konkurujących wartości**

Model	Kryteria efektywności organizacyjnej
Model stosunków międzyludzkich	Równość, zgranie personelu, stałość personelu, inicjatywa, wydajność powodowana satysfakcją z pracy, satysfakcja jako rezultat zaspokojenia indywidualnych potrzeb, satysfakcja pracowników, spójność wewnętrzna, lojalność, otwartość, produktywność jako rezultat zaangażowania pracowników.

<sup>366</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji zarządzania...*, op. cit., s. 64.

<sup>367</sup> B. Ziębicki, *Paradoksy efektywności organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2012, nr 7, s. 302.

Model otwartych systemów	Dostosowanie struktury do strategii, wzrost, analiza zmian otoczenia, elastyczność/adaptacyjność, dopasowanie organizacji dotoczenia, błędy różnicowania, błędy integracji, szybkość reagowania na zmiany otoczenia, dopasowanie stylu kierowania do uwarunkowań, dopasowanie do warunków zewnętrznych, orientacja na działanie, zbliżenie do klienta.
Model procesu wewnętrznego	Autorytet i dyscyplina, jedność i jednolitość kierowania, porządek, dopasowanie społeczne i techniczne do procesów wewnętrznych, efektywne przetwarzanie informacji, otwartość w komunikowaniu, spójność wewnętrzna, efektywność skali, prosta struktura, proste reguły.
Model racjonalnego celu	Maksymalizacja produkcji, minimalizacja kosztów, doskonalenie technologii, optymalne wykorzystanie zasobów, specjalizacja, podział pracy, racjonalne cele, konkurencyjność, wydajność, przetrwanie, zwrot z inwestycji, orientacja na cele, zyskowność.

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Ziębicki, *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 383-384.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje zatem na wiele prób określenia sposobów pomiaru efektywności organizacyjnej, do których zalicza się m.in. podejścia: ekonomiczne, społeczne, techniczne<sup>368</sup>. Jednak pomiar ten nadal zaliczany jest do problemów o wysokim stopniu złożoności, który nie został w pełni rozpoznany, a który należy rozpatrywać w dwóch perspektywach – kryteriów oceny oraz metod badania<sup>369</sup>.

Analiza efektywności z punktu widzenia organizacji spełnia dwie podstawowe funkcje: stanowi narzędzie oceny stanu istniejącego, a także służy jako rachunek decyzyjny do wyboru racjonalnego wariantu rozwiązania<sup>370</sup>. Dokonanie pomiaru efektywności oraz jej stopnia związane jest z koniecznością określenia pożądanych efektów oraz metod ich pomiaru. Korzystanie z rozmaitych modeli oceny efektywności w postaci wielowymiarowych kryteriów, obejmujących różne atrybuty organizacji, wymaga więc wcześniejszego, precyzyjnego zdefiniowania kryteriów, które zapewniłoby ich rozłączność. Wymagane jest przy tym także wskazanie odpowiednich metod badawczych<sup>371</sup>.

<sup>368</sup> W. Dyduch, *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność –konceptualizacja i uwarunkowania*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2012, nr 262, s. 86-95.

<sup>369</sup> B. Ziębicki, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej...*, op. cit. s. 393.

<sup>370</sup> A. Stabryła, *Metody oceny efektywności zmian organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2004, nr 5, s. 113.

<sup>371</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 28.



## 2.4. Metody pomiaru efektywności organizacyjnej

Do pomiaru efektywności organizacje wykorzystują różne metody. B. Ziębicki wskazuje, że dotychczas nie powstały metody badawcze odnoszące się ściśle do efektywności organizacyjnej, a w jej ocenie wykorzystuje się metody efektywności ekonomicznej, wśród których można wyróżnić metody jednowymiarowe oraz wielowymiarowe<sup>372</sup>. Metody jednowymiarowe dotyczą oceny organizacji w ujęciu pojedynczych kryteriów, zaś metody wielowymiarowe umożliwiają agregację kryteriów. Metody jednowymiarowe obejmują metody badań społecznych (odnoszące się do jakościowych aspektów efektywności organizacyjnej) oraz metody wskaźnikowe. Metodami wielowymiarowymi są natomiast metody indeksowane oraz metody graniczne, do których należą metody parametryczne i metody nieparametryczne<sup>373</sup> (rys. 12).

Metody badań społecznych obejmują obserwację, ankietowanie i wywiad<sup>374</sup>, przy czym w pomiarze efektywności większą przydatność wykazują ankietowanie i wywiad, zaś obserwacja może służyć jedynie do identyfikacji dysfunkcji i patologii obniżających jej poziom. Ankietowanie może służyć do oceny takich kryteriów oceny efektywności organizacyjnej, jak: satysfakcja z pracy, motywacja, morale, kontrola, konflikty/spójność wewnętrzna, spójność celów, internacjonalizacja celów, role i spójność norm, partycypacja i podział wyników. Z kolei wywiady mogą mieć zastosowanie do badania jakości, oceny organizacji przez otoczenie, czy instytucjonalizacji organizacji. Metody te mogą stanowić uzupełnienie analizy wskaźnikowej lub mogą być uzupełniane przez nią<sup>375</sup>.

Do metod wskaźnikowych zalicza się wskaźniki efektywności oraz kluczowe wskaźniki wyników. Wskaźniki określane są w postaci relacji co najmniej dwóch wielkości o ściśle określonej interpretacji, czyli wyjaśnieniu, jaki problem można nim zmierzyć i co to dla organizacji oznacza.

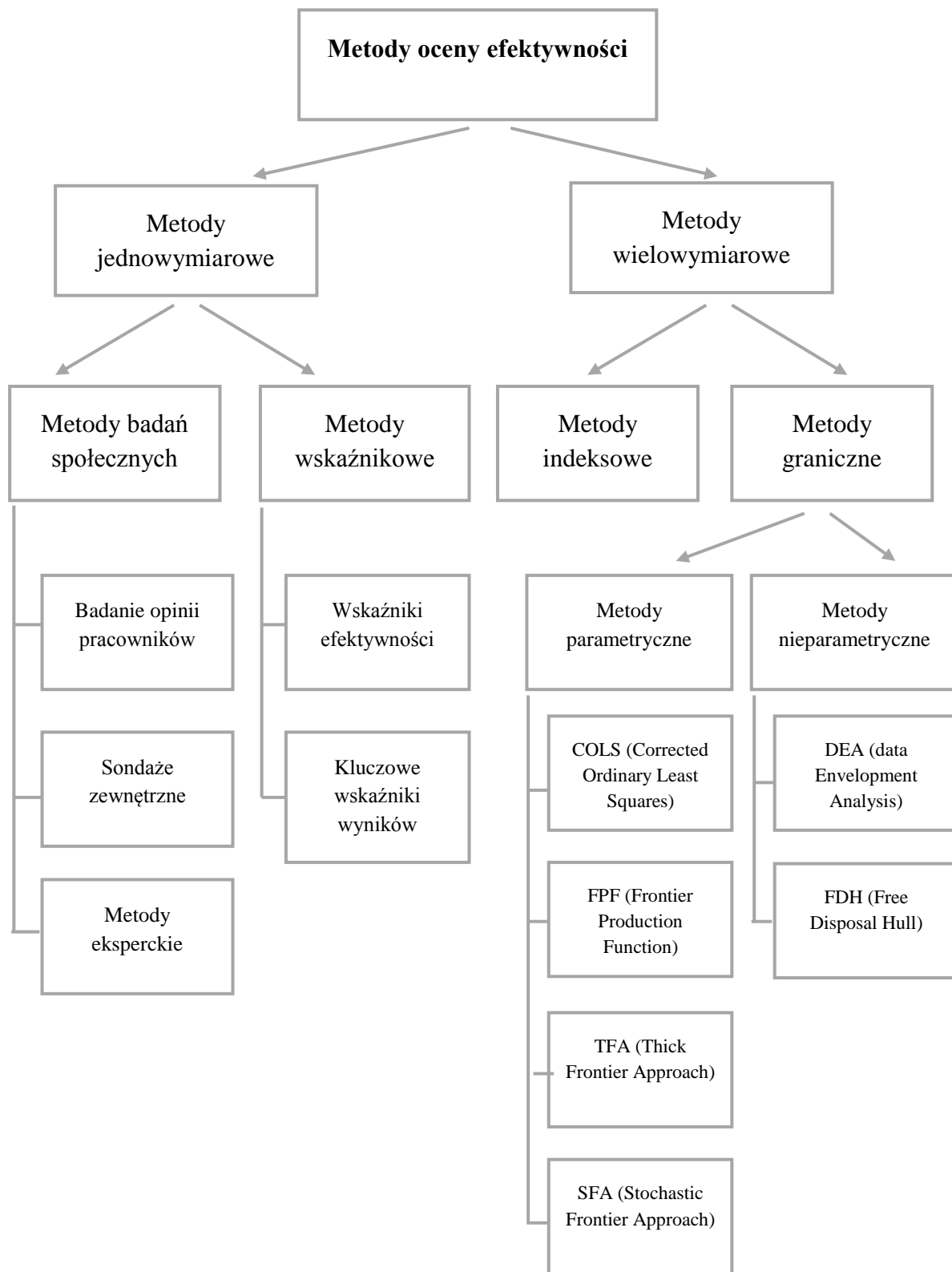
---

<sup>372</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 84.

<sup>373</sup> D. Sikora, A. Kulczycki, *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 138.

<sup>374</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 140.

<sup>375</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 100-101.



**Rysunek 12. Metody stosowane w ocenie efektywności**

Źródło: B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 85.

Współcześnie reprezentowany jest pogląd się, iż ocena efektywności organizacyjnej wymaga wykorzystania zarówno miar finansowych, jak i pozafinansowych, przy czym te ostatnie uzupełniają ograniczenia tradycyjnych miar finansowych<sup>376</sup>. W związku z tym wyróżnia się trzy grupy wskaźników wykorzystywanych do mierzenia efektywności organizacyjnej, a mianowicie<sup>377</sup>:

- wskaźniki księgowo,
- wskaźniki finansowe,
- wskaźniki rynkowe.

Wskaźniki księgowo są najbardziej powszechną formą pomiaru efektywności w analizie wskaźnikowej, które skupiają się przede wszystkim na pomiarze rentowności na różnych poziomach wyniku finansowego, odnosząc ją do wielkości zaangażowanego kapitału oraz wartości aktywów. Wskaźniki księgowo oparte są na danych historycznych, co stanowi źródło ich popularności<sup>378</sup>.

Analiza wskaźnikowa sprowadza się do konstruowania relacji pomiędzy różnymi wielkościami. Wybór wskaźników zależy od celu badań<sup>379</sup>. Najczęściej wskaźniki efektywności są wykorzystywane analizie ekonomicznej organizacji, do której należy: analiza zewnętrzna, analiza techniczno-ekonomiczna oraz analiza finansowa<sup>380</sup>.

Analiza zewnętrzna dotyczy oceny takich wymiarów funkcjonowania organizacji, jak: wielkość i struktura organizacji, pozycja w branży i na rynku, powiązania z innymi podmiotami, relacje z lokalnym otoczeniem, w którym organizacja funkcjonuje<sup>381</sup>.

Analiza techniczno-ekonomiczna ma na celu ocenę stanu oraz efektywności rzeczowych i osobowych składników procesu produkcyjnego i obejmuje ocenę struktury majątku, stanu i wykorzystania czynników produkcji, a także efektywności ich wykorzystania<sup>382</sup>.

W ramach analizy finansowej dokonuje się oceny kondycji ekonomiczno-finansowej organizacji oraz jej zdolności do generowania zysków. Ogólną tendencją przy dokonywaniu oceny sytuacji przedsiębiorstwa jest wykorzystanie wskaźników ekonomiczno-

---

<sup>376</sup> W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – różnicowane aspekty interpretacji...*, op. cit., s. 15.

<sup>377</sup> A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 149.

<sup>378</sup> R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 549

<sup>379</sup> I. Jacyna-Gołda, *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej”, 2015, z. 105, s. 40-41.

<sup>380</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 92.

<sup>381</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 92.

<sup>382</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 96.

finansowych<sup>383</sup>. Wykorzystywane do tego są wskaźniki rentowności (zyskowności), sprawności działania, płynności, zadłużenia oraz rynku kapitałowego (tab. 11).

**Tabela 11. Wybrane księgowo wskaźniki wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej organizacji**

Nazwa wskaźnika	Sposób wyliczania	Interpretacja
Wskaźniki rentowności (zyskowności)		
Wskaźnik rentowności aktywów ogółem (ROA)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$	Informuje o zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysku netto z zaangażowanych aktywów (kapitału całkowitego). Wysokie wartości wskaźnika wskazują na wysoką rentowność aktywów ogółem.
Rentowność operacyjna aktywów	$\frac{\text{zysk z działalności operacyjnej}}{\text{aktywa ogółem}}$	Wskaźnik uzupełniający ocenę rentowności aktywów, obliczany na poziomie zysku z działalności operacyjnej. Im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższa rentowność aktywów przedsiębiorstwa.
Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}}$	Pozwala ocenić efektywność wykorzystania kapitałów własnych w przedsiębiorstwie.
Wskaźnik rentowności kapitału stałego (ROCE)	$\frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{kapitał stały}}$	Przedstawia stopę zwrotu z kapitału stałego. Jest to miara rentowności, która odzwierciedla efektywność, z jaką wykorzystywane są długoterminowe kapitały przedsiębiorstwa. Ukazuje, jaka część zysku operacyjnego została wygenerowana z każdej złotówki posiadanego kapitału stałego.
Wskaźnik rentowności zainwestowanego kapitału (ROIC)	$\frac{\text{NOPAT}}{\text{kapitał zainwestowany}}$	Inaczej zwrot z zainwestowanego kapitału. Informuje, jak skutecznie firma wykorzystuje zainwestowane w nią pieniądze do generowania zysków, czyli jaka jest efektywność (rentowność) zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału. Jest wskaźnikiem stymulatywnym, czyli

<sup>383</sup> B. Glinkowska, *Efektywność organizacyjna a efektywność fuzji i przejęć - zagadnienia teoretyczno-metodyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2011, nr 47, s. 49.

		im większa jego wartość, tym lepiej.
Wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży produktów i towarów}}$	Rozszerza analizę stopy marży brutto, wskazując na obciążenie przychodów ze sprzedaży netto wszystkimi kosztami działalności, również kosztami wynikającymi z obciążeń podatkowych.
Wskaźnik rentowności netto	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ogółem}}$	Informuje o wartości wyniku finansowego netto, przypadającego na każdą złotówkę przychodów ogółem.
Wskaźnik rentowności operacyjnej sprzedaży brutto	$\frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{przychody ze sprzedaży produktów i towarów}}$	Informuje o wielkości zysku osiągniętego ze sprzedaży produktów, towarów, materiałów. Określa rentowość działalności operacyjnej. Im wyższe wartości wskaźnika, tym wyższa jest rentowość działalności operacyjnej.
Wskaźnik rentowności ekonomicznej sprzedaży	$\frac{\text{zysk operacyjny} + \text{amortyzacja}}{\text{przychody ze sprzedaży produktów i towarów i pozostałej działalności operacyjnej}}$	Pozwala określić, jaka jest relacja zysku z działalności operacyjnej powiększonej o amortyzację do całości przychodów operacyjnych, a zatem jaka część przychodów operacyjnych przeznaczona jest na pokrycie kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów (czyli kosztów operacyjnych) oraz amortyzacji.
<b>Wskaźniki sprawności działania</b>		
Wskaźnik cyklu należności	$\frac{\text{należności z tytułu dostaw i usług} \times 365}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Pokazuje, w jakim terminie jednostka dokonuje inkasa należności za zrealizowaną sprzedaż.
Wskaźnik rotacji należności	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{średni stan należności}}$	Określa ile razy w ciągu roku firma odtwarza stan swoich należności.
Wskaźnik cyklu zapłaty zobowiązań	$\frac{\text{zobowiązania handlowe}}{\text{koszt wytworzenia sprzedanych towarów}}$	Informuje, co ile dni średnio regulowane są zobowiązania (odroczone płatności) w jednostce.
Wskaźnik rotacji zobowiązań ogółem	$\frac{\text{koszt wytworzenia sprzedanych towarów}}{\text{zobowiązania handlowe}}$	Informuje o efektywności łącznej wartości zaangażowanych kapitałów obcych.

Wskaźnik cyklu zapasów	$\frac{\text{średni stan zapasów} \times 360 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$	Obrazuje, co ile dni jednostka odnawia swoje zapasy dla zrealizowania określonej sprzedaży.
Wskaźnik rotacji zapasów	$\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{stan zapasów}}$	Wskazuje, ile razy w ciągu badanego okresu nastąpi „odnowienie” stanu zapasów.
Cykl finansowania w dniach (cykl konwersji)	Cykl zapasów w dniach + cykl należności w dniach – cykl zobowiązań w dniach	Pozwala określić przybliżoną liczbę dni, jaka upływa od momentu wypływu środków pieniężnych z przedsiębiorstwa na regulowanie zobowiązań do momentu wpływu środków z tytułu należności.
Wskaźniki płynności		
Wskaźnik płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{pasywa bieżące}}$	Pokazuje stan pokrycia bieżących zobowiązań jednostki bieżącymi aktywami. Wartość wskaźnika powinna oscylować od 1,2 do 2,0. Wartości poniżej 1,2 uznawane są za sugerujące, że jednostka ma trudności do terminowego regulowania zobowiązań. Sytuacja zagrożenia występuje wówczas, gdy wskaźnik przyjmuje wartości poniżej 0,8.
Wskaźnik płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{rozliczenia międzyokresowe czynne}}{\text{pasywa bieżące}}$	Wskaźnik, w którym dokonano korekty aktywów bieżących, tzn. aktywa bieżące „wyczyszczono” z aktywów o gorszej płynności (możliwości spieniężenia) - zapasów i rozliczeń międzyokresowych czynnych. Ma charakter uzupełniający w stosunku do wskaźnika pokrycia bieżących zobowiązań, uwzględnia bowiem tylko środki obrotowe o znacznym stopniu płynności.
Wskaźnik środków pieniężnych (wskaźnik wypłacalności środkami pieniężnymi)	$\frac{\text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	Obrazuje, jaka część zobowiązań bieżących jest pokrywana aktywami o największym stopniu płynności. Określa, w jakim stopniu podmiot zdolny jest do natychmiastowej spłaty krótkoterminowych zobowiązań bez konieczności spieniężenia innych składników aktywów. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym lepsza zdolność

		firmy do szybkiej spłaty bieżących zobowiązań.
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>		
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$	Obrazuje poziom zadłużenia przedsiębiorstwa oraz udział kapitałów własnych w finansowaniu działalności jednostki. Ukazuje, w jaki sposób aktywa jednostki finansowane są kapitałami obcymi. Przyjmuje się, że wskaźnik ogólnego zadłużenia powinien oscylować w przedziale 0,57–0,67.
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}}$	Pokazuje stopień zaangażowania kapitału własnego w stosunku do kapitału obcego. Informuje, ile razy zobowiązania ogółem przewyższają wartość kapitału własnego (jaka kwota zobowiązań przypada na 1 złotówkę kapitału własnego).
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{kapitał własny}}$	Nazywany też wskaźnikiem ryzyka, informuje, jaki jest poziom pokrycia zobowiązań długoterminowych własnymi kapitałami. Mierzy on ryzyko wypłacalności związane z długoterminowym zadłużeniem firmy. Wskaźnik stanowi uzupełnienie analizy wskaźnika zadłużenia ogólnego o obciążenie z tytułu zadłużenia długoterminowego. Pożądane są wartości wskaźnika poniżej 1,0.
Wskaźnik udziału zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{zobowiązania ogółem}}$	Pokazuje strukturę wewnętrzną kapitałów obcych, czyli określa jaką część kapitałów obcych stanowią kapitały obce długoterminowe. Dla jednostki sytuacja jest korzystniejsza, jeżeli zobowiązania długoterminowe przewyższają zobowiązania krótkoterminowe.
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{aktywa ogółem}}$	Informujący, w jakim stopniu kapitał własny pokrywa aktywa trwałe. Kapitał własny powinien wystarczyć na sfinansowanie aktywów trwałych, wskaźnik ten powinien przyjmować wartość co najmniej 100%.

		$\frac{\text{rzeczowe aktywa trwałe}}{\text{zobowiązania długoterminowe}}$	Informuje o stopniu zabezpieczenia zobowiązań długoterminowych przez aktywa trwałe. Oscylowanie wartości tego wskaźnika w granicach 1,0 może świadczyć o istotnym zagrożeniu finansowym.
		$\frac{\text{zysk przed opodatkowaniem} + \text{odsetki}}{\text{odsetki}}$	Informuje o zdolności jednostki do spłaty odsetek. Im wyższą wartość przyjmuje wskaźnik tym korzystniej oceniana jest kondycja jednostki z punktu widzenia oceny kredytobiorcy.
		$\frac{\text{zysk netto} + \text{amortyzacja}}{\text{zobowiązania ogółem}}$	Określa, jaką część zobowiązań ogółem przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić za pomocą wypracowanej nadwyżki finansowej. Im wyższa wartość wskaźnika pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową, tym krótszy czas potrzebny jest przedsiębiorstwu na spłatę swoich zobowiązań.
Wskaźniki rynku kapitałowego			
Wskaźniki wewnętrzne	Wskaźnik zyskowności jednej akcji (EPS)	$\frac{\text{wskaźnik zyskowności}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$	Informuje, jaka część zysku netto przypada na jedną akcję.
	Wskaźnik dywidendy na jedną akcję (DPS)	$\frac{\text{zysk przeznaczony na dywidendy}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$	Dostarcza informacji o wysokości dywidendy, jaką otrzyma akcjonariusz z jednej dywidendy.
	Wskaźnik maksymalizacji dywidendy (CR)	$\frac{\text{zysk netto na jedną akcję (EPS)}}{\text{dywidenda na jedną akcję (DPS)}}$	Określa, ile zysku netto przypada na jednego złotego przeznaczonego na dywidendy.
	Wskaźnik stopy wypłat dywidendy (DPR)	$\frac{\text{dywidenda na jedną akcję (DPS)}}{\text{zysk netto na jedną akcję (EPS)}}$	Ukazuje, jaką część zysku netto podmiot gospodarczy przeznacza na wypłatę dywidend.
	Wskaźnik zatrzymania zysku	$\frac{\text{zysk zatrzymany}}{\text{zysk netto}}$	Informuje, jaka część zysku netto zasili kapitał własny podmiotu gospodarczego.
	Wskaźnik wartości księgowej jednej akcji (BVPS)	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$ $\frac{\text{aktywa ogółem} - \text{zobowiązania}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$	Prezentuje wartość wszystkich aktywów, które finansowane są kapitałami własnymi przeliczeniu na jedną akcję.



		ogółem liczba wyemitowanych akcji	
Wskaźniki zewnętrzne	Wskaźnik ceny rynkowej akcji do zysku netto (PER)	$\frac{\text{cena rynkowa jednej akcji}}{\text{zysk netto na jedną akcję (EPS)}}$	Ilustruje, ile razy cena rynkowa jednej akcji przewyższa zysk netto przypadający na tę akcję.
	Wskaźnik zyskowności cenowej akcji (EPS/P)	$\frac{\text{zysk netto na jedną akcję (EPS)}}{\text{cena rynkowa jednej akcji}}$	Informuje o maksymalnej wielkości zysku, jaką można osiągnąć z jednej akcji, w stosunku do ceny, jaką trzeba za nią zapłacić.
	Wskaźnik stopy dywidendy (DYR)	$\frac{\text{dywidenda na jedną akcję (DPS)}}{\text{cena rynkowa jednej akcji}}$	Ustala, jak jest udział dywidendy w cenie rynkowej akcji.
	Wskaźnik ceny rynkowej do wartości księgowej akcji (P/BVPS)	$\frac{\text{cena rynkowa jednej akcji}}{\text{wartość księgowa jednej akcji (BVPS)}}$	Wskazuje, czy podmiot gospodarczy ma możliwości inwestycyjne. Wysoki poziom wskaźnika – podmiot posiada możliwości inwestycyjne. Wartość wskaźnika poniżej 1 może świadczyć o niedowartościowaniu podmiotu lub o słabym wykorzystaniu przez niego posiadanego majątku.
	Wskaźnik giełdowego kursu akcji	$\frac{\text{cena rynkowa jednej akcji}}{\text{wartość nominalna jednej akcji}}$	Ustala, ile razy cena rynkowa akcji przekracza jej wartość nominalną.
	Wskaźnik Q-Tobina	$\frac{\text{cena rynkowa przedsiębiorstwa}}{\text{koszty odtworzenia aktywów}}$	Ma zastosowanie w analizach przeprowadzanych w przypadkach ewentualnego przejmowania podmiotu. Gdy jest mniejszy od 1 bardziej opłaca się kupić akcje podmiotu, niż budować firmę od podstaw.

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2017. J. Gad, *Rozdział 6. Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] (red.), *Ekonomia finansowa prawo gospodarcze Podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, s. 69-77. J. Gad, *Ocena sytuacji finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016, s. 235-254. M. Zalewska, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012. W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014. K. Stępień, *Wskaźniki rynku kapitałowego wykorzystywane do badania efektywności jednostek gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2011, nr 849, s. 99-107.

Wskaźniki rentowności służą do określenia ogólnej zdolności podmiotu do generowania zysku. Dokonuje się dzięki nim pomiaru efektywności działania organizacji poprzez odniesienie wypracowanego zysku do przeciętnego stanu majątku lub kapitałów, przychodów ze sprzedaży bądź kosztów uzyskania przychodów. Rentowność jest wyznaczana jako różnica pomiędzy przychodami pieniężnymi uzyskanymi ze sprzedaży wytworzonych efektów a kosztami poniesionymi na ich wytworzenie<sup>384</sup>. Dodatnia różnica oznacza zysk, co świadczy o efektywności ekonomicznej działania podmiotu gospodarczego. Różnica o charakterze ujemnym świadczy o jego nieefektywności ekonomicznej<sup>385</sup>. Wskaźniki sprawności działania wykorzystywane są do rotacji majątku i informują o częstotliwości obrotu oraz długości cyklu obrotowego majątku, a także jego poszczególnych części składowych. Wskaźniki płynności mają za zadanie ocenić zdolność organizacji do bieżącego regulowania zobowiązań, zaś wskaźniki zadłużenia wskazują na stopień zadłużenia oraz zdolność do obsługi długu. Wskaźniki rynku kapitałowego wykorzystywane są z kolei w przypadku przedsiębiorstw notowanych na giełdzie jako uzupełnienie oceny opłacalności inwestowania w akcje oraz oceny zyskowności posiadanych przez akcjonariusza akcji<sup>386</sup>.

Drugą grupą wskaźników stanowią wskaźniki finansowe, bazujące na przepływach gotówkowych jako podstawowym parametrze oceny (tab. 12), co ma w założeniu eliminować ułomności wskaźników księgowych, związane z wykorzystywaniem różnych zasad rachunkowości i metod w zakresie wyceny aktywów i pasywów. Dzięki temu pomiar efektywności skutkuje rezultatami, które są łatwiejsze w interpretacji niż wskaźniki księgowe oraz dają bardziej jednoznaczny wynik. Wskaźniki finansowe wykorzystywane są do oceny opłacalności inwestycji i są nakierowane na przyszłość, dlatego też efekt takiej oceny zawsze jest obarczony ryzykiem. Konieczny jest przy tym dostęp do bardziej szczegółowej informacji, niż te zamieszczane w sprawozdaniach finansowych. Z tego też względu powszechność ich stosowania jest mniejsza niż w przypadku wskaźników księgowych<sup>387</sup>.

---

<sup>384</sup> S. Kruk, *Rentowność jako kryterium oceny efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2017, nr 5(89), cz. 1, s. 219-220.

<sup>385</sup> Dresler, Z. (red.) *Rentowność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 12.

<sup>386</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 92.

<sup>387</sup> R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 552.

**Tabela 12. Finansowe mierniki efektywności**

Nazwa miernika	Sposób obliczenia	Oznaczenia
Mierniki bezwzględne		
Wolne przepływy pieniężne (FCF)	$NOPAT + DEP - I - \Delta KO$	NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu DEP – amortyzacja I – nakłady inwestycyjne $\Delta KO$ – przyrost kapitału obrotowego netto
Wolne przepływy pieniężne dla właścicieli (FCFE)	$NP + DEP - I - \Delta KO + \Delta D$	NP – zysk netto $\Delta D$ – przyrost zadłużenia netto pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Przepływy pieniężne brutto (GCF)	$NOPAT + DEP$	pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Zdyskontowane przepływy pieniężne (DCF)	$CF * \frac{1}{(1+r)^n}$	CF – przepływy pieniężne (w dowolnej postaci) r – stopa dyskontowa n – okres w latach
Wartość bieżąca netto (NPV)	$\sum_{t=0}^n NCF_t * \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n I_t * \frac{1}{(1+r)^t}$	NCF – przepływy pieniężne netto pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Gotówkowa wartość dodana (CVA)	$K * (CFROI - WACC) = GCF - K * WACC$	CFROI – gotówkowa stopa zwrotu WACC – średnioważony koszt kapitału pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Mierniki względne		
Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)	$\sum_{t=0}^n NCF_t * \frac{1}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n I_t * \frac{1}{(1+IRR)^t}$	pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Gotówkowa stopa zwrotu (CFROI)	$\sum_{t=0}^n NCF_t * \frac{1}{(1+CFROI)^t} = \sum_{t=0}^n I_t * \frac{1}{(1+CFROI)^t}$	pozostałe oznaczenia – jak uprzednio

Średnioważony koszt kapitału (WACC)	$k_e * \frac{E}{K} + k_d * \frac{D}{K}$	$k_e$ – koszt kapitału własnego $k_d$ – koszt kapitału obcego E – kapitał własny D – kapitał obcy pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
-------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 551-552.

Wskaźniki rynkowe wykorzystywane są do oceny efektywności organizacji z punktu widzenia akcjonariuszy (tab. 13). Ocena jest więc dokonana z zewnątrz. Uznawana jest za wycenę najbardziej obiektywną, gdyż każdorazowo uwzględnia historyczne wyniki finansowe, bieżącą sytuację oraz przewidywania co do przyszłości przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy przy tym brać pod uwagę fakt, że cena rynkowa akcji zawiera w sobie dyskonto z tytułu asymetrii informacji, jaką posiadają akcjonariusze mniejszościowi i jest uzależniona od sytuacji na rynku kapitałowym, działań o charakterze spekulacyjnym, a także polityki inwestorów giełdowych w zakresie budowania portfela akcji, jak również może być ustalana przez podmioty o niskim stopniu znajomości organizacji i jej specyfiki.<sup>388</sup>

**Tabela 13. Rynkowe mierniki efektywności**

Nazwa miernika	Sposób obliczenia	Oznaczenia
Mierniki bezwzględne		
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	$K * (ROI - WACC) =$ $= NOPAT - K * WACC$	oznaczenia – jak w tab. 8
Szacunkowa wartość kreowana (EVC)	$E * (ROE - kE) = NP - E * kE$	pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
rynkowa wartość dodana (MVA)	$V(K) - K = (V(E) - E)$	V(K) – wartość rynkowa kapitału V(E) – wartość rynkowa kapitału własnego pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Wartość dodana	$\Delta V(E) + DIV - I$	$\Delta V(E)$ – przyrost wartości rynkowej kapitału

<sup>388</sup> R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 552-553.

dla akcjonariuszy (SVA)		własnego DIV – dywidendy wypłacone w trakcie roku I – inwestycje netto akcjonariuszy w kapitał własny (emisja akcji – umorzenie akcji + zamiana długu na akcje) pozostałe oznaczenia – jak uprzednio
Mierniki względne		
Całkowity zwrot dla akcjonariuszy, stopa zwrotu z akcji (TSR)	$\frac{(P_1 - P_0) + DPS}{P_0}$	$P_1 P_0$ – rynkowa cena akcji na koniec i początek okresu DPS – dywidenda na 1 akcję wypłacona w rozpatrywanym okresie
Indeks tworzenia wartości (VCI)	$\frac{ROE}{k_E}$	pozostałe oznaczenia – jak uprzednio

Źródło: R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 553.

Obserwowane coraz częściej odchodzenie od finansowych miar efektywności jest podyktowane tym, że mają istotne ograniczenie, a mianowicie są oparte na przeszłości i nie dotyczą przesłanek przyszłego sukcesu<sup>389</sup>. Pryzmat wskaźników ekonomicznych, w których mamy do czynienia z pomiarem efektywności wyłącznie z poziomu wielkości obrotów, zysku czy też rentowności skutkuje tym, że pomija się często pomiar odnoszący się do interesu klientów. Dlatego też w pomiarze efektywności zauważyć więc można poszerzenie perspektywy finansowej o potencjał i możliwości, jakie jest w stanie stworzyć dana organizacja, tak w obszarze zwiększania wartości własnych zasobów, jak również tworzenia nowych produktów i usług oraz metod zarządzania. Mierniki efektywności stały się więc narzędziami pomiaru realizacji celu. Tabela 14 przedstawia konsekwencje poszerzenia granic interpretacji efektywności, co przekłada się na większe zróżnicowanie potencjalnych mierników.

<sup>389</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 195.

**Tabela 14. Wymiary efektywności i przykładowe mierniki**

Wymiar efektywności	Charakterystyka	Przykładowe mierniki efektywności
ekonomiczno- -techniczny	ocena finansowa rezultatów działalności oraz wykorzystania w tym celu zasobów rzeczowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rentowność,</li> <li>- koszty świadczenia usług,</li> <li>- koszty działalności pomocniczej,</li> <li>- poziom finansowania ze środków publicznych,</li> <li>- wielkość zadłużenia,</li> <li>- obciążenie majątku zobowiązaniami,</li> <li>- liczba świadczonych usług,</li> <li>- ilość dostępnych rodzajów usług,</li> <li>- produktywność środków trwałych,</li> <li>- wydajność pracy,</li> <li>- produktywność płac,</li> <li>- produktywność wyposażenia technicznego,</li> <li>- wartość wyposażenia specjalistycznego,</li> <li>- poziom wyposażenia technicznego,</li> <li>- wartość inwestycji z zakresu wyposażenia technicznego,</li> <li>- cykl modernizacji wyposażenia technicznego</li> </ul>
celowościowy	analiza i ocena realizacji celów i prakseologicznej całości działań organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostępność usług i świadczeń,</li> <li>- nierywalizacyjność usług,</li> <li>- komplementarność usług,</li> <li>- jakość świadczenia usług,</li> <li>- stopień profesjonalizmu,</li> <li>- dostosowanie usług do potrzeb klientów</li> </ul>
instytucjonalny (polityczny)	ocena wsparcia, jakie otrzymuje organizacja od otoczenia, będącego przede wszystkim pochodną jej społecznego odbioru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powszechne zaufanie do organizacji,</li> <li>- stabilność organizacji i zdolność do utrwalania przyjętych wartości i norm,</li> <li>- ciągłość działalności,</li> <li>- zależność od organów władzy,</li> <li>- wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring</li> <li>- firm i osób prywatnych,</li> <li>- odpowiedź na apele i prośby organizacji</li> <li>- wielkość subwencji,</li> <li>- pozycja przetargowa organizacji w stosunku do otoczenia,</li> <li>- pozycja monopolistyczna,</li> <li>- pozycja przetargowa w negocjacjach z uczestnikami</li> <li>- organizacji</li> </ul>
behawioralny	kształtowanie relacji interpersonalnych wewnątrz organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fluktuacja pracowników,</li> <li>- absencja pracowników,</li> <li>- warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji,</li> <li>- zakres samodzielności decyzyjnej pracowników świadczących</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- usługi,</li> <li>- stopień integracji pracowniczej,</li> <li>- stosunki międzyludzkie,</li> <li>- zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą</li> <li>- organizacyjną,</li> <li>- • ilość konfliktów pracowniczych</li> </ul>
systemowy	układ zależności i powiązań w sektorze, grupie kapitałowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilość zgłaszanych pomysłów,</li> <li>- wartość wydatków na badania i rozwój,</li> <li>- wartość inwestycji,</li> <li>- oszczędność na kosztach rzeczowych i personalnych,</li> <li>- liczba pracowników podnoszących kwalifikacje,</li> <li>- stosowanie metod zarządzania jakością,</li> <li>- ilość zakłóceń organizacyjnych,</li> <li>- sterowanie procesem obsługi klientów,</li> <li>- ocena indywidualnej wydajności,</li> <li>- stopień automatyzacji procesów</li> </ul>

Źródło: A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, Nr 230, s. 21-22.

Aby w jak największym stopniu zapewnić funkcjonalność wskaźników efektywności konieczny jest ich odpowiedni dobór i budowa. Powinny one więc odznaczać się prostotą konstrukcyjną, mierzalnością, spójnością, odpowiedniością (adekwatnością), łatwością aplikacji, dostępnością danych, jak również możliwością monitorowania zmian w czasie<sup>390</sup>. Powinny więc odnosić się do stałych procesów i ich wyników, a dobierając je należy wziąć pod uwagę także dostępność danych niezbędnych do jego wyliczenia, gdyż wpływa to na koszty (pracochłonność) ich obliczenia.

Kluczowe wskaźniki wyników (KPI *Key Performance Indicators*) są to syntetyczne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych. Obejmują różnego rodzaju mierniki związane z wdrażaniem zarządzania wynikami. Mierniki te określa się w sposób indywidualny dla poszczególnych procesów w nawiązaniu do ich specyfiki oraz w powiązaniu z celami<sup>391</sup>. Dzięki nim można oceniać funkcjonowanie organizacji, wychwytywać obszary nieefektywności, śledzić zmiany w czasie, oceniać efektywność pracowników<sup>392</sup>. Pozwalają

<sup>390</sup> D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 216.

<sup>391</sup> T. Czapla, M. Malarski, *Zasady budowania systemu wskaźników pomiaru efektywności procesów biznesowych*, [w:] J. Czekaj (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, „Studia i Prace UE w Krakowie”, 2009, nr 5, s. 116.

<sup>392</sup> H. Rohm, D. Wisley, P.G. Stout, D. Montgomery, *The Institute Way: Simply Strategic Planning and Management with the Balanced scorecard*, Kindle Edition, Boston 2013, s. 11.

one na bieżące monitorowanie stopni realizacji założeń menedżerskich, co umożliwia nadawanie odpowiednich priorytetów działaniom, podejmowanie szybkich decyzji i doskonalenie strategii. Dzięki KPI następuje redukcja kompleksowych informacji o organizacji i jej wynikach do stosunkowo niewielkiej liczby kluczowych danych, na podstawie których można wyciągnąć wnioski, co pozwala na modyfikowanie działania<sup>393</sup>.

Wskaźniki KPI nie polegają na mierzeniu wszystkich informacji w organizacji<sup>394</sup>, a jedynie kluczowych wskaźników, czyli tych których pomiar przynosi rzetelne wyniki odzwierciedlające rzeczywisty stan organizacji oraz stopień realizacji jej zamierzeń, pomagają więc w zdefiniowaniu i osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych<sup>395</sup>. Z tego punktu widzenia ważna staje się odpowiednia selekcja wskaźników. Należy więc wybrać te wskaźniki, które najlepiej odzwierciedlają poziom realizacji celów strategicznych organizacji<sup>396</sup>.

Wskaźniki KPI wyznaczone dla różnych organizacji będą różnić się ze względu na rozmaite uwarunkowania, w których te organizacje funkcjonują, a do których należy m.in.: branża, wielkość firmy, czy jej specyficzne cechy. Aby osiągnąć miarodajne rezultaty, konieczne jest prawidłowe określenie wskaźnika w odniesieniu do organizacji i jej potrzeb oraz wyznaczenie końcowych wartości, jakie mają być osiągnięte. Ważne jest także wskazanie terminu, w którym dany wskaźnik powinien osiągnąć pożądaną wartość. Kluczowe mierniki wyników definiowane są osobno dla każdego obszaru funkcjonalnego (procesu), do których należą najczęściej zalicza się takie obszary, jak: zarządzanie operacyjne, jakość produktów, BHP, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie łańcuchem dostaw, obsługa klienta<sup>397</sup>. Obszary te agregowane są także w postaci wskaźników, które dotyczą całej organizacji. Do najczęściej wykorzystywanych kluczowych mierników wyników należą: marża na sprzedaży, zysk netto, całkowita efektywność wyposażenia, produktywność, średni cykl procesu produkcyjnego, zapasy, poziom satysfakcji klientów, procent nieterminowych lub niekompletnych dostaw<sup>398</sup>.

---

<sup>393</sup> G.M. Brown, *Keeping Score. Using the Right Metrics to drive World-Class Performance*, Productivity Press, New York 1996, s. 12.

<sup>394</sup> F.P. Drucker, *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004, s. 15.

<sup>395</sup> S. Grabowska, *Kluczowe wskaźniki efektywności – studium przypadku*, „Zeszyty Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie”, 2017, z. 108, Nr kol. 1983 s. 107.

<sup>396</sup> B. Emiliani, D. Stec, L. Grasso, J. Stodder, *Better Thinking, Better Results. Using Power of Lean as a Total Business Solution*, The Center for Lean Business Management LLC, 2003, s. 215.

<sup>397</sup> M. Grycuk, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 2, s. 29-30.

<sup>398</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 98.



Wśród cech odróżniających KPI od „tradycyjnych” wskaźników efektywności do najistotniejszych zalicza się<sup>399</sup>:

- dotyczą najważniejszych obszarów funkcjonalnych organizacji,
- umożliwiają dokonywanie częstych pomiarów,
- są względnie stałe, przez co możliwe jest porównywanie wyników w czasie,
- są zrozumiałe dla wszystkich pracowników,
- mają przede wszystkim charakter kryteriów niefinansowych,
- dla każdego miernika wyznacza się poziom wyniku (cel),
- każdy KPI ma przypisaną osobę odpowiedzialną za wyniki, które są przedmiotem oceny,
- bieżące monitorowanie procesów przez KPI wymaga zastosowania systemów informatycznych klasy *business intelligence*.

W praktyce funkcjonowania organizacji wyselekcjonowanie parametrów i mierników efektywności jej procesów jest specyficzne dla danej organizacji. Ich określanie wiąże się z różnymi problemami, szczególnie wówczas, gdy dotyczy przykładowo korzyści płynących z zaangażowania pracowników, rozwoju przywództwa, świadczonych usług czy zadowolenia klientów i pracowników. Z tego też względu wskazane jest tworzenie dodatkowych kryteriów oceny, które wychodzą poza ramy zbioru gotowych rozwiązań<sup>400</sup>.

Poza opisanymi metodami jednowymiarowymi do metod wykorzystywanych w ocenie efektywności organizacyjnej stosowane są metody wielowymiarowe, do których zalicza się metody indeksowane oraz metody graniczne.

Metody indeksowane związane z analizą szeregów czasowych i polegają na agregowaniu określonej liczby wskaźników cząstkowych w postaci syntetycznego indeksu<sup>401</sup>. W tym zakresie wraz z metodami dekompozycji są głównymi narzędziami statystycznymi<sup>402</sup>.

Indeksy efektywności tworzone są poprzez dobór i klasyfikację mierników według ich charakteru. Najczęściej mierniki grupuje się na stymulanty (ich wartości wyznaczają pożądane zmiany pod względem stopnia zaspokojenia potrzeb), destymulanty (ich wartości oznaczają niepożądane zmiany pod względem stopnia zaspokojenia potrzeb) oraz nominanty (mają charakter stymulanty do pewnego punktu zwanego optimum, a następnie przybierają postać destymulanty). Kolejnym etapem tworzenia indeksów efektywności jest normalizacja

---

<sup>399</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 98-99.

<sup>400</sup> A. Bitkowska, *Rola mierników efektywności w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, 2015 nr 8 (907), s. 23.

<sup>401</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 86, 90.

<sup>402</sup> M. Sobczyk, *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 316.

wartości mierników, którą przeprowadza się osobno dla każdego rodzaju mierników. Ma to za zadanie umożliwić ich porównywalność. Najczęściej na tym etapie wykorzystuje się metodę normalizacji ilorazowej, która polega na porównaniu wartości miernika do wzorca<sup>403</sup>. Ostatni etap stanowi konstrukcja miary agregatywnej, która wyrażana jest w postaci średniej sumy wartości znormalizowanych mierników<sup>404</sup>.

Do parametrycznego pomiaru efektywności początkowo stosowane były modele deterministyczne, które jednak ze względu na ignorowanie czynników mających charakter losowy okazały się one niewystarczające. W związku z tym do pomiaru efektywności i analizy procesu produkcyjnego zaproponowano stochastyczne modele graniczne, które odznaczały się bardziej przekonującymi rezultatami<sup>405</sup>. Wśród powszechnie stosowanych metod granicznych oceny efektywności należy wymienić metody parametryczne oraz nieparametryczne<sup>406</sup>, które stosowane przede wszystkim w ocenie efektywności technicznej.

Metody parametryczne cechują się silnymi podstawami statystycznymi i mikroekonomicznymi, a pomiar efektywności opiera się w nich na rozwiązaniu odpowiedniego zagadnienia optymalizacyjnego<sup>407</sup>. Metody parametryczne opierają się na klasycznej krzywej produktywności, która stanowi wartość graniczną, do której porównywane są poszczególne jednostki badanej zbiorowości, przy czym o osiągniętej efektywności świadczy poziom odchylenia od funkcji<sup>408</sup>. Konieczne jest więc przyjęcie odpowiednich założeń w zakresie postaci funkcji produkcji, która prezentuje relację wyników do nakładów organizacji i dostarcza informacji na temat maksymalnej wielkości produktu, jaką można uzyskać przy danych kosztach. Parametry tej funkcji ustala się przy wykorzystaniu klasycznych narzędzi estymacji ekonometrycznej<sup>409</sup>. Metody te wykorzystywane są w przypadku modeli o precyzyjnie określonej strukturze, od której zależy odpowiednio liczba parametrów podlegających estymacji<sup>410</sup>. Ze względu na fakt, że w praktyce często nie jest możliwe zaobserwowanie wszystkich możliwych kombinacji nakładów i wyników, trudno jest określić

---

<sup>403</sup> D. Sikora, A. Kulczycki, *Efektywność oddziały banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej...*, op. cit., s. 132.

<sup>404</sup> A. Stabryła, *Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4/1, s. 326.

<sup>405</sup> J. Barbarski, *Ekonometryczny pomiar efektywności ekonomicznej instytucji finansowych. Stochastyczny model graniczny kosztów*, „Bank i Kredyt”, 2010, nr 41, s. 32.

<sup>406</sup> J. Kosmaczewska, *Analiza efektywności gospodarowania gmin wiejskich w kontekście rozwoju funkcji turystycznej z wykorzystaniem metody DEA*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2011, Nr 90, s. 132.

<sup>407</sup> A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności - pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 448.

<sup>408</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 87.

<sup>409</sup> A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności - pojęcie i metody pomiaru...*, op. cit., s. 448.

<sup>410</sup> I. Jacyna-Golda, *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchu dostaw...*, op. cit., 2015, z. 105, s. 40.

matematyczną postać funkcji produkcji dla konkretnej organizacji<sup>411</sup>, więc oceny efektywności bazujące na wykorzystaniu tej funkcji często mają charakter fragmentaryczny i uwzględniają jedynie niektóre kategorie efektywności<sup>412</sup>. Metody parametryczne najczęściej wykorzystywane są w badaniu efektywności kosztowej i dochodowej.

W ramach podejścia parametrycznego wskazuje się metody<sup>413</sup>:

- metoda najmniejszych kwadratów OLS (*ordinary least squares*) – w metodzie tej krzywa produktywności to średnia wartość relacji wyników do nakładów badanych jednostek,
- skorygowana metoda najmniejszych kwadratów COLS (*corrected ordinary least squares*) – krzywa produktywności określana jest na podstawie wyników najefektywniejszych jednostek, przy czym przyjmuje się założenie, że wszystkie odchylenia od wyznaczonej funkcji wynikają w całości z nieefektywności jednostek, w związku z czym nie uwzględnia się błędów losowych,
- stochastyczna analiza graniczna SFA (*stochastic frontier approach*) – w metodzie przyjmowane jest założenie, że obserwowane odchylenia poszczególnych jednostek od granicy efektywności są częściowo skutkiem nieefektywności jednostki, a częściowo wynikiem błędów losowych obserwacji,
- tzw. metoda „grubej granicy” TFA (*thick frontier approach*) – metoda zakłada, że odchylenia od funkcji granicznej w najwyższym i najniższym kwartylu obserwacji są rezultatem wyłącznie błędu losowego. Odchylenia od przewidywanego wyniku pomiędzy najwyższym i najniższym kwartylem informują o nieefektywności jednostki.

Dużą wartość aplikacyjną w badaniach efektywności organizacji mają metody nieparametryczne, które bazują na programowaniu liniowym. W tym przypadku nie jest konieczna znajomość funkcyjna zależności między wynikami i nakładami, nie uwzględnia się przy tym wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów

---

<sup>411</sup> A. Ćwiąkała-Małys, W. Nowak, *Sposoby klasyfikacji modeli DEA*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 2009, nr 3, s. 6.

<sup>412</sup> E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar...*, op. cit., s. 159.

<sup>413</sup> J. Nazarko, J. Chrałołowska, *Benchmarking w ocenie efektywności krajowych spółek dystrybucyjnych energii elektrycznej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1076. Taksonomia 12”, 2005, s. 43-44.  
B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 87.

pomiaru. Metody odznaczają się większą elastycznością niż metody parametryczne<sup>414</sup>, z uwagi na fakt, że struktura modeli nie jest ustalona, lecz dostosowuje się ją do danych<sup>415</sup>.

Najczęściej stosowanymi metodami nieparametrycznymi są<sup>416</sup>:

- Graniczna analiza danych DEA (*data envelopment analysis*) – cechą charakterystyczną tej metody jest możliwość jednoczesnego badania zależności pomiędzy wieloma nakładami i wynikami, które nie muszą być wyrażane w jednostkach pieniężnych. Metoda pozwala na analizę działalności podmiotów, które odznaczają się wieloma nakładami i wynikami<sup>417</sup>. Na podstawie danych empirycznych, estymuje się obwiednię (krawędź) zbioru możliwości produkcyjnych, którą wyznaczają jednostki cechujące się najlepszymi relacjami wyników produkcji do nakładów. Estymowaną obwiednię traktuje się jako empiryczną funkcję produkcji. Jednostki znajdujące się na obwiedni uważa się za efektywne, a ich względna efektywność wynosi jeden (lub 100%), zaś jednostki które leżą poniżej obwiedni uznawane są za nieefektywne (efektywność jest mniejsza niż jeden). Podstawowym ograniczeniem metody jest zawyżanie liczby obiektów wskazywanych, jako efektywne, a także wrażliwość oraz niestabilność wyników w sytuacjach nietypowych danych lub ich silnego skorelowania. Metoda cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków<sup>418</sup>. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat powstało wiele rodzajów modeli DEA<sup>419</sup>, z których do najpopularniejszych zalicza się: model CCR (pierwszy model metody), model nadefektywności (*super-efficiency*) oraz model efektywności nieradialnej (*non-radial efficiency*)<sup>420</sup>.
- Metoda swobodnego ustalania obwiedni danych FDH (*free disposal hull*), która określana jest jako szczególna odmiana metody DEA. Określa ona stosunki dominacji w badanej grupie podmiotów (jednostki nieefektywne są zdominowane przez konkretne jednostki efektywne) i posługuje się granicą możliwości produkcyjnych,

---

<sup>414</sup> E. Czyż-Gwiazda, *Koncepcje pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji – zastosowanie metody DEA w ocenie efektywności organizacji*, „Zrządzenie i Finanse” 2013, vol. 1, issue 1, s. 103-116

<sup>415</sup> I. Jacyna-Golda, *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchu dostaw...*, op. cit., s. 40-41.

<sup>416</sup> A. Koliński, *Przegląd metod i technik oceny efektywności procesu produkcyjnego*, „Logistyka”, 2011, nr 5, s. 1089. B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 86-87.

<sup>417</sup> J. Rosiek, *Wykorzystanie metody obwiedni danych w analizie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego krajów UE*, „Wiadomości Statystyczne”, 2018, nr 8(687), s. 33.

<sup>418</sup> L.J. Kao, Ch.J. Lu, Ch.Ch. Chiu, *Efficiency measurement using independent component analysis and data envelopment analysis*, „European Journal of Operational Research”, 2011, nr 210, s. 310.

<sup>419</sup> A. Cwiakała-Małys, W. Nowak, *Sposoby klasyfikacji modeli DEA...*, op. cit., s. 9.

<sup>420</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego...*, op. cit., s. 88-89.

która nie jest wypukła<sup>421</sup>. Skutkuje to wyższym poziomem szacowanej efektywności badanych jednostek<sup>422</sup>.

Efektywność jest złożonym zjawiskiem, a metody stosowane do jej analizy mają swoje zalety i ograniczenia. Z tego też względu przy ocenie efektywności organizacyjnej rozmaitych organizacji należy stosować podejście zintegrowane, które wykorzystuje różne metody wzajemnie się uzupełniające i dzięki temu pozwalające na formułowanie wiarygodnych wniosków. Jak wskazuje A. Chwiłkowska-Kubala, w badaniach nad efektywnością organizacji zasadne okazuje się też przyjęcie miar subiektywnych, które po pierwsze pozwalają porównywać wyników podmiotów prowadzących działalność w różnych branżach, a po drugie ograniczają nieodzowność ujawniania przez respondentów poufnych informacji obiektywnych<sup>423</sup>.

## **2.5. Efektywność organizacyjna jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej**

Publikacje z zakresu efektywności organizacyjnej w bazie Scopus występują 26504 razy. Kategoriami, w obrębie których pojawia się najwięcej publikacji z zakresu efektywności organizacyjnej, są przede wszystkim „medycyna”, w której odnotowano 8603 publikacje, co stanowi 19,78% wszystkich wyników oraz „biznes, zarządzanie i rachunkowość” (18,85%). Kolejną kategorią były „nauki społeczne”, w której znalazło się 15.07%.

Wśród krajów, w których widoczne jest w bazie Scopus największe zainteresowanie publikacjami z zakresu efektywności organizacyjnej znalazły się Stany Zjednoczone, Wielka Brytania oraz Australia (rys. 13).

Sporządzona mapa semantyczna publikacji dotyczących efektywności organizacyjnej w obszarze „biznes, zarządzanie i rachunkowość” wykazała powiązania wewnętrzne w opracowaniach pomiędzy efektywnością organizacyjną, a takimi terminami jak m.in.: człowiek, przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, podejmowanie decyzji oraz wydajność organizacyjna (rys. A6 - załącznik 1).

---

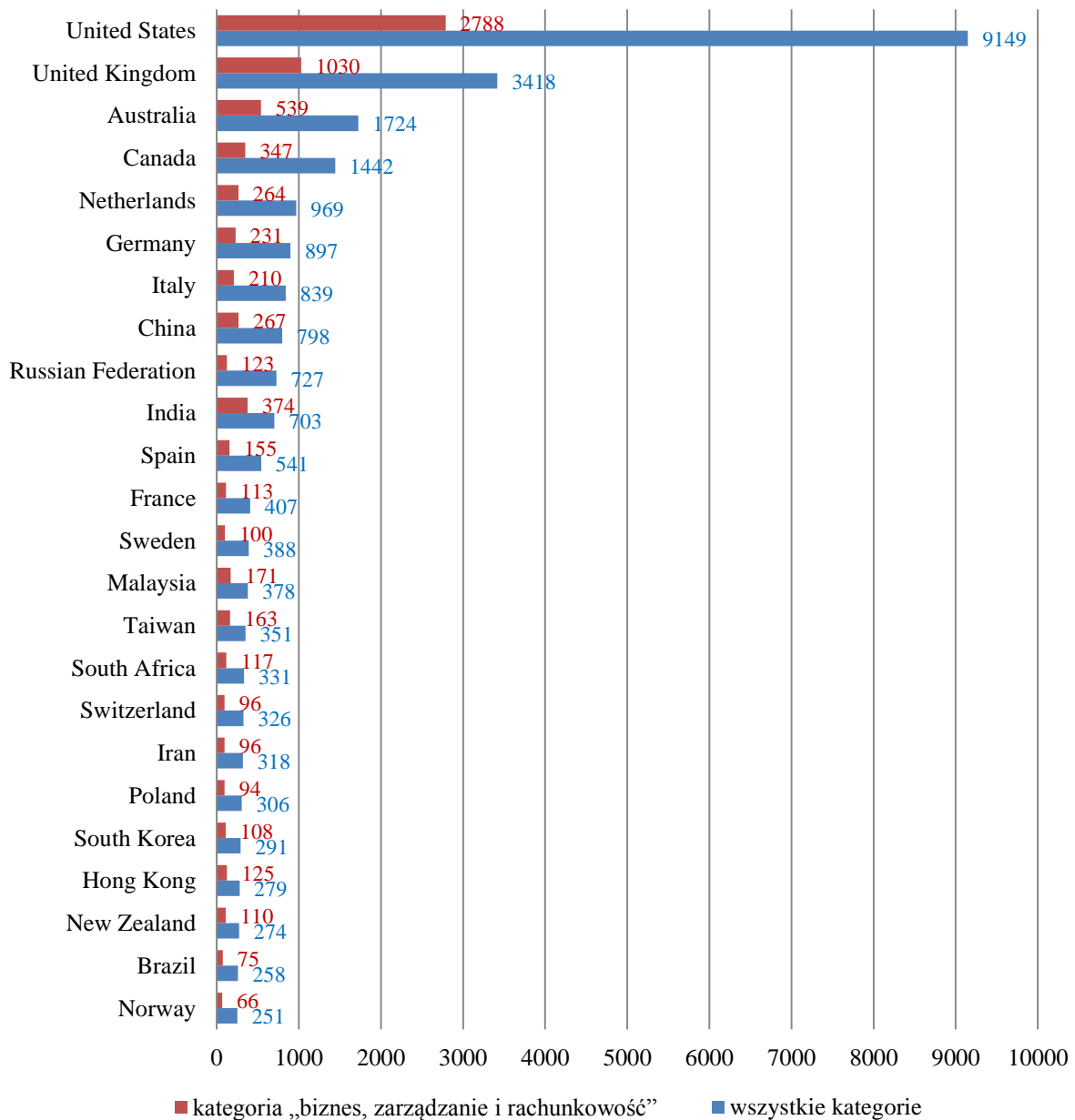
<sup>421</sup> J. Kudła, *Zastosowanie analizy obwiedni danych do badań jakości usług ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego*, „*Ekonomia*”, 2003, nr 11, s. 46.

<sup>422</sup> T.-F. Wang, K. Cullinane, D.W. Song, *Container Port Production Efficiency: A Comparative Study of DEA and FDH Approaches*, „*Journal of Eastern Asian Society for Transportation Studies*”, 2003, nr 5, s. 703.

<sup>423</sup> A. Chwiłkowska-Kubala, *Dylematy pomiaru efektywności organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, 2019, nr 5 (983), s. 7.

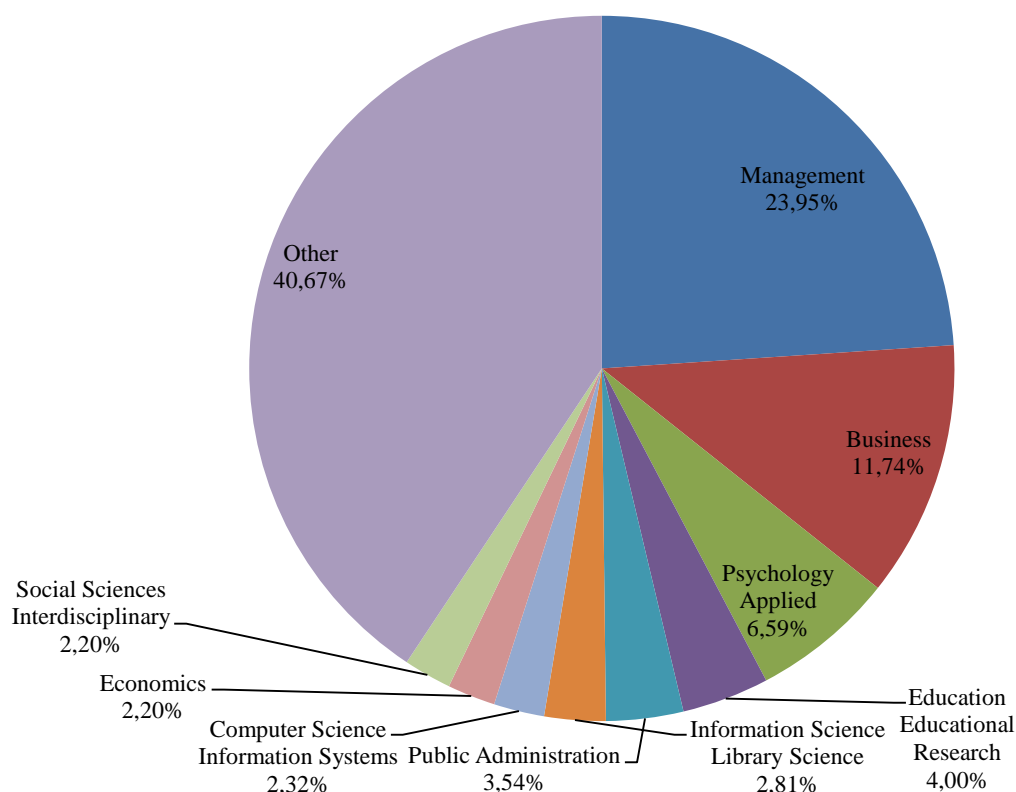
Termin „efektywność organizacyjna” w bazie WoS występuje w 2055 rekordach. Kategoriami, w których występuje najwięcej rekordów z hasłem „efektywność organizacyjna”, są: „zarządzanie”, „biznes” oraz „psychologia stosowana”. Analizując dane zauważyć należy, że kategoria „zarządzanie” obejmuje 23.95% wszystkich wyników zawierających termin „efektywność organizacyjna”, natomiast kategoria „biznes” zawiera 11.74% wyników (rys. 14).

W bazie Scopus pierwsza publikacja dotycząca efektywności organizacyjnej datowana jest na 1951 rok. Lata 80-te XX wieku przyniosły wzrost zainteresowania tą tematyką. W tym czasie roczna ilość publikacji zaczęła przekraczać liczbę 50. W bazie WoS pierwsza publikacja pojawiła się rok później niż w bazie Scopus, tj. w roku 1952. Roczne liczby publikacji przekraczające liczbę 50 odnotowywane zostały dużo później niż w bazie Scopus, bo dopiero od roku 2005. Na rysunku 15 zaprezentowano liczbę publikacji z zakresu efektywności organizacyjnej w poszczególnych bazach w latach 1990-2021. Graficzna interpretacja pozyskanych danych szerzej została przedstawiona w aneksie (załącznik 1, rys. A4-A8).



**Rysunek 13. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie efektywności organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Scopus.



**Rysunek 14. Struktura dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu efektywności organizacyjnej w bazie WoS Core Collection**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WoS Core Collection.

Rozważania prezentowane w rozdziale 2 wskazują, że efektywność organizacji wiąże się z osiągnięciem przez organizację sukcesu, który może przejawiać się mocną pozycją konkurencyjną, zaspokojeniem potrzeb, oczekiwań i pragnień konsumenta czy też odpowiednim zdefiniowaniem i zrealizowaniem ogólnej strategii organizacji<sup>424</sup>. Aby zaprojektować system zarządzania i pomiaru efektywnością, który opierałby się na pozafinansowych miarach przedsiębiorczości powinno nastąpić przełożenie przedsiębiorczości na efektywność organizacyjną<sup>425</sup>. Przeprowadzone przez B. Ziębickiego w jednostkach administracji publicznej badania nie tylko potwierdziły potrzebę wspólnej oceny efektywności i efektywności organizacyjnej. Tylko w ten sposób można uzyskać

<sup>424</sup> I. Witczak, *Efektywność jako narzędzie kontroli zarządczej na przykładzie firm branży kosmetycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76”, 2015, t. 2, s. 439.

<sup>425</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, *Organizacja i Zarządzanie*, 2008, nr 4, s. 49.



szeroką wiedzę na temat rzeczywistych przyczyn określonego poziomu ogólnej efektywności<sup>426</sup>, pozwalających na zdobycie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, które oznaczają dla organizacji ukierunkowanie systemu zarządzania na wzrost efektywności i innowacyjności<sup>427</sup>. Dlatego też efektywność organizacyjna powinna stanowić podstawowy wskaźnik oceny każdego przedsiębiorstwa. Każda taka jednostka powinna dążyć do zwiększenia efektywności realizowanych działań.

Istotnym problemem, który napotykają poszczególne przedsiębiorstwa jest właściwe zaprogramowanie i wdrożenie systemu pomiaru efektywności i skuteczności, dzięki odpowiedniemu przyjęciu metodyki ocen oraz doborowi technik pomiarowych. Ocena efektywności powinna więc uwzględniać badania, przeglądy i weryfikację zarówno w obszarze planowania, realizacji, jak i rozliczenia oraz nadzoru nad prowadzonymi działaniami. Każda organizacja powinna więc dokonywać oceny efektywności wybierając wymiary i kryteria oceny szczególnie istotne z punktu widzenia przyjętych przez nią celów.

---

<sup>426</sup> B. Ziębicki, *Relations between Organizational Effectiveness and Efficiency in Public Sector Units*, "Problems of Management in the 21st century", 2013, vol. 8, s. 109.

<sup>427</sup> J. Brzóska, A. Karbownik, M. Kruczek, A. Szmal, Z. Żebrucki, *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 6-7.

## **ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY**

Rozważania zawarte w tym rozdziale dysertacji są poświęcone teoretycznym i metodycznym aspektom konstrukcji<sup>428</sup> modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Rozdział rozpoczyna prezentacja definicji pojęcia model oraz znaczenie modeli w rozwiązywaniu problemów naukowych. W rozdziale omówiono klasyfikacje modeli stosowanych w naukach o zarządzaniu, a także dokonano analizy modeli zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Kolejna część rozdziału dotyczy struktury modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy, w ramach której dokonano charakterystyki przede wszystkim takich funkcji ZZL, jak dobór pracowników, motywowanie i wynagradzanie, ocenianie pracowników oraz szkolenie pracowników. Rozdział zamyka analiza bibliometryczna pojęcia model zarządzania zasobami ludzkimi, którą dokonano w oparciu o wyszukiwanie wskazanego pojęcia w publikacjach naukowych w bazie Scopus oraz Web of Science w zbiorze Core Collection.

### **3.1. Interpretacja kategorii model**

Współcześnie sporo uwagi poświęca się na budowanie, testowanie, porównywanie i urealnianie modeli będących wartościowymi narzędziami zarówno poznawczymi, jak i interpretacyjnymi. Modele pełnią więc we współczesnej nauce rolę jednego z fundamentów budowy wiedzy<sup>429</sup>, bowiem rozwój teorii realizowany jest w dwóch etapach: po pierwsze poprzez opis praw rządzących daną teorią, a po drugie poprzez znalezienie empirycznego potwierdzenia przedstawionych założeń teoretycznych. Opis praw rządzących daną teorią oznacza wyłonienie pojęć i twierdzeń teoretycznych, co pozwala na budowę uproszczonej teoretycznej struktury procesu substancywnego<sup>430</sup>. I. Staniec strukturę tą nazywa modelem, który ma na celu najprostsze wytłumaczenie badanego zjawiska, zaś znalezienie empirycznego potwierdzenia przedstawionych założeń teoretycznych skutkuje utrzymaniem

---

<sup>428</sup> Konstrukcja jest to sposób, w jaki połączone są elementy tworzące jakąś całość.

<sup>429</sup> D. Gillies, *Laws and Models in Science*, Donald Gillies King's College Publications, London 2004, s. 120

<sup>430</sup> A. Januszewski, *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Wybrane aspekty optymalizacji trafności i rzetelności modeli*, „Studia z Psychologii w KUL” 2011, tom 17, s. 213–245.

w mocy słuszności tych założeń, a także pozwala na ich wykorzystywanie w procesie tworzenia nowych teorii<sup>431</sup>.

Każda dyscyplina naukowa, w tym także nauki o zarządzaniu i jakości, cechują się właściwymi im metodami badawczymi, które odznaczają się interdyscyplinarnością, a tym samym eklektyzmem metodologicznym, który pozwala łączyć metody z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść<sup>432</sup>. Postępowaniu badawczemu w naukach o zarządzaniu i jakości często towarzyszą modele, w tym: teoretyczne i konceptualne, badawcze czy statystyczne<sup>433</sup>. W teorii oraz metodologii pragmatycznej i apragmatycznej nauk o zarządzaniu i jakości modele oraz modelowanie wykorzystywane pełnią podstawową rolę w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów zarządzania<sup>434</sup>.

Pojęcie modelu jest terminem bardzo ogólnym i wieloznacznym<sup>435</sup>. Model bywa używany w takich znaczeniach jak: opis, struktura, sposób, analog, schemat, abstrakcja, teoria itp.<sup>436</sup> Wyodrębnić można także szereg obiektów traktowanych jako modele, np. obiekty fizyczne, obiekty fikcyjne, opisy, zależności, konstrukcje logiczne oraz wszelkie możliwe ich kombinacje<sup>437</sup>. Model może oznaczać „reprezentację badanego zjawiska w postaci innej niż postać, w jakiej występuje ono w rzeczywistości”<sup>438</sup>.

Zgodnie z definicją J. Zieleniewskiego za model przyjmuje się „teorię skonstruowaną w taki sposób, aby można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład”<sup>439</sup>. Według T. Pszczołowskiego modelem jest „przedmiot złożony (także abstrakcyjny), odwzorowujący dla celów poznawczych lub praktycznych bardziej od niego złożony istniejący albo projektowany fragmentem rzeczywistości”<sup>440</sup>. Określenie modelu jako sformalizowanego wyrażenia teorii lub związku, który traktujemy jako uogólnienie odnaleźć można z kolei u W. Pytkowskiego<sup>441</sup>. S. Nowak uważa, że „modelem pewnego zjawiska

---

<sup>431</sup> I. Staniec, *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2018 (181), s. 66-67.

<sup>432</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 301.

<sup>433</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 44, 2009, Seria: Monografie i Opracowania nr 189, s. 61-63.

<sup>434</sup> M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie nr 247”, Kraków 2016, s. 109.

<sup>435</sup> A. Grobler, *Metodologia nauk*, Aureus-Znak, Kraków 2006, s. 175.

<sup>436</sup> W. Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971, s. 37.

<sup>437</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym...*, op. cit., s. 73.

<sup>438</sup> W. Findeisen, J. Gutenbaum, *Modele w analizie systemowej*, [w:] W. Findeisen (red.), *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, PWN, Warszawa 1985, s. 292.

<sup>439</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1969, s. 45

<sup>440</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji...*, op. cit., s. 119.

<sup>441</sup> W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 171.

(przedmiotu, klasy zjawisk lub przedmiotów) ze względu na pewną rozważaną własność czy zbiór własności tego zjawiska jest jego opis w terminach pewnych elementów składowych i związków między nimi lub układu sprzężeń i zależności między własnościami tego przedmiotu, spełniający wymóg adekwatnego wyjaśnienia badanej własności czy ich zespołu<sup>442</sup>. Tak więc modele są szczególnym typem teorii, a to znaczy, że muszą być zespołami, czy inaczej systemami twierdzeń sformułowanych przy użyciu pojęć uniwersalnych i zakładających ogólne związki między desygnatami tych pojęć. Przy czym warto tutaj wskazać na ważną kwestię, a mianowicie, że model tworzy całość o odrębnych właściwościach elementów od tych, które się nań złożyły.

J. Trzcieniecki natomiast definiuje model jako rzeczywisty lub sztuczny obiekt, w pewnym stopniu zbieżny z obiektem badanym, zdolny do jego zastępowania w określonych etapach poznania, który dostarcza w procesie badania informacji możliwych do sprawdzenia w drodze doświadczeń<sup>443</sup>. Modele, jak wskazuje R.L. Ackoff, są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. W porównaniu z rzeczywistością cechuje je prostota, która płynie z tego, że modele uwzględniają jedynie istotne w danym przypadku własności rzeczywistości<sup>444</sup>. Model jest formalną prezentacją wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych, jak uważają F. Neal i R. Shone<sup>445</sup>. O.W. Holmer uważa, że ma w nim miejsce wyodrębnienie istotnych elementów rzeczywistości i zależności między nimi łącznie z hipotezami (przypuszczeniami), dotyczącymi istoty tych zależności i ewentualne matematyczne ich wyrażenie jako zależności funkcjonujących<sup>446</sup>.

E.V. Krick rozpatruje model w kategorii odwzorowania. Zgodnie z tym ujęciem model opisuje charakter bądź zachowanie się pewnego oryginału, przy czym opis ten (odwzorowanie) realizowane jest za pośrednictwem słów, liczb, symboli, schematów, wykresów albo przedmiotów wyglądających lub zachowujących się podobnie jak oryginał<sup>447</sup>. Oznacza to, jak wskazuje M. Massenet, schematyczne przedstawienie możliwego kształtu rzeczywistości, który następnie z tą porównujemy, uważnie obserwując fakty<sup>448</sup>.

Inną ciekawą interpretacją pojęcia model jest interpretacja wskazana przez W. Findeisena i E.S. Quade'a, którzy definiują model jako proces, urządzenie bądź schemat

---

<sup>442</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 444

<sup>443</sup> J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 93–94.

<sup>444</sup> R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 142

<sup>445</sup> F. Neal, R. Shone, *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982, s. 122.

<sup>446</sup> Cyt. za: B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” nr 234, 2010, s. 259-260.

<sup>447</sup> E.V. Krick, *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa 1975, s. 79.

<sup>448</sup> M. Massenet, *Etudes Methodologiques sur les Futurbles*, wyd. Sedeis, „Futuribles Bulletin”, 1966 nr 52.

myślowy stosowany do uzyskania prognozy skutków<sup>449</sup>. Podobnie model określa J. Apanowicz, według którego model jest hipotetyczną konstrukcją myślową, będącą uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości i stanowi sformalizowane ujęcie pewnej teorii lub sytuacji przyczynowej, w której zakłada się, że generuje on badane dane<sup>450</sup>.

W metodologii badań naukowych Z. Martyniak wskazuje trzy podstawowe znaczenia pojęcia „model”<sup>451</sup>:

- model jako teoria,
- model jako wzór (przedmiot odwzorowywany),
- model jako odwzorowanie (przedmiot odwzorowujący).

Jak pisze M. Szarucki, w pierwszym znaczeniu model rozumiany jako teoria, budzi wiele kontrowersji. Model oznacza strukturę powodującą, iż wszystkie twierdzenia teoretyczne są prawdziwe, zaś teoria traktowana jest jako zbiór twierdzeń w postaci sformalizowanego języka. Problem filozoficzny dotyczy rozstrzygnięcia, czy model może być teorią lub paradygmatem, a jeżeli nie, to czy występuje przejrzysta linia podziału oraz kryteria pozwalające dostrzec granice tego pojęcia<sup>452</sup>.

Pomiędzy modelem a teorią odnaleźć można trzy relacje<sup>453</sup>:

1. Model będący dopełnieniem teorii.
2. Model stanowiący paradygmat lub teorię przedwstępną.
3. Model upraszczający zbyt skomplikowaną teorię.

W znaczeniu dopełnienia teorii model definiuje się jako teorię. To znaczenie modelu budzi jednak wśród naukowców wiele kontrowersji. Z. Martyniak wskazuje, że model może być pojmowany jako teoria naukowa, wzorzec i odwzorowanie, które służy do badania stanu faktycznego obiektu oraz jego zachowania<sup>454</sup>. W tym kontekście modele służą wsparciu ontologicznemu, syntaktycznemu lub semantycznemu dla teorii lub paradygmatu<sup>455</sup>.

---

<sup>449</sup> W. Findeisen, J. Gutenbaum, *Modele w analizie systemowej* [w:] *Analiza systemowa podstawy i metodologia*, W. Findeisen (red.), PWN, Warszawa 1985.

<sup>450</sup> Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 113.

<sup>451</sup> Z. Martyniak, *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, seria specjalna: monografie, Kraków 1973, nr 26, s. 22.

<sup>452</sup> M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, 265-284.

<sup>453</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym...*, op. cit., s. 75.

<sup>454</sup> Z. Martyniak, *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Seria specjalna: „Monografie” nr 26, Kraków 1973, s. 22.

<sup>455</sup> M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania...*, op. cit., s. 269.

Drugie ujęcie (jako paradygmat lub teoria przedwstępna) wskazuje na model jako na odwzorowywanie. Model stanowi więc przedmiot odwzorowujący przedmiot rzeczywisty. Trzecie znaczenie wskazuje z kolei model jako wzór, czyli przedmiot odwzorowywany<sup>456</sup>.

Przedstawione wybrane ujęcia modelu nie wyczerpują w pełni rozważań, które w literaturze przedmiotu do czasów obecnych są prowadzone. Reasumując powyższe, uznać należy, że w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania modele najczęściej postrzegane są jako szczególne przypadki teorii<sup>457</sup> lub odwzorowania<sup>458</sup>. W niniejszej pracy model będzie rozumiany w ujęciu wzorca, czyli przedmiotu odwzorowywanego, który będzie możliwy do implementacji w organizacji.

Procedury odnoszące się do badań naukowych i ich weryfikacji, które można odnaleźć w literaturze przedmiotu, wskazują, że pojęcie modelu najczęściej wykorzystywane jest w dwóch podstawowych znaczeniach<sup>459</sup>:

1. Model jako środek poznania - dla oznaczenia teorii, która strukturalnie jest podobna do innej – umożliwia to za pomocą zwykłej zmiany terminologii przechodzenie od jednej teorii do innej.
2. Model jako uproszczone odzwierciedlenie badanego systemu naturalnego - dla oznaczenia systemu, do którego odwołuje się pewna teoria praktyczna lub teoretyczna.

W badaniach naukowych modele stanowią specyficzną formę poznania. Z jednej strony, dzięki dostarczeniu szczególnego obrazu rzeczywistości, spełniają funkcje teoretyczne, natomiast z drugiej strony pełnią funkcje praktyczne, gdyż stanowią narzędzia w prowadzeniu badań empirycznych<sup>460</sup>.

Związek między modelem a teorią jest iteracyjny i cykliczny, zależny od przyjętego podejścia badawczego, czego uproszczony schemat zaprezentowano na rysunku 15.

---

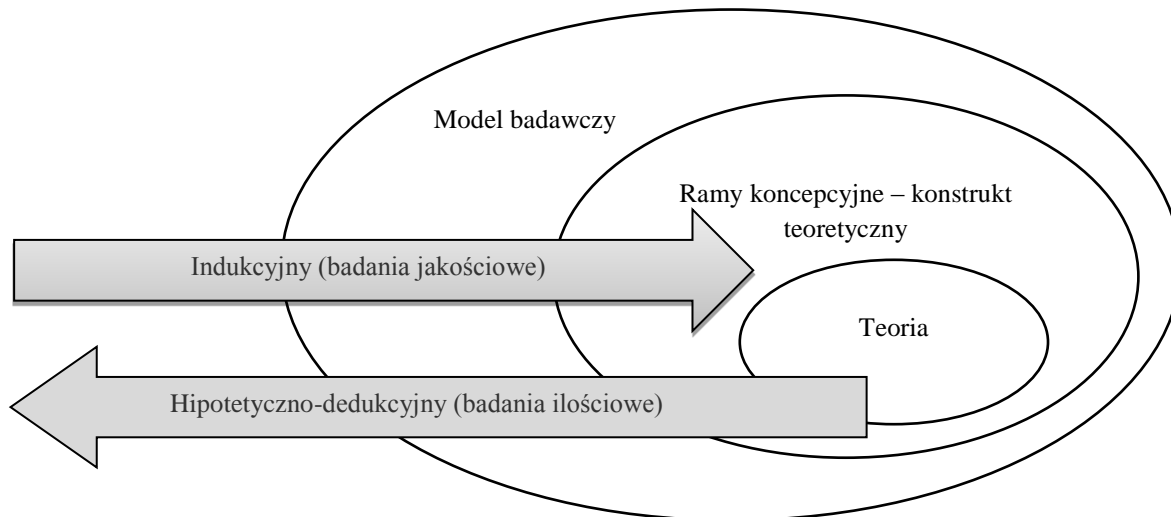
<sup>456</sup> M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania...*, op. cit., s. 269.

<sup>457</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach...*, op. cit., s. 63.

<sup>458</sup> J. Trzcieniecki, *Wpływ ogólnej teorii systemów na rozwój teorii organizacji*, „Problemy Organizacji”, nr 18, 1970, s. 6.

<sup>459</sup> B. Zeigler, *Teoria modelowania i symulacji*, PWN, Warszawa 1984.

<sup>460</sup> M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 268.



**Rysunek 15. Model badawczy w zależności od ilościowego i jakościowego podejścia do badań**

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2(181), s. 12.

Modele indukcyjne są charakterystyczne dla badań jakościowych. W podejściu tym formułowane jest najpierw pytanie badawcze, a następnie na podstawie doświadczeń formułowane są uogólnienia, przyjmujące postać czy to niepewnych hipotez, koncepcji, ram wyjaśniania czy propozycji. Oznacza to, że nie zakłada się tu *a priori* jakiegoś obrazu rzeczywistości, a kluczową rolę odgrywa przejście z chaosu obserwowanej rzeczywistości do tych uogólnień<sup>461</sup>. Początkiem jest więc model indukcyjny danego zjawiska, który może doprowadzić do formułowania teorii, a to natomiast może skutkować budową kolejnego modelu będącego modelem hipotetyczno-dedukcyjnym, umożliwiającym testowanie i weryfikację teorii. Dzięki temu związek modeli badawczych z teorią jest iteracyjny i cykliczny.

Modele hipotetyczno-dedukcyjne, jak twierdzą m.in. P. Bamberger i S. Ang<sup>462</sup>, są natomiast charakterystyczne dla badań ilościowych. Model badawczy określa zależności

<sup>461</sup> W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2006, nr 9, s. 10; A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2018 (181), s. 12.

<sup>462</sup> P. Bamberger, S. Ang, *The quantitative discovery: What is it and how to get it published*, “Academy of Management Discoveries” 2016, Vol. 2, No. 1, s. 1. DOI:10.5465/amd.2015.0060.

między zmiennymi, które chcemy poddać analizie<sup>463</sup>. W pierwszej kolejności, dzięki przeglądowi literatury przedmiotu i jej krytycznej analizie, ma miejsce zapoznanie się z podstawami teoretycznymi w celu określenia konceptualnych ram badania, które w naukach o zarządzaniu i jakości przyjmują postać konstrukt teoretycznego<sup>464</sup>, który przybliży zjawiska nie dające się bezpośrednio obserwować. W tym celu ma miejsce precyzyjne zdefiniowanie pojęć, przy pomocy których został opisany problem badawczy. Konstrukty takie stają się fundamentem do operacjonalizacji badanego zjawiska, w wyniku czego przygotowany zostaje model badawczy. Podczas operacjonalizacji konieczne staje się odpowiednie przyjęcie zakresu zmienności charakterystycznego dla celów badań, wskazanie stopnia precyzyjności pomiaru zmiennych, wyjaśnienia istotnych wymiarów zmiennych, jasnego zdefiniowania wartości zmiennych i zależności między nimi oraz decyzji dotyczących właściwego poziomu pomiaru<sup>465</sup>. Zatem, w podejściu ilościowym modelem badawczym jest model hipotetyczno-dedukcyjny wskazujący zależności między interesującymi badawczą zmiennymi<sup>466</sup>.

Z uwagi na fakt, że model stanowi narzędzie badawcze, to przypisać mu można także funkcje praktyczne. J. Machaczka wskazuje, że modele spełniają wiele funkcji, m.in. narzędzia badań eksperymentalnych, odzwierciedlenia, interpretacji i wyjaśniania naukowego, abstrahowania, opisu przewidywanych przyszłych zdarzeń czy projektowania<sup>467</sup>.

W dalszej części niniejszej pracy rozważania koncentrować się będą na wybranych klasyfikacjach modeli stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości. Z tego punktu widzenia istotne podczas rozwiązywania problemów badawczych jest wskazanie przedmiotu, elementu oraz kryterium klasyfikacyjnego<sup>468</sup>. Elementem klasyfikacji jest subiektywnie przyjęty najmniejszy składnik przedmiotu klasyfikowania. Najczęściej nie będzie on podlegał już dalszemu podziałowi, czyli będą nim rodzaje problemu identyfikowane w naukach o zarządzaniu. Kryterium klasyfikacyjnym są zaś wszelkiego rodzaju problemy, tj.: naukowe, badawcze i praktyczne. Są to więc cechy złożone, na podstawie których dokonywany jest

---

<sup>463</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu...*, op. cit., s. 13.

<sup>464</sup> W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 308.

<sup>465</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 174.

<sup>466</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu...*, op. cit., s. 13.

<sup>467</sup> J. Machaczka, *Metoda modelowania w projektowaniu systemów zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1984, s. 13–15.

<sup>468</sup> A. Stabryła, *Sprawność kierowania w organizacji złożonej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, Seria Specjalna: „Monografie” nr 28, Kraków 1974, 83–94.



podział przedmiotu klasyfikowania<sup>469</sup>. Podział modeli dokonywany jest więc ze względu na<sup>470</sup>: dostępność informacji, typ systemu (jedno-/wieloelementowy), narzędzia modelowania, kryteria optymalizacji, występujące zależności pomiędzy stanami i elementami systemu, planowany horyzont czasowy, czy typ obsługi (obsługa pełna/niepełna).

Przegląd wybranych klasyfikacji modeli opartych na różnych kryteriach przedstawiony został w tabeli 15.

**Tabela 15. Przegląd klasyfikacji modeli**

Kryterium podziału	Rodzaj modelu	Istota i typy modelu
<b>Modelowania</b>	<i>Poznawcze</i>	Tworzone w celu poznania badanej rzeczywistości: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opisowe – stanowią opis badanej rzeczywistości,</li> <li>• prognostyczne – wyjaśniają zależności przyczynowo-skutkowe, występujące w badanej rzeczywistości obecnej i przyszłej.</li> </ul>
	<i>Decyzyjne</i>	Tworzone celem kształtowania badanej rzeczywistości, dokonywania w niej zmian.
	<i>Projektowe</i>	To wzory działań realizacyjnych związanych z kształtowaniem badanej rzeczywistości.
<b>Analogii zachodzącej w relacji model- obiekt</b>	<i>Substancjalne</i>	Stanowią substrat, czyli zbiór elementów tworzących obiekt.
	<i>Strukturalne</i>	Prezentują strukturę – relacje zachodzące pomiędzy elementami obiektu.
	<i>Funkcjonalne</i>	Odwzorowują funkcjonowanie, zachowanie się obiektu jako całości na tle warunków wewnętrznych.
<b>Formy odtwarzania obiektu</b>	<i>Matematyczne</i>	Stanowią homomorficzny obraz rzeczywistości. Wyróżniamy modele obiektów i procesów.
	<i>Graficzne</i>	Występują w postaci opracowanych przez projektanta rysunków i służą do instruowania wykonawców.
	<i>Fizyczne</i>	Zbudowane ze zmysłowo postrzeganych elementów, które są fizycznie podobne do odpowiadających im elementów obiektu.

<sup>469</sup> M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2017, nr 8, s. 16.

<sup>470</sup> Zob. I.D. Chio, M. Parlar, *A survey of maintenance models for multi-unit systems*, „European Journal of Operation Research” 1991, vol. 51; W.P. Pierskalla, J.A. Voelker, *A survey of maintenance models: the control and surveillance of deteriorating systems*, „Naval Research Logistics Quarterly” 1976, vol. 23; P.A. Scarf, *On the application of mathematical models in maintenance*, „European Journal of Operational Research” 1997, vol. 99; H. Wang, *A survey of maintenance policies of deteriorating systems*, „European Journal of Operational Research” 2002, vol. 139.

	<i>Opisowe</i>	W sposób słowny odwzorowują obiekt.
<b>Odniesienia do czasu</b>	<i>Statyczne</i>	Nie uwzględniają upływu czasu – ich parametry nie zmieniają się w czasie.
	<i>Dynamiczne</i>	Czas jest w nich zmienną niezależną. Dają obraz wzajemnego ustosunkowania do siebie zdarzeń zachodzących w całości w kolejnych momentach czasu.
<b>Odniesienia do niepewności</b>	<i>Deterministyczne</i>	Danym stanom początkowym odpowiadają dokładnie określone stany końcowe.
	<i>Probabilistyczne</i>	Korzystają z rozkładów prawdopodobieństwa dla danych opisujących stany początkowe.
	<i>Strategiczne</i>	Nieznane są stany początkowe ani rozkłady prawdopodobieństwa dla danych opisujących stany początkowe.
<b>Funkcji</b>	<i>Opisowe (deskryptywne)</i>	Przedstawiają sytuację bez żadnych przewidywań ani zleceń.
	<i>Przewidywające (predyktywne)</i>	Wskazują skutki pewnych zdarzeń – wiążą zmienne zależne i niezależne, pozwalają na zadawanie pytań typu: „co będzie, jeśli?”.
	<i>Normatywne</i>	Dostarczają odpowiedzi na pytania, jak należy działać.

Źródło: B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” nr 234, 2010, s. 261–262.

Z punktu widzenia epistemologicznego specjalną kategorią modeli są modele matematyczne, wśród których wyróżnia się modele symulacyjne, do tworzenia których wykorzystywane są dość często metody symulacji. Modele te wykorzystywane są do symulacji, rozwiązania równań, a także do wspomaganie komputerowego<sup>471</sup>.

Współczesne zarządzanie w coraz większym stopniu opiera się na przewidywaniu przyszłości bazując na odpowiedniej diagnozie przeszłości oraz teraźniejszości. Teorie rozwijające się na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości wymagają empirycznej weryfikacji, co staje się możliwe dzięki coraz częstszemu wykorzystaniu elementów matematyki i statystyki oraz zmianie sposobów ich zastosowania, bowiem odchodzi się od prostego opisu i eksploracji statystycznej, a coraz częściej przechodzi się do wyjaśniania przyczynowości

<sup>471</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym...*, op. cit., s. 73–75.

oraz modelowania, dzięki któremu można zastosować wnioskowanie przyczynowe<sup>472</sup>. Konieczność testowania hipotetycznych związków przyczynowo -skutkowych między zmiennymi skutkuje wzrostem wykorzystania modeli równań strukturalnych. Modele równań strukturalnych powstają na podstawie zamiennych obserwowalnych, które łączymy, tworząc tzw. zmienne nieobserwowalne<sup>473</sup>. Przykładowo w zarządzaniu problem zmiennych nieobserwowalnych zauważyli P.C. Godfrey i C.W.L. Hill (dotyczyło to zarządzania strategicznego). Autorzy wskazali na konieczność rozwoju metod testowania teorii opartych na zmiennych nieobserwowalnych, poprzez wykorzystanie krytycznego realizmu<sup>474</sup>. Operacjonalizacja poszczególnych zmiennych obserwowalnych, które zostają użyte w koncepcji zmiennych nieobserwowalnych, w wielu dziedzinach badań jest jeszcze na etapie prób. Jednocześnie zauważyć należy, że w ujęciu paradygmatów nauki modele równań strukturalnych służą potwierdzeniu hipotez naukowych, a nie tworzeniu modeli na podstawie badań eksploracyjnych<sup>475</sup>.

Innym rodzajem modeli są modele blokowe, za pomocą których uwidoczniane są zależności i związków zachodzących pomiędzy podukładami stanowiącymi składowe analizowanego systemu za pomocą schematu blokowego. Pozwalają one ulepszyć opis działania badanego układu, uwydatniają kolejność przyczyn i skutków, wskazując na możliwość podziału analizy układu między podukłady studiowane oddzielnie<sup>476</sup>.

Modele w naukach o zarządzaniu i jakości, podobnie jak w innych dziedzinach wiedzy, charakteryzują się określonymi ograniczeniami oraz założeniami metodycznymi, które pozwalają opracowany model zastosować w praktyce<sup>477</sup>. Problematyka wdrażania modeli, jak również ich zastosowaniom w interpretacjach wyników pomiarów lub obliczeń zajmuje sporo miejsca w dyskusjach naukowych<sup>478</sup>.

---

<sup>472</sup> R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 186, 239.

<sup>473</sup> J.C. Loehlin, *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1987.

<sup>474</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 235.

<sup>475</sup> I. Staniec, *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu...*, op. cit., s. 66-67.

<sup>476</sup> J. Giergiel, *Drgania mechaniczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2000.

<sup>477</sup> M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania...*, op. cit., s. 113.

<sup>478</sup> D. Gillies, *Laws and Models in Science*, Donald Gillies King's College Publications, London 2004, s. 120

### 3.2. Charakterystyka znaczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Modelowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi stanowi połączenie procesów personalnych, procesów biznesowych, strategii personalnej zawierającej strategię organizacji oraz narzędzi pozwalających rozwiązywać kwestie personalne. Najważniejszą cechą modelowego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się nadanie strategicznego znaczenia zasobom ludzkim, co oznacza, że konkurowanie organizacji biznesowych na rynku jest zdeterminowane przez ich pracowników<sup>479</sup>.

Z. Pawlak uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje trzy główne elementy, które powinny być ze sobą wzajemnie powiązane i stanowić spójną całość, czyli system, a mianowicie: polityka personalna, funkcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacja zarządzania zasobami ludzkimi<sup>480</sup>.

Polityka personalna w tym ujęciu rozumiana jest jako zespół ogólnych celów i zasad zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i dotyczy różnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim doboru, wynagradzania i rozwoju zatrudnionych osób. Przyjęte zasady w zakresie polityki personalnej decydują w organizacji o modelu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>481</sup>.

W praktyce wskazać można dwa przeciwstawne (skrajne) modele polityki personalnej, czyli model sita i model kapitału ludzkiego. Modele te odznaczają się różnicami w ocenie potrzeby angażowania przez organizację własnych środków w rozwój potencjału społecznego. Pierwszy z nich, czyli model sita jako podstawową metodę kształtowania kadry pracowniczej przyjmuje selekcję polegającą na pozyskaniu z zewnętrznego rynku pracy jak największej liczby kandydatów, a następnie weryfikowaniu ich kwalifikacji i kompetencji przy wykorzystaniu rozmaitych metod. Kandydaci, którzy spełniają określone wcześniej minimum w zakresie kwalifikacji i kompetencji i wygrają w rywalizacji o wakat z innymi, są przyjmowani do pracy<sup>482</sup>. Słabością modelu jest ewentualność wystąpienia złego klimatu organizacyjnego, trudność wytworzenia lojalności wobec organizacji, możliwość pojawienia się konfliktów m.in. ze związkami zawodowymi oraz negatywny wizerunek organizacji w otoczeniu. Model ten sprawdzi się w sytuacji, gdy:

---

<sup>479</sup> N. Potoczek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, PWN, Warszawa 2018, s. 37.

<sup>480</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 35.

<sup>481</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 37.

<sup>482</sup> M. Kosterka, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996, s. 25-29.

- na rynku pracy występuje znaczna nadwyżka potencjalnych pracowników (rynek pracodawcy),
- poziom szkolnictwa jest dobry i oferuje pracowników o odpowiednich kompetencjach i chętnych do pracy,
- liberalne prawo pozwala organizacji na znaczną swobodę w podejmowaniu decyzji personalnych,
- akceptowane są takie cechy kultury jak rywalizacja i indywidualizm<sup>483</sup>.

Drugi z wymienionych modeli, czyli model kapitału ludzkiego jako podstawową metodę kształtowania kadry pracowniczej uznaje rozwój. Dobór jest w takim przypadku też ważny, ale oprócz wiedzy i umiejętności sprawdza się osobowość, uzdolnienia i motywacje kandydata, przyjmując założenie, że większość kandydatów nie będzie mieć pełnych kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Najistotniejszy nacisk w tym modelu kładzie się na zespołowość, współpracę, integrację, bezkonfliktowość i budowanie zespołu. Organizacja stawia też na szkolenia przyjętych kandydatów, aby w jak najszybciej uzyskali oni pożądany poziom kwalifikacji. W tym celu wykorzystuje się programowanie rozwoju oraz ocenianie<sup>484</sup>.

Model ten może być wykorzystywany w sytuacji, gdy:

- występuje zarówno rynek pracodawcy, jak i rynek pracownika,
- szkolnictwo niekoniecznie zapewnia edukację na wysokim poziomie,
- prawo jest rygorystyczne w obszarze bezpieczeństwa zatrudnienia i procedur personalnych,
- widoczna jest potrzeba otwartości na różnorodność kulturową pracowników<sup>485</sup>.

W organizacjach najczęściej występują modele mieszane, będące w jakimś stopniu powiązaniem modeli skrajnych. Model mieszany polega najczęściej na tym, że w przypadku stanowisk mających zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania organizacji (najczęściej zaczynających się od poziomu średniego szczebla kierowniczego) korzysta się z modelu kapitału ludzkiego, a w przypadku stanowisk ulokowanych niżej w strukturze organizacyjnej (mających mniejsze znaczenie dla organizacji) korzysta się z modelu sita.

W literaturze przedmiotu spotkać można także inne ujęcia modeli ZZL. T. Oleksyn (za M. Armstrongiem) twierdzi, że współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi jest odzwierciedleniem zmian, które miały miejsce w sytuacji gospodarczej i społecznej. Zarządzanie personelem (ang. *personnel management*) zostało wchłonięte przez zarządzanie

<sup>483</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 73.

<sup>484</sup> M. Kosterka, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 25-29.

<sup>485</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 74.

zasobami ludzkimi (ang. *human resources management*). Za autora pierwszego modelu ZZL uznawany jest najczęściej R.E. Miles (1965), aczkolwiek w literaturze można też odnaleźć zdania, że prekursorami ZZL byli P.F. Drucker czy D. McGregor<sup>486</sup>.

Model Milesa opierał się na czterech podstawowych trendach zarządzania, występujących w połowie lat 60-tych XX wieku, a mianowicie na: naukowym zarządzaniu, nurcie *human relations*, kładącym nacisk na kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich, nurcie koncentrującym uwagę na strukturach organizacyjnych i restrukturyzacyjnych oraz nurcie podkreślającym wyłącznie osobowy charakter organizacji. R.E. Miles uważał, że ZZL jest to system zorientowany na rozpatrywanie potrzeb kadrowych organizacji, kształtowanie właściwego poziomu i struktury zasobów ludzkich oraz ich rozwój, motywowanie pracowników oraz kształtowanie dobrych relacji w organizacji. Kształt systemów w poszczególnych organizacjach powinien być zróżnicowany i dostosowany do specyfiki danej organizacji, jej wielkości, liczby pracowników itd.<sup>487</sup> Autor był przeciwny koncepcji *human relations*, z tym, że nie chodziło mu o kwestie humanizacji pracy, ale o jej jednostronność, przez to jej fałszywość. Uważał, że dobra atmosfera pracy i troska o satysfakcję pracy nie stanowią gwarancji wysokiej efektywności pracy i sukcesu organizacji<sup>488</sup>.

Istotną rolę w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi miały także opracowane w Stanach Zjednoczonych w 1984 roku dwie modelowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie model Michigan i model harwardzki.

Model Michigan (autorstwa Ch.J. Fombruna i współpracowników) zakładał integrację zarządzania zasobami ludzkimi ze strukturą organizacyjną i strategią ogólną organizacji<sup>489</sup>. Zgodnie z modelem zasoby ludzkie powinny być traktowane w taki sam sposób, jak inne zasoby organizacyjne, co oznacza, że należy je pozyskiwać jak najtaniej, oszczędnie używać, rozwijać i w pełni wykorzystywać, dzięki czterem procesom cyklu zasobów ludzkich, czyli: selekcji, ocenie wydajności, wynagradzaniu za wyniki rozwojowi najwartościowszych jednostek<sup>490</sup> (rys. 16). Realizacja tych procesów skłania pracowników do określonych zachowań, których rezultatem jest osiągnięcie celów organizacji.

---

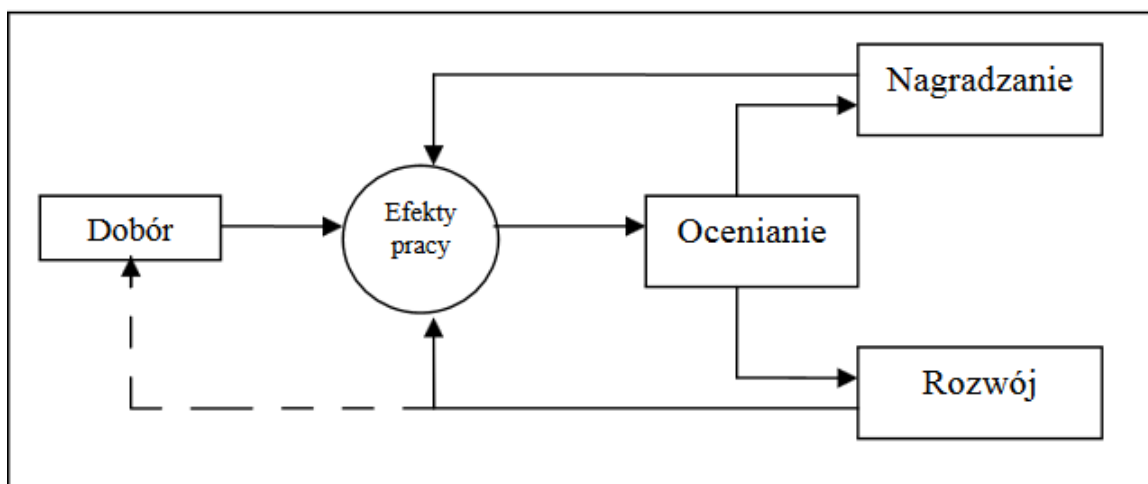
<sup>486</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 29.

<sup>487</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 30.

<sup>488</sup> M. Mejer, *Human Resources Management: General Theory and military Applications*, Royal Netherlands Collegue, Den Helder, Haga 1984, s. 13.

<sup>489</sup> H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej...*, op. cit., s. 42. R. Oczkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji...* op. cit., s. 21.

<sup>490</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 20.



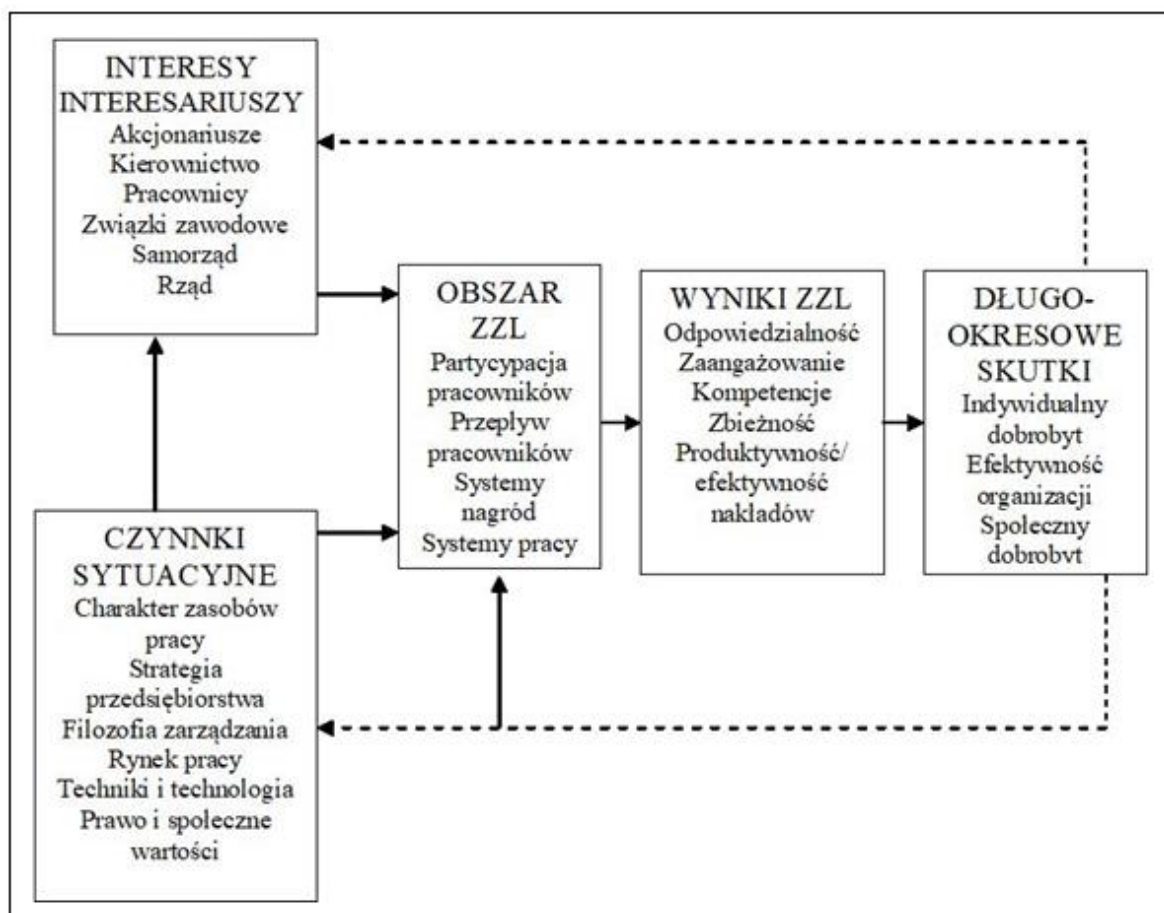
**Rysunek 16. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan**

Źródło: N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review”, 1982, nr 2, s. 50.

Model Fombruna często był krytykowany jako niekompletny, ponieważ koncentruje się tylko na czterech funkcjach ZZL i ignoruje wszystkie czynniki środowiskowe oraz nieprzewidywalne, które wpływają na funkcje ZZL. Niemniej jednak model ten zasługuje na wzmiankę z uwagi na fakt, że przygotował grunt dla pojawienia się kolejnych.

Model harwardzki autorstwa zespołu pod kierownictwem M. Beera pokazał z kolei szerszą perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano w nim na cztery podstawowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi, tj. partycypację pracowników, mobilność pracowników, systemy wynagradzania i systemy pracy, które stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych (rys. 17). Twórcy modelu podkreślali konieczność kształtowania strategicznego ZZL oraz traktowania pracowników nie jako kosztów, które należy ograniczać, ale jako aktywów organizacji – źródeł jej przychodów. W modelu akcentowano, że decyzje podjęte w sferze zarządzania zasobami ludzkimi rodzą konsekwencje wywołujące sprzężenie zwrotne w stosunku do interesariuszy i czynników sytuacyjnych, co skutkuje powstaniem układu wzajemnych zależności<sup>491</sup>.

<sup>491</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., s. 25.



**Rysunek 17. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi**

Źródło: M. Beer, B. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984, s. 16.

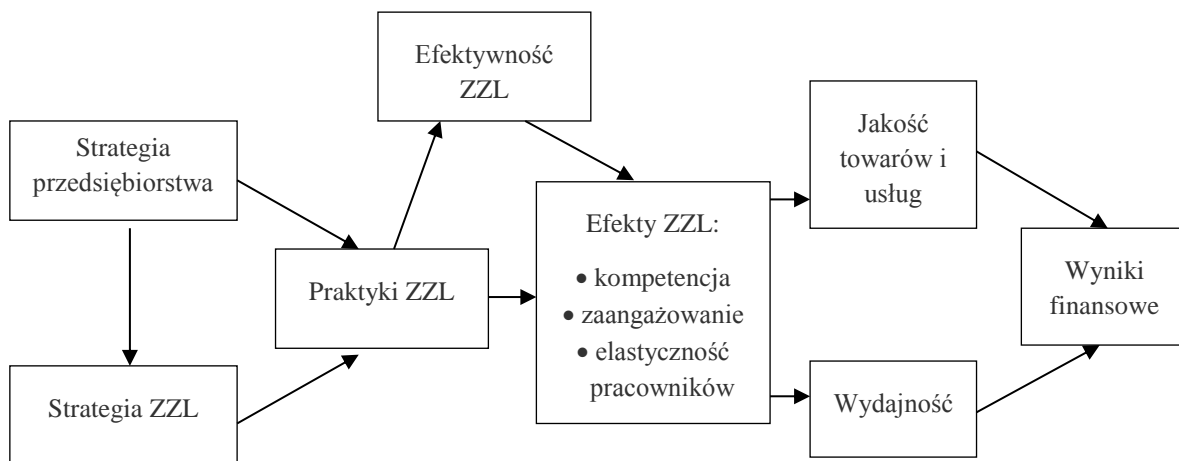
Modele Michigan i harwardzki doprowadziły do wzrostu zainteresowania badaczy naturą i składnikami zarządzania zasobami ludzkimi, w rezultacie czego w późniejszym okresie miało miejsce spore zróżnicowanie powstających modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładem tego jest wskazanie twardego i miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi. M. Armstrong i S. Taylor uważają, że oba te podejścia w praktyce działalności gospodarczej wzajemnie się uzupełniają<sup>492</sup>. Twarde zarządzanie zasobami ludzkimi nawiązuje bezpośrednio do modelu Michigan i jest zorientowane na skuteczne wykorzystanie pracowników. Przyjmuje podejście racjonalne, ekonomiczne i kalkulacyjne oparte na ilościowych miernikach kosztów pracy i dopasowaniu ilościowym i jakościowym zatrudnionych do potrzeb organizacji. Miękkie zarządzanie zasobami ludzkimi, sięgające do koncepcji relacji międzyludzkich, kładzie nacisk na rolę przywództwa i motywacji,

<sup>492</sup> M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2016, s. 35.



komunikacji i kapitału intelektualnego w osiągnięciu wyników organizacji. Oznacza to, że aby prawidłowo realizować funkcję personalną, należy łączyć potrzeby wszystkich interesariuszy ze strategią organizacji i działaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>493</sup>.

Modele amerykańskie zostały następnie rozwinięte przez innych naukowców, wśród których jednym z najbardziej znanych jest D.E. Guest. Wzbogacił on model harwardzki ZZZL o takie cechy, jak: integracja strategiczna, wysoka jakość pracy, elastyczność i zaangażowanie pracowników. Model D.E. Guesta (rys. 18) kładzie nacisk na logiczną sekwencję sześciu komponentów - strategii ZZZL, praktyk ZZZL, efektów ZZZL, efektów behawioralnych, wydajności i wyników finansowych. Wyniki finansowe zależą od wydajności pracowników, która z kolei jest wynikiem zachowań pracowników zorientowanych na konkretne działanie. Efekty behawioralne są wynikiem zaangażowania, kompetencji i elastyczności pracowników, na które z kolei wpływają praktyki ZZZL, które muszą być zgodne ze strategiami ZZZL dostosowanymi do strategii organizacyjnych. To wyraźnie sygnalizuje, w jaki sposób ZZZL może przyczynić się do efektywności organizacyjnej.



**Rysunek 18. Model powiązań między zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami organizacji D.E. Guesta**

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 40.

Model zarządzania zasobami ludzkimi J. Storey'a był przez niego rozwijany w roku 1989. J. Storey wyróżniał dwie formy ZZZL. Pierwsza z nich to tzw. "twarda" forma, która koncentruje się na wymiernej stronie zasobów ludzkich. Podkreśla konieczność ścisłej

<sup>493</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 21.

kontroli strategicznej, rolę kierownictwa w obniżaniu kosztów poprzez utrzymywanie tylko wymaganej liczby pracowników w organizacji. Głównymi elementami tej formy ZZL są: ścisła integracja polityk, systemów i działań w zakresie zasobów ludzkich ze strategią biznesową<sup>494</sup>. Druga forma to tzw. miękki ZZL, który koncentruje się na podmiotowej stronie zasobów ludzkich. Uważa pracowników za cenny zasób i źródło przewagi konkurencyjnej ze względu na ich zaangażowanie, niezawodność, umiejętności i efektywność. Kładzie nacisk na komunikację między pracownikami i ich motywację do kierowania organizacją. Ta forma postuluje udział pracowników w określeniu celów strategicznych<sup>495</sup>. Storey zakładał, że ZZL jest „zbiorem powiązanych ze sobą założeń polityki, mających podłoże ideologiczne i filozoficzne”. Model Storey’a opierał się na idealnej organizacji i jest narzędziem tego, co autor określał jako podstawowe cechy personelu (rys. 19). Składał się z czterech podstawowych komponentów, czyli: przekonania i założenia, aspekty strategiczne, zarządzanie operacyjne oraz kluczowe funkcje („dźwignie”)<sup>496</sup>.

Model Warwick został opracowany na Uniwersytecie Warwick, a jego autorami byli Ch. Hendry i A. Pettigrew. Ograniczyli oni nakazowy element modelu harwardzkiego i rozszerzyli jego składniki analityczne. Model ten unika klasyfikowania ZZL jako odrębnego pojęcia i jest bardziej analityczny (rys. 20).

Podstawę ZZL stanowi lepszy opis struktur i tworzenia strategii w organizacjach oraz ram umożliwiających ich zrozumienie. Wydajność jest zarówno zjawiskiem wielopoziomym, co staje się przydatne w poszukiwaniu związku między praktykami ZZL, a wydajnością. Głównym ograniczeniem tego modelu jest to, że nie bierze on pod uwagę, że praktyki ZZL różnią się i mogą komplikować procesy międzypoziomowe w łańcuchach<sup>497</sup>.

Model Warwick różni się od modeli harwardzkich tym, że odzwierciedla europejskie tradycje i style zarządzania. Model zasadniczo składa się z pięciu powiązanych ze sobą elementów, co pozwala na analizę wpływu czynników zewnętrznych na wewnętrzne działania organizacji, odzwierciedlając teorię myślenia organizacyjnego systemu otwartego. Do

---

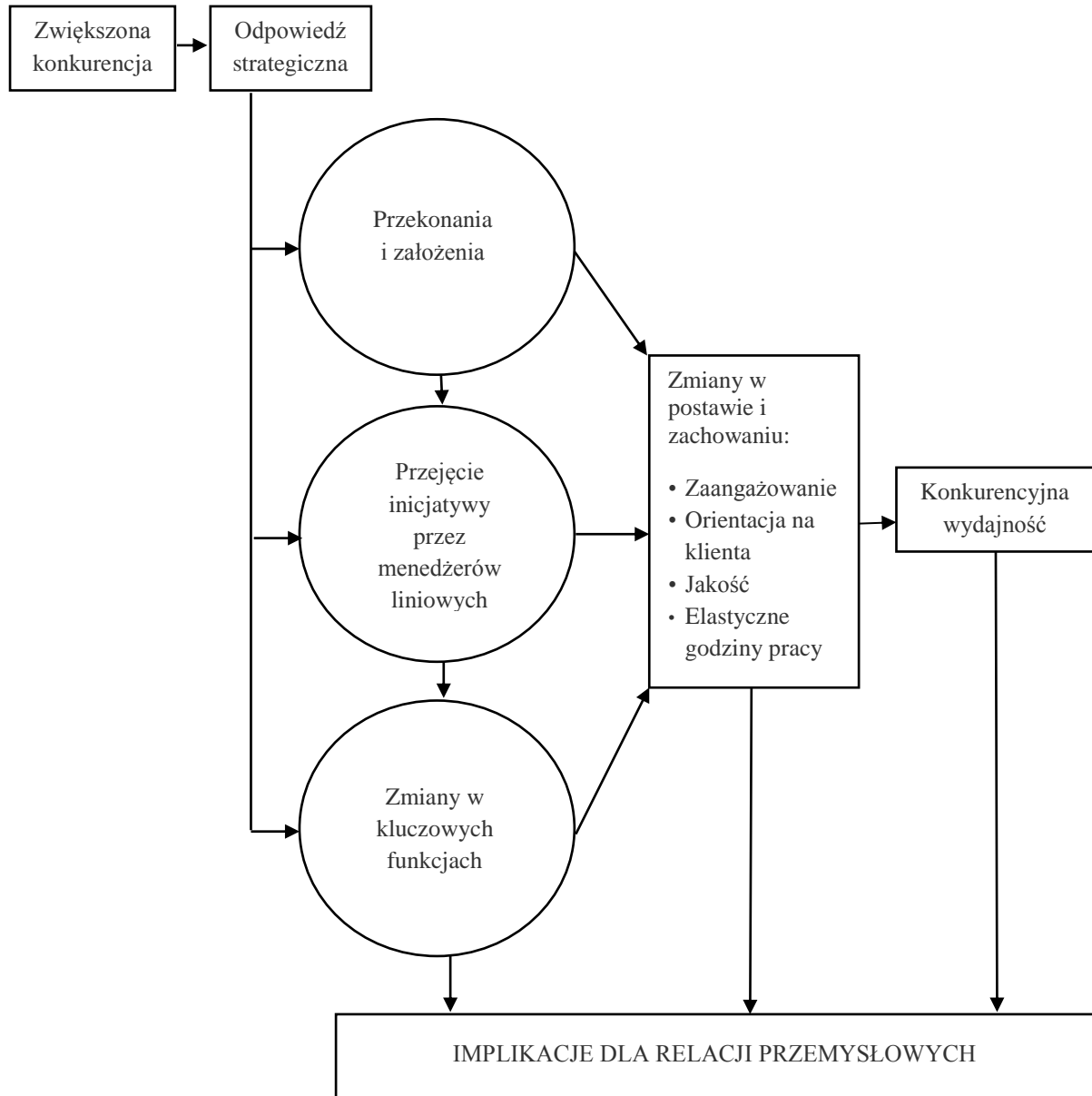
<sup>494</sup> C. Truss, L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. McGovern, P. Stiles, *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*, „Journal of Management Studies”, 1997, vol. 34(1), s. 53–73. DOI:10.1111/1467-6486.00042

<sup>495</sup> B. MacBryde, F. CakarUmit, *Business Process Approach To Human Resource Management*, „Business Process Management Journal”, 2009, vol. 9(2), s. 190–207. DOI:10.1108/14637150310468399

<sup>496</sup> J. Storey, *Human Resource Management: A Critical Text (2nd ed.)*, Thomson Learning, London, 2001.

<sup>497</sup> P.C. Boxall, *Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?* „Human Resource Management Journal”, 1992, Vol. 2, no. 3, s. 74.

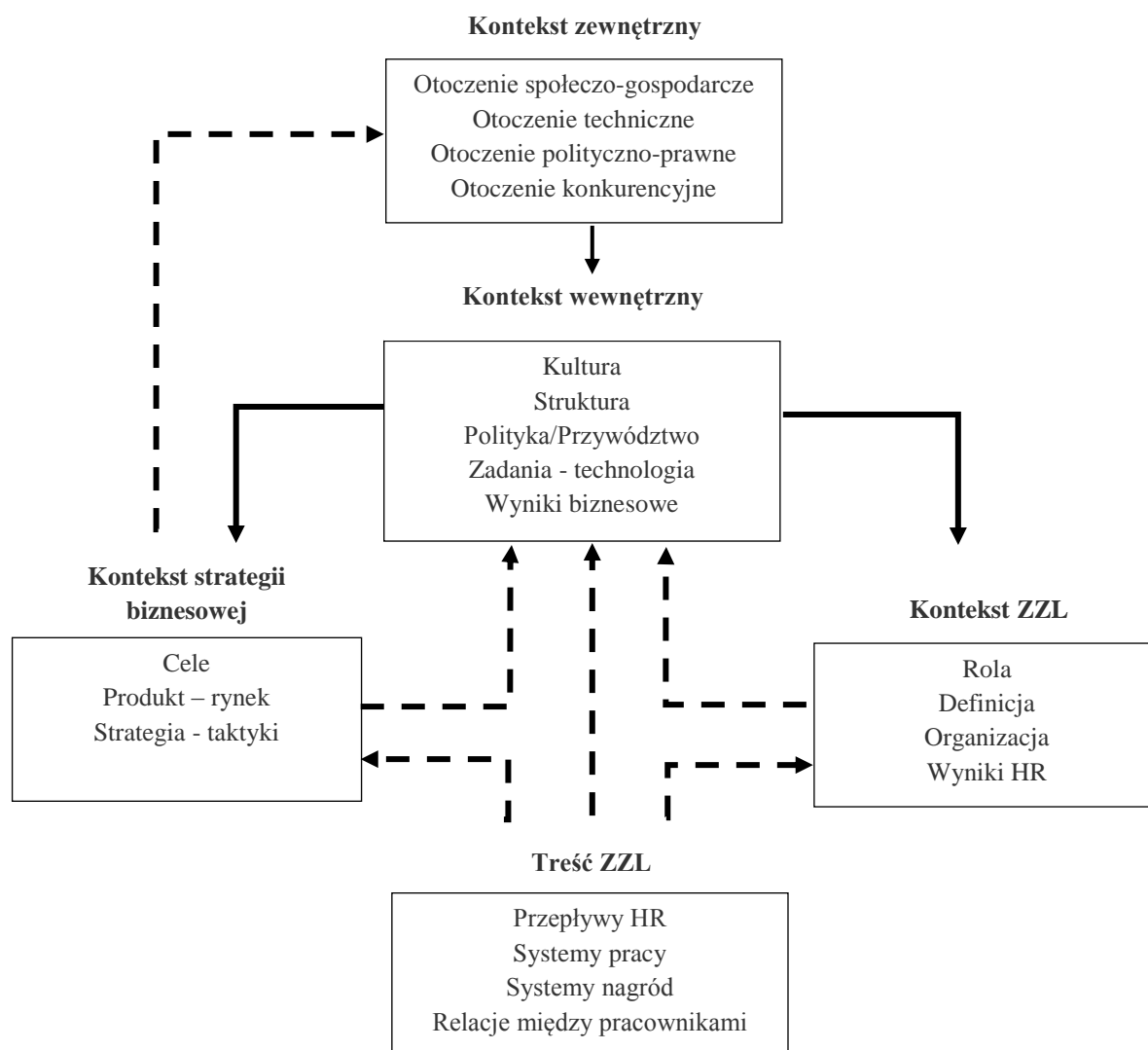
elementów tych należą: kontekst zewnętrzny (czynniki otoczenia zewnętrznego), kontekst wewnętrzny (specyficzne czynniki lub czynniki otoczenia wewnętrznego firmy), treść strategii biznesowej, kontekst ZZL oraz treść ZZL<sup>498</sup>.



**Rysunek 19. Model zarządzania zasobami ludzkimi J. Storey’a**

Źródło: J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, MA: Blackwell, Cambridge 1992.

<sup>498</sup> C. Hendry, A. Pettigrew, *Human Resource Management: An Agenda for the 1990’*, “International Journal of Human Resource Management”, 1990, Vol. 1, No. 1, s. 17-43



**Rysunek 20. Model zarządzania zasobami ludzkimi Warwick (Ch. Hendry i A. Pettigrew)**

Źródło: C. Hendry, A. Pettigrew, *Human Resource Management: An Agenda for the 1990*, "International Journal of Human Resource Management", 1990, Vol. 1, No. 1, s. 17-43.

Model Warwick uwzględnia strategię biznesową i praktyki HR, kontekst zewnętrzny i wewnętrzny, w którym te działania mają miejsce oraz proces, w którym takie zmiany zachodzą, w tym interakcje i zmiany zarówno w kontekście, jak i treści. Siłą modelu jest to, że identyfikuje i klasyfikuje ważne wpływy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na ZZZ. Odzworowuje związek między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz bada, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi dostosowuje się do zmian w tym kontekście.

Organizacje, które osiągną zgodność między kontekstem zewnętrznym i wewnętrznym, osiągną wydajność i wzrost<sup>499</sup>.

Typowo strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zostało przedstawione w modelu R.S. Schulera (rys. 21), zwanym też modelem 5P. Podstawowymi elementami modelu są:

- cel jako wizja, misja i główne cele organizacji,
- zasady, które są definiuje się jako praktyki operacyjne mające prowadzić do osiągnięcia celu,
- procesy obejmują architekturę organizacji, systemy i metody działania,
- ludzie - istotny zasób HR wykonujący zadania zgodnie z wyznaczonymi zasadami i procesami,
- wydajność – ostatecznie jest wynikiem, który można zmierzyć odpowiednimi miernikami.

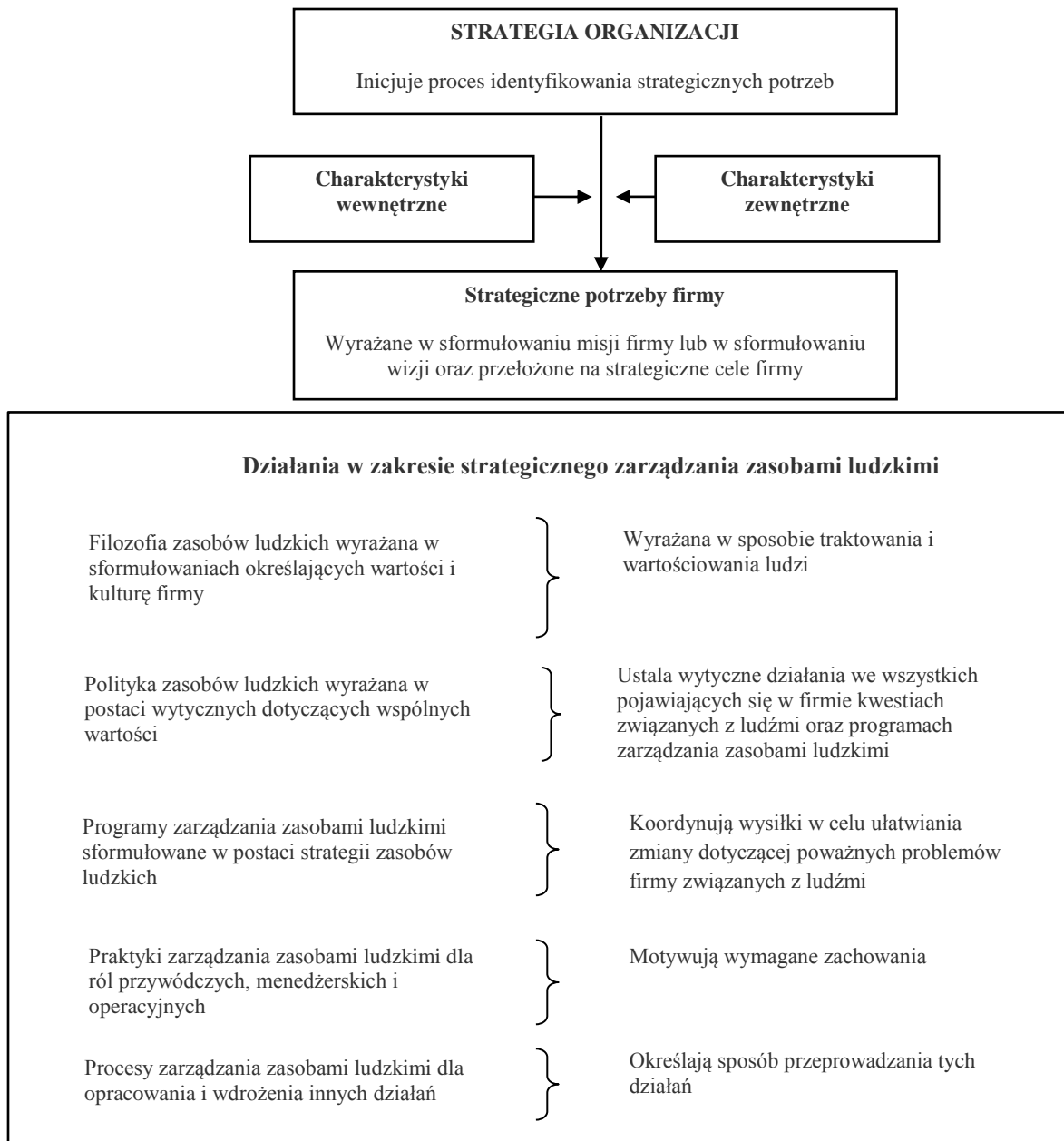
Zgodnie z założeniami autora w modelu nadrzędne znaczenia dla działań w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma strategia organizacji. W jej ramach wyznacza się misje oraz główne cele organizacji. W procesie formułowania misji i celów brane są pod uwagę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Model 5P w roku 1998 został wykorzystany przez M.G. Pryora, C. White i L. Toombsa jako narzędzie długoterminowej ciągłości i rozwoju firm<sup>500</sup>. Strategia warunkuje system, system wpływa na zachowanie pracowników, a zachowanie pracowników wyzwala efektywność. Zgodnie z modelem 5P efektywność organizacji zależy więc bezpośrednio od wyników osób zaangażowanych w procesy i kierujących się celami i zasadami organizacji<sup>501</sup>.

---

<sup>499</sup> S.A. Agyepong i in., *The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana*, [w:] S. Laryea, R. Leiringer, W. Hughes (red.), *Proceedings West Africa Built Environment Research*, (WABER) Conference, Accra, Ghana, 27-28 July 2010, s. 525-534.

<sup>500</sup> M.G. Pryor, J.C. White, L.A. Toombs, *Strategic quality management: A strategic, systems approach to continuous improvement*, Thomson Learning: Mason, OH 1998.

<sup>501</sup> M.G. Pryor, D. Anderson, L.A. Toombs, J.H. Humphreys, *Strategic Implementation as a Core Competency. The 5Pis Model*, „Journal of Management Research” 2007, Vol. 7, No. 1, s. 3-17.



**Rysunek 21. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi R.S. Schulera**

Źródło: R.S., Schuler *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, *Organizational Dynamics*, Summer 1992, Volume 21, Issue 1, s. 20.

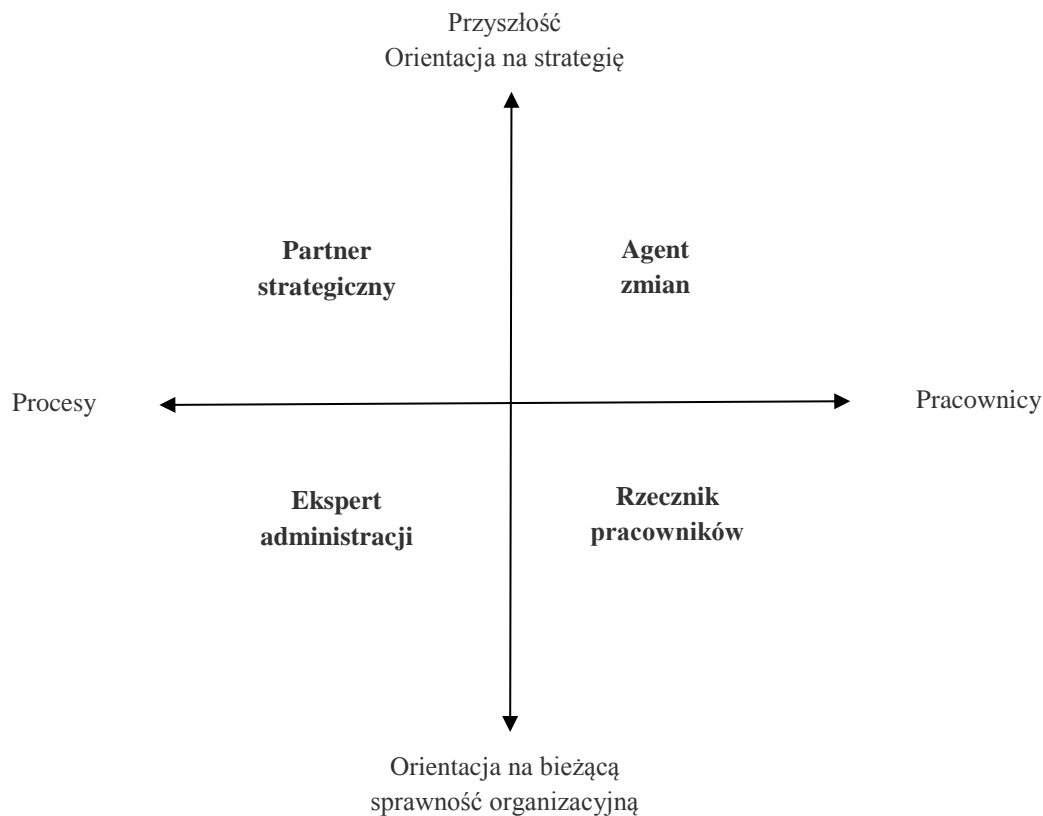
Model Ulricha, zwany także modelem partnera biznesowego, został po raz pierwszy zaproponowany w 1995 roku przez D. Ulricha jako sposób organizacji funkcji HR. Jest stosowany przez duże i zorientowane na klienta firmy na całym świecie w celu poprawy efektywności i skuteczności w działaniach HR, gdzie pomaga uporządkować role i obowiązki, określając, kto jest odpowiedzialny za kluczowe zadania, które przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania każdej firmy. Jego zadaniem jest usprawnienie sposobów pracy i zapewnienie, że każdy członek zespołu ma jasność co do swoich ról i obowiązków oraz

swojej odpowiedzialności. Model tworzy więc ramy dla sprawnego funkcjonowania działu HR i jasno określa, które role powinny koncentrować się na ludziach i procesach. W ramach tych ról określa, czy dana osoba powinna zajmować się planowaniem operacyjnym, czy strategicznym. Zamiast koncentrować się na procesach i funkcjach, model ten koncentruje się na ludziach w organizacji i rolach, które odgrywają w organizacji. Model Ulricha mieści się w ramach kreatywnego ZZL i skupia się na organizacji wszystkich funkcji HR w czterech głównych rolach (rys. 22)<sup>502</sup>:

1. Partnera strategicznego, którego zadaniem jest pomoc w zarządzaniu rozwojem siły roboczej. Partnerzy strategiczni spoglądają na klienta, aby zobaczyć, co mogliby ulepszyć i dokonują przeglądu systemów i procesów, które mogą pomóc w bardziej efektywnym dostarczaniu tego, czego klient chce i potrzebuje. Dzięki współpracy przy definiowaniu strategii organizacyjnej oraz zapewnieniu jej spójności ze strategią HR, partner strategiczny definiuje i realizuje strategię.
2. Agenta zmiany, którego zadaniem jest analiza ogólnej kultury firmy. Agent myśli o tym, jak można ją ulepszyć, zarówno z perspektywy osobistej, jak i zawodowej. Współpracuje z menedżerami liniowymi w zakresie prowadzenia i ułatwiania zmian, aby organizacja była lepszym miejscem dla wszystkich. Dbą o zapewnienie rozwoju poprzez kierowanie transformacją firmy oraz zapewnienie potencjału organizacyjnego.
3. Eksperta administracyjnego, który pełni rolę skoncentrowaną raczej na działaniach wewnętrznych. Zarządza kosztami, ludźmi i ogólną realizacją codziennych zadań. Buduje efektywną infrastrukturę organizacji poprzez wydajne zaplecze organizacyjne, centralizację usług oraz ekonomikę skali.
4. Czempiona pracowników (lub rzecznika pracowników). Rzecznik pracowników pomaga pracownikom zabierać głos i zapewnia im poczucie słyszalności i szacunku w pracy, co skutkuje tym, że pracownicy firmy są szczęśliwsi. Zapewnia angażujące środowisko pracy poprzez wspieranie badań i reakcji na potrzeby pracowników oraz stwarzanie im możliwości rozwoju kompetencyjnego i organizacyjnego.

---

<sup>502</sup> D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Brighton 1997; K. Popieluch, *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy*, PWN, Warszawa 2018, s. 12.



**Rysunek 22. Model partnera biznesowego D. Ulricha**

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Popieluch, *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy*, PWN, Warszawa 2018, s. 12.

Chociaż model partnera biznesowego wywołał wiele dyskusji, jeśli chodzi o kwestie jego aktualności, to stanowi ważny kamień milowy w historii ZZL i w wielu organizacjach jest nadal używany. D. Ulrich oraz D. Beatty w roku 2001 przedstawili kolejną koncepcję, zgodnie z którą HR, aby sprostać wyzwaniom strategicznym organizacji, z partnera biznesowego powinno stać się zawodnikiem (graczem strategicznym), który bezpośrednio wpływa na wyniki organizacji. Gracz taki współpracuje, jest zaangażowany, kreuje wartość dodaną, dostarcza wyniki oraz robi rzeczy, które „robią różnicę”<sup>503</sup>.

W literaturze z zakresu zarządzania odnaleźć można również tzw. model najlepszych praktyk ZZL. Model najlepszych praktyk to taki, który może być stosowany uniwersalnie. E.K. Johnson z Uniwersytetu w Auckland (2000) zauważyła, że najlepsze praktyki lub wysokoefektywne praktyki pracy to metody i systemy zarządzania zasobami ludzkimi, które mają uniwersalny, addytywny i pozytywny wpływ na wyniki organizacji. Aby w jak

<sup>503</sup> D. Ulrich, D. Beatty, *From Partners to Players: extending the HR playing field*, “Human Resource Management”, Winter 2001, Vol. 40, No. 4, s. 293-307.



najlepszym stopniu realizować politykę zasobów ludzkich, musi być ona dostosowana do strategii i celów biznesowych danej organizacji. Można to zrobić, regularnie sprawdzając potrzeby organizacji, a także pracowników<sup>504</sup>. Praktykami w zakresie zasobów ludzkich, których przyjęcie prowadzi do wzrostu efektywności organizacji są:

- bezpieczeństwo zatrudnienia,
- zatrudnianie selektywne,
- samosterowne zespoły,
- szkolenia pracowników,
- równość pracowników,
- dzielenie się niezbędnymi informacjami z pracownikami firmy.

Konsekwencją stosowania najlepszych praktyk są bardziej kompetentni i zmotywowani pracownicy. Procesy te pomagają organizacji uzyskać przewagę konkurencyjną<sup>505</sup>.

Model najlepszych praktyk ZZL doczekał się krytyki, która pokazała, że różne branże stosują różne zestawy praktyk i polityk ZZL. P. Cappelli i A. Crocker-Hefter wskazali, że musi istnieć interakcja między organizacją a jej otoczeniem, aby realizacja praktyk ZZL przynosiła organizacji określone korzyści. Dana strategia, która zostanie dopasowana do jednej organizacji, niekoniecznie będzie pasować do innej. Może to wynikać z różnego otoczenia zewnętrznego tych organizacji, różnej dostępności zasobów, technologii, stylu zarządzania czy też chociażby praktyki pracy. Dlatego autorzy postulują, żeby raczej myśleć o dobrych, a nie o najlepszych praktykach organizacji<sup>506</sup>.

Zasadniczą rolę w modelu funkcji HR zorientowanej na dostarczanie wartości miał tzw. trójczłonowy model funkcji HR, w ramach którego wyodrębnione zostały nowe składniki strukturalne tych funkcji, tj.: centra wspólnych usług (shared services centres), centra eksperckie (centres of expertise), partnerstwo biznesowe HR (HR business partnering)<sup>507</sup> oraz e-HR. Koncepcja centrów wspólnych usług zakłada centralizację zadań w ramach funkcji HR dzięki ujednocnieniu procesów realizowania usług HR dla poszczególnych jednostek organizacyjnych większych organizacji, co w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia kosztów i podnoszenia efektywności. Organizacje współcześnie wykorzystują różne odmiany

---

<sup>504</sup> E.K. Johnson, *The Practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice?* "Asia Pacific Journal of Human Resources", 2000, Vol. 38(2), s. 69–83.

<sup>505</sup> E.K. Johnson, *The Practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice?*, op. cit., s. 69-83.

<sup>506</sup> P. Cappelli, A. Crocker-Hefter, *Distinctive human resources are firms' core competencies*, "Organizational Dynamics", Winter 1996, Vol. 24, Issue 3, s. 7. DOI:10.1016/s0090-2616(96)90002-9.

<sup>507</sup> P. Tamkin, P. Reilly, M. Strebler, *The Changing HR Function: The Key Questions*, Change Agenda ref. 3836, Chartered Institute for Personnel and Development, London 2006, s. 2.

centrów wspólnych usług np. insourcing, outsourcing lub obie formy równocześnie. Centra eksperckie mogą być zlokalizowane w różnych miejscach organizacji, np. w centrali, w jednostkach biznesowych, jak również w centrach wspólnych usług i mają na celu uzyskiwanie „efektu korzyści wiedzy” i polegają na tworzeniu i doskonaleniu rozwiązań w zakresie strategii i procesów w obszarze HR, takich jak: zarządzanie efektywnością, rozwój pracowników, systemy wynagrodzeń, zarządzanie talentami, tworzenie zaangażowania pracowników itp. Podczas realizowania funkcji HR coraz częściej zastosowane zostają systemy informatyczne, co prowadzi do jej wirtualizacji i wyodrębnienia się nowej formy organizacyjnej, nazywanej często „e-HR”. Partnerstwo biznesowe HR polega z kolei na umieszczeniu menedżera HR w jednostkach biznesowych danej organizacji, np. produkcji, sprzedaży itp.<sup>508</sup>. Takie rozproszenie „partnerów HR” powinno wspierać organizację od strony aspektów zarządzania zasobami ludzkimi i skutkować lepszą integracją funkcji personalnej z biznesem dzięki przede wszystkim lepszemu rozeznaniu potrzeb i dopasowaniu do nich rozwiązań. HR Business Partner, zgodnie z założeniami, powinien brać udział w definiowaniu i realizacji ogólnej strategii organizacji poprzez współpracę przy jej opracowywaniu i zapewnienie spójności strategii HR ze strategią organizacji<sup>509</sup>. Nie oznacza to jednak, że HR partnerzy biznesowi muszą działać zawsze na poziomie najwyższego zarządu i nie wszystkie ich role są takie same w każdej organizacji<sup>510</sup>.

E-HR uznawany jest z kolei jako przejaw wirtualizacji funkcji personalnej. Początkowo polegał on na zaadoptowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) oraz informatycznych na potrzeby realizacji w celu automatyzacji procesów administrowania kadrami. W ostatnich latach natomiast dodatkowo wykorzystuje także technologie związane z mediami społecznościowymi (Web 2.0), co pozwala racjonalizować, a nawet zmieniać operacje wykonywane w ramach funkcji personalnej. Dzięki temu uzyskuje się dwa przeciwstawne efekty, tj. z jednej strony redukcję zapotrzebowania na specjalistów w zakresie usług HR, czyli „odchudzenie” funkcji personalnej, a z drugiej strony ciągle podnoszenie jakości usług HR<sup>511</sup>. Przypuszcza się, że w przyszłości e-HR będzie podążać w kierunku rozwoju mobilnych technologii w HR, wzrostu wykorzystania mediów społecznościowych

---

<sup>508</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., s. 117-118.

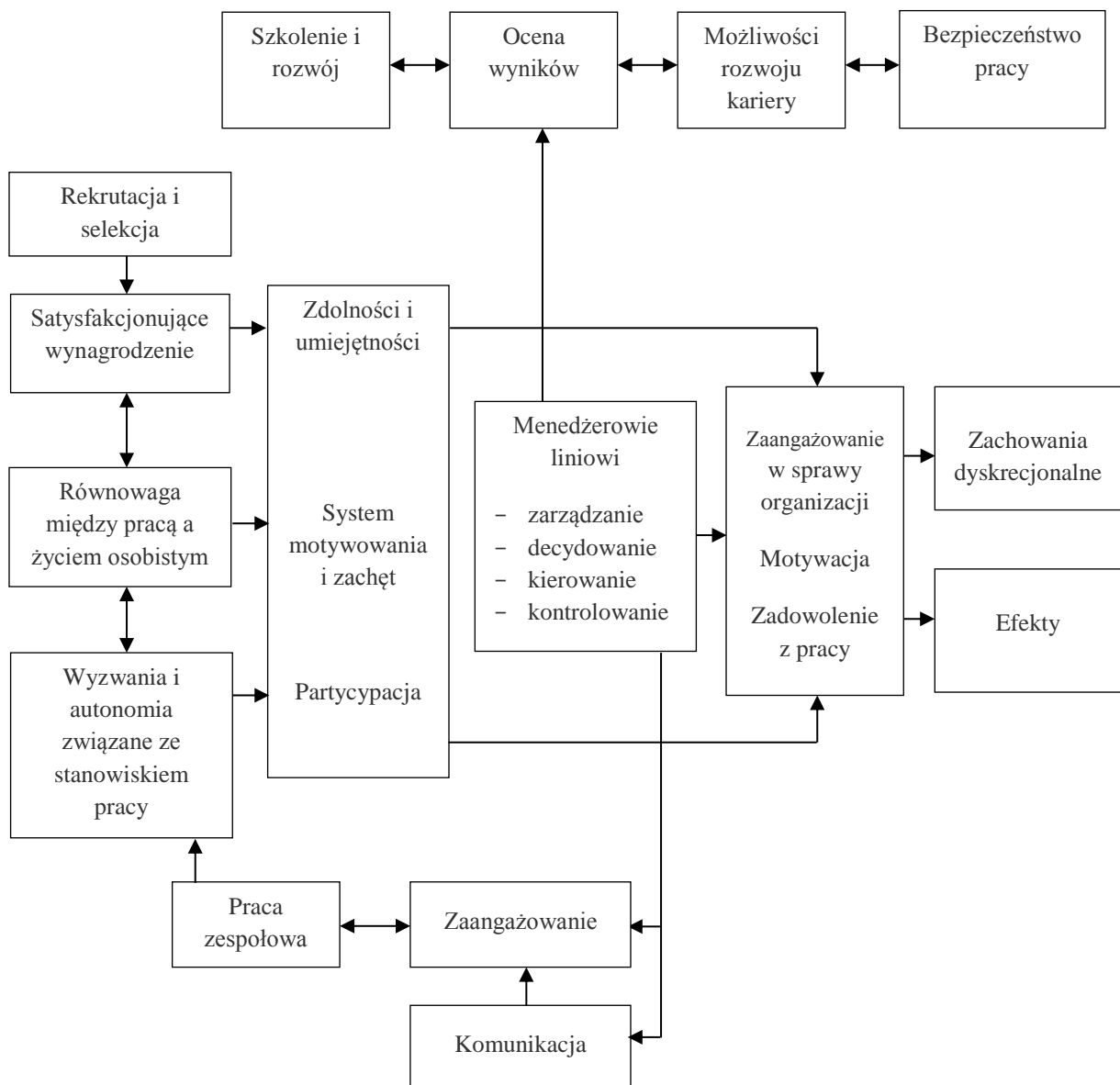
<sup>509</sup> K. Popieluch, *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje...*, op. cit., s. 12, 22.

<sup>510</sup> N. Holley, *'You can't put in what God left out': not everyone can be a strategic HR business partner*, [w:] *Changing HR operating models. A collection of thought pieces*, Chartered Institute for Personnel and Development, London 2015, s. 13.

<sup>511</sup> M. Golebski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju...*, op. cit., Warszawa 2019, s. 106.

w procesach HR, rozwoju zintegrowanych i skonsolidowanych platform HR oraz migracji systemów HR do tzw. „chmury”.

Na Uniwersytecie Bath, J. Purcell i jego współpracownicy, tj. N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton i J. Swart (2003) przygotowali model zarządzania zasobami ludzkimi przez efekty (rys. 23). ZZL w organizacji często kojarzone jest z takimi pojęciami jak m.in.: zaangażowanie, elastyczność, upoważnienie, ocena, nagroda, kultura, wydajność, współpraca, praca zespołowa, harmonizacja, jakość, uczenie się.



**Rysunek 23. Model zarządzania zasobami ludzkimi J. Purcella**

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 41.

Z badań tychże autorów wynika, że ZZL może przyczyniać się lub skutkować:

- opracowaniem i wdrożeniem praktyk, które zapewniają wysoką wydajność (szczególnie chodzi tu o praktyki dotyczące projektowania stanowisk pracy, elastyczności pracy, pozyskiwania pracowników, ich nagradzania oraz rozwoju,
- formułowaniem i realizowaniem sprecyzowanej wizji oraz zbioru wartości,
- zwiększaniem motywacji i zaangażowania pracowników,
- tworzeniem odpowiedniego klimatu organizacyjnego,
- zapewnieniem wsparcia i pomocy menedżerom liniowym we wdrażaniu przez nich zasad polityki i praktyk ZZL,
- skutecznym zarządzaniem zmianą<sup>512</sup>.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można też liczne modyfikacje modeli zarządzania zasobami ludzkimi dokonywane przez ekspertów z różnych krajów. Modyfikacje te często zainspirowane były praktyką i jej potrzebami. Funkcje kadrowe zostały dobrze wykształcone, nastąpiły też zmiany jakościowe i zmiany znaczeń części funkcji. W ostatnich dekadach wzrosło znaczenie takich funkcji, jak: rekrutacja i dobór kadr, rozwój zawodowy, offshoring, outsourcing, insourcing i outplacement. Wzrosło znaczenie komunikacji interpersonalnej, kultury organizacyjnej, etyki a także misji, wizji i strategii organizacji. Taką cechą odznacza się m.in. model współczesnego ZZL, który w ujęciu funkcjonalnym przedstawił T. Oleksyn (rys. 24).

Model ten przedstawia podporządkowanie zarządzania zasobami ludzkimi wizji, misji i strategii organizacji, przy czym należy zaznaczyć, że dopuszczalne jest tu też podejście alternatywne związane z tzw. strategiami alternatywnymi. Zarządzanie zasobami ludzkimi wykazuje silne związki ze swoim otoczeniem, czyli z tym, co znajduje się poza organizacją<sup>513</sup>. T. Listwan przyjął natomiast dwa zasadnicze założenia, które legły u podstaw opracowanego przez niego modelu, a mianowicie przyjął, że<sup>514</sup>:

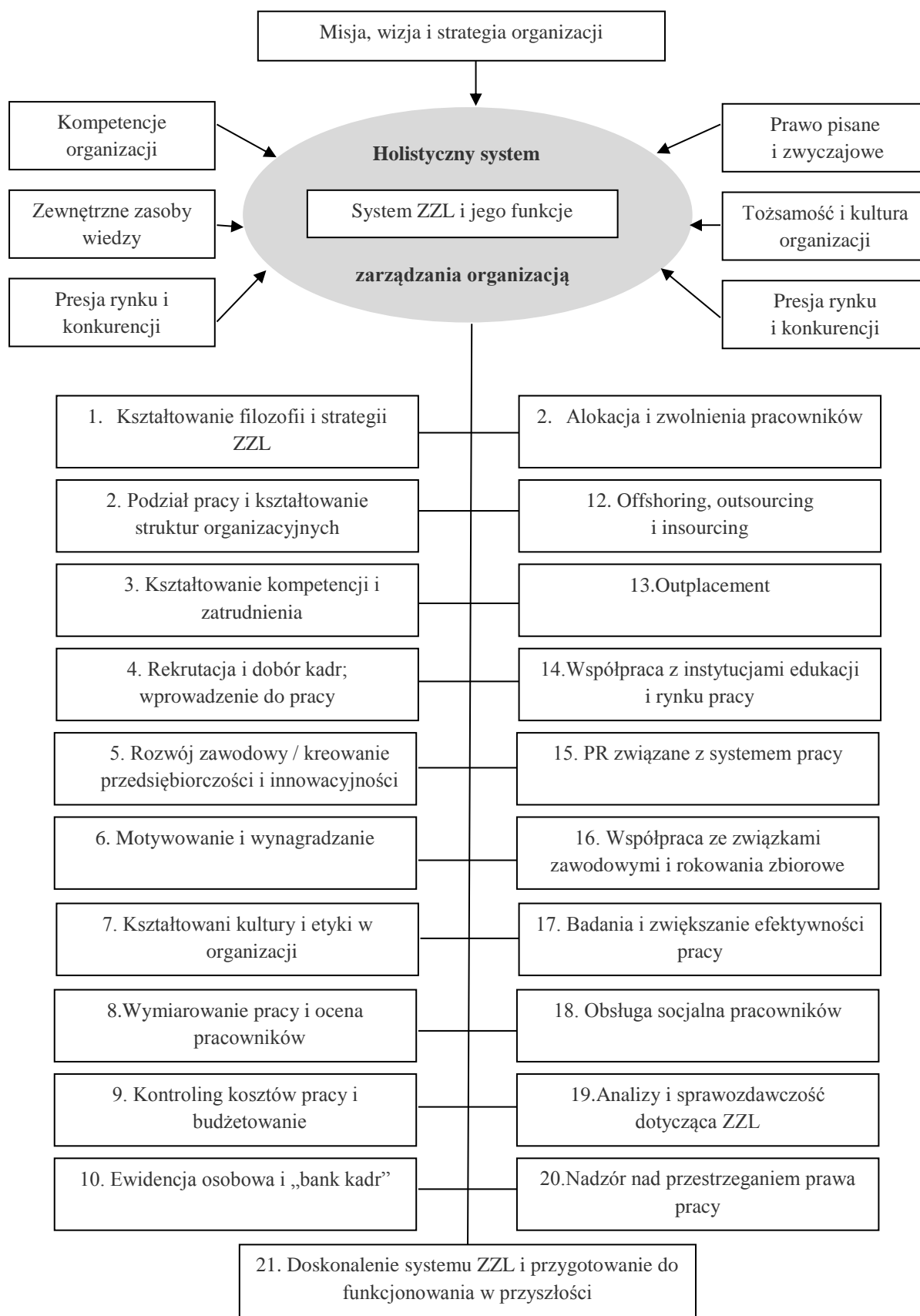
- istnieje potrzeba całościowego, systemowego ujmowania funkcji personalnej, jak też obiektu (organizacji), w którym jest ona realizowana – w organizacji będącej systemem otwartym,
- niezbędne jest wiązanie, sprzężenie jej z funkcją organizowania jako ważnym czynnikiem jej uporządkowania i sprawności.

---

<sup>512</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit. (2005), s. 50, 41.

<sup>513</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 31-33.

<sup>514</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 75.



**Rysunek 24. Model współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi T. Oleksyna**

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 32.

Model T. Listwana (rys. 25) uwzględnia zmienne koncepcji strategicznej, a więc rolę i powiązania misji, strategii i celów organizacji, a także strategii personalnej w kontekście uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, które określają rodzaje i zakres projektowanych i realizowanych działań personalnych. Elementy zarządzania kadrami w modelu są uporządkowane według cyklu organizacyjnego, który obejmuje przygotowanie, realizację i kontrolę. Fazę przygotowania stanowi planowanie kadr, prowadzące do określenia przewidywanego stanu zasobów ludzkich pod względem liczebności, struktury kwalifikacyjnej itp., w danym przedziale czasu, a także przedstawienie sposobu osiągnięcia tego celu. Plany i planowanie są także podstawą oceny całej funkcji (w wymiarze racjonalności rzeczowej i w wymiarze racjonalności metodologicznej, czyli co do wyniku i w zakresie sposobu jego osiągania). Faza realizacyjna modelu powiązana jest z ujęciem systemowym organizacji, w którym wyróżnia się wejście, transformację i wyjście. Faza ta obejmuje takie subfunkcje jak: rozwój pracowników i ich motywowanie. W ramach tych subfunkcji wyróżnić można takie składniki jak np.: stosunki pracy, kierowanie ludźmi. Końcową funkcją zarządzania kadrami jest kontrola lub inaczej ocena. Ma ona na celu skonfrontowanie realizacji z planami i dostarczenie informacji zwrotnej dotyczącej poszczególnych faz (składników) funkcji i jej podmiotów<sup>515</sup>.

Racjonalizacja działań personalnych w modelu T. Listwana zakłada ich ograniczenie do niezbędnych oraz taki sposób wykorzystania, który prowadzi do osiągnięcia celów samej funkcji, a pośrednio stanowi wkład w realizację zadań organizacji, przy czym poszczególne cele mogą też być osiągnięte przez oddziaływanie różnych subfunkcji<sup>516</sup>.

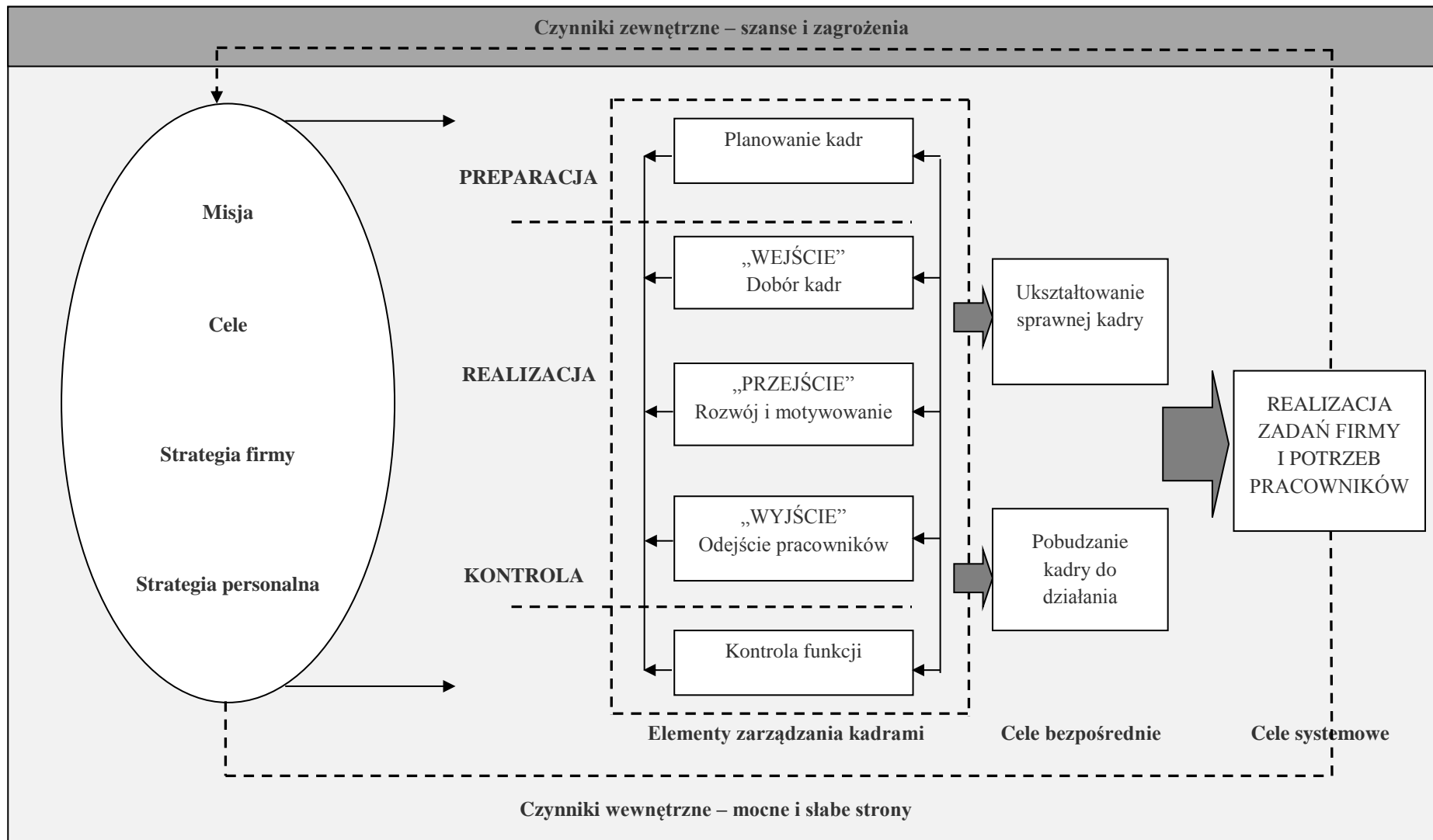
Biorąc pod uwagę dwie podstawowe cechy kapitału ludzkiego, tj. wartość i unikalność, w ramach strategicznej polityki personalnej, można wskazać cztery modele polityki personalnej tworzenia kapitału ludzkiego organizacji (o których częściowo wspomniano już w rozdziale 1):

- model rozwoju kapitału ludzkiego,
- model pozyskiwania kapitału ludzkiego,
- model kontraktowania kapitału ludzkiego,
- model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego.

---

<sup>515</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 75-77.

<sup>516</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 77.



**Rysunek 25. Model zarządzania zasobami ludzkimi T. Listwana**

Źródło: T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami...*, o. cit., s. 76.

Model rozwoju kapitału ludzkiego jest stosunkowo najczęściej wskazywanym modelem do kształtowania strategicznej polityki personalnej organizacji. Podstawową korzyścią jego zastosowania jest traktowanie kapitału ludzkiego jako aktywów organizacji, w konsekwencji czego podejmowane są decyzje inwestycyjne ukierunkowane na rozwój tego kapitału oraz tworzenie kultury organizacyjnej za pomocą integracji pracowników. Model pozyskiwania kapitału ludzkiego polega na zdobywaniu wykwalifikowanych pracowników z rynku pracy, zależnie od realizowanej strategii organizacji. Cechą charakterystyczną modelu są niższe koszty rozwoju i doskonalenia kadry pracowniczej, ale organizacja musi się liczyć z ryzykiem wystąpienia na rynku pracy niedostatku pracowników o rzadko spotykanych kwalifikacjach. Modelem kontraktowania kapitału ludzkiego zakłada, że cele organizacji nie muszą być osiągnięte tylko przez własnych pracowników, ale także poprzez pracowników zatrudnionych u kontrahentów. W tej sytuacji organizacja zatrzymuje w swoich strukturach tylko pracowników posiadających kompetencje strategiczne (np. projektowanie, badania i rozwój, marketing itp.), pozostałe zaś kompetencje wyprowadzane są na zewnątrz organizacji. W przypadku stosowania modelu kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego z kolei organizacje kładą szczególny nacisk na pozyskiwanie kapitału ludzkiego poprzez aliansy strategiczne. Istotą takich aliansów jest „łączenie sił” dwóch lub więcej organizacji w celu realizacji określonego zadania lub projektu. Dzięki temu zadanie lub projekt może zostać zakończony w krótszym czasie i przy niższych kosztach<sup>517</sup>.

W literaturze przedmiotu spotykane są także modele organizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z przyjętym w organizacji modelem struktury organizacyjnej wyróżnić można wśród nich model liniowy, model sztabowo-liniowy, model sztabowo-funkcjonalny, model funkcjonalny, model zdecentralizowany oraz model obsługowy. Model liniowy najczęściej stosowany jest w bardzo małych i małych organizacjach (decyzje personalne leżą w kompetencji właściciela), a jego zaletą jest szybkość podejmowania decyzji. Model sztabowo-liniowy charakteryzuje się tym, że właściciela w przygotowaniu decyzji i realizowaniu rutynowych funkcji personalnych wspiera specjalista do spraw kadrowych, który jednak nie ma umocowań do podejmowania decyzji. Rozwiązanie to dość często stosowane jest w średnich i dużych organizacjach. Model sztabowo-funkcjonalny charakteryzuje się wyodrębnieniem w strukturze organizacyjnej komórki funkcjonalnej, która posiada uprawnienia decyzyjne w zakresie realizacji funkcji HR, przy czym nadal pełni ona funkcję doradczą zarządu. Model funkcjonalny charakterystyczny jest dla dużych organizacji

---

<sup>517</sup> B. Wawrzyniak, *Projektowanie strategicznej polityki w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Ludwicyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001, s. 61



i opiera się na wyodrębnieniu działu personalnego i ulokowaniu go w strukturze organizacyjnej na równi z innymi działami np. produkcji czy finansów. Model liniowy, sztabowo-liniowy, sztabowo-funkcjonalny oraz funkcyjny są modelami scentralizowanymi i charakterystycznymi dla organizacji o dużym stopniu integracji terytorialnej. W przypadku organizacji o rozproszeniu terytorialnym najczęściej spotykane są modele zdecentralizowane, w których występują sztabo-funkcjonalne komórki do spraw personalnych o podwójnym podporządkowaniu. Podlegają one bowiem zarówno kierownikom jednostek terenowych, jak i działowi kadr centrali organizacji. Innym rozwiązaniem jest model obsługowy, który polega na zleceniu niektórych funkcji personalnych wyspecjalizowanym firmom, czyli wykorzystaniu outsourcingu personalnego. Rozwiązanie to stosowane jest najczęściej małe firmy<sup>518</sup>.

Nieco inne ujęcie elementów systemu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji prezentuje D. Lewicka, według której obejmuje on takie składowe, jak<sup>519</sup>:

- zawartość, czyli praktyki personalne,
- proces zarządzania kapitałem ludzkim,
- klimat zarządzania kapitałem ludzkim.

Początkowo, do lat 90-tych XX wieku pojęcie „praktyki personalne” były traktowane jako tożsame z pojęciem „system zarządzania kapitałem ludzkim”. Podczas analizy systemu zarządzania kapitałem ludzkim, badacze koncentrowali się na praktykach personalnych rozpatrywanych w ramach modelu najlepszych praktyk, najlepszego dopasowania oraz konfiguracji strategicznej. Praktyki te rozumiane były jako działania w obszarze personalnym, które pokazywały sposób traktowania pracowników przez organizację, czyli jako wiązka praktyk, do których należało pozyskiwanie pracowników, adaptacja, bezpieczeństwo pracy, wynagradzanie, partycypacja, szkolenia, ocena oraz wzajemne powiązania między nimi. Zidentyfikowano dwa podstawowe rodzaje systemów zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zorientowane na zaangażowanie oraz zorientowane na kontrolę. Wskazywano, że w przypadku stosowania systemów zorientowanych na zaangażowanie osiągnano wyższe wyniki (m.in. Arthur 1994, Dryer, Reeves 1995, Huselid 1995, Appelbaum i in. 2000). Pojawiły się także głosy sceptyczne podkreślające trudność jednoznacznego wykazania związku przyczynowo-skutkowego między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a efektywności przedsiębiorstw (Fernie, Metcalf 1995, Edwards, Wright 2001) lub słabość tej zależności (Ramsay i in. 2000, Cappeli, Neumark 2001). W związku z tym część autorów

---

<sup>518</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 48- 50.

<sup>519</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 44.

podkreśla, że warto badać wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim nie na wyniki ekonomiczne, a na postawy i zachowania pracowników, bowiem te decydują o możliwości poprawy wyników organizacji<sup>520</sup>. W późniejszym czasie skupiono się na systemach opartych na synergicznym efekcie wprowadzanych praktyk, które nazwano wysoce efektywnymi systemami pracy (HPWS). Powstały w odpowiedzi na poszukiwanie w ramach strategicznego zarządzania kapitałem ludzkich rozwiązań przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji i osiągnięcia przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. Miały one na celu podniesienie kompetencji i zintensyfikowanie wysiłku pracowników<sup>521</sup> oraz uważane były za środek zwiększający ich motywację<sup>522</sup>. W ramach systemów wysoce efektywnych wyróżnić można trzy grupy praktyk zorientowanych na realizowanie określonych celów organizacyjnych, czyli: praktyki wysokiego zaangażowania (zorientowane na wspieranie innowacyjności), praktyki nagradzania i przywiązywania do organizacji (zorientowane na zarządzanie zmianą) oraz praktyki zarządzania kapitałem ludzkim (zorientowane na zwiększanie produktywności pracowników, a w konsekwencji wyników organizacji)<sup>523</sup>.

Proces zarządzania kapitałem ludzkim definiowany jest jako komunikowanie od pracodawcy do pracownika wszystkich wartości, filozofii, strategii i polityki zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem m.in. zachowań pożądanых i nagradzanych przez organizację<sup>524</sup>.

Klimat zarządzania kapitałem ludzkim budowany jest na podstawie spostrzeżeń i odczuć pracowników wobec działań realizowanych w obszarze polityki personalnej. Klimat

---

<sup>520</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 36-38.

<sup>521</sup> R. Takeuchi, D.P. Lepak, H. Wang, K. Takeuchi, *An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, vol. 92, s. 1069.

<sup>522</sup> m.in. R. Takeuchi, G. Chen, D.P. Lepak, *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High Performance Work Systems on Employees' Attitude*. Personnel Psychology, 2009, vol. 62, s. 1-29; J. Lawler, S.J. Chen, P.C. Wu, J. Bae, B. Bai, *High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model*, „Journal of International Business Studies”, 2011, vol. 42, s. 202-220, DOI:10.1057/jibs.2010.42; N. Fu, Q. Ma, *Exploring the Relationships between High Performance Work System, Organizational Ambi-dexterity, and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms*, „Journal of Chinese Human Resource Management”, 2015, vol. 6, s. 52-70. DOI:10.1108/JCHRM-09-2014-0029; T. Chen, C. Lin, C. Wu, *High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace*, „Open Journal of Social Sciences”, 2016, vol. 4, 76-81; DOI: 10.4236/jss.2016.47012; M. Heffernan, T. Dundon, *Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organizational Justice*, „Human Resource Management Journal” 2016, s. 211-231. DOI:10.1111/1748-8583.12095; R. Takeuchi, G. Chen, D.P. Lepak, *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High Performance Work Systems on Employees' Attitude*. Personnel Psychology, 2009, vol. 62, s. 1-29; J. Lawler, S.J. Chen, P.C. Wu, J. Bae, B. Bai, *High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model*, „Journal of International Business Studies”, 2011, vol. 42, s. 202-220, DOI:10.1057/jibs.2010.42.

<sup>523</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 41-42.

<sup>524</sup> D.E. Bowen, C. Ostroff, *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the „strength” of the HRM system*, „Academy of Management Review”, 2004, vol. 29, no. 2, s. 206-207, DOI: 10.5465/AMR.2004.12736076.

organizacyjny postrzegany jest jako sposób, w jaki pracownicy doświadczają kultury organizacyjnej. Jeśli proces zarządzania kapitałem ludzkim realizowany jest prawidłowo, tzn. komunikaty są przekazywane w sposób jasny i zrozumiały oraz cechują się konsekwentnością, to wówczas w organizacji budowany jest silny klimat zarządzania kapitałem ludzkim. Aby stworzyć taki klimat niezbędne są trzy podstawowe cechy systemu zarządzania kapitałem ludzkim, do których zalicza się: odrębność, spójność i konsensus. Oznacza to, że system powinien być znany pracownikom, komunikaty powinny być spójne oraz musi istnieć konsensus wśród decydentów, aby pracownicy otrzymywali takie same informacje bez względu na to, kto jest ich nadawcą<sup>525</sup>.

Jak wskazują też wyniki badań przeprowadzone przez P. Ficapal-Cusí oraz J. Torrent-Sellens (2014), firmy, które wprowadzają system zarządzania kapitałem ludzkim: są bardziej zinternacjonalizowane i wykazują większą zdolność do przystosowania się do zmieniającego się środowiska, innowacji i współpracy. Koncentrują się na strategii różnicowania produktów i usług poprawiających jakość, stosują w większym stopniu nowe formy organizacji pracy, posiadają więcej sprzętu zaawansowanego technologicznie i intensywniej korzystają z IT, jak również więcej inwestują w szkolenie swoich pracowników<sup>526</sup>. D.E. Bowen i C. Ostroff (2004) twierdzą, że kapitałem ludzkim kształtuje środowisko pracy, gdyż rodzi dla organizacji różne pozytywne konsekwencje, m.in. wpływa na osiągnięcie celów strategicznych oraz wzrost efektywności organizacji<sup>527</sup>.

### **3.3. Założenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy**

Fundamentem konstrukcji modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy jest teoretyczny model opracowany przez T. Listwana. Model ten w największym stopniu odpowiada specyfice i potrzebom takich przedsiębiorstw, jakimi są przywiezienne zakłady pracy.

Wynikiem opracowania modelu jest model badawczy, który przedstawia zmienne podlegające badaniu i pomiarowi oraz ich wzajemne zależności, które przybierają formę hipotez. Model badawczy powinien charakteryzować się tym, że jego zmienne powinny być jasno określone. Klasyfikacja zmiennych w modelach hipotetyczno-dedukcyjnych, w których

---

<sup>525</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 45-46.

<sup>526</sup> P. Ficapal-Cusí and J. Torrent-Sellens, *New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance*, „Modern Economy”, 2014, vol. 5, no. 2, s. 139. DOI: 10.4236/me.2014.52016.

<sup>527</sup> D.E. Bowen, C. Ostroff, *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the „strength” of the HRM system...*, op. cit., s. 203.

do prawdziwości wyjaśnienia wykorzystuje się reguły wnioskowania logicznego obejmujące następujące kategorie<sup>528</sup>:

1. Zależne, czyli zmienne które badacz chce wyjaśnić (wskazywane jako zmienne Y). Tworzą one podstawę modeli badawczych, a badacz poszukuje przede wszystkim ich związku ze zmiennymi, które je warunkują. W badaniu są one konsekwencją i ulegają zmianom w zależności od oddziaływania zmiennych niezależnych.
2. Niezależne, czyli zmienne wpływające na zmienne zależne. Wyjaśniają one badane zjawisko (wskazywane jako zmienne X). Traktowane są jako bodziec zmian w zmiennych zależnych będących ich skutkiem.
3. Pośredniczące, czyli zmienne, które oddziałują na zmienne zależne oraz niezależne i na które badacz nie ma wpływu. Należą do nich:
  - a. zmienne moderujące – zmienne wpływające na kierunek i/lub siłę związku między zmiennymi zależnymi i niezależnymi,
  - b. zmienne mediujące - zmienne odnoszące się do mechanizmów przyczynowo skutkowych,
  - c. zmienne kontekstualne - zmienne określające kontekst badanego zjawiska, który to kontekst dynamizuje i warunkuje relacje między zmiennymi zależnymi i niezależnymi.
4. Kontrolne, czyli zmienne, pozwalające na trafną interpretację badanych zjawisk poprzez wskazanie, czy rozpatrywany związek między zmiennymi zależnymi i niezależnymi oraz wpływającymi na nie zmiennymi pośredniczącymi rzeczywiście istnieje (na zasadzie przyczyna – skutek), czy jest tylko pozorny<sup>529</sup>.

Aby opracować model zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy dokonano przeglądu teoretycznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonano identyfikacji najważniejszych funkcji ZZL, które stanowią zmienne zależne modelu teoretycznego.

We współczesnych organizacjach funkcje zarządzana zasobami ludzkimi zależne są od wielu czynników m.in. wielkości organizacji, jego struktury organizacyjnej, branży, lokalizacji oraz filozofii zarządzania. A. Pochtowski wskazuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera w organizacji formę procesów, wśród których najogólniej można wskazać:

---

<sup>528</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu...*, op. cit., s. 14-15.

<sup>529</sup> L. Schjoedt, B. Bird, *Control variables: use, misuse and recommended use*, [in:] A. Carsrud, M.Brännback (eds.), *Handbook of research methods and applications in entrepreneurship and small business*, Edward Elgar, Cheltenham 2014, s. 136–155.

wchodzenie, funkcjonowanie oraz wychodzenie ludzi z organizacji. W ramach tych procesów wyróżnić można wiele subprocesów, do których zaliczyć można<sup>530</sup>:

- planowanie zasobów ludzkich,
- kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia,
- zarządzanie efektami pracy,
- kształtowanie wynagrodzeń,
- rozwój zasobów ludzkich,
- kształtowanie warunków i stosunków pracy,
- administrowanie sprawami personalnymi,
- doskonalenie organizacji i zarządzanie funkcją personalną.

Poszczególne subprocesy posiadają wyodrębnione cele i wykorzystują rozmaite instrumentarium, na które składają się narzędzia o różnym stopniu złożoności. W tabeli 16 przedstawiono główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi wraz podstawowymi z narzędziami, które w ramach poszczególnych funkcji są wykorzystywane przez organizacje.

**Tabela 16. Funkcje i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji**

<b>L.p.</b>	<b>Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi</b>	<b>Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi</b>
<b>1.</b>	<b>Analiza pracy</b>	- metody analizy pracy, druki opisów stanowisk pracy, druki zestawów wymagań kompetencyjnych
<b>2.</b>	<b>Wartościowanie pracy</b>	- metody wartościowania pracy, klucze analityczne, druki kart taryfikacyjnych, tabele płac zasadniczych
<b>3.</b>	<b>Analiza zasobów ludzkich</b>	- metody analizy zasobów ludzkich, kwestionariusze ankiet i wywiadów
<b>4.</b>	<b>Planowanie zasobów ludzkich</b>	- metody planowania zasobów ludzkich, formularze planów
<b>5.</b>	<b>Dobór</b>	- metod doboru, kwestionariusze rozmów kwalifikacyjnych, testy, symulatory techniczne, druki umów o pracę, programy adaptacji
<b>6.</b>	<b>Szkolenie</b>	- metody szkolenia, programy szkoleniowe, środki dydaktyczne
<b>7.</b>	<b>Ocenianie</b>	- metody oceniania, kryteria oceniania, środki dydaktyczne
<b>8.</b>	<b>Wynagradzanie</b>	- wzory regulaminu wynagradzani, tabele płac, listy płac, regulamin premiowania, regulamin funduszu świadczeń socjalnych
<b>9.</b>	<b>Rozwój indywidualny</b>	- lista rezerwy kadrowej, ścieżki awansu, plan indywidualny kariery

<sup>530</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 35-36.

<b>10.</b>	<b>Kształtowanie warunków pracy</b>	– instrukcja BHP, środki ochrony osobistej, ubrania i obuwie robocze, rozkłady i harmonogramy czasu pracy, wzory regulaminy pracy
<b>11.</b>	<b>Zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza</b>	– wzory układów zbiorowych, wzory regulaminu wyborów przedstawicieli załogi do rady nadzorczej firmy
<b>12.</b>	<b>Zwalnianie</b>	– metody zwalniania, druk świadectwa pracy
<b>13.</b>	<b>System informacji personalnej</b>	– akta personalne (w tym osobowe), bazy danych na nośnikach elektronicznych, komputery, programy komputerowe

Źródło: Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 40-41.

Bardziej rozbudowaną klasyfikację funkcji zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje T. Oleksyn, który wśród funkcji ZZL wymienia:

- kształtowanie filozofii i strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- podział pracy i kształtowanie struktur organizacyjnych,
- kształtowanie kompetencji i zatrudnienia,
- rekrutacja i dobór kadr; wprowadzenie do pracy,
- rozwój zawodowy / kreowanie przedsiębiorczości i innowacyjności,
- motywowanie i wynagradzanie,
- kształtowanie kultury i etyki w organizacji,
- wymiarowanie pracy i ocena pracowników,
- kontroling kosztów pracy i budżetowanie,
- ewidencja osobowa i „bank kadr”,
- alokacja i zwolnienia pracowników,
- offshoring, outsourcing i insourcing,
- outplacement,
- współpraca z instytucjami edukacji i rynku pracy,
- PR związane z systemem pracy,
- współpraca ze związkami zawodowymi i rokowania zbiorowe,
- badania i zwiększanie efektywności pracy,
- obsługa socjalna pracowników,
- analizy i sprawozdawczość zarządzania zasobami ludzkimi,
- nadzór nad przestrzeganiem prawa pracy,

- doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi i przygotowanie do funkcjonowania w przyszłości.

Nie oznacza to jednak, że w każdej organizacji będą występowały wszystkie wskazane funkcje. Ich występowanie lub brak będzie uzależnione od wielu czynników<sup>531</sup>, które zostały przywołane na początku podrozdziału.

W przywieźiennych zakładach pracy dużą rolę odgrywają takie funkcje jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i dobór kadr; wprowadzenie do pracy, motywowanie i wynagradzanie, rozwój zawodowy, ocenianie.

Bazując na rozważaniach teoretycznych można wskazać, że w przywieźiennych zakładach pracy zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje pięć najważniejszych obszarów, które wpływają na efektywność organizacji. W związku z tym model zarządzania zasobami ludzkimi przywieźiennych zakładów pracy obejmuje pięć kluczowych komponentów, w skład których wchodzi (rys. 26):

- dobór pracowników,
- motywowanie pracowników,
- wynagradzanie pracowników,
- ocenianie pracowników,
- szkolenia pracowników.

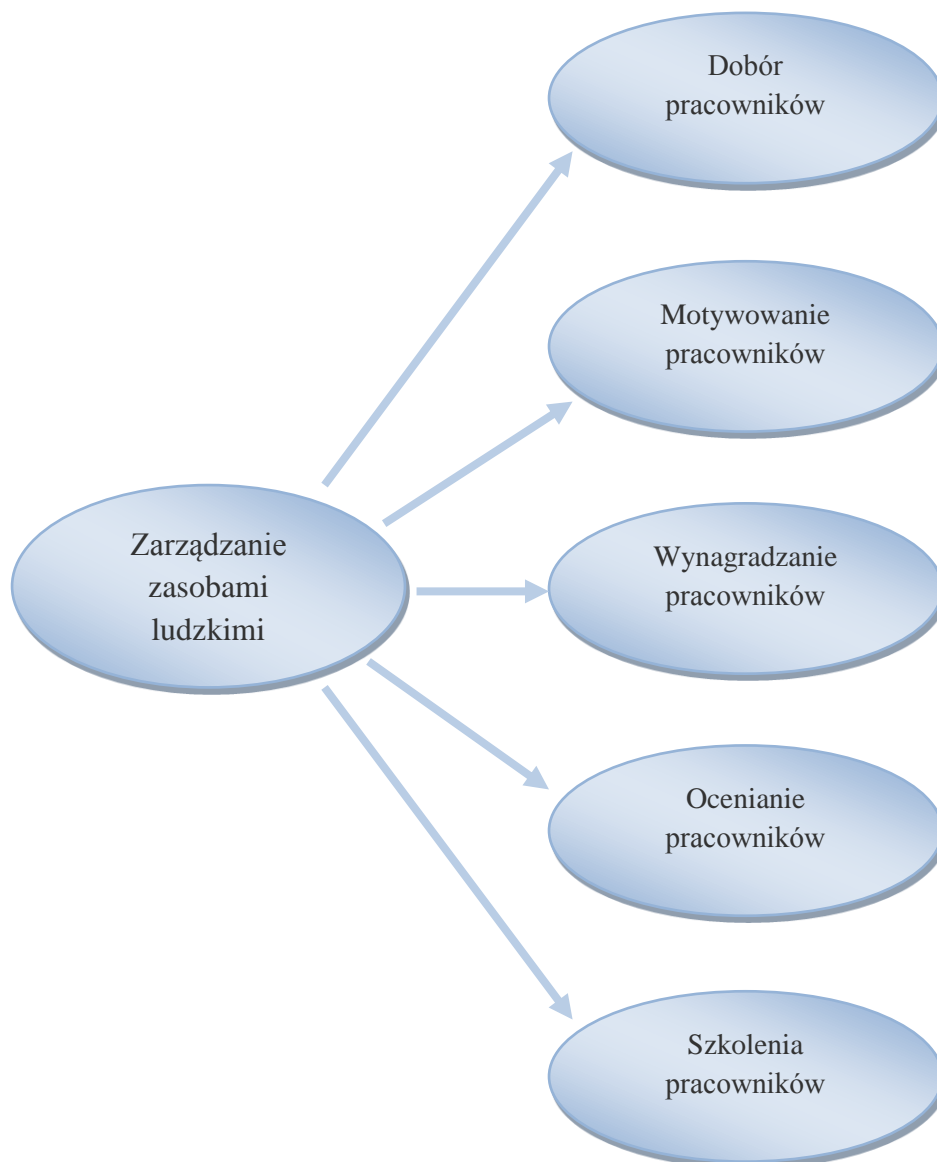
Dobór pracowników. Obejmuje takie obszary zarządzania zasobami ludzkimi, jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, adaptacja.

Planowanie zasobów ludzkich (planowanie zatrudnienia). Jest to proces ciągły związany z ustalaniem planów realizacji kolejnych etapów procesy kadrowego z uwzględnieniem analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Służy ono przede wszystkim zabezpieczeniu bieżących i przyszłych potrzeb personalnych organizacji i stanowi podstawę innych działań realizowanych w ramach funkcji personalnej. Jego celami jest przede wszystkim: optymalizacja przyszłego zatrudnienia, czyli dostosowanie stanu zatrudnienia do przyszłych potrzeb organizacji, ukierunkowanie przyszłych działań w zakresie decyzji personalnych oraz ograniczenie niepewności, ryzyka i marnotrawstwa w obszarze zasobów ludzkich<sup>532</sup>.

---

<sup>531</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 32, 100.

<sup>532</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 171-172.

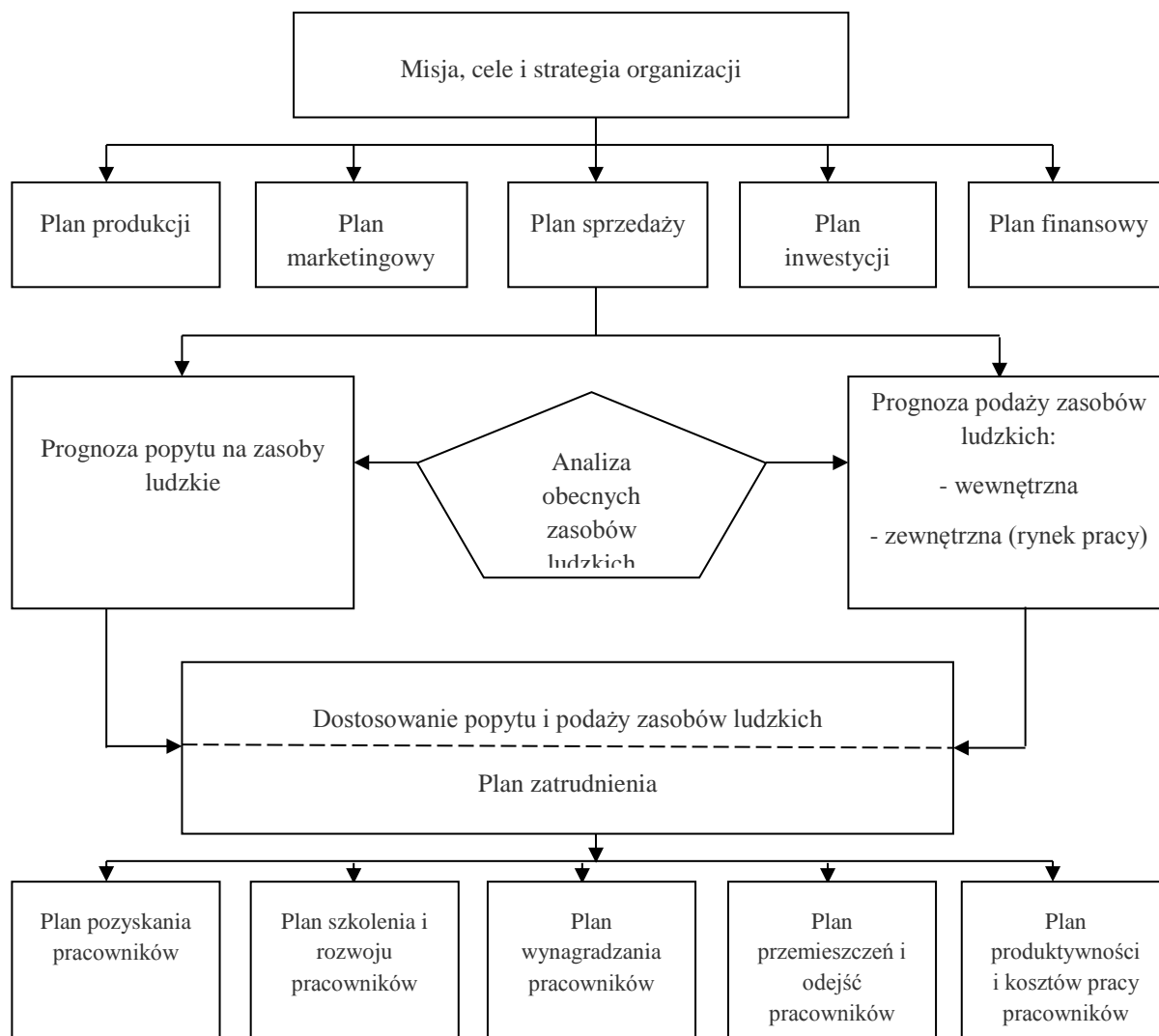


**Rysunek 26. Model teoretyczny zarządzania zasobami ludzkimi w przywiązanych zakładach pracy**

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie zasobów ludzkich nie jest czynnością niezależną w organizacji i aby było skuteczne powinno być ściśle podporządkowane planowi działania i rozwoju całej organizacji. Proces planowania zatrudnienia przedstawiony została na rysunku 27.





**Rysunek 27. Proces planowania zasobów ludzkich w organizacji**

Źródło: A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 177.

Podstawowymi obszarami planowania zatrudnienia są<sup>533</sup>:

- określanie potrzeb personalnych w wybranym horyzoncie czasowym, czyli planowanie popytu na zasoby ludzkie,
- przewidywanie zmian w istniejącym zatrudnieniu, czyli planowanie podaży zasobów ludzkich,
- planowanie obsad personalnych.

<sup>533</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 138.

Na wielkość i strukturę zatrudnienia okresie planistycznym w okresie planistycznym wpływają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, przy czym większe znaczenie przywiązuje się do czynników wewnętrznych, gdyż czynniki zewnętrzne rzadko stanowią bezpośrednie i w pełni wystarczające determinanty. Z reguły stymulują lub ograniczają planowanie pewnych przedsięwzięć lub rozwiązań.

Do podstawowych czynników wpływających na plany zatrudnienia w organizacjach w obszarze działalności kadrowej należą<sup>534</sup>: wydajność pracy, czas pracy, postęp techniczny w procesach pracy, wykorzystanie potencjału pracy, norma pracy oraz zmniejszenie kosztów pracy. Tabela 17 przedstawia determinanty wpływające na poszczególne rodzaje planów występujące w organizacjach. Determinanty te mogą być wykorzystywane także w przywiązanych zakładach pracy.

**Tabela 17. Determinanty wpływające na planowanie zatrudnienia w organizacji**

<b>Determinanty</b>	<b>Rodzaj planu</b>
<b>Wydajność pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan wydajności pracy wg wartości produkcji na jednego zatrudnionego</li> <li>- plan wydajności pracy wg pracochłonności normatywnej</li> <li>- plan wydajności pracy uwzględniający stopień wykonania norm</li> <li>- czynniki i przedsięwzięcia wpływające na zwiększenie wydajności pracy</li> </ul>
<b>Czas pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plany zmianowości wg komórek organizacyjnych</li> <li>- planowana struktura czasu pracy</li> </ul>
<b>Postęp techniczny w procesach pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan substytucji pracy żywej pracą uprzedmiotowioną</li> <li>- wpływ technicyzacji procesów pracy na normy pracy</li> </ul>
<b>Wykorzystanie potencjału pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planowane zmiany w wykorzystaniu potencjału pracy</li> </ul>
<b>Norma pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastosowanie jednostkowych norm pracy wg wyrobów, komórek produkcyjnych i stanowisk</li> </ul>
<b>Zmniejszenie kosztów pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rzeczywiste koszty pracy i potrzeba ich zmniejszenia</li> </ul>

Źródło: Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 176.

Punktem wyjścia w procesie planowania zatrudnienia jest planowanie potrzeb personalnych w wybranym horyzoncie czasowym i w powiązaniu ze zmianami w zakresie

<sup>534</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 176, 185, 193.

działalności organizacji, jej strategii, struktury oraz wykorzystywanych technologii. Jest ukierunkowane na określenie pożądanej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, koniecznych do realizacji zaplanowanego programu funkcjonowania organizacji i posiada wymiar jakościowy oraz wymiar ilościowy. W wymiarze jakościowym celem planowania potrzeb personalnych jest określenie profili kompetencyjnych dla pracowników i innych osób zatrudnionych w organizacji, aby mogli oni skutecznie pełnić powierzone im funkcje i realizować przydzielone zadania. Polega to na ustaleniu przyszłego programu działania organizacji oraz zadań niezbędnych do realizacji programu, a następnie na tej podstawie określeniu wymogów w zakresie wiedzy, umiejętności, zdolności oraz zachowań zatrudnionych osób. W tym celu wykorzystuje się analizę pracy (analizę stanowiska pracy), która jest jednym z podstawowym narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i obejmuje badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy, występujące tam warunki pracy, sposób wykonywania pracy, powiązania z innymi stanowiskami pracy, a także wynikające stąd wymagania kwalifikacyjne osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach.

W analizie pracy wykorzystuje się proces pracy, dokumentację stanowiska pracy oraz wiedzę osób, które uczestniczą w procesie pracy, a jej wyniki wykorzystuje się do określenia wymaganych profili kompetencyjnych, na których bazuje się w procesie doboru pracowników. Wyniki te służą także m.in. do wartościowania stanowisk pracy, ustalania kryteriów oceny pracowników, czy planowania szkoleń. Z kolei w wymiarze ilościowym celem planowania potrzeb personalnych jest ustalenie liczby pracowników w wyodrębnionych kategoriach stanowisk pracy lub zakresu prac w konkretnym punkcie przyszłości koniecznych do realizacji założonego programu działania organizacji<sup>535</sup>.

Przewidywanie zmian w istniejącym zatrudnieniu polega na prognozowaniu przyszłych zmian w stanie i strukturze zatrudnienia (tzw. wyposażenia personalnego organizacji). Wyposażenie personalne organizacji, podobnie, jak planowanie potrzeb personalnych, odznacza się wymiarem jakościowym oraz ilościowym, przy czym wymiar jakościowy ma na celu ustalenie i klasyfikację struktury zatrudnienia na początek okresu planowania, prognozę zmian w przyjętym okresie oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury w określonym punkcie przyszłości. Wymiar ilościowy natomiast polega na określeniu liczby

---

<sup>535</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 139-140; 148-149.

pracowników w poszczególnych kategoriach personelu na początek okresu planowania i przygotowanie prognozy na koniec okresu planowania<sup>536</sup>.

Potrzeba planowania obsad personalnych wynika z różnicy pomiędzy potrzebami personalnymi, wynikającymi z wymaganej liczby i kwalifikacji personelu (wielkość normatywna), a wyposażeniem personalnym, określającym istniejący stan i strukturę zatrudnienia (wielkość rzeczywista). Rozbieżności pomiędzy powyższymi wielkościami skutkują powstaniem problemu obsadzenia konkretnego stanowiska pracy o ściśle określonych wymogach osobami mającymi szersze kwalifikacje lub problemu wyboru odpowiedniego kandydata na dane stanowisko spośród kilku spełniających wymogi formalne. Potrzeba planowania obsad personalnych wynika także z celów zarządzania zasobami ludzkimi, zakładających zapewnienie organizacji zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz jego produktywnie wykorzystanie w procesie pracy<sup>537</sup>.

Planowanie zatrudnienia może być realizowane z wykorzystaniem wielu rozmaitych metod, wśród których wymienia się przede wszystkim: metodę wskaźnikową (współczynnikową), metodę planowania za pomocą norm (czasu, wydajności, obsługi i obsady), metodę planowania przez cele (ocena menedżerska), prognozowanie o bazie zerowej, analizę statystyczną, metodę delficką oraz metodę benchmarkingu. W przypadku planowania obsad personalnych możliwe jest wykorzystanie dodatkowo metod ilościowych i heurystycznych<sup>538</sup>.

Reasumując, planowanie zasobów ludzkich, którego najważniejszą częścią jest planowanie potrzeb w zakresie liczby i kompetencji pracowników, skutkuje racjonalną polityką zatrudnieniową. Niestety profesjonalne planowanie personalne jest w polskich warunkach wciąż zjawiskiem rzadkim<sup>539</sup>.

Rekrutacja i selekcja pracowników. Proces pozyskiwania osób do pracy obejmuje<sup>540</sup>:

1. Fazę przedrekrutacyjną (określenie strategii rekrutacji i plan zatrudnienia).
2. Fazę rekrutacji (określenie bazy kandydatów do pracy).
3. Fazę selekcji (wybór z grona kandydatów osób do pracy).
4. Fazę wprowadzania do pracy (adaptacja zawodowa i społeczna).

---

<sup>536</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 143.

<sup>537</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 145-146.

<sup>538</sup> S. Słupik, *Efektywne pozyskiwanie pracowników w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 14-15.

<sup>539</sup> J. Paszkowski, *Proces kadrowy – specyfika i dylematy zarządzania kadrą w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] D. Frasunkiewicz (red.), *Psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008, s. 89.

<sup>540</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 173.

Pojęcie *rekrutacja* może być określane w ujęciu szerokim oraz wąskim. Szeroko rozumiana rekrutacja oznacza cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę w organizacji, z kolei rekrutacja pojmowana wąsko oznacza proces przyciągania kandydatów do pracy, którzy następnie poddawani są procesom selekcji. Celem rekrutacji jest obsadzenie wolnych stanowisk właściwymi kandydatami, którzy będą wywiązywać się ze swoich obowiązków zgodnie z oczekiwaniami organizacji<sup>541</sup>.

Faza przedrekrutacyjna dotyczy opracowania lub zaktualizowania istniejących strategii rekrutacyjnych pod kątem sprawdzenia ich zgodności z ogólną strategią zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i sytuacją w otoczeniu (szczególnie na rynku pracy). W fazie tej następuje także przygotowanie planu rekrutacji zawierającego potrzeby ilościowe<sup>542</sup>.

Wśród strategii rekrutacji, które uwzględniają potrzeby danej organizacji w obszarze optymalnego dopasowania ludzi i pracy, wskazać można: strategię dopasowania pracowników do wymogów stanowiska pracy, strategię dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej organizacji oraz strategię pozyskiwania elastycznych pracowników na potrzeby rozwoju organizacji w przyszłości<sup>543</sup>. W literaturze przedmiotu odnaleźć można także cztery podstawowe modele strategii rekrutacji, których wybór uzależniony jest od filozofii organizacji w zakresie postępowania z personelem. Należą do nich<sup>544</sup>:

- model wewnętrznego rozwoju kapitału ludzkiego, zgodnie z którym kładzie się nacisk na inwestowanie we własnych pracowników;
- model zewnętrznego pozyskiwania kapitału ludzkiego, który polega na pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników, potrzebnych do realizacji strategii organizacji;
- model kontraktowania kapitału ludzkiego, który przyjmuje założenie, że misja i cele strategiczne organizacji nie muszą być realizowane jedynie przez własnych pracowników, ale także przez inne organizacje; zatem kluczową kwestią staje się umiejętność zarządzania siecią kontrahentów;
- model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego – w określonych sytuacjach uzasadnione jest inwestowanie we własnych pracowników z jednoczesnym pozyskiwaniem aliansów strategicznych.

---

<sup>541</sup> J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 71.

<sup>542</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 174-175.

<sup>543</sup> A. Price, *Human Resource Management In a Business Context*, Thomson Learning, London 2004, s. 377.

<sup>544</sup> J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji...*, op. cit., s. 84-85.

Aby prawidłowo zrealizować rekrutację niezbędne jest w fazie przedrekrutacji określenie wymagań, które polega na przygotowaniu kompetencyjnych opisów stanowisk pracy, właściwych specyfikacji oraz ustaleniu warunków zatrudnienia. Kolejnym ważnym etapem jest przyciąganie kandydatów polegające na przeglądzie i ocenie alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji<sup>545</sup>. Wybór miejsca poszukiwań kandydata (źródła rekrutacji) uwarunkowany jest wieloma czynnikami, do których należą przede wszystkim: sytuacja na rynku pracy, fazy rozwoju organizacji oraz szczebel stanowiska przeznaczony do rozwoju<sup>546</sup>. Czynniki te determinują podjęcie decyzji, czy rekrutacja będzie miała charakter szerokosegmentowy, czy też wąskosegmentowy. Rekrutacja szerokosegmentowa polega na takim oddziaływaniu na cały segment rynku, aby uzyskać zainteresowanie ofertą pracy jak najszersze grono kandydatów. Najczęściej ma to miejsce w przypadku prostych prac, przy których nie ma konieczności posiadania specjalistycznych kwalifikacji zawodowych. Stosowane procedury nie są w tym przypadku zbyt skomplikowane. Z kolei w przypadku rekrutacji wąskosegmentowej oferta pracy kierowana jest do ściśle określonej grupy potencjalnych pracowników, najczęściej o wysokich i rzadkich kompetencjach zawodowych<sup>547</sup>. Wymaga to zastosowania skomplikowanych procedur, prowadzonych według zindywidualizowanego podejścia.

Niezmiernie istotne dla skuteczności procesu rekrutacji ma także określenie odpowiednich źródeł rekrutacji do pracy. Wyróżnić można dwa źródła rekrutacji, które są efektem segmentacji rynku, a mianowicie wewnętrzny rynek pracy i zewnętrzny rynek pracy. W ich ramach konieczna jest dalsza segmentacja o bardziej szczegółowym charakterze. Rekrutacja na wewnętrznym rynku pracy (tzw. rekrutacja wewnętrzna) polega na kierowaniu ofert pracy do pracowników organizacji. Najczęściej odbywa się poprzez zmiany wymiaru i organizacji czasu pracy, przemieszczenia pracowników w ramach organizacji oraz szkolenia i strukturyzację pracy. Najważniejszymi zaletami są tutaj: niższe koszty rekrutacji, mniejsze ryzyko popełnienia błędu dzięki m.in. lepszej znajomości kandydatów (pracowników), wzrost motywacji do pracy dzięki stwarzaniu pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Podstawowymi zagrożeniami są natomiast: możliwe zakłócenia w stosunkach międzyludzkich, zawężenie pola wyboru oraz niedostateczna elastyczność pracowników w przypadku podejmowania nowych zadań. Możliwe są tutaj dwie drogi, a mianowicie:

---

<sup>545</sup> J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki...*, op. cit., s. 55.

<sup>546</sup> B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 19-29.

<sup>547</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 176.

arbitralne wskazanie kandydata oraz zorganizowanie konkursu wewnętrznego<sup>548</sup>. Z kolei rekrutacja na zewnętrznym rynku pracy (tzw. rekrutacja zewnętrzna) polega na kierowaniu ofert pracy na zewnątrz danej organizacji, czyli na pozyskiwaniu kandydatów do pracy z otwartego rynku pracy. Jej głównymi zaletami są: szerokie pole wyboru, wzrost elastyczności zatrudnienia, rozwój kapitału ludzkiego, np. dzięki przyjęciu pracowników z nowym spojrzeniem. Do wad zalicza się zaś większe ryzyko popełnienia błędu, wyższe koszty, konieczność realizacji procesu onboardingu, spadek motywacji pracowników, którzy mieli nadzieję na awans<sup>549</sup>.

W praktyce wskazać można wiele rozmaitych sposobów pozyskiwania potencjalnych pracowników. Należą do nich: ogłoszenie wewnątrz firmy, informacje o możliwościach zatrudnienia w formie formalnego lub nieformalnego przekazu ustnego (np. polecenia, rekomendacji przez pracowników), ogłoszenia w Internecie, prasie i czasopismach fachowych, e-rekrutacja, rekrutacja samoistna, dni otwarte, staże, warsztaty, praktyki i inne eventy, kontakty ze szkołami i uczelniami, targi i giełdy pracy, agencje pośrednictwa pracy, pośrednictwo urzędów pracy, leasing personelu (agencje pracy tymczasowej)<sup>550</sup>.

Coraz częściej poszukiwanie pracowników odbywa się poprzez e-rekrutację, której rozwój łączony jest z wykorzystaniem nowych środków komunikacji. Wyróżnia się kilka typów e-rekrutacji, które jednak nie są w pełni rozłączne i w praktyce można spotkać rozwiązania łączone. Do typów tych zalicza się<sup>551</sup>: rekrutację Web 1.0 (wykorzystuje się Internet do zamieszczania ogłoszeń o pracę), rekrutację Web 2.0 (wykorzystuje się media społecznościowe do zamieszczania ogłoszeń o pracę, ale także analizuje się treści tam zawarte do oceny przydatności kandydatów w procesie rekrutacji), rekrutację Web 3.0 (wykorzystuje się możliwości wielostronnej komunikacji między użytkownikami Internetu wokół spraw organizacji, o pozwala na zbudowanie sieci relacji, którą następnie można wykorzystać w procesie rekrutacji), oraz rekrutację Web 4.0 (wykorzystanie crowdsourcingu, który polega na przekazaniu pewnych zadań w obrębie rekrutacji, co w konsekwencji wpływa na obniżenie jej kosztów).

Poszukując specjalistów na rynku pracy warto zwrócić uwagę, że coraz mniejszy ich odsetek poszukuje pracy w sposób aktywny. W związku z tym pasywne sposoby dotarcia do kandydatów, które ograniczają się do wykorzystania standardowych nośników źródeł rekrutacji, są niewystarczające. Do nowoczesnych trendów docierania do kandydatów

---

<sup>548</sup> M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 33.

<sup>549</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 176-177.

<sup>550</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 178-179.

<sup>551</sup> J. Woźniak, *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2021, s. 113-115.

pasywnych należą: media społecznościowe (social media) rekrutacja w terenie (scouting), wydarzenia (eventy), marketing wirusowy (viral marketing) oraz systemy poleceń. Najpopularniejszym wykorzystaniem social media wśród rekruterów jest aktywność w serwisach internetowych poświęconych budowaniu relacji biznesowych i poszukiwaniu pracy (np. GoldenLine, LinkedIn) oraz coraz częściej w serwisach będących naturalnym miejscem aktywności i komunikacji dla szerokiego grona odbiorców (np. Facebook). Media społecznościowe wykorzystywane są nie tylko do stworzenia profilu promującego organizację i publikowanie ofert, ale także do tworzenia treści, które zwrócą uwagę na markę pracodawcy. Scouting jest działaniem rekrutacyjnym skoncentrowanym na poszukiwaniu kandydatów w miejscu, w którym najczęściej przebywają i czują się swobodnie, np. obecnym miejscu pracy, środowisku wirtualnym itp. Eventy z kolei są specjalnie zorganizowanymi przez pracodawcę wydarzeniami (może to także być obecność na innych eventach (np. związanych z CSR itp.)). Marketing wirusowy opiera się na wykorzystaniu mediów społecznościowych i wzajemnej komunikacji między kandydatami w celu zapewnienia sukcesu rekrutacyjnego. Bez względu na wybór sposobu dotarcia do kandydatów warto połączyć go z działaniami wewnątrz organizacji. Zadowoleni pracownicy skutecznie polecają pracę we własnej organizacji. W związku z tym warto sformalizować zasady oraz opracować system poleceń<sup>552</sup>.

Jeśli standardowe sposoby poszukiwania kandydatów nie przynoszą pożądanych rezultatów, warto wziąć pod uwagę bezpośrednie poszukiwania, czyli direct search, którego istota polega na identyfikacji odpowiednich kandydatów odpowiadających pożądanemu profilowi kompetencyjnemu. Podstawowymi etapami tej metody są:

1. Ustalenie profilu kandydata.
2. Analiza rynku.
3. Przygotowanie oferty.
4. Ustalenie metody działania oraz źródeł poszukiwań.
5. Klarowny proces rekrutacyjny.

Realizacja procesu rekrutacyjnego poprzez direct search przynosi wiele korzyści, m.in. oszczędność czasu i pieniędzy, zwiększenie szansy na znalezienie odpowiedniego kandydata, zaangażowanie w proces rekrutacyjny kandydatów pasywnych, poznanie rynku oraz ocena

---

<sup>552</sup> H. Rezler, *Od rekrutacji 2.0 do rekrutacji 5.0, czyli nowoczesne formy pozyskiwania kandydatów*, [w:] Praca zbiorowa, *Skuteczna rekrutacja*, INFOR, PL SA, Warszawa 2019, s. 89-96.



atrakcyjności oferty. Z kolei do zagrożeń związanych z tą metodą należy mniejsza motywacja kandydatów, oczekiwania finansowe kandydatów pasywnych, oraz ryzyko rotacji<sup>553</sup>.

W przypadku rekrutacji bezpośredniej na najwyższe stanowiska menedżerskie oraz stanowiska specjalistyczne wymagające rzadkich kwalifikacji stosunkowo, czyli gdy oczekiwania wobec kandydatów są sprecyzowane i najczęściej bardzo wysokie, dość częstą praktyką jest wykorzystywanie metody executive search, przeprowadzanej przy pomocy poszukiwań bezpośrednich. Organizacje w tej sytuacji wynajmują konsultantów (firmy zewnętrzne), których nazywa się łowcami głów (head hunters) lub executive search consultants<sup>554</sup>. Docierają oni do menedżerów, którzy w obecnym miejscu pracy są w stanie dalej się rozwijać i ułatwiają im podjęcie nowego wyzwania. Wyławiają tych, którzy mają najwyższe kompetencje. Wykorzystują przy tym informacje o przeszłych osiągnięciach wychodząc z założenia, że są one najlepszym źródłem przyszłych sukcesów<sup>555</sup>.

Najlepszym sposobem na dotarcie do odpowiednich kandydatów jest więc traktowanie działań rekrutacyjnych jako procesu ciągłego, który byłby zorientowany na nawiązywanie kontaktu i budowanie relacji z potencjalnymi kandydatami bez względu na to, czy w organizacji są wolne wakaty czy też ich nie ma.

Selekcja polega na ocenie przydatności kandydatów i wyborze osób o największej przydatności z punktu widzenia wymogów stanowiska, roli organizacyjnej itd. A. Poczowski wskazuje, że w zależności od wykorzystywanych źródeł rekrutacji wyróżnić można dwa główne modele selekcji: otwarty i zamknięty. Model otwarty pozwala na selekcję kandydatów zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku pracy, natomiast w przypadku modelu zamkniętego jest ona dokonywana wśród kandydatów pochodzących z wewnątrz organizacji<sup>556</sup>.

Aby wybrać osoby o największej przydatności organizacja może wykorzystać jedną z dwóch podstawowych strategii: negatywną lub pozytywną. Wybór ten stanowi kluczowy punkt, który warunkuje dalszy sposób postępowania selekcyjnego<sup>557</sup>. Strategia selekcji negatywnej polega na dążeniu do eliminacji kandydatów, którzy nie nadają się do pracy na danym stanowisku. Wiąże się ona z modelem eliminacyjnym, w którym wybór kandydatów opiera się na eliminacji kandydatów niespełniających minimalnych wymagań, które

---

<sup>553</sup> J. Iks, *Pozyskiwanie kandydatów metodą direct search*, [w:] Praca zbiorowa, *Skuteczna rekrutacja...*, op. cit., s. 98-103.

<sup>554</sup> M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu...*, op. cit., s. 39.

<sup>555</sup> T. Kubik, *Executive search: historia i dobre praktyki*, [w:] K. Sedlak (red.), *Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2010, s. 24.

<sup>556</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 182.

<sup>557</sup> M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu...*, op. cit., s. 69.

traktowane są, jako progi, czyli minimalne wymagania przejścia do kolejnego etapu. Podstawowe kryteria, które pozwalają na takie działania, to kryteria formalne np. wykształcenie. Strategia selekcji pozytywnej natomiast polega na koncentrowaniu się na doborze cech zapewniających kandydatom ewentualny sukces. W tej strategii wykorzystuje się najczęściej model kompetencyjny. Model ten opiera się na założeniu, że istnieje kandydat spełniający wszystkie oczekiwania pracodawcy opublikowane w ogłoszeniu o pracę oraz wymagania nieujawnione<sup>558</sup>.

Idealny kandydat powinien posiadać niezbędne kompetencje<sup>559</sup>, kwalifikacje i doświadczenie. Podstawowe kryteria, które w ramach tej strategii się wykorzystuje to kryteria przydatności. Są one mniej sformalizowane i trudniej weryfikowalne, niż kryteria formalne. Selekcja wynika, zatem z wyboru najlepszych kandydatów, spełniających oczekiwania pracodawcy w najwyższym stopniu.

W procesie selekcji ma miejsce kilka etapów, do których należy:

- przygotowanie selekcji – dzięki m.in. opisom stanowisk pracy określa się kryteria doboru kandydatów,
- analiza dokumentów aplikacyjnych kandydatów, zgodnie z przyjętymi kryteriami,
- przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami (lub wybranymi kandydatami),
- przeprowadzenie selekcji wśród kandydatów, którzy zostali wyłonieni w wyniku wcześniejszych etapów; ma tu miejsce zastosowanie rozmaitych metod, technik i narzędzi selekcji,
- podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata do pracy<sup>560</sup>.

Do metod, technik i narzędzi wykorzystywanych do badania przydatności kandydatów do pracy zalicza się: analizę dokumentów aplikacyjnych, analizę formularzy aplikacyjnych, analizę danych biograficznych (tzw. bio-danych), wywiady, testy selekcyjne, próbki pracy (sprawdzian praktyczny), Assessment Centre (ośrodek oceny) oraz metody niekonwencjonalne.

Analiza dokumentów aplikacyjnych pozwala na ocenę kryteriów formalnych i są stosowane w początkowej fazie selekcji w celu wyeliminowania kandydatów niespełniających określonego minimum kwalifikacyjnego. Kolejną metodą analizy życiorysu kandydatów są

---

<sup>558</sup> E.E. Lawler III, *From job based to competency based organizations*, "Journal of Organizational Behavior", 1994, vol. 15, s. 3.

<sup>559</sup> D. Malinowska, V. Wekselberg, *(Po)waga profesjonalizmu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2010, s. 68-71. [http://www.ibd.pl/imgcust/czytelnia/Po\\_waga\\_profesjonalizmu.pdf](http://www.ibd.pl/imgcust/czytelnia/Po_waga_profesjonalizmu.pdf) (dostęp 06.04.2021).

<sup>560</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 183.

ankiety biograficzne, opracowywane przez osoby rekrutujące. U podstaw konstrukcji takich ankiet stoi założenie, że osoby o podobnych doświadczeniach będą podobnie reagowały na nowe sytuacje.

Wywiad jest jedną z najbardziej popularnych technik badania przydatności kandydatów do objęcia obsadzanego stanowiska pracy. Jest uzupełnieniem informacji uzyskanych przez pracodawcę z dokumentów aplikacyjnych. Jedną z odmian wywiadu jest rozmowa kwalifikacyjna i zawiera w sobie elementy zarówno wywiadu, jak i obserwacji. Pytania mogą dotyczyć informacji zawartych w CV i liście motywacyjnym, mogą również wybiegać poza ich obręb.

Testy selekcyjne umożliwiają zbadanie określonych cech kandydata: zdolności, predyspozycji oraz umiejętności psychicznych i fizycznych. Istnieje wiele klasyfikacji testów selekcyjnych. Ze względu na mierzone cechy można wyróżnić następujące rodzaje testów: psychologiczne, wiedzy, psychomotoryczne, umiejętności<sup>561</sup>. Testowanie to może odbywać się na stanowisku pracy (próbki pracy) lub w warunkach specjalnie do tego przygotowanych, zbliżonych do rzeczywistych (symulacje)<sup>562</sup>.

*Assessment Center* (centrum oceny) należy do najbardziej zaawansowanych metod, zaliczanych do metod grupowego badania psychologicznego. Składa się z wielu ćwiczeń, testów i zadań symulacyjnych (np. z wykorzystaniem dyskusji grupowych, odgrywania ról, analiz przypadku, gier decyzyjnych, metody inbasket), mających na celu obserwację zachowań kandydatów w różnych warunkach, charakterystycznych dla danego stanowiska pracy<sup>563</sup>. *Assesment Centre* uznaje się obecnie za jeden ze skuteczniejszych sposobów selekcji na stanowiska kierownicze lub kluczowe dla organizacji.

Niekonwencjonalne metody selekcji są bardzo rzadko stosowane, gdyż większość specjalistów nie dostrzega w nich przydatności oraz wartości naukowej. Do takich metod zalicza się: grafologię, astrologię, numerologię, analizę biorytmów, czy też badanie wariografem (zwanego potocznie „wykrywaczem kłamstw”)<sup>564</sup>.

Wprowadzenie do pracy zwane jest także onboardingiem lub adaptacją pracowniczą i przyczynia się do efektywnego funkcjonowania nowych osób w organizacji. Jest etapem,

---

<sup>561</sup> I. Rostkowska, *Testy w doradztwie zawodowym*, [w:] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012.

<sup>562</sup> K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 123.

<sup>563</sup> J. Ziomek, R. Tylżanowski, *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, vol. 3 (368), tom. II, s. 196.

<sup>564</sup> K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 129.

którego celem jest szybkie i efektywne wdrożenie nowego pracownika do pracy, do jego obowiązków i uprawnień.

Właściwe wprowadzenie do pracy jest podstawowym warunkiem sprawnego działania i efektywnego funkcjonowania pracownika w organizacji<sup>565</sup>. Aby tego dokonać, należy odpowiednio dobrać i zastosować narzędzia i techniki wprowadzania do pracy, do których zalicza się: materiały informacyjne; broszury, katalogi, prezentacje, filmiki, e-maile powitalne coaching, mentoring (opiekun), i wiele innych. Zastosowanie ich pozwala pracownikom uzyskiwać informacje i rozwijać umiejętności zawodowe w odpowiednim dla nich czasie<sup>566</sup>.

Innowacyjnym podejściem do procesu onboardingu jest wykorzystanie elementów grywalizacji. Polega to zorganizowaniu w pierwszych dni pracy nowo przyjętych pracowników gry z dużą ilością informacji dotyczących organizacji. Bohaterem tej gry są nowo zatrudnieni pracownicy, którzy wykorzystują zebrane informacje do zapoznania się z organizacją, zbierają punkty i pokonują kolejne poziomy. Pozwala to na szybkie zdobycie umiejętności niezbędnych do wykonywania obowiązków, rozwiązywanie zadań związanych z docelową pracą, uczy podejmować decyzje i wykorzystywać nabytą wiedzę<sup>567</sup>.

Uatrakcyjnieniem procesu przedstawiania nowego pracownika mogą być różnorodne konkursy, przykładowo *lunch roulette*, czyli losowanie osoby, z którym nowy pracownik zje obiad i opowie jak najwięcej o swoim miejscu pracy. Pozwala to zapoznać się z nowymi ludźmi, tworzyć kontakty i pozytywne wspomnienia oraz poznać punkty widzenia pracowników z różnych działów. Przykładem może też być gra w dwie prawdy i kłamstwo, co zachęca pracowników do rozmowy z nowoprzyjętą osobą<sup>568</sup>.

Inną nowatorską i stosunkowo mało znaną praktyką jest onboarding pracownika za pomocą tzw. pokoju adaptacji. Znajdują się tam przedmioty kojarzone z organizacją, np. różne gadżety związane z jej tradycją, na ścianach są zdjęcia z imionami pracowników, wyświetlana jest prezentacja multimedialna przedstawiająca historię oraz przypominająca przełomowe dla organizacji momenty. Wpływa to pozytywnie na sposób postrzegania organizacji<sup>569</sup>.

---

<sup>565</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 83.

<sup>566</sup> P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, Petit, Warszawa 2003, s. 46.

<sup>567</sup> M. Kaźmierczak, *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 104.

<sup>568</sup> <https://www.prawo.pl/kadry/onboarding-2-0-czyli-dlaczego-zwykle-dzien-dobry-nie-wystarcza,282916.html> (dostęp 08.04.2021))

<sup>569</sup> M. Kaźmierczak, *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej...*, op. cit., s. 105.

Dobrze zrealizowany proces onboardingu ma pomóc nowo przyjętym pracownikom w bezkonfliktowym przystosowaniu się do warunków organizacji i uczynić z nich nowych niezależnych, pewnych siebie i produktywnych członków organizacji.

Motywowanie pracowników. Motywację pracowników zalicza się do podstawowych czynników, które wpływają na sukces lub porażkę organizacji. Najczęściej rozpatrywana jest przy uwzględnieniu dwóch znaczeń:

- jako czynniki nadające „*energię zachowaniu człowieka i uwarunkowują je, albo stan jego gotowości do podjęcia określonego działania*”,
- jako „*przeżycia psychiczne człowieka, od których zależy możliwość i kierunek jego aktywności*”; w tym znaczeniu motywacja stanowi proces sterujący czynnościami człowieka, w taki sposób, aby możliwe było zrealizowanie wyznaczonego celu.

Do składników motywacji zalicza się kierunek aktywności, wysiłek, jaki wkłada dana osoba i wytrwałość rozumianą, jako wymiar czasowy wysiłku<sup>570</sup>.

Aby zaspokoić swoje potrzeby większość ludzi podejmuje się pracy zawodowej. M.W. Kopertyńska wyróżnia trzy poziomy motywacji do pracy<sup>571</sup>:

- podporządkowanie, które obejmuje wykonywanie tego, co zleca przełożony;
- identyfikacja celu, które jest pewnego rodzaju inwestycją; rodzi pragnienie osiągnięcia celu i tym samym wzmacnia motywację;
- zaangażowanie, które ma miejsce wówczas, gdy pracownik uznaje cel za własny i wówczas realizacja tego celu leży w jego interesie.

Motywowanie do pracy nie jest czynnością jednorazową, lecz dwustronnym procesem o charakterze ciągłym zachodzącym pomiędzy kierownictwem, a podwładnymi, którego celem jest takie oddziaływanie i wpływanie na pracowników, aby postępowali zgodnie z zamierzeniami motywującego. Do elementów tego procesu zalicza się cele, których rozpoznanie jest punktem wyjścia do przygotowania kompleksowych rozwiązań związanych z motywowaniem, siłą motywacji, która jest zależna od prawdopodobieństwa zrealizowania przez pracownika celu i otrzymania nagrody pozwalającej zaspokoić jego oczekiwania i potrzeby oraz sprawność ujawniającą się w poziomach wyników pracy w stosunku do natężenia motywacji<sup>572</sup>. Proces motywowania jest procesem bardzo złożonym, którego głównym zagadnieniem jest ukształtowanie efektywnego systemu motywacyjnego przy wykorzystaniu posiadanego potencjału ludzkiego. Proces motywacyjny składa się z kilku

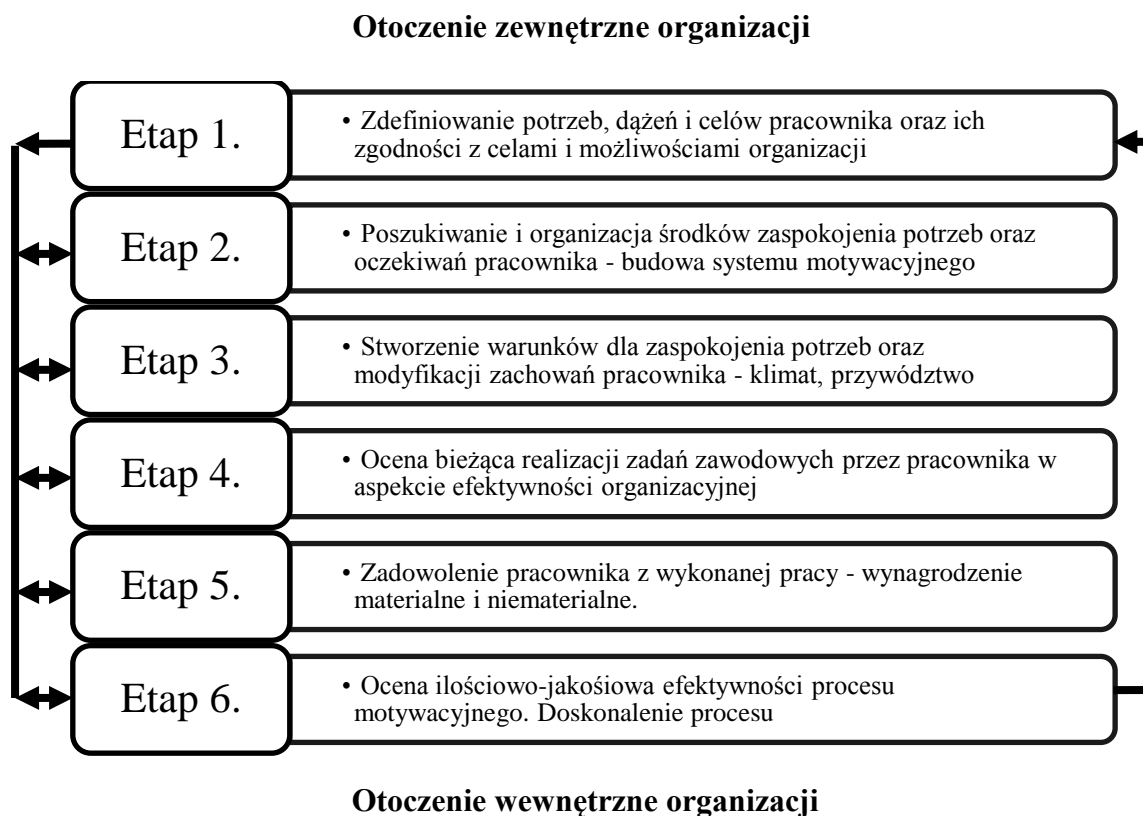
---

<sup>570</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 12-13.

<sup>571</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 17-18.

<sup>572</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011, s. 15.

etapów, którymi skuteczni menedżerowie powinni umieć zarządzać (rys. 28). Proces ten podlega ciągłym zmianom, na które istotny wpływ mają uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne organizacji<sup>573</sup>.



**Rysunek 28. Etapy procesu motywowania pracowników**

Źródło: W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 26.

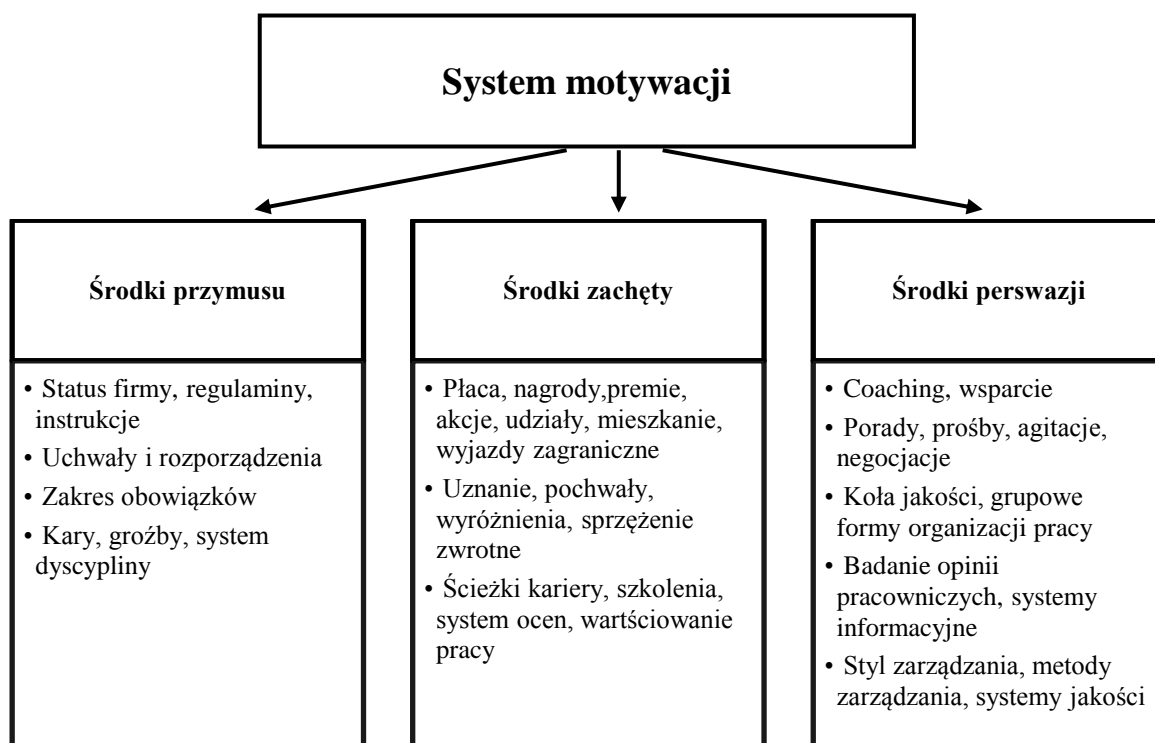
Ważnym elementem modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest system motywacyjny, który w literaturze przedmiotu jest rozmaicie określany. S. Borkowska definiuje go jako spójny zestaw narzędzi motywowania, który jest celowo dobrany z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników<sup>574</sup>. Podobne ujęcie proponuje T. Oleksyn, który pod tym pojęciem rozumie zbiór umiejętnie dobranych i logicznie powiązanych ze sobą czynników motywacyjnego oddziaływania<sup>575</sup>.

<sup>573</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą...*, op. cit., s. 25.

<sup>574</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 352.

<sup>575</sup> T. Oleksyn, *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Terażniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006, s. 143.

W systemie motywacyjnym ważny jest odpowiedni dobór instrumentów (narzędzi) motywowania pracowników, w odniesieniu do warunków i celów organizacji<sup>576</sup>. Istnieje wiele rozmaitych środków, które pozwalają na realizację procesu motywacyjnego. S. Borkowska wyróżnia wśród nich środki przymusu, środki zachęty oraz środki perswazji, które są kategoriami strukturalnymi i zbiorczymi<sup>577</sup> (rys. 29).



**Rysunek 29. Rodzaje środków motywacyjnych tworzących system motywacyjny w organizacji**

Źródło: W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 29.

Środki przymusu są środkami nakierowanymi na podporządkowanie zachowań pracownika interesom i woli motywującego, bez względu na wolę i oczekiwania tegoż pracownika. Podporządkowanie zachowań pracowników ma miejsce dzięki stosowaniu kar i wywoływania strachu związanego z wystąpieniem negatywnych konsekwencji w przypadku postaw i zachowań niezgodnych z ustalonymi w organizacji. Zawierają one w sobie pewną obligatoryjność i nie prowadzą do integracji interesów pracownika i organizacji. Stanowią

<sup>576</sup> J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, S. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 53.

<sup>577</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie...*, op. cit., s. 336-337.

one fundament administracyjny funkcjonowania organizacji. Do tego rodzaju narzędzi należą m.in.: rozkazy, zakazy, polecenia, zalecenia, różnego rodzaju normy, regulamin, kodeksy, zakresy obowiązków. Przy ich tworzeniu należy mieć na względzie, żeby w organizacji nie było ich więcej niż to niezbędne<sup>578</sup>.

Środki zachęty deklarują ustaloną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie), przy czym rodzaj zachowania jest określony przez motywującego. Posiadają największy ze wszystkich rodzajów środków pozytywny ładunek motywacyjny, ale z drugiej strony zaliczyć je można do najtrudniejszych środków do ukształtowania w systemie motywacyjnym. Jeśli mają one być skutecznym narzędziem motywowania, to zasady nagradzania powinny być jasne, przejrzyste i zrozumiałe dla pracowników. Do środków zachęty zaliczamy bodźce płacowe, takie jak: płaca podstawowa, premie, dodatki, nagrody pieniężne, itp. oraz bodźce pozapłacowe, takie jak: awans, szkolenie, samorealizacja itd.<sup>579</sup>.

Środki perswazji podporządkowane są identyfikacji celów motywującego i motywowanego poprzez odwołanie do motywacji wewnętrznej. Wynikają one częściowo z uregulowań prawnych, a częściowo z potrzeb samej organizacji. Są to narzędzia oddziaływujące na umysł człowieka, po to aby uruchomić motywację wewnętrzną lub wywołać pożądaną reakcję. Mogą być oparte na: emocjonalnym podejściem do pracownika (odwołują się do emocji pracownika; dają najszybsze, ale też krótkotrwałe efekty), intelektualnym podejściem do pracownika (odwołują się do intelektu, logiki i skuteczności działania; wywołują trwałe efekty, ale dojście do nich jest długotrwałe) oraz duchowym podejściem do pracownika (opierają się o wypracowaną filozofię własną lub zaczerpniętą od innych)<sup>580</sup>. Należą do nich: apele, propagowanie pewnych idei, poglądów, negocjacje, konsultacje, sugestie, współudział w ustalaniu celów itp. Stosunek zarówno kierownictwa, jak i pracowników do środków perswazji nie jest tak jednoznaczny, jak w przypadku pozostałych grup środków motywacji<sup>581</sup>.

Inny podział środków motywacji prezentuje S. Sudoł, który dzieli je na trzy grupy<sup>582</sup>:

- materialnego zainteresowania i niematerialne (morale i ideowe),
- płacowe i pozapłacowe (socjalne, wyróżnianie, awansowanie),
- indywidualne i zespołowe.

---

<sup>578</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty...*, op. cit., s. 180.

<sup>579</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą...*, op. cit., s. 31.

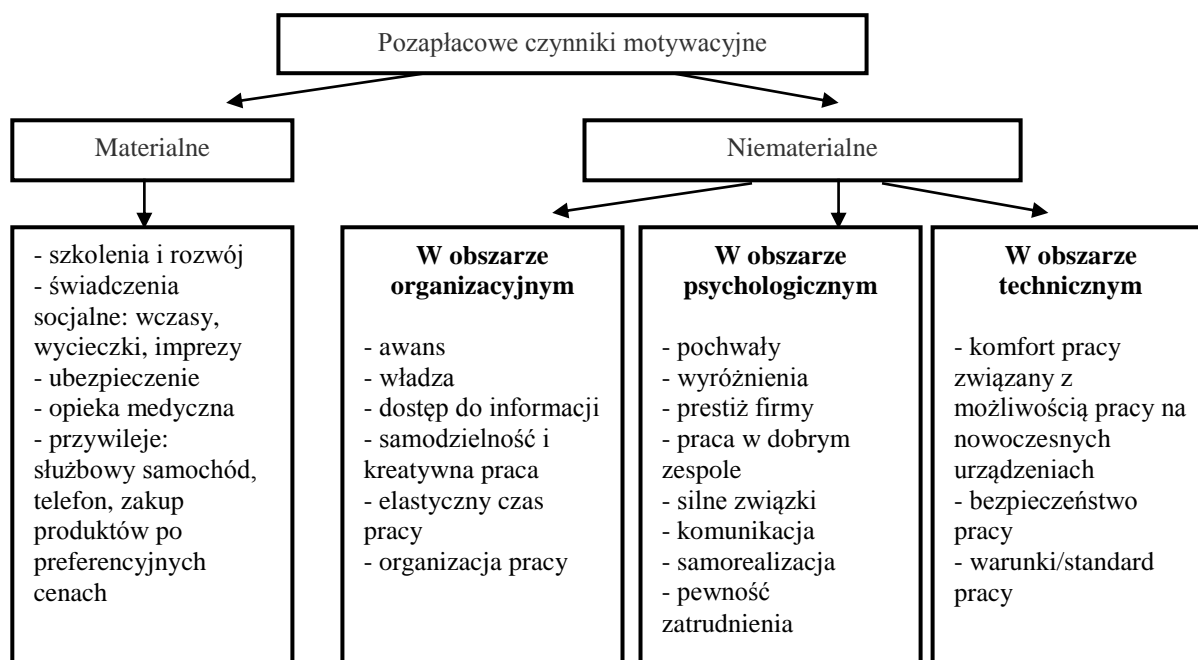
<sup>580</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą...*, op. cit., s. 32.

<sup>581</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty...*, op. cit., s. 181-182.

<sup>582</sup> S. Sudoł, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 172.



T. Oleksyn przyjmuje, że kompleksowy system motywacyjny składa się z trzech grup motywatorów, tj. materialnych płacowych, materialnych pozapłacowych i niematerialnych pozapłacowych. Motywatory materialne płacowe stanowią z reguły podstawę i sedno systemu wynagradzania pracowników<sup>583</sup>. Jeden z podziałów czynników pozapłacowych prezentuje rysunek 30.



**Rysunek 30. Podział pozapłacowych czynników motywacyjnych**

Źródło: I. Różańska-Bińczyk, *Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 340.

Efektywność systemu motywacyjnego determinowana jest odpowiednim doborem narzędzi motywowania oraz różnymi czynnikami o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Do czynników tych zaliczyć należy: umiejętności projektantów systemu i jakość ich współpracy, kompetencje i podział ról poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi, oczekiwania właścicieli, kierowników, pracowników, związków zawodowych, pozycja i możliwości finansowe organizacji, tożsamość kultura organizacji, obecność lub brak związków zawodowych, jakość i rezultaty rokowań zbiorowych, prawo

<sup>583</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 331-332.

pracy, podatki i para podatki oraz inne czynniki zewnętrzne np. koniunktura, nauka, postęp, moda, konkurencja, szare strefy itp.<sup>584</sup>.

Zasady, które powinny być brane przy przygotowywaniu skutecznego systemu motywowania pracowników to przede wszystkim<sup>585</sup>: kompleksowość stosowanych rozwiązań, indywidualne traktowanie pracowników w zależności od posiadanego przez nich potencjału, doskonalenie zakresu i form narzędzi motywacyjnych, przejrzystość (jednolitość i zrozumiałość) stosowanych rozwiązań, systematyczność w zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań pracownika, troskliwość kierownictwa oraz dbałość o dobre interakcje społeczne.

Skuteczność systemu motywowania być stale monitorowana. Może być rozpatrywana zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika. W pierwszym przypadku miarą skuteczności tego systemu będzie stopień realizacji celów (zadań) motywującego, natomiast w drugim przypadku miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia z pracy motywowanego (lub ich brak)<sup>586</sup>.

Właściwie przygotowany system motywowania kształtuje pożądane zachowania, świadomość dobrej pracy, niezbędne relacje międzyludzkie i wyzwała skłonność do wyznaczania ambitnych i trudnych celów oraz wzrostu efektywności ich realizacji. Pomóc w tym może odpowiednie ukształtowanie struktury zadań wykonywanych przez pracowników, odpowiedniego klimatu organizacyjnego oraz wykreowanie w organizacji silnego przywództwa.

Ważnym obszarem związanym z motywowaniem jest wynagradzanie pracowników. Wynagrodzenie może być rozumiane w ujęciu węższym oraz w ujęciu szerszym. W ujęciu węższym jest to bieżące świadczenie pieniężne wypłacane z wykonanie pracy. W ujęciu szerszym natomiast oznacza wszelkie gratyfikacje (nie tylko z tytułu pracy, ale z tytułu faktu zatrudnienia)<sup>587</sup>.

Wynagrodzenia pełnią w organizacji cztery główne funkcje: dochodową, kosztową, motywacyjną oraz społeczną. Funkcja dochodowa polega na tym, że wynagrodzenie stanowi dla większości pracowników podstawowy dochód (często jedyny). Funkcja kosztowa oznacza, że dla organizacji wynagrodzeni pracownika stanowi ważny składnik kosztów, często decydujący o konkurencyjności na rynku. Funkcja motywacyjna polega na tym, że wynagrodzenie staje się instrumentem kształtowania zachowań i postaw pracowników i stanowi jeden z głównych czynników motywujących ludzi do zaangażowania się w sprawy

---

<sup>584</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 329.

<sup>585</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowniczą...*, op. cit., s. 33.

<sup>586</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 40.

<sup>587</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 321.

organizacji<sup>588</sup>. Funkcja społeczna natomiast polega na tym, że system wynagradzania wpływa na relacje, które zachodzą w systemie społecznym organizacji (chodzi tu m.in. o stosunki pomiędzy poszczególnymi pracownikami i różnymi grupami)<sup>589</sup>.

W literaturze przedmiotu spotkać też można ujęcia, w których wyróżniane są inne funkcje wynagradzania, np.:

- funkcja rynkowa (zwana też dystrybucyjną, polegającą na udziale wynagrodzeń w rozważeniu podaży i popytu na rynku dóbr konsumpcyjnych)<sup>590</sup>,
- funkcja oszczędnościowo-kapitałowa (wynagrodzenia, które nie są w całości wydane, stają się oszczędnościami i mogą w przyszłości stać się źródłem inwestycji)<sup>591</sup>,
- funkcja inwestycyjna<sup>592</sup>.

Wynagradzanie pracowników powinno opierać się na trwałych, najlepiej formalnych zasadach. Ogół zasad ustalania i wypłacania wynagrodzeń pracowników w organizacji nosi nazwę systemu wynagradzania<sup>593</sup>. Innymi słowy jest to „zespół rozwiązań prawnych i ekonomicznych, metodycznych i organizacyjnych niezbędnych do właściwego motywowania pracowników”<sup>594</sup>. Zespół działań związanych z wynagradzaniem, które obejmuje projektowanie, wdrażanie i obsługę systemów wynagrodzeń, nosi nazwę zarządzania wynagrodzeniami<sup>595</sup>. Polega na określaniu i wdrażaniu strategii, polityki i procesów, uwzględniających stosowne wynagradzanie pracowników za pomocą składników finansowych i niefinansowych. Głównymi składnikami klasycznych systemów wynagradzania są: oraz taryfikację pracy, formy płac oraz składniki płac.

Taryfikacja pracy wymaga przeprowadzenia w organizacji wartościowania pracy i obejmuje przygotowanie taryfikatorów kwalifikacyjnych, siatek płac i tabeli płac. W taryfikatorach kwalifikacyjnych dla poszczególnych stanowisk określa się trudność pracy w formie kategorii zaszeregowania i/lub wartości punktowych. Taryfikator kwalifikacyjny jest to więc zestawienie stanowisk pracy (zawodów) w firmie według uzyskanych wyników wartościowania pracy. Siatki płac na bazie mierników lub wartości punktowych kształtują

---

<sup>588</sup> U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 3 (177), s. 83.

<sup>589</sup> S. Borkowska, *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 357-359; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 360-361.

<sup>590</sup> m.in. M.W. Kopertyńska..., op. cit., s. 106; 110-111 Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 328.

<sup>591</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 328.

<sup>592</sup> T. Kawka, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 212.

<sup>593</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 349.

<sup>594</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty...*, op. cit., s. 196.

<sup>595</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 19

pionowe i poziome rozpiętości płac w organizacji. W tabelach płac, dzięki wykorzystaniu wartości stanowiska wyrażonej w punktach lub wskaźnikach, ma miejsce algorytmiczne określenie stawki płac dla danego stanowiska<sup>596</sup>.

Wynagrodzenie może mieć charakter stały, ruchomy lub zmienny (w zależności od podstawy jego kształtowania. Wynagrodzenie stałe nie jest w bezpośredni sposób zależne od wyników pracy pracownika, zespołu czy organizacji, w przeciwieństwie do wynagrodzeń zmiennych, które mogą się zmieniać w zależności kierunku zmian podstawy ich kształtowania m.in. od efektów pracy jednostki, zespołu, efektów finansowych organizacji.

W ramach wynagrodzeń ze względu na ich formę można wyróżnić wynagrodzenia finansowe i pozafinansowe. Wynagrodzenia finansowe z kolei dzielą się na bieżące (czyli przekazywane pracownikom w krótkich przedziałach czasowych, nieprzekraczających roku) i odroczone (o dłuższych okresach płatności). Dużą rolę w wynagradzaniu pracowników odgrywa płaca, czyli część wynagrodzenia finansowego, która jest wypłacana na bieżąco i wynika z umowy o pracę. Podstawowe sposoby ustalania wynagrodzeń płacowych (a zwłaszcza wielkości płac) nazywane są formami płac. Organizacje mogą swobodnie ustalać kryteria stosowane do wyliczania wysokości płacy pracownika. Najczęściej stosują do tego: czas pracy, wyniki ilościowe, wartościowe oraz stopień realizacji zadania. Płace oparte na jednym z tych kryteriów to podstawowe formy płac, do których należą<sup>597</sup>:

1. Forma czasowa – jej istotą jest uzależnienie wysokości płacy od przepracowanego czasu oraz stawki pieniężnej za jednostkę przepracowanego czasu. Forma jest przydatna tam, gdzie można prowadzić rejestrację czasu pracy, a nie da się zmierzyć jej efektów. Podstawową wadą jest brak powiązania wysokości płacy z efektami pracy.
2. Forma akordowa – wysokość płacy jest powiązana z ilością wykonanej pracy oraz stawką pieniężną za jednostkę pracy, czyli stawką akordową. Może być stosowana tam, gdzie da się zmierzyć efekt ilościowy pracy. Jej zaletą jest powiązanie z efektami pracy.
3. Forma prowizyjna – pracownika ma udział w wypracowanym przez siebie wyniku finansowym. Wysokość płacy stanowi ułamek finansowego efektu pracy; forma może być zastosowana tam, gdzie łatwo jest zmierzyć indywidualny (lub zespołowy) wynik pracy (np. w sprzedaży). Jej zaletą jest powiązanie poziomu płacy z jej rezultatem, zaś

---

<sup>596</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty...*, op. cit., s. 197.

<sup>597</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 329-335 .

wadą trudności z ustaleniem stopy udziału pracownika w wyniku finansowym jego pracy.

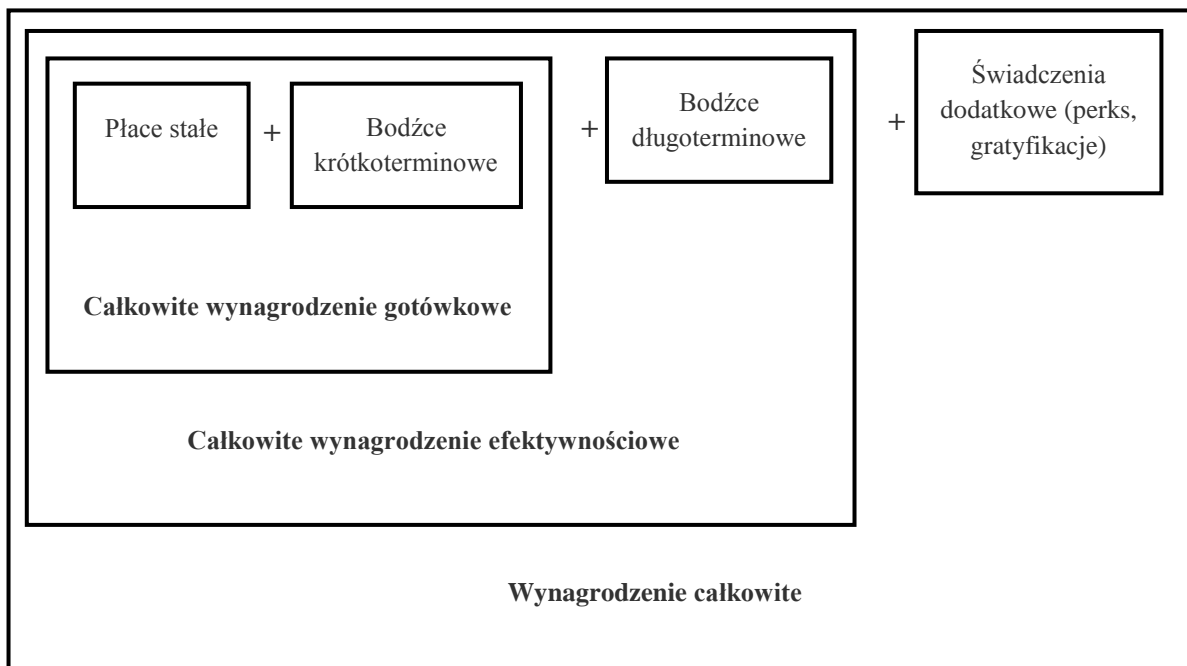
4. Forma zadaniowa – występuje w dwóch odmianach: warunkowej (płaca jest równa stawce pieniężnej określonej przez pracodawcę i przysługuje tylko wówczas, gdy pracownik zrealizuje w całości określone zadanie) i procentowej (płaca jest uzależniona od stawki za zadanie i stopnia jego realizacji określonego w procencie dziesiętnym). Formę tą można wykorzystywać tam, gdzie da się podzielić pracę na zadania i liczy się ich szybka i sprawna realizacja. Wadą formy zadaniowej warunkowej jest brak gwarancji dla pracownika, że uzyska płacę, gdyż jest ono wypłacane tylko w sytuacji pełnej realizacji zadania, natomiast wadą formy zadaniowej procentowej jest trudność i pracochłonność zwymiarowania stopnia realizacji zadania. Pierwszą z tych wad można przezwyciężyć dzięki zastosowaniu formy mieszanej, w której przykładowo główna część płacy jest ustalana za czas przepracowany i jest wzbogacana premią za wykonanie zadania.

Płaca może być jednoskładnikowa oraz wieloskładnikowa. Zaletą tej pierwszej jest prostota, a tej drugiej większe możliwości oddziaływania na pracownika. W przypadku płacy wieloskładnikowej wynagrodzenie całkowite może obejmować cztery moduły (rys. 31), do których zalicza się: płace stałe, bodźce krótkoterminowe, bodźce długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe.

W ramach płacy stałej, która jest należna pracownikowi tak długo, jak długo jak długo obowiązuje jego umowa o pracę z organizacją, wyróżnia się: płacę zasadniczą, względnie stałe dodatki, płaca za czas nieprzepracowany, ryczałty. Bodźce krótkoterminowe są zależne od efektów za okres nie dłuższy niż 1 rok i należą do nich: premie, nagrody, inne płace ruchome (np. nadwyżka akordowa). Bodźce długoterminowe (inaczej odroczone) z kolei uzależnione są od efektów za okres dłuższy niż 1 rok. Zalicza się do nich: bodźce własnościowe (akcje, opcje na akcje), bodźce własnościowe powiązane z efektami organizacji i/lub pracownika, bodźce finansowe (w tym efektywnościowe, np. jednostki osiągnięć), bodźce oszczędnościowe, bodźce ubezpieczeniowe (systemy socjalnych ubezpieczeń pracowniczych).

Świadczenia dodatkowe natomiast cechują się względnie stałym charakterem i są oferowane przez organizację dobrowolnie. Nie muszą dotyczyć ogółu pracowników, a ich rodzaj i wymiar może być zróżnicowany. Wśród świadczeń dodatkowych wymienia się: transportowe (np. samochód osobowy, ryczałt samochodowy, bezpłatny parking, przelot w klasie business), mieszkaniowe (np. zakup mieszkania, pożyczki niskoprocentowane na

zakup lub remont mieszkania, opłata za czynsz), rekreacyjne (np. bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do urządzeń typu siłownia, basen, korty itp.), zdrowotne (opłata za usługi wybranej lecznicy), komunikacyjne (np. opłata za telefon, Internet), opłata za podróże turystyczne pracownika i jego rodziny, wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację (np. komputer), doradztwo finansowo-podatkowe, świadczenia socjalne, odprawy specjalne (np. z tytułu zmiany zakresu odpowiedzialności w związku z fuzją czy przejęciem organizacji, z tytułu zwolnienia kierownika)<sup>598</sup>.



**Rysunek 31. Składniki pakietu wynagrodzeń całkowitych**

Źródło: opracowanie na podstawie: S. Borkowska, *Wynagradzanie...*, op. cit., s. 355.

Tworzenie struktury wynagrodzeń całkowitych może odbywać się dwoma metodami. Pierwsza z nich polega na dodawaniu kolejnych składników do płacy zasadniczej, co daje charakter wynikowy. Druga metoda, właściwa wynagrodzeń pakietowych, polega na określeniu ogólnej puli środków na wynagrodzenia, a następnie celowym podzieleniu jej na wynagrodzenia stałe, i ruchome, krótko- i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe w taki sposób, aby zapewnić organizacji wsparcie realizacji strategii organizacji i spełnienie oczekiwań pracowników. Wynagrodzenia pakietowe mogą pomóc m.in. w pozyskaniu

<sup>598</sup> S. Borkowska, *Wynagradzanie...*, op. cit., s. 355-356.

i utrzymaniu pracowników najbardziej wartościowych dla organizacji, wzmacniać motywowanie pracowników<sup>599</sup>.

Bodźce długoterminowe i świadczenia dodatkowe składają się na dochody pozapłacowe tzw. beneficja. Stanowią one dodatkowe wynagrodzenie materialne i najczęściej powiązane są pełnieniem w organizacji odpowiedzialnej funkcji. Pracownicy korzystający z pozapłacowych form wynagradzania posiadają m.in. dostęp o atrakcyjnych dóbr i usług, określone korzyści materialne, bardziej komfortowe warunki pracy czy też poczucie polepszenia jakości życia. Najczęściej stosowanymi benefitami są przede wszystkim: mieszkanie służbowe, samochód służbowy, służbowy telefon, bezpłatne miejsce na parking, płatny dodatkowy urlop, prawo do korzystania z usług organizacji, prawo do nabywania po kosztach własnych lub im bliskim produktów organizacji, bezpłatne lub dotowane przez organizację posiłki, ubezpieczenia medyczne, świadczenia socjalne, system szkoleń, zwrot kosztów kształcenia, możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych<sup>600</sup>.

Poza klasycznymi systemami wynagrodzeń w praktyce działalności organizacji spotkać można tzw. innowacyjne strategie płac, które polegają na wprowadzaniu nowych sposobów i form wynagradzania, opartych o takie kryteria jak m.in.: indywidualizacja płac pracowników, umiejętności i kompetencje pracowników. Ich cechą charakterystyczną jest wprowadzanie w miejsce jednolitego systemu wynagradzania takich rozwiązań, które są ukierunkowane na motywowanie określonych grup pracowników, a czasem nawet pojedynczych osób.

W praktyce organizacji zachodnich do popularniejszych innowacyjnych systemów wynagradzania pracowników w organizacji zalicza się wspomnianą wcześniej formę wynagradzania pakietowego oraz kafeteryjną formę wynagrodzeń, zwana także kafeterią. W systemie kafeteryjnym pracownik ma możliwość wyboru formy, w jakiej uzyskuje część swojego wynagrodzenia<sup>601</sup>. Jego wynagrodzenie składa się z dwóch części. Pierwsza, najczęściej przeważająca część wynagrodzenia obejmuje te składniki wynagrodzenia, które są określone przez organizację z góry i pracownik nie ma możliwości zamiany ich na inne. Drugą, mniejszą część wynagrodzenia pracownika stanowi natomiast kwota pieniężna, w ramach której pracownik może wybrać z listy te świadczenia, które organizacja może mu sfinansować. W tym przypadku pracownik nie otrzymuje gotówki, a musi wybrać z listy te

---

<sup>599</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99-101.

<sup>600</sup> Z. Ciekankowski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 120-121.

<sup>601</sup> Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 235.

świadczenia, które mu najbardziej odpowiadają<sup>602</sup>. Zaletami takiego rozwiązania jest indywidualizacja świadczeń, która może przyczynić się do wzrostu zadowolenia pracowników oraz większa elastyczność kosztowa organizacji. Wśród wad można natomiast wskazać trudności związane z opracowaniem i wdrożeniem tego systemu, wysokie koszty obsługi administracyjnej oraz ograniczoną grupę osób, które z tego systemu w organizacji korzystają. W Polsce, na chwilę obecną, ta forma wynagradzania pracowników jest stosunkowo mało rozpowszechniona<sup>603</sup>.

W okresach powszechnego dążenia do obniżania kosztów, szczególnie w sytuacji pogorszenia koniunktury czy spadku zainteresowania produktami czy usługami, w interesie każdej organizacji leży dążenie do optymalizacji budżetu wynagrodzeń. Jednym z stosunkowo mało znanych, a zarazem skutecznych sposobów zarządzania premiami i wynagrodzeniami odroczonymi jest bank premii. Rozwiązanie to polega na gromadzeniu części wypracowanego wynagrodzenia na specjalnym koncie. Środki te wypłaca się po osiągnięciu ustalonych celów i spełnieniu warunków umowy zgodnie z przygotowanym wcześniej harmonogramem<sup>604</sup>.

Wynagradzanie powinno być wykorzystywane dla wspierania realizacji celów organizacji, zatem strategia wynagradzania powinna być spójna ze strategią, strukturą i kulturą organizacji. W badaniach naukowych realizowanych w obecnych warunkach gospodarczych, wynagrodzenia rozpatrywane są przede wszystkim w ujęciu czynników wypychających. Wskazuje się między innymi, że ważniejsze od wysokości płacy jest zadowolenie pracownika z wynagrodzenia za pracę. Zadowolenie to może być rezultatem poczucia sprawiedliwości dyspersji wynagrodzeń i/lub ich struktury<sup>605</sup>.

Reasumując powyższe rozważania, prawidłowe wynagradzanie, jak uważa Z. Sekuła<sup>606</sup>, to takie wynagradzanie, które pod względem poziomu, struktury i rozpiętości za różne rodzaje pracy jest tak kształtowane, aby skutecznie motywowało do pracy, korzystnie

---

<sup>602</sup> Z. Pawlak, A. Smoleń, *Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 2012, 1-4 (VI), s. 91.

<sup>603</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 380-382.

<sup>604</sup> K. Sedlak, *Bank premii – nowe podejście do motywowania*, [w:] K. Sedlak (red.), *Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2010, s. 205.

<sup>605</sup> P. Singh, N. Loncar, *Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent*, „Industrial Relations”, 2010, Vol. 65, No. 3, s. 473; T.A. Judge, R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff, J.C. Shaw, B.L. Rich, *The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature*, „Journal of Vocational Behavior”, 2010, No. 77, s. 163; I. Saeed, M. Waseem, S. Sikander, M. Rizwan, *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment*, „International Journal of Learning&Development”, 2014, Vol. 4, no. 2, s. 254.

<sup>606</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty...*, op. cit., s. 204.



wpływało na strukturę kosztów organizacji, stanowiło wystarczający dochód dla pracownika oraz przyczyniło się do spełniania aspiracji społecznych.

Ocenianie pracowników jest pewnego rodzaju procesem zarządzania operatywnego i strategicznego w organizacji, z uwagi na to, że służy do podejmowania dużej części decyzji personalnych. Ocenianie pracowników polega na „wartościowaniu z punktu widzenia określonych kryteriów, cech, zjawisk, stanów rzeczy, które łączone są przez oceniającego z osobą pracownika”. Efektem finalnym tego procesu jest ocena, czyli sąd wartościujący<sup>607</sup>.

Oceny najczęściej dzielone są na permanentne (ocena ciągła, bieżąca) i oceny okresowe. Pierwsze z reguły są ocenami niesformalizowanymi, dokonywanymi „na bieżąco”, codziennie, przez bezpośrednich przełożonych w dowolny sposób, natomiast drugie są ocenami sformalizowanymi<sup>608</sup>, które są realizowane w organizacji systematycznie, co pewien czas.

Istnieją dwa główne ujęcia dotyczące procesu oceniania, tj. szacujące oraz rozwojowe. Ocena zorientowana na oszacowanie pracy polega na tym, że ocena pracownika sprowadza się do analizy wykonywanej przez niego pracy w danym okresie, natomiast ocena o charakterze rozwojowym jest nastawiona na wskazówki, co tego jak pracownik powinien rozwijać swoje możliwości i kierować własną karierą<sup>609</sup>.

Aby proces oceniania okresowego przebiegał w organizacji prawidłowo, niezbędne staje się stworzenie systemu ocen pracowniczych, który definiowany jest jako powtarzalny, zaplanowany, sformalizowany i nakierowany na rozwój pracownika proces. Obejmuje on: cele oceny (dlaczego oceniamy?), kryteria i techniki oceny (co oceniamy?), podmiot oceniania (kogo oceniamy?), podmiot oceniający (kto ocenia?), sposoby oceniania (jak oceniamy?), narzędzia oceny (co pomaga we właściwej realizacji oceny?) oraz zasady wprowadzania zmian do systemu (kiedy i jak można dokonywać modyfikacji systemu ocen?)<sup>610</sup>.

Wśród podstawowych celów oceny pracowników wymienić można<sup>611</sup>:

---

<sup>607</sup> J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 35.

<sup>608</sup> M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce. Poradnik dla menedżerów z zestawem narzędzi*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 50-51.

<sup>609</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 125-126..

<sup>610</sup> M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, *System ocen okresowych pracownika*, [:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2005, s. 118

<sup>611</sup> K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 2014, nr 103, s. 88.

1. Podnoszenie efektywności i jakości realizacji zadania. Aby pracownicy byli w stanie coraz lepiej realizować swoje zadania, powinni zostać zaznajomieni z dotychczasowymi wynikami swojej pracy. Przeprowadzenie oceny i przedstawienie jej wyników pracownikowi urzeczywistnia realizację tej przesłanki.
2. Motywowanie pracowników. Przekazywanie pracownikom informacji zwrotnych może motywować ich do pracy, a wyznaczanie celów, które skłaniają pracowników do lepszego niż dotąd wykonywania pracy stanowi w organizacji ważne narzędzie motywacyjne. Dzięki ocenie można także tworzyć racjonalne systemy wynagradzania.
3. Podejmowanie decyzji dotyczących przyznawania nagród. System oceny okresowej można wykorzystać do przyznawania sprawiedliwych nagród pracownikom, którzy w największym stopniu na to zapracowali.
4. Rozpoznawanie potencjału. Okresowa ocena umożliwia wyłonienie osób, które dobrze realizują swoje zadania, oraz tych, które mają z tym problemy. Dzięki ocenie organizacja ma możliwość skoncentrowanie zasobów na tych pracownikach, którzy rokują najlepiej z punktu widzenia przyszłych korzyści organizacji.
5. Rozwój pracowników. Ocena pracy usprawnia proces rozwoju i doskonalenia pracowników, ułatwia rozpoznanie potrzeb rozwojowych pracownika w krótkiej i średniej perspektywie czasowej oraz zaplanowanie sposobu zaspokojenia owych potrzeb.
6. Formalny zapis niezadowolającego poziomu realizowania pracy. Ocena może też stanowić część procesu dokumentowania niezadowolającego poziomu wykonywania zadań przez pracownika i służyć jako „dowód” w sytuacji postępowania dyscyplinarnego lub zwolnień.

Z punktu widzenia powyższych celów ocenianie pełni w organizacji szereg ważnych funkcji, wśród których do najistotniejszych należą: funkcja informacyjna (ocenianie dostarcza informacji zarówno oceniającemu, jak i ocenianemu), decyzyjna (informacje pozyskane z ocen mogą służyć podejmowanie decyzji personalnych), korekcyjna (ocenianie pozwala wykrywać i eliminować błędy i niedociągnięcia w pracy pracowników), motywacyjno-wychowawcza (ocenianie pobudza pracowników do lepszej pracy), stabilizująca (ocenianie pozwala na utrwalanie i umacnianie pozytywnych postaw wobec pracy) oraz rozwojowa (ocenianie służy doskonaleniu, awansowi i karierze pracowników)<sup>612</sup>.

---

<sup>612</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 296-297.

System ocen nie jest wyizolowanym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Aby mógł on spełniać swoje podstawowe funkcje musi być odpowiednio powiązany z systemem motywacyjnym (w tym z systemem wynagradzania) oraz systemem informacji wewnętrznej w organizacji. Wyniki ocen (zarówno pozytywne, jak i negatywne) muszą mieć swoje przełożenie na awanse, szkolenia, ścieżki rozwoju zawodowego. Jednocześnie, aby oceny (uwzględniające cele indywidualne) były rzetelne, musi być spełniony warunek znajomości celów organizacji i roli poszczególnych osób w ich realizacji<sup>613</sup>.

Podmiotem ocenianym w systemie ocen pracowniczych może być pracownik lub grupa pracowników. Z tego punktu widzenia możemy mieć do czynienia z ocenami indywidualnymi lub zespołowymi (grupowymi). Ocena indywidualna może dotyczyć kwalifikacji pracownika, jego cech osobowych, zachowań i efektów pracy. Ocena zespołowa koncentruje się na efektach pracy. Podmiotem oceniającym jest natomiast ta osoba w organizacji, która dokonuje oceny pracowników. Może nim być: bezpośredni przełożony, współpracownicy, podwładni ocenianego, sam pracownik (który dokonuje samooceny), klienci wewnętrzni, klienci zewnętrzni, komisja oceniająca lub eksperci zewnętrzni.

Kryteria oceny to cechy, które stanowią podstawę oceny danej osoby. W ocenianiu pracowników stosowane są oceny jednokryterialne i wielokryterialne. W przypadku oceny wielokryterialnej konieczne jest ustalenie wag poszczególnych kryteriów. Wśród kryteriów wykorzystywanych w systemach ocen pracowniczych wyodrębnia się na ogół na kilka grup<sup>614</sup>:

1. Kryteria kwalifikacyjne. Odzwierciedlają formalną przydatność człowieka na dane stanowisko. Zalicza się do nich przykładowo wiedzę, doświadczenie, umiejętności, znajomość języków itp.
2. Kryteria osobowościowe. Są cechy intelektu i charakteru pracownika.
3. Kryteria behawioralne. Zalicza się do nich cechy charakteryzujące postawy i zachowania pracowników. Kryteriów behawioralnych nie należy stosować samodzielnie, powinny one spełniać rolę uzupełniającą w stosunku do kryteriów kompetencyjnych czy efektywnościowych<sup>615</sup>.

---

<sup>613</sup> K. Znańska-Kozłowska, *Ocenianie pracowników jako element rozwoju kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2013, nr 2, s. 63-64.

<sup>614</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska Kraków 2006, s. 40.

<sup>615</sup> G. Królik, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006, s. 298.

1. Kryteria efektywnościowe. Są to wskaźniki charakteryzujące wyniki pracy ocenianego. Ich stosowanie wymaga ustalenia miar efektów pracy oraz dobrego systemu rejestrowania i rozliczania wyników.

A. Pocztowski wskazuje, że w związku z upowszechnieniem się praktyki wykorzystywania modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi celowe staje się uczynienie z kompetencji jednej z podstawowych kategorii oceniania i stosowanie jej w miejsce kryteriów kwalifikacyjnych i osobowościowych. Kryteria oparte na kompetencjach określają konkretne umiejętności, zdolności i predyspozycje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania na danym stanowisku pracowniczym, innymi słowy to te cechy i właściwości pracowników, które w sposób przyczynowo- skutkowy są powiązane z osiąganymi przez pracowników wysokimi efektami pracy<sup>616</sup>.

Wiele badań dowodzi, że oczekiwania pracowników w zakresie systemu ocen pracowniczych zdecydowanie różnią się w zależności od zajmowanego w organizacji stanowiska czy sprawowanej funkcji. Oczekiwania przełożonych i podwładnych są inne, ponieważ inne są ich role społeczne. Te odmienne oczekiwania rzutują na oceny pracownicze w takim samym zakresie, jak liczne zniekształcenia psychologiczne<sup>617</sup>.

Sposób, w jaki dokonywana jest ocena pracowników, nosi nazwę metody lub techniki oceniania. W praktyce ocenianie może to odbywać się w sposób mniej lub bardziej sformalizowany przy wykorzystaniu rozmaitych metod i technik. Można je podzielić na relatywne, polegające na porównywaniu pracowników między sobą, i absolutne, w których punktem odniesienia są ustalone standardy, normy czy wzorce. Do metod relatywnych najczęściej zalicza się<sup>618</sup>:

1. Metodę porównywania parami – polega na porównaniu każdego pracownika z każdym, a następnie przyznawanie punktów tym, którzy w tym "współzawodnictwie" wypadli. W konsekwencji powstaje lista rankingowa. Metoda jest bardzo pracochłonna, gdyż z każdym nowym pracownikiem ilość relacji rośnie o liczbę dotychczasowych pracowników.
2. Ranking – polega na szeregowaniu pracowników według wybranych kryteriów (od najlepszego do najgorszego). Jest to prosta technika, jednak powinna być

---

<sup>616</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania...*, op. cit., s. 279.

<sup>617</sup> J. Jiang, G.Klien, T.G. Wang Eric, *Relationship of Skill Expectation Gap between is employee and their managers with user satisfaction*, „Information Resources Management Journal”, 2007, No. 20(2), s. 63-75.

<sup>618</sup> R. Walkowiak, I.Z. Czaplicka- Kozłowska, A.J. Kozłowski, S. Stachowska, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 100.

stosowana tylko w przypadku podobnych zadań pracowników, ponieważ przy bardzo zróżnicowanym zakresie pracy wyniki mogą być nieobiektywne.

3. Technikę wymuszonego rozkładu – polega na uszeregowaniu ocenianych pracowników w ramach ustalonych kryteriów (np. wyników pracy) w taki sposób, aby liczebność osób, które mają otrzymać ocenę danego typu (od najwyższej do najniższej), tworzyła w przybliżeniu rozkład normalny. Jest to więc próba wpasowania poszczególnych pracowników w rozkład normalny jakiegoś kryterium. Wymaga założenia reprezentatywności próby. Dokonywanie oceny polega na określeniu, w którym z przedziałów rozkładu mieści się oceniany pracownik. Metoda ta jest rankingiem grupowym, ponieważ w wyniku jej stosowania otrzymuje się listę rankingową grup pracowników, zakwalifikowanych do odpowiednich kategorii, np. najsłabszych, najlepszych i przeciętnych.
4. Portfolio personalne – ma na celu grupowanie ocenianych pracowników w kategorii istotne ze strategicznego punktu widzenia organizacji. Analiza jest nanoszona na diagram przypominający macierz BCG. Dla każdej grupy przyjmuje się określone działania (szkolenia, awanse, zwolnienia, itp.).

Wśród metod absolutnych wyróżnia się natomiast<sup>619</sup>:

1. Ocenę opisową – polega na sporządzeniu w formie pisemnej charakterystyki efektów pracy osiągniętych przez pracownika.
2. Metodę porównania ze standardami – polega na dokonywaniu porównań rezultatów pracy ocenianych pracowników z ustalonymi wcześniej standardami. Standardy te mogą odnosić się do ilości i jakości pracy, czasu pracy, itd.
3. Metodę wydarzeń krytycznych – bazuje na regularnym notowaniu przez oceniającego tzw. wydarzeń krytycznych, odnoszących się do zachowania ocenianych pracowników, które są ich sukcesami lub porażkami. Stanowią one podstawę do sformułowania opinii o pracowniku.
4. Skale ocen – służą one do pomiaru stopnia natężenia określonego kryterium oceny, np. wiedzy, umiejętności czy zachowań pracowników, które są ważne z punktu widzenia zajmowanego stanowiska pracy czy też pełnionej roli organizacyjnej.
5. Listy kontrolne – podstawą do sformułowania oceny o pracowniku w tym przypadku są opisy możliwych zachowań. Polega to na tym, że osoba oceniająca z określonej liczby opisów dokonuje wyboru takiego zachowania, które najlepiej odpowiada

---

<sup>619</sup> B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 114.

zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje analizowane są przez oceniających (eksperta lub zespół oceniający). Opisom zachowań mogą być przypisane określone liczby punktów, dzięki czemu wyniki uzyskane przez pracownika mogą być podstawą do określania profili kompetencyjnych jego sylwetki.

6. Testy wyboru - składają się z kilku lub kilkunastu pytań, których celem jest pomoc w ocenie pracownika. Do każdego pytania przyporządkowany jest zestaw zamkniętych odpowiedzi charakteryzujących jego zachowanie. Oceniający ma za zadanie wybór najwłaściwszej z nich<sup>620</sup>.
7. Ocenianie przez określanie celów (zarządzanie przez cele) - nawiązuje do metody zarządzania przez cele. Istotą tego podejścia jest wspólne wytyczanie celów na każdym stanowisku pracy przez przełożonego i podwładnego, a następnie wspólne analizowanie osiągniętych rezultatów pracy (stopnia realizacji ustalonych celów).
8. Metodę 360° - pozwala ona ocenić pracownika z różnych punktów widzenia. Polega na tym, że pracownik i przełożony otrzymują syntetyczną, anonimową informację zwrotną o dokonaniach ocenianego pracownika od wielu osób bezpośrednio z nim współpracujących zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Metoda może być także narzędziem pomiaru wyników pracy osoby ocenianej, wtedy<sup>621</sup>: bada kompetencje pracowników, dostarcza informacji zwrotnych, informując, jak osobę ocenianą postrzegają inni, pozwala ocenić rozmaite umiejętności, koncentruje się na różnych obszarach takich, jak np. praca zespołowa, czy zdolności przywódcze.
9. Development Center - metoda Assessment Center (AC), nazywana w przypadku ocen pracowniczych Development Center (DC). DC jest wykorzystaniem metodologii AC do oceny kompetencji zatrudnionego personelu. Zakres wykorzystania (selekcja, rozwój) stanowi podstawową różnicę między nimi<sup>622</sup>.

W literaturze spotykać też można inne sposoby podziału metod oceniania. Należy do nich rozróżnienie na: metody obiektywne oraz metody orzekające. Obiektywne mierniki wyników obejmują faktyczną produkcję, udział wyrobów wadliwych, wartość sprzedaży bądź liczbę rozpatrzonych wniosków. Pracownicy zwykle oceniani są w standaryzowanych warunkach, umożliwiających porównywalność wyników. Metody orzekające, łącznie

---

<sup>620</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarka, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 169.

<sup>621</sup> J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2011, s. 262-263.

<sup>622</sup> K. Wąsowska-Bąk, D. Gorecka, M. Mazur, *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji kandydatów do pracy i pracowników*, One Press, Gliwice 2012, s. 15.

z technikami szeregowania (rankingowania) i punktowania, są najbardziej rozpowszechnionym sposobem pomiaru sprawności. Inna klasyfikacja wyodrębnia techniki opisowe (np. swobodny opis, samoocena, technika wydarzeń krytycznych) i porównawcze, których podstawą jest porównywanie pracowników między sobą (np. ranking, porównywanie parami, technika wymuszonego rozkładu), oraz metody i techniki kompleksowe, które stosują łącznie więcej niż jedną technikę oceniania (arkusze ocen pracownika, model 3600, ocenianie przez określanie celów, portfolio personalne, Assessment Center). Wskazane metody i techniki oceniania można również podzielić na subiektywne, które bazują w ocenie pracownika na poglądach i opiniach osób oceniających (np. skale liczbowe, skale graficzne, technika wymuszonego rozkładu, ranking, porównywanie parami), oraz obiektywne, w których podstawę oceny stanowią kryteria mierzalne (np. swobodny opis, technika wydarzeń krytycznych, ocenianie przez określanie celów).

W ramach procesu oceniania wyodrębnić można trzy podstawowe etapy: projektowania, implementacji i monitorowania. W etapie projektowania ma miejsce m.in. określenie celów systemu oceniania, określenie podmiotów dokonujących oceny, określenie kryteriów oceniania, dobór metod i technik oceniania, określenie częstotliwości przeprowadzania ocen okresowych, opracowanie instrukcji oceniania, identyfikacja metod analizy i przechowywania informacji, wybór osób administrujących systemem ocen, wskazanie na kierunki wykorzystania pozyskanych informacji, określenie sposobu przekazywania informacji zwrotnych i osób za to odpowiedzialnych. Na etapie implementacji niezmiernie ważne jest z kolei poinformowanie pracowników o systemie ocen okresowych (w zakresie celów, organizacji procesu, kryteriów oceniania i wykorzystania wyników), przeszkolenie podmiotów oceniających, realizacja pilotażu i na jej podstawie ewentualna modyfikacja systemu oraz przeprowadzenie pełnej edycji ocen z uwzględnieniem przekazania informacji zwrotnych i wykorzystania wyników zgodnie z założonymi celami. Ocena okresowa pracownika powinna kończyć się sugestiami przełożonego odnośnie prawdopodobnych decyzji personalnych, które należałoby podjąć wobec ocenianych. Na etapie monitorowania warto zwrócić natomiast uwagę na konieczność weryfikacji poprawności przebiegu oceniania zgodnie z założeniami, terminowość realizacji procesu, zgodność wykorzystania ocen z celami systemu oraz analizę adekwatności dopasowani kryteriów i metod ocen<sup>623</sup>.

---

<sup>623</sup> U. Pauli, *Systemy ocen pracowniczych*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian...*, op. cit., s. 131-133.

Ważną kwestią w tworzeniu przez organizację efektywnego i etycznego systemu oceniania jest przyjęcie zasad, które będą uwzględniane zarówno na etapie jego tworzenia, jak i użytkowania. W literaturze przedmiotu spotyka się różne propozycje ujęcia zasad oceniania. A. Poczowski do najistotniejszych zasad z punktu widzenia funkcjonowania skutecznego i przejrzystego systemu zalicza zasady: systemowości (system oceniania powinien być wkomponowany w system zarządzania zasobami ludzkimi, a poszczególne jego muszą być wzajemnie spójne), powszechności (ocenie podlegają wszyscy pracownicy organizacji), systematyczności (stały charakter oceniania w organizacji), jawności (oceniანი powinni być poinformowani o celach, kryteriach i procedurze oceniania), konkretności (stawianie jasnych i mierzalnych celów, które są powiązane z wykonywaną pracą), prostoty (zrozumiałość systemu dla wszystkich podmiotów biorących udział w ocenianiu), oraz elastyczności (dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnych okoliczności i celów oceniania)<sup>624</sup>. Szersze ujęcie proponuje A. Ludwicyński, który do zasad oceniania zalicza takie zasady, jak<sup>625</sup>: celowości, użyteczności, kompleksowości, systemowości, ciągłości, jednolitości, okresowości, stałości, fachowości, adekwatności, powszechności, metodyczności, poufności, formalizacji, etapowości i prawa do odwoływania się.

Kluczowym elementem procesu oceniania jest rozmowa oceniająca, której celem jest dokonany wspólnie z pracownikiem przegląd jego wyników pracy, osiągnięć i porażek, słabych i mocnych stron oraz zachowań. Przeprowadzenie efektywnej rozmowy oceniającej wymaga od oceniającego i ocenianego określonych umiejętności i cech osobowościowych takich, jak umiejętne krytykowanie, asertywność czy empatia itp. Pracownicy oczekują konstruktywnej informacji zwrotnej, wobec czego ocena musi być też szersza i uwzględniać czynnik humanistyczny, gdyż ludzi zdecydowanie bardziej motywuje i inspiruje konstruktywna rozmowa.

Oceniając pracowników warto pamiętać, że o ile zaufanie do organizacji i pozytywne postawy pracowników buduje się latami, o tyle stracić je można niemal w jednej chwili. Z tej przyczyny prawidłowe przygotowanie procesu oceny jest niezmiernie istotne i pomimo występowania wielu trudności i barier warto podejmować działania na rzecz implementacji systemu ocen pracowniczych jako stałego elementu zarządzania zasobami ludzkimi.

Szkolenia pracowników. W 2005 r. Komisja Europejska wyraźnie stwierdziła, że „dobrze rozwinięte zasoby ludzkie w dziedzinie badań i rozwoju są kamieniem węgielnym

---

<sup>624</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania...*, op. cit., s. 278.

<sup>625</sup> A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 283-284.



rozwoju wiedzy naukowej, postępu technologicznego, poprawy jakości życia, zapewnienia dobrobytu obywateli europejskich i przyczyniania się do konkurencyjności Europy”<sup>626</sup>. Tak więc jednym z najważniejszych obowiązków menedżera jest rozwijanie umiejętności bezpośrednich podwładnych, co wiąże się z pomaganiem im w: odkrywaniu ich pasji i celu w życiu, uświadomieniu sobie ich wartości związanych z pracą, zrozumieniu polityki i priorytetów organizacji, udoskonalaniu umiejętności, rozwijaniu kompetencji, stawianiu przed nimi wyzwań w postaci nowych doświadczeń, znajdowaniu mentorów i budowie sieci kontaktów zawodowych oraz odkrywaniu, jak nimi kierować<sup>627</sup>.

Problematyka szeroko rozumianego rozwoju zasobów ludzkich stanowi obecnie przedmiot wielu opracowań poświęconych różnym jej aspektom. Terminologia także jest zróżnicowana, od kształcenia (doksztalcania, doskonalenia zawodowego, szkolenia) poprzez rozwój kadr (personelu, pracowników, zawodowy), rozwój potencjału ludzkiego, aż do rozwoju kapitału ludzkiego<sup>628</sup>.

Warty podkreślenia wydaje się tu fakt, że od pierwszej dekady XXI wieku rozwój zasobów ludzkich czasem bywa utożsamiany z zarządzaniem talentami<sup>629</sup>. Między innymi dlatego rozwój ten trudno jest jednoznacznie zdefiniować, co jest konsekwencją tego, że m.in. rozwój zasobów ludzkich dokonuje się nie tylko w czasie pracy, ale i poza nim. A to oznacza, że może mieć charakter formalny, nieformalny oraz pozaformalny<sup>630</sup>. W praktyce zatem rozwój to również wszelkie akty wymiany wiedzy czy doświadczeń w miejscu pracy oraz w czasie wolnym<sup>631</sup>.

Rozwój zasobów ludzkich może być rozpatrywany w ujęciu wąskim lub szerokim. Wąskie ujęcie rozwoju oznacza traktowanie go jako synonimu wszelkiego rodzaju szkoleń. Dominowało ono w naukach o zarządzaniu do końca lat 80-tych XX wieku. W późniejszym czasie, w następstwie pojawienia się idei organizacji uczącej się, zaczęto rozwój zasobów ludzkich postrzegać coraz szerzej<sup>632</sup>. W konsekwencji, współcześnie rozwój zasobów

---

<sup>626</sup> X. Wang, *Strategic Human Resource Management and Corporate Performance*, “Modern Economy”, 2019, vol. 10, no. 1, s. 311. DOI: 10.4236/me.2019.101021.

<sup>627</sup> Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019, s. 222.

<sup>628</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 300.

<sup>629</sup> J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit. s. 51.

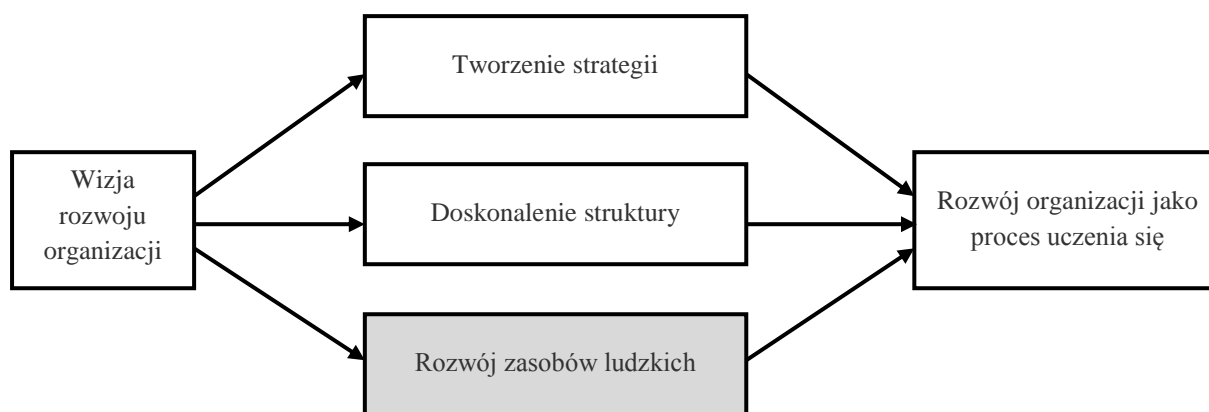
<sup>630</sup> E. Smyrnova-Trybulska, *Technologie informacyjno-komunikacyjne i e-learning we współczesnej edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, s. 70; R. Poell, *Workplace Learning Theories and Practices*, [w:] J. Walton, C. Valentin (red.), *Human Resources Development. Practices and Orthodoxies*, Pelgrave Macmillan, Basingstoke 2014, s. 21.

<sup>631</sup> E. Jędrych, *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2013, z. 51, nr 1146, s. 92.

<sup>632</sup> J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 51.

ludzkich organizacji zaczęto postrzegać szerzej jako każdą zmianę w stanie osobowym organizacji, która może dotyczyć wielkości, struktury bądź kwalifikacji personelu.

Przez rozwój pracowników rozumie się zatem „zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału oraz wartości kapitału ludzkiego w organizacji”<sup>633</sup>. Zaangażowanie organizacji w planowanie i realizację rozwoju pracowników przekłada się na wymierne korzyści, do których zalicza się<sup>634</sup>: zabezpieczenia przyszłych potrzeb kadrowych organizacji, większa lojalność ze strony pracowników, wzrost efektywności pracy, lepsze wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników zwiększenie zaangażowania w pracę i motywacji do pracy. Z tego też względu rozwój zasobów ludzkich winien być traktowany jako integralny składnik rozwoju organizacji. Model zintegrowanego rozwoju organizacji (rysunek 32), przyjmuje, że działania w obszarze rozwoju zasobów ludzkich, procesów tworzenia strategii i doskonalenia struktury organizacyjnej powinny być traktowane jako procesy komplementarne oraz prowadzone równoległe, a ich efektem jest powstanie organizacji uczącej się. Powinny więc być ze sobą ściśle powiązane. Wynika stąd bezpośrednio kluczowa rola inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i traktowania go jako integralnej części rozwoju organizacji<sup>635</sup>.



**Rysunek 32. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji**

Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 299.

<sup>633</sup> H. Karaszewska, *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XLI – Nauki Humanistyczno-Społeczne”, 2010, z. 397, s. 126.

<sup>634</sup> A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, op. cit., s. 231.

<sup>635</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 298.

Ogólne kierunki działań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich wyznaczone są przez cztery podstawowe strategie<sup>636</sup>:

1. Podejmowanie określonych działań tylko w przypadku, gdy ma miejsce problem związany z zapewnieniem organizacji pracowników o określonej wiedzy i umiejętnościach. Mają one charakter działań przypadkowych i doraźnych. Odpowiednich pracowników poszukuje się wśród osób już zatrudnionych lub pozyskuje się z rynku zewnętrznego.
2. Realizacja celowej polityki ukierunkowanej na budowę w organizacji odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności. Podejście to koncentruje się na przyjmowaniu do pracy pracowników, którzy odznaczają się wysokim potencjałem rozwoju i objęciu ich działaniami w zakresie rozwoju tego potencjału.
3. Zatrudnianie pracowników, którzy posiadają pewne doświadczenie zawodowe i są wstępnie przygotowani, a następnie sprawdzanie ich przydatności na różnych stanowiskach pracy. Podejmowane są tu selektywne działania skierowane na rozwój niektórych elementów potencjału tych pracowników.
4. Brak własnej aktywności i kupowanie potencjału pracy przez pozyskiwanie pracowników z zewnątrz.

Strategia rozwoju zasobów ludzkich stanowi integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi w szerszej strategii organizacji (rys. 33). Na jej kształt wpływ mają: zarządzający organizacjami, kierownicy liniowi, menedżerowie ds. zarządzania kapitałem ludzkim, trenerzy, instruktorzy, szkoleniowcy, coachowie, mentorowie itp., uczący się (osoby będą podmiotami programów prorozwojowych), doradcy personalni oraz partnerzy benchmarkingowi<sup>637</sup>.

A. Pocztowski wskazuje na trzy główne rodzaje działań służących rozwojowi zasobów ludzkich organizacji: przemieszczenia pracowników; strukturyzację pracy; szkolenia<sup>638</sup>. Ponadto inni autorzy wskazują kolejne narzędzia, takie jak: działania w zakresie ochrony zdrowia i obsługi socjalnej oraz kształtowanie karier<sup>639</sup>. Wśród powyższych strategii rozwoju zasobów ludzkich, najpełniej w model zintegrowanego rozwoju organizacji wpisuje się drugie podejście<sup>640</sup>. Inwestycje w zasoby ludzkie obejmują rozmaite formy inwestycji adekwatne do

---

<sup>636</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania ...*, op. cit., s. 302-303.

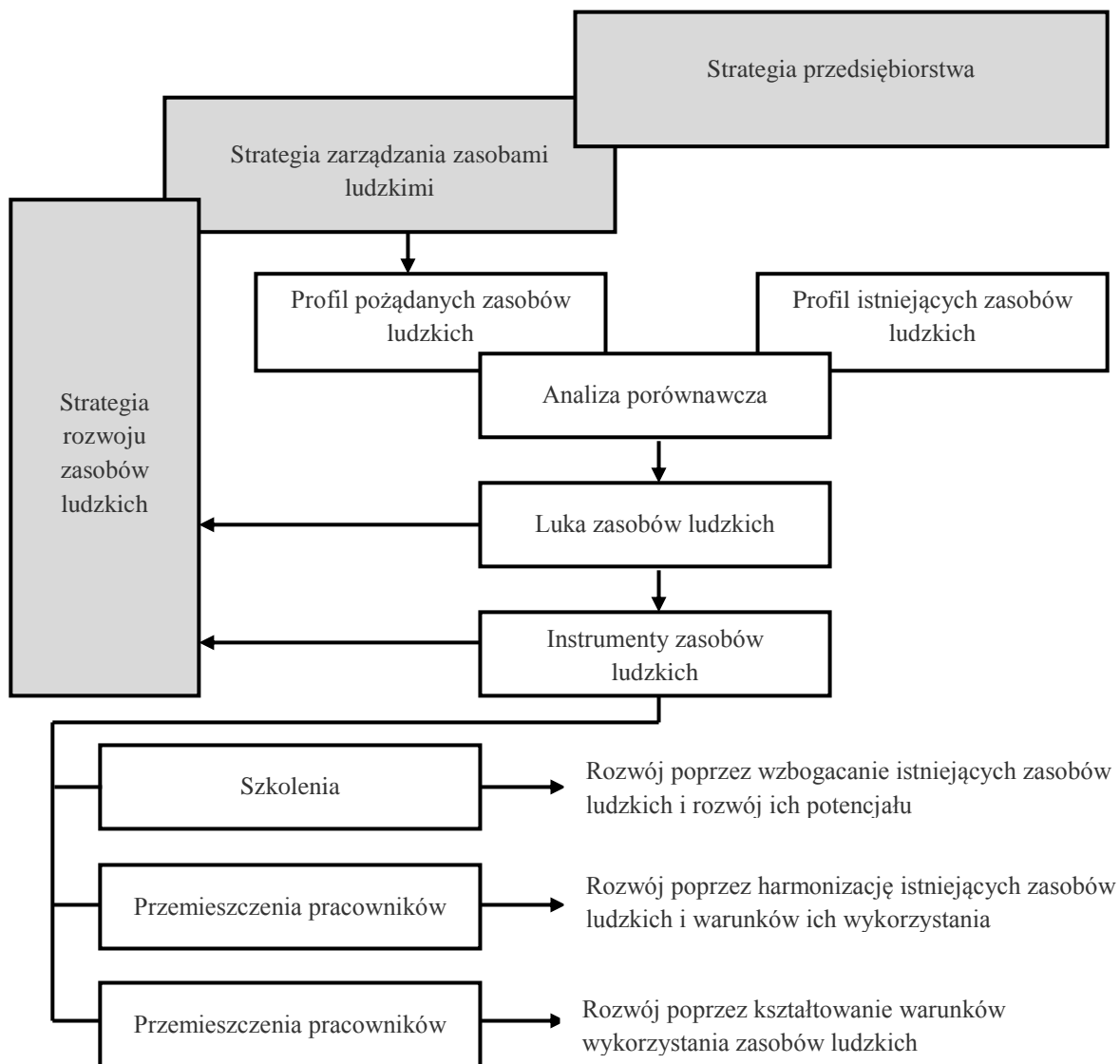
<sup>637</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia - aplikacje...*, op. cit., s. 291.

<sup>638</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody...*, op. cit., s. 304.

<sup>639</sup> H. Król, *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 435.

<sup>640</sup> K. Grzesik, *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*, „Marketing i Rynek”, 5/2015, s. 1084.

poszczególnych składowych kapitału ludzkiego, tj. wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji, postaw i wartości<sup>641</sup>.



**Rysunek 33. Model rozwoju zasobów ludzkich organizacji**

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., s. 303.

Nieco szerzej rodzaje inwestycji charakteryzuje A. Lipka, która wśród nich wyróżnia: inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych, szkoleniowe, z zakresu zarządzania wiedzą, we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się, w marketing personalny, retencyjne (programy lojalnościowe), przeobrażające kulturę organizacyjną,

<sup>641</sup> A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 58.

w kontraktowanie pracy, w łowienie i rozwój talentów, w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów, w coaching, w rozwój przedsiębiorczości, we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji, w zaufanie, w warunki pracy, w dodatkową opiekę medyczną, w programy praca-życie, w zarządzanie partycypacyjne, w kooperację, w opanowanie eskalacji konfliktów, czy w badanie opinii pracobiorców<sup>642</sup>.

Podstawowe inwestycje w zasoby ludzkie organizacji związane są z inwestowaniem w wiedzę<sup>643</sup>. Należą do nich przede wszystkim inwestycje szkoleniowe. Aktywność szkoleniowa organizacji może przyjąć rozmaite formy, które często są klasyfikowane na dwóch rodzajach kontinuum, z których pierwszy charakteryzuje szkolenia jako działalność reaktywną lub innowacyjną, drugi natomiast opisuje sposób podejścia do szkolenia (od instruktazowego do rozwojowego). W efekcie mamy do czynienia z następującymi modelami orientacji szkoleniowej organizacji<sup>644</sup>:

- model tradycyjny – podejmowanie działań szkoleniowych wynika ze zmieniających się wymagań stanowiska pracy; działania te są realizowane za pomocą przede wszystkim tradycyjnych technik szkoleniowych;
- model rozwojowy – potrzeby szkoleniowe są wynikiem przyszłych potrzeb organizacji; szkolenia są realizowane przy wykorzystaniu tradycyjnych oraz nowoczesnych technik (w efekcie organizacja dąży do lepszego dostosowania do aktualnych i przyszłych zmian);
- model nieformalny – organizacja wychodzi z założenia, że nie zawsze da się z wyprzedzeniem określić potrzeby w zakresie wiedzy, a każda technika szkoleniowa może prowadzić do jej uzupełnienia (punktem wyjścia są wymagania stanowiska pracy);
- model innowacyjny – działalność szkoleniowa jest prowadzona w kontekście wyprzedzania potrzeb i kreowania ich poprzez procesy uczenia się, co w konsekwencji ma doprowadzić do stworzenia wiedzy eksperckiej, która tworzyć będzie nowe rozwiązania i nowe wartości w organizacji.

W literaturze przedmiotu spotkać można też wiele modeli szkoleń pracowniczych, wśród których jednym z najpopularniejszych wydaje się być model obejmujący trzy główne

---

<sup>642</sup> A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury...*, op. cit., s. 24.

<sup>643</sup> A. Francik, M. Kosała, *Inwestowanie w zasoby ludzkie jako podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości*, Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003, nr 622, s. 93-111.

<sup>644</sup> A. Miś, *Rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian...*, op. cit., s. 144.

etapy, do których zalicza się etap identyfikacji potrzeb szkoleniowych, etap planowania i realizacji szkolenia oraz etap oceny efektów szkoleniowych<sup>645</sup>.

Etap identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Etap obejmuje rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych, przy czym rozpoznanie polega na ustaleniu potrzeb szkoleniowych organizacji, natomiast analiza ma miejsce po rozpoznaniu i polega na określeniu hierarchii ważności potrzeb, wzajemnych zależności pomiędzy nimi oraz stopnia realności ich zaspokojenia w kontekście posiadanego budżetu<sup>646</sup>. Rozpoczynając analizę potrzeb szkoleniowych w firmie należy w sposób jasny i precyzyjny określić jej cele i priorytety. Wszyscy uczestnicy procesu powinni mieć świadomość co do wagi podejmowanego wyzwania dotyczącego konkretnej sytuacji w organizacji. Może ona mieć związek z koniecznością wyeliminowania nagle pojawiających się problemów, budową strategii pod kątem planowanych w niedalekiej przyszłości zmian, czy też szerszej koncepcji związanej z podnoszeniem świadomości prorozwojowej pracowników – (przynosząca efekty w dłuższym okresie)<sup>647</sup>.

Etap planowania i realizacji szkolenia. W ramach planowania szkolenia należy określić: cele, treści, metody, pomoce i materiały, trenerów, czas trwania, miejsce, promocję szkolenia, ocenę szkolenia oraz działania poszkoleniowe<sup>648</sup>. Realizacja projektów szkoleniowych powinna przebiegać zgodnie z przygotowanymi założeniami organizacyjnymi, metodycznymi, finansowymi itd. W praktyce metody szkoleniowe mogą być klasyfikowane z uwagi na sposób uczenia się uczestników (metody pasywne, inaczej tradycyjne oraz metody aktywne, czyli aktywizujące), ze względu na miejsce szkolenia (na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy – wewnątrz i poza organizacją), ze względu na skład uczestników (indywidualne i grupowe), a także z uwagi na sposób i tryb przekazywania wiedzy (informacyjno-pokazowe, symulacyjne, szkolenie w działaniu). Wyróżnia się cztery grupy metod uczenia się, które mogą być wykorzystywane podczas realizacji szkoleń, a mianowicie: przez naśladownictwo, przez zastosowanie gotowych algorytmów, przez próby i błędy oraz przez rozwiązywanie problemów<sup>649</sup>.

---

<sup>645</sup> J.M. Moczydłowska, K. Serafin, *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016, s. 73.

<sup>646</sup> H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 463-465.

<sup>647</sup> A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s.148.

<sup>648</sup> M. Łaguna, P. Fortuna, *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 64.

<sup>649</sup> P. Głowicki, *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 386, s. 69-71.

Etap oceny efektów szkoleniowych. Do najbardziej użytecznych i najczęściej stosowanych sposobów ewaluacji szkoleń zalicza się model D. Kirkpatricka, zgodnie z którym efektywność ta powinna być oceniana na czterech poziomach korzyści:

- poziomie reakcji – pomiar polega na zebraniu subiektywnych opinii i oceny stopnia zadowolenia uczestników szkolenia; dokonuje się go zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia,
- poziomie nauczania – pomiar ma na celu ocenę stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia,
- poziomie zachowania – pomiar polega na określeniu wpływu programów szkoleniowych na modyfikację zachowań na stanowisku pracy,
- poziomie rezultatów – pomiar ma za zadanie zidentyfikowanie korzyści osiąganych przez uczestników szkolenia po jego ukończeniu, które uwidoczniają się w wynikach całej organizacji.

Do modelu Kirkpatricka zbliżona jest też koncepcja Hamblina, który proponuje zastąpienie czwartego poziomu (rezultatów) dwoma dodatkowymi (organizacja oraz wartość ostateczna)<sup>650</sup>.

Aby zwiększyć efektywność działań nastawionych na rozwój zawodowy potencjału pracowników, proces ten powinien uwzględniać zaangażowanie pracowników, być mocno zindywidualizowany oraz powiązany z celami strategicznymi organizacji. Taki proces w literaturze przedmiotu nosi nazwę zarządzania karierą pracowników i można w nim wyodrębnić takie fazy jak<sup>651</sup>:

- fazę preparacji, która obejmuje wyznaczenie celów i planu rozwoju pracowników,
- fazę realizacji, która wskazuje działania związane z urzeczywistnianiem rozwoju pracowników,
- fazę kontroli, w ramach której ma miejsce monitorowanie postępów w rozwoju oraz ewentualną modyfikację planów i działań rozwojowych.

W praktyce organizacji istnieją trzy podejścia do planów rozwojowych pracowników<sup>652</sup>:

3. Podejście „niewidzialnej ręki” – polegające na braku ingerencji organizacji w plany zawodowe pracowników. Opiera się na założeniu, że najlepsi i najzdolniejsi pracownicy sami dadzą sobie radę. Główny nacisk kładzie się na dobór i ocenę pracowników,

---

<sup>650</sup> M. Woźniak, M. Kozioł, *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2012, nr 2(21), s. 186.

<sup>651</sup> A. Suchodolski, *Rozwój pracowników ...*, op. cit., s. 213.

<sup>652</sup> J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ...*, op. cit., s. 183.

pozostawiając kwestię szkoleń w ich gestii. Przesunięcia organizacyjne przybierają najczęściej charakter awansów pionowych, o które pracownicy rywalizują między sobą.

4. Podejście „poszukiwacza pereł” – organizacja przyjmuje założenie, że w każdej organizacji istnieje pewna nieliczna grupa osób, które należy zidentyfikować i rozwijać. Dużą rolę w tym podejściu odgrywają dobór i ocena pracowników „wybijających się ponad przeciętność” (tzw. talentów<sup>653</sup>) oraz położenie nacisku na ich doskonalenie.
5. Podejście „planowania karier” – polegające na pogodzeniu potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi planami jej pracowników. To zorganizowanie procesu rozwojowego dla wszystkich zatrudnionych odczuwających tego typu potrzeby i mających ku temu predyspozycje. Zakłada ono konstruowanie planów rozwoju na podstawie analizy aspiracji i predyspozycji pracowników, zawierających zindywidualizowane programy doskonalenia i przemieszczania

Etap realizacji procesu zarządzania karierą pracowników obejmuje przede wszystkim: umożliwienie pracownikowi zaspokojenia potrzeb samorealizacji w miejscu pracy, doskonalenie kwalifikacji pracownika oraz przemieszczenia pracownika, z kolei etap kontroli procesu rozwoju personelu dotyczy: oceniania zachowań i efektów pracy pracowników, monitorowania postępów w ich rozwoju oraz korygowania planów rozwoju pracowników<sup>654</sup>.

Zarządzanie karierami pracowników powinno zapewnić urealnienie oczekiwań pracowników i powiązanie tych oczekiwań z potrzebami i możliwościami organizacji, a w efekcie czego powinno mieć miejsce obsadzenie stanowisk ludźmi o wymaganych kompetencjach.

Z punktu widzenia praktyki oraz przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wydaje się, że w przywięziennych zakładach pracy większe znaczenie może mieć model kapitału ludzkiego. Zakłady przywięzienne do pracy rekrutują przede wszystkim wśród osadzonych, tak więc rynek, na którym poszukują kandydatów do pracy jest mocno ograniczony. W takim przypadku większe znaczenie wydaje się mieć kwestia osobowości, motywacji i uzdolnień potencjalnych kandydatów.

---

<sup>653</sup> Więcej: patrz podrozdział 1.5.

<sup>654</sup> A. Suchodolski, *Rozwój pracowników ...*, op. cit., s. 219, 230.



### 3.4. Model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu analizy bibliometrycznej

Termin „modele zarządzania zasobami ludzkimi” w bazie Scopus występuje w 37939 rekordach. Wśród kategorii, w obrębie których pojawia się najwięcej publikacji z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi wskazać należy przede wszystkim medycynę, w której odnotowano 13266 publikacji, co stanowi 21.29% wszystkich wyników. Na drugiej pozycji pod względem ilości publikacji w bazie Scopus znalazła się kategoria „nauka o środowisku”, w której odnotowano 5949 publikacji z analizowanym terminem. Na kolejnych miejscach znajdują się „informatyka” z 5881 publikacjami oraz „inżynieria” z 5674 publikacjami.

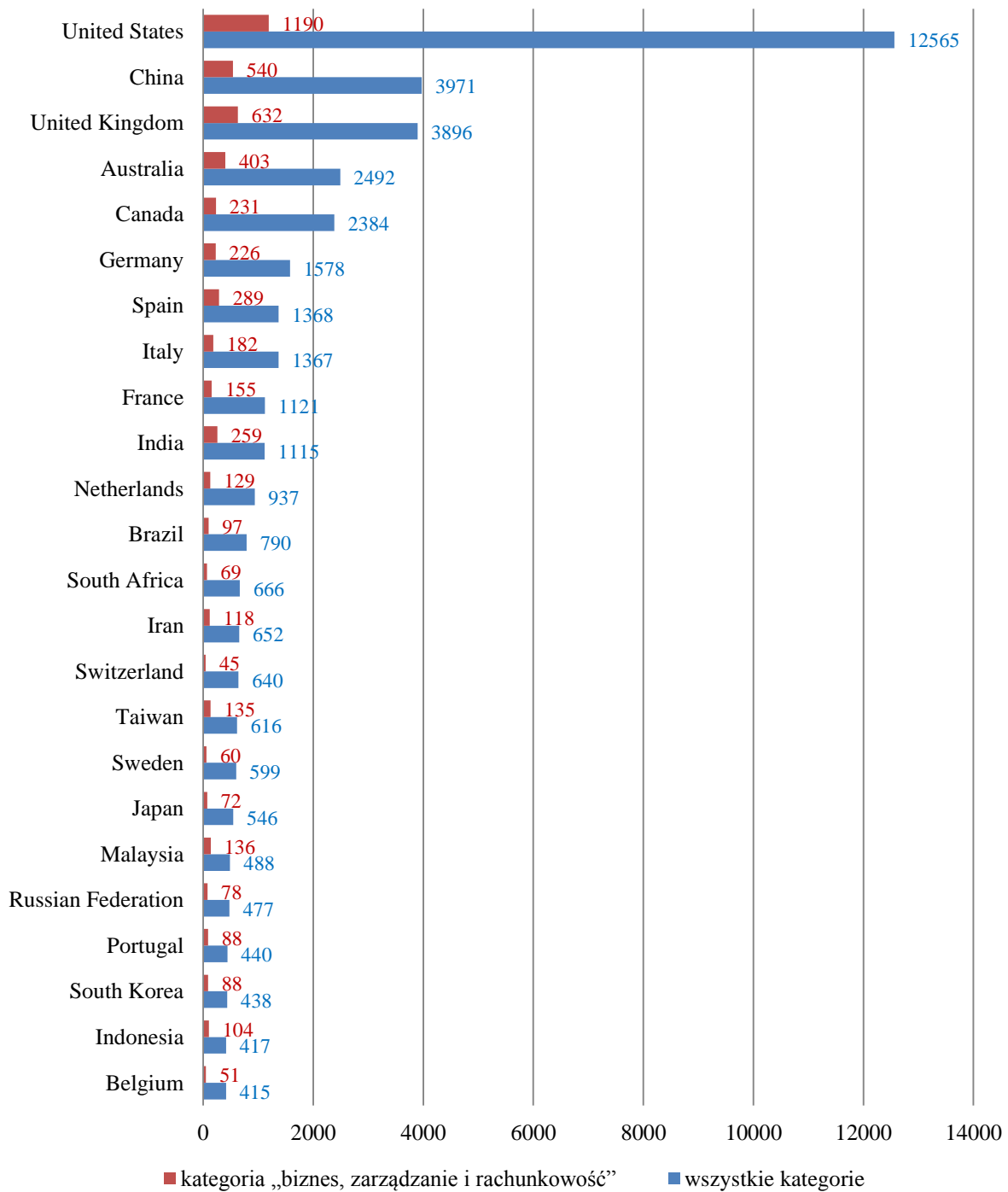
Kategoria „biznes, zarządzanie i rachunkowość”, w której odnotowano 5611 publikacji, znalazła się na 5. miejscu pod względem ilości publikacji. W kategorii tej znalazło się 9.00% wszystkich publikacji dotyczących modeli ZZL.

Wśród krajów, w których widoczne jest w bazie Scopus największe zainteresowanie publikacjami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi znalazły się Stany Zjednoczone, Chiny, Wielka Brytania oraz Australia (rys. 34).

Analiza semantyczna streszczeń (abstractów) i słów kluczowych publikacji zidentyfikowanych w bazie Scopus w kategorii „biznes, zarządzanie i rachunkowość” pokazała powiązania wewnętrzne w opracowaniach pomiędzy modelami zarządzania zasobami ludzkimi, a takimi terminami jak m.in.: zarządzanie zasobami ludzkimi, człowiek, zarządzanie wiedzą, innowacje, podejmowanie decyzji, zrównoważony rozwój.

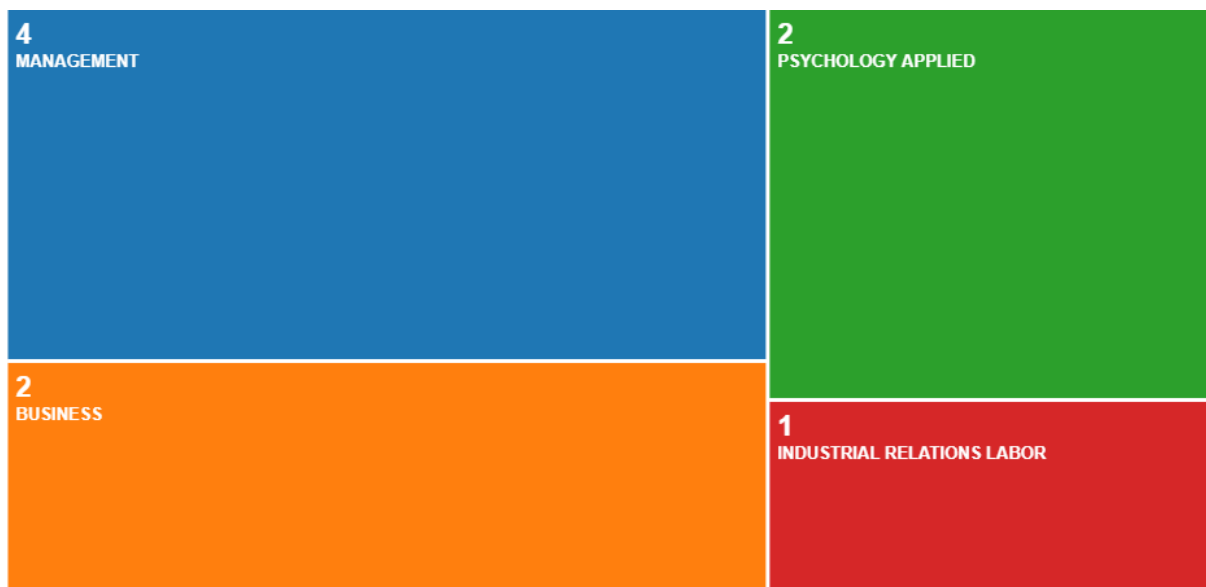
Baza WoS w zakresie „modeli zarządzania zasobami ludzkimi” zwraca 5 rekordów. Wśród kategorii, w obrębie których pojawiają się publikacje z tego zakresu znajduje się zarządzanie, biznes, psychologia stosowana oraz stosunki pracy w przemyśle (rys. 35).

Pierwsza publikacja dotycząca modeli ZZL została pojawiła się w bazie Scopus w roku 1966. Z kolei w bazie WoS pierwsza publikacja pochodzi z 1999 roku. Kolejne publikacje w bazie WoS datują się na lata 2004 (2 publikacje) oraz 2017 i 2018 (po 1 publikacji).



**Rysunek 34. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie modeli ZZZ**

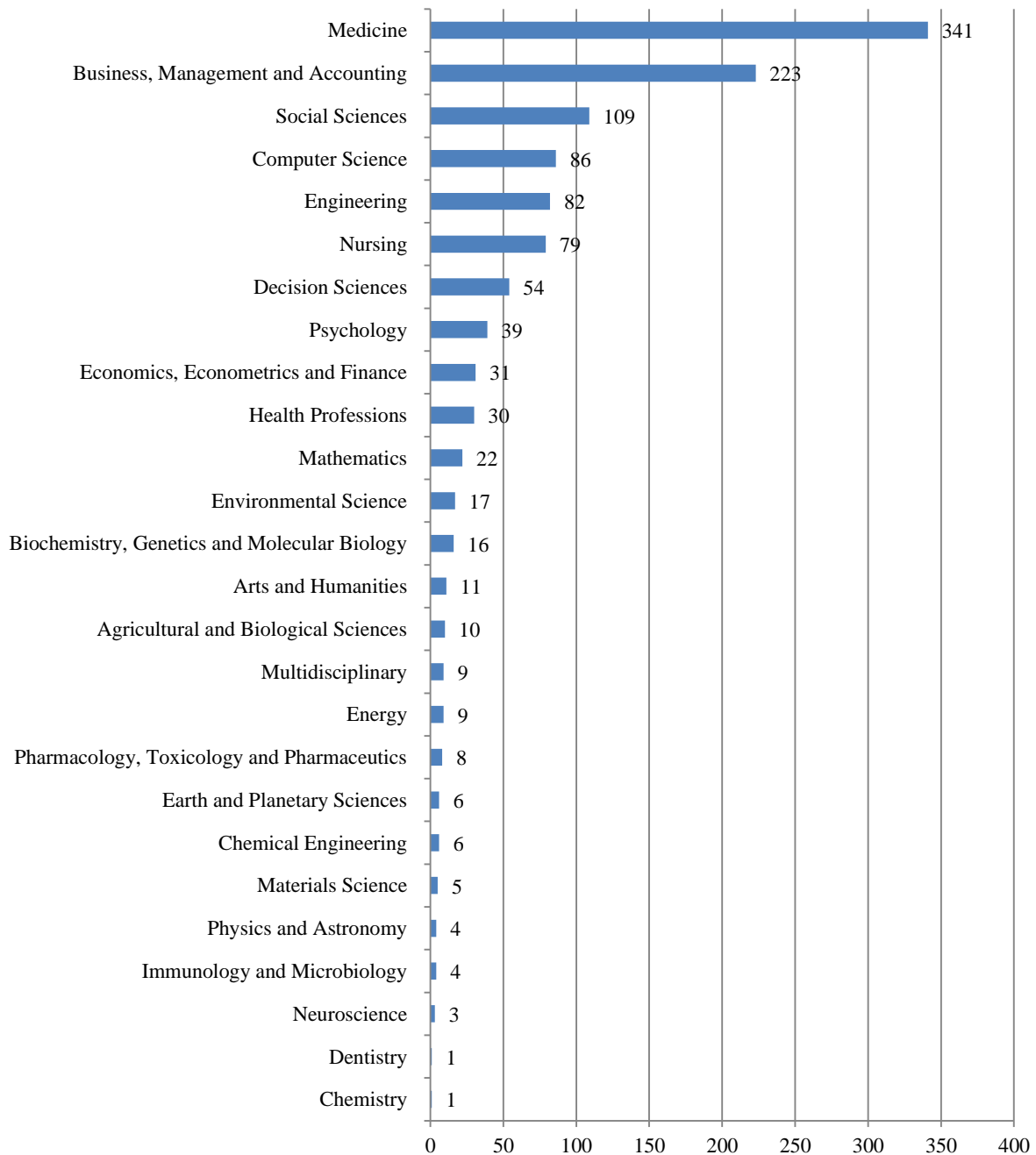
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Scopus.



**Rysunek 35. Wykaz dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu modeli ZZL w bazie WoS Core Collection**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WoS Core Collection.

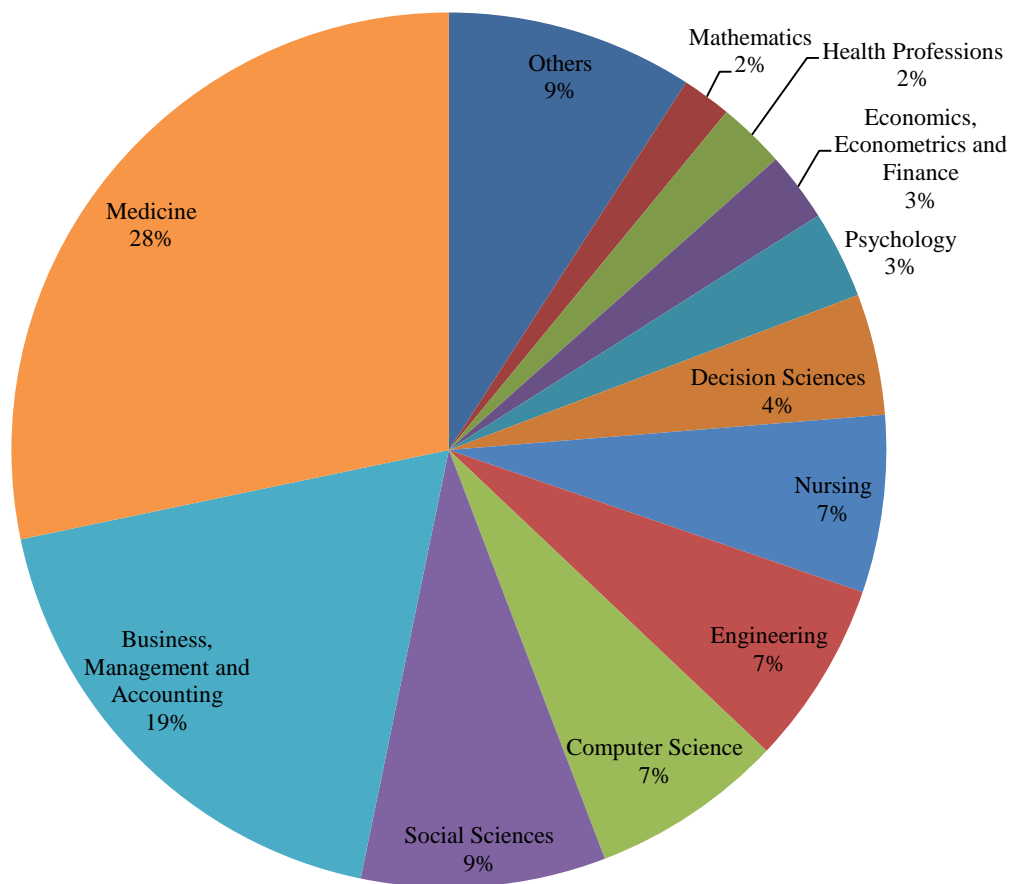
Przy zastosowaniu operatora „and” dokonano przeszukiwania bazy Scopus jednocześnie dla terminów „modele zarządzanie zasobami ludzkimi” oraz „efektywność organizacyjna”. W bazie Scopus wyszukiwanie dało rezultat 753 rekordy, wśród których stosunkowo najwięcej rekordów zaliczonych zostało do kategorii „medycyna”, „biznes, zarządzanie i rachunkowość” oraz „nauki społeczne” (rys. 36).



**Rysunek 36. Ilość publikacji z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w poszczególnych kategoriach w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.

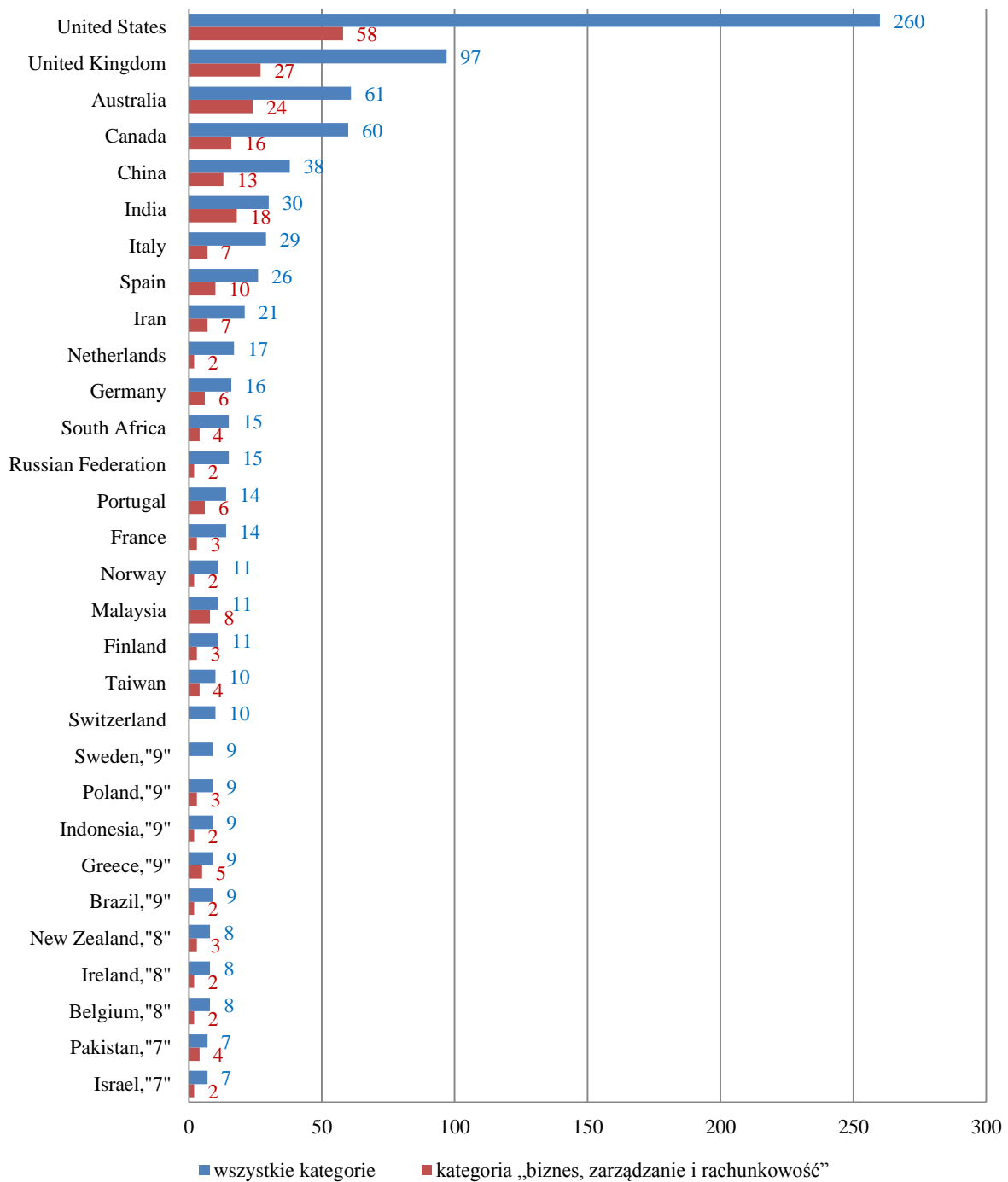
Na rysunku 37 zaprezentowano strukturę dyscyplin uwzględniających publikacje z zakresu ZZL w bazie Scopus. W kategorii „biznes, zarządzanie i rachunkowość” znalazło się 19% wyszukanych rekordów, co dało drugi wynik pod względem liczebności w poszczególnych kategoriach.



**Rysunek 37. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.

Wśród krajów, w których zauważa się największą ilość publikacji w bazie Scopus publikacjami z zakresu „modeli zarządzania zasobami ludzkimi” oraz „efektywności organizacyjnej” znalazły się Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, oraz Australia (rys. 38).



**Rysunek 38. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy: Scopus.

Pierwsza publikacja uwzględniająca jednocześnie terminy „modele zarządzania zasobami ludzkimi” oraz „efektywność organizacyjna” pojawiła się w roku 1971. Do roku

2000 ich liczba była stosunkowo niewielka, bo nie przekraczająca 10 publikacji. Po tym okresie zaczęto odnotowywać systematyczne zwiększanie się ilości publikacji w bazie.

Analiza semantyczna streszczeń i słów kluczowych publikacji z zakresu „modeli zarządzania zasobami ludzkimi” oraz „efektywności organizacyjnej” zidentyfikowanych w bazie Scopus pokazała powiązania wewnętrzne w publikacjach pomiędzy takimi terminami jak m.in.: człowiek, zarządzanie zasobami ludzkimi, wydajność organizacyjna.

W bazie WoS Core Collection nie odnotowano żadnej publikacji z zakresu jednoczesnego występowania terminów „modele zarządzanie zasobami ludzkimi” i „efektywność organizacyjna”.

## **ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY**

Rozdział przedstawia metodykę badania zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w przywieźiennych zakładach pracy. Rozpoczyna go charakterystyka terenu badań, czyli przywieźiennych zakładów pracy z siedzibą w Łodzi, Raciborzu, Siedlcach, Sieradzu oraz Strzelcach Opolskich. Dokonano w niej omówienia specyfiki funkcjonowania przywieźiennych zakładów pracy, polityki zatrudnienia pracowników w podziale na pracowników cywilnych (wolnościowych) i pracowników pozbawionych wolności. Problem ten ma wymiar wielopłaszczyznowy i łączy w sobie aspekty prawne, socjologiczne, psychologiczne oraz resocjalizacyjne dlatego wskazano także istotne uwarunkowania prawne i przedstawiono obowiązujące procedury przywieźiennych zakładów pracy.

W kolejnej części omówiony został cel i zakres postępowania badawczego, wraz z uwzględnieniem hipotez i modelu badawczego. Rozdział zamyka identyfikacja metod i narzędzi statystycznych wykorzystanych podczas realizacji części empirycznej niniejszej rozprawy doktorskiej.

### **4.1. Charakterystyka terenu badań**

#### **4.1.1. Specyfika funkcjonowania przywieźiennych zakładów pracy**

W Polsce przywieźienne zakłady pracy (PZP) działają na podstawie Ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności. Zgodnie z ustawą przy jednostkach penitencjarnych mogą być powoływane przywieźienne zakłady pracy, w których minimalny poziom zatrudnienia osób pozbawionych wolności powinien wynosić 20%<sup>655</sup>.

Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi działalność przywieźiennych zakładów pracy oraz zatrudnianie osób pozbawionych wolności są:

- Kodeks karny wykonawczy (k.k.w.)<sup>656</sup>,

---

<sup>655</sup> Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U.1981 r. Nr 24 poz. 122 z późn. zm.

<sup>656</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy, Dz. U. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.



- Ustawa o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności<sup>657</sup>,
- Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych<sup>658</sup>.

Na mocy prawa przywiązany zakład pracy może przybierać formę prawną w postaci<sup>659</sup>:

- przedsiębiorstwa państwowego,
- spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której Skarb Państwa lub państwowa osoba prawna ma więcej niż 50% udziałów albo akcji,
- instytucji gospodarki budżetowej.

Analizując specyfikę przywiązanych zakładów pracy należy rozpocząć rozważania od zdefiniowania pojęcia przedsiębiorstwo. Pojęcie przedsiębiorstwa jest przedmiotem badań dziedziny nauk społecznych wielu dyscyplin naukowych tj.: ekonomia i finanse, nauki prawne czy też nauk o zarządzania i jakości. Na tej podstawie pojęcie to jest różnorodnie definiowane. W literaturze ekonomicznej przedsiębiorstwo postrzegane jest jako podmiot prowadzący, motywowany chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i usług przy czym działalność ta prowadzona jest na własne ryzyko właściciela<sup>660</sup>. Zdaniem J. Lichtarskiego przedsiębiorstwo, jako złożona organizacja, może być rozpatrywana w kilku kategoriach: ekonomicznej, prawnej i organizacyjnej<sup>661</sup>. Nieco inne spojrzenie na przedsiębiorstwo ma *Leksykon menedżera*, który postrzega przedsiębiorstwo jako względnie niezależną jednostkę gospodarczą utworzoną po to, aby drogą zespolenia czynników produkcji wytwarzać dobra i usługi o charakterze rynkowym. Przedsiębiorstwo ponosi przy tym ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi<sup>662</sup>.

Kodeks cywilny<sup>663</sup> określa przedsiębiorstwo jako zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej, które obejmuje w szczególności<sup>664</sup>:

1. Oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa).

<sup>657</sup> Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności, Dz.U. z 1997 r. Nr 123 poz. 777 z późn. zm.

<sup>658</sup> Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U.1981 r. Nr 24 poz. 122 z późn. zm.

<sup>659</sup> Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności, Dz.U. z 1997 r. Nr 123 poz. 777 z późn. zm.

<sup>660</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwa, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 39.

<sup>661</sup> J. Lichtarski, *Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 47.

<sup>662</sup> W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 200, s. 290.

<sup>663</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. z 2019 r. poz. 1145 z późn. zm.

<sup>664</sup> Ibidem.

2. Własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości.
3. Prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych.
4. Wierzytelności, prawa z papierów, wartościowych i środki pieniężne.
5. Koncesje, licencje i zezwolenia.
6. Patenty i inne prawa własności przemysłowej.
7. Majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne.
8. Tajemnice przedsiębiorstwa.
9. Księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Z prawnego punktu widzenia pojęcie przedsiębiorstwa ma trzy znaczenia, tj. podmiotowe, funkcjonalne i przedmiotowe. Pojęcie podmiotowe jest tożsame z przedsiębiorcą, formami prawnymi działalności gospodarczej oraz właścicielem (właścicielami), co przedstawia art. 43 K.C<sup>665</sup>. W znaczeniu funkcjonalnym pojęcie przedsiębiorstwa oznacza pewną określoną działalność gospodarczą, zarobkową, celową, posiadającą charakter zawodowy.<sup>666</sup> Z kolei w ujęciu przedmiotowym stanowi zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej<sup>667</sup>.

Jak już wcześniej wspomniano przywilejowne zakłady pracy mogą przybierać formę przedsiębiorstw państwowych. Działające w Polsce przywilejowne zakłady pracy przybrały formę przedsiębiorstw państwowych.

W wyniku analizy literatury przedmiotu należy podkreślić, iż kategoria przedsiębiorstwa państwowego wydaje się być jedną z najbardziej nieprecyzyjnie definiowanych kategorii naukowych. Nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji przedsiębiorstwa państwowego. Zgodnie z ujęciem Banku Światowego przedsiębiorstwa państwowe są to gospodarcze podmioty będące własnością rządu lub kontrolowane przez rząd, które generują większość przychodu ze sprzedaży produktów i usług<sup>668</sup>. W literaturze przedmiotu zauważyć można, że wiele definicji pojęcia przedsiębiorstwa państwowego oparte

---

<sup>665</sup> P. Księżak, M. Pyziak-Szafnicka (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz. Część ogólna.*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.

<sup>666</sup> A. Kidyba (red.), *Kodeks Cywilny. Część ogólna. Tom 1*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

<sup>667</sup> J. Ciszewski, P. Nazaruk (red.), *Kodeks Cywilny*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

<sup>668</sup> Bank Światowy, *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*, Oxford University Press, New York 1995, s. 6.

jest na kryterium własnościowym. Większość z nich jako próg graniczny przyjmuje 50% udziału własności przedsiębiorstwa przez państwo jako podstawę do określenia przedsiębiorstwa mianem państwowego<sup>669</sup>. Z kolei R. Mazzolini definiuje przedsiębiorstwo państwowe jako przedsiębiorstwo, nad którym ostateczną formalną władzę sprawuje państwo<sup>670</sup>. Natomiast Y. Aharoni przedsiębiorstwo państwowe określa jako podmiot, dla którego spełnione muszą być trzy główne warunki:

1. podmiot musi być częścią sektora publicznego (tj. własnością państwa);
2. podmiot musi być zaangażowany w produkcję i sprzedaż produktów lub usług;
3. przychody tego podmiotu muszą być powiązane z ponoszonymi kosztami<sup>671</sup>.

Na mocy Ustawy<sup>672</sup> przedsiębiorstwo państwowe to samodzielne, samorządne i samofinansujące się przedsiębiorstwo posiadające osobowość prawną. Samodzielność i samorządność przedsiębiorstwa państwowego oznacza uprawnienia jego organów do podejmowania decyzji oraz organizowania działalności we wszystkich sprawach, zgodnie z przepisami prawa, w celu wykonania zadań. Ograniczone zostały uprawnienia organów państwowych w zakresie podejmowania decyzji do przypadków przewidzianych przepisami ustawowymi. Samofinansowanie przedsiębiorstwa należy rozumieć jako jego zdolność do pokrywania wszelkich wydatków związanych z jego funkcjonowaniem i rozwojem. Przedsiębiorstwa państwowe mogą być tworzone jako: działające na zasadach ogólnych lub użyteczności publicznej. Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej mają przede wszystkim na celu bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności. W szczególności przedsiębiorstwa te mają na celu produkcję lub świadczenie usług w zakresie: inżynierii sanitarnej, komunikacji miejskiej, zaopatrzenia ludności w energię elektryczną, gazową i ciepłą, zarządu państwowymi zasobami lokalowymi, zarządu państwowymi terenami zielonymi, usług pogrzebowych i utrzymania urządzeń cmentarnych, usług komunalnych<sup>673</sup>.

Przywieszienne zakłady pracy działające w Polsce mogą również przybierać formę spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której Skarb Państwa lub państwowa osoba prawna ma więcej niż 50% udziałów lub akcji.

---

<sup>669</sup> P. Augustynowicz, G. Kwiatkowski, *State-Owned Enterprises In The Global Economy – Analysis Based on Fortune Global 500 List*, Proceeding of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference, Bari 2015, s. 1743 – 1745.

<sup>670</sup> R. Mazzolini, *Government Controlled Enterprises: International Strategic and Policy Decisions*, John Wiley & Sons, New York 1979, s. 36-37.

<sup>671</sup> Y. Aharoni, *The evolution and Management of State Owned Enterprises*, Ballinger Publication, Cambridge 1986, s. 58.

<sup>672</sup> Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U.1981 r. Nr 24 poz. 122 z późn.

zm.

<sup>673</sup> Ibidem.

Spółka akcyjna jest przykładem spółki kapitałowej a jej działalność uregulowana została w kodeksie spółek handlowych<sup>674</sup>. Za spółkę kapitałową uważa się spółkę handlową, mającą osobowość prawną, działającą w oparciu o kapitał zakładowy podzielony na udziały (w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością) lub akcje (spółka akcyjnej), ponoszącą odpowiedzialność całym majątkiem za swoje zobowiązania<sup>675</sup>. Spółkę akcyjną może zawiązać jedna albo więcej osób. Utworzenie spółki akcyjnej jest możliwe w każdym prawnie dozwolonym celu. Z chwilą zawiązania spółki powstaje spółka akcyjna „w organizacji”, jako forma przejściowa do czasu rejestracji w sądzie. Zgłoszenie do rejestru powinno zawierać: firmę, siedzibę i adres spółki, przedmiot działalności spółki, wysokość kapitału zakładowego, liczbę i wartość nominalną akcji, liczbę akcji uprzywilejowanych i rodzaj uprzywilejowania, informację jaka część kapitału zakładowego została pokryta przez zarejestrowaniem, nazwiska i imiona członków zarządu oraz sposób reprezentowania spółki, nazwiska i imiona członków rady nadzorczej oraz sposób reprezentowania spółki, nazwiska i imiona członków rady nadzorczej, jeżeli akcjonariusze wnoszą wkładu niepieniężne, zaznaczenie tej okoliczności, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony, jeżeli statut przewiduje przyznanie uprawnień osobistych określonym akcjonariuszom lub tytuły uczestnictwa w dochodach lub majątku spółki niewynikające z akcji – zaznaczenie tych okoliczności.

Do powstania spółki akcyjnej wymaga się dokonania czynności podstawowych: zawiązania spółki, w tym podpisania statutu przez założycieli, wniesienia przez akcjonariuszy wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, ustanowienia zarządu i rady nadzorczej, wpisu do rejestru. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Statut spółki akcyjnej powinien określać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności spółki, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony, wysokość kapitału zakładowego oraz kwotę wypłaconą przed zarejestrowaniem na pokrycie kapitału zakładowego, wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela, liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów, nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli, liczbę członków zarządu i rady nadzorczej albo co najmniej minimalną lub maksymalną liczbę członków tych organów oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej. Jeżeli organizowana jest jednoosobowa spółka akcyjna, to

---

<sup>674</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000 r. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

<sup>675</sup> A. Kidyba, *Prawo Spółek*, Wydawnictwo Meritum, Warszawa 2013, s. 33.

zamiast statutu sporządza się akt założycielski<sup>676</sup>.

Organami spółki akcyjnej są: zarząd (prowadzenie spraw spółki i jej reprezentację), rada nadzorcza (czynności nadzorcze i kontrolne) oraz walne zebranie akcjonariuszy (podejmowanie decyzji przez akcjonariuszy). Spółka akcyjna posiada własny majątek, który jest wyodrębniony od majątku akcjonariuszy i w całości spółka odpowiada za swoje zobowiązania. Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki<sup>677</sup>. Zakończenie funkcjonowania spółki akcyjnej następuje poprzez jej rozwiązanie i likwidację. Otwarcie likwidacji następuje z dniem uprawomocnienia się orzeczenia o rozwiązaniu spółki przez sąd, powzięcie przez walne zgromadzenie uchwały o rozwiązaniu spółki lub zaistnieniu innej przyczyny jej rozwiązania. Głównym celem likwidacji jest dokonanie rozliczenia z wierzycielami spółki poprzez ich zaspokojenie lub zabezpieczenie. Pozostały majątek podlega podziałowi pomiędzy akcjonariuszy<sup>678</sup>.

Reasumując, warto wskazać, iż w Polsce brak przywieziennych zakładów pracy przybierających formę spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której Skarb Państwa lub państwowa osoba prawna ma więcej niż 50% udziałów lub akcji.

Przywiezienne zakłady pracy mogą przybierać również formę instytucji gospodarki budżetowej. Instytucja gospodarki budżetowej jest jednostką sektora finansów publicznych tworzoną w celu realizacji zadań publicznych, która pokrywa koszty swojej działalności oraz zobowiązania z wszystkich przychodów<sup>679</sup>. Może zostać utworzona przez:

- Ministra lub szefa Kancelarii Prezesa Ministrów za zgodą Rady Ministrów, udzieloną na jego wniosek.
- Organ lub kierownika jednostki, o których mowa w art. 139 ust. 2, jako organu wykonującego funkcje organu założycielskiego.

W wyniku decyzji o utworzeniu minister lub szef Kancelarii Prezesa Rady Ministra określają:

- organ administracji rządowej wykonujący funkcje organu założycielskiego,
- źródła przychodów,
- przeznaczenie zysków.

Instytucja gospodarki budżetowej może otrzymywać dotacje z budżetu państwa na realizację

---

<sup>676</sup> Dział II rozdział 1 art. 304-490 *Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000 r. Nr 94. poz. 1037 z późn. zm.

<sup>677</sup> Art. 304 *Ustawy z dnia 15 września 2000r, Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000 r. Nr 94. poz. 1037 z późn. zm.

<sup>678</sup> Rozdział VII, art. 459-478 *Ustawy z dnia 15 września 2000r Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000 r. Nr 94. poz. 1037 z późn. zm.

<sup>679</sup> *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*, Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

zadań publicznych, jeżeli odrębne ustawy tak stanowią. Nowo utworzonej instytucji może być przyznana jednorazowa dotacja na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe<sup>680</sup>.

W planie finansowym instytucji gospodarki budżetowej mogą być dokonywane zmiany przychodów i kosztów w trakcie roku budżetowego po uzyskaniu zgody organu wykonującego funkcje organu założycielskiego, z tym że nie mogą one spowodować zwiększenia dotacji z budżetu państwa i pogorszenia planowanego wyniku finansowego. O dokonywanych zmianach należy niezwłocznie powiadomić ministra finansów.

Obecnie na mocy Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 marca 2018 roku powołana została Mazowiecka Instytucja Gospodarki Budżetowej Mazovia w Warszawie<sup>681</sup>. Utworzona została jako jednostka sektora finansów publicznych w celu realizacji zadań publicznych, która wykonuje odpłatnie wyodrębnione zadania. Misją Mazowieckiej instytucji jest realizacja zadań publicznych polegających na prowadzeniu oddziaływań penitencjarnych wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności przez zorganizowanie pracy sprzyjającej zdobywaniu kwalifikacji zawodowych. Instytucja Gospodarki Budżetowej Mazovia prowadzi działalność produkcyjną oraz usługową na rzecz organu założycielskiego, jednostek podległych oraz nadzorowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości i pozostałych jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych<sup>682</sup>.

Mazowieckiej Instytucji Gospodarki Budżetowej Mazovia w Warszawie podlega dwanaście przywieziennych zakładów pracy, które działają przy jednostkach penitencjarnych, a których profile działalności opisano w podrozdziale 4.1.2 niniejszej rozprawy.

W przywieziennych zakładach pracy obowiązują dwie procedury zatrudniania pracowników. Jedna z nich dotyczy zatrudniania pracowników cywilnych przywieziennych zakładów pracy, z kolei druga odnosi się do zatrudnienia osób pozbawionych wolności.

W przypadku zatrudniania pracowników cywilnych przywieziennych zakładów pracy ma to miejsce na zasadach standardowych, w taki sposób, aby najpełniej wykorzystać kompetencje pracownika, dzięki dopasowaniu kwalifikacji kandydata i profilu stanowiska pracy. Staranny dobór personelu jest możliwy dzięki identyfikacji potrzeb kadrowych. Nie da się ukryć, że niezwykle ważne jest ciągle analizowanie potrzeb kadrowych, a w odniesieniu do niej podejmowanie czynności mających na celu zatrudnienie osób spełniających stawiane wymagania w zakresie kwalifikacji oraz umiejętności. Na podstawie tego w ramach procesu doboru pracowników następuje realizacja procesu rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.

---

<sup>680</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1241 z późn. zm.

<sup>681</sup> <https://arch-bip.ms.gov.pl/pl/ministerstwo/dziennik-urzedowy-ministra-sprawiedliwosci/2018/> [16.01.2020].

<sup>682</sup> <https://igbmazovia.pl/o-nas> [16.01.2021].

Kolejnym etapem jest przeprowadzenie selekcji potencjalnych kandydatów. Realizacja doboru personelu zgodnie z powyższym podejściem powinna kończyć się zatrudnieniem, czyli podpisaniem umowy o pracę z wybraną osobą, a następnie jej adaptacją społeczno-zawodową. Wykonanie całego procesu we właściwy sposób powinno przyczynić się do integracji oraz zaangażowania pracowników w zadania, które realizowane są przez organizację.

Praca osób pozbawionych wolności nierozdzielnie związana jest z procesem naprawczym wykonywania kary pozbawienia wolności i uregulowana została w szeregu aktów prawnych, skonstruowanych w oparciu o ustalenia I i II Kongresu ONZ w sprawie Zapobiegania Przeszłości i Postępowania z Przeszłymi w Kwestii Zatrudnienia osób pozbawionych wolności<sup>683</sup>. Jak słusznie wskazano, praca w środowisku izolacyjnym nabiera szczególnego znaczenia i jest jedną z elementów aktywności podczas odbywania kary pozbawienia wolności.

Zatrudnienie osób skazanych na karę pozbawienia wolności ma bardzo długą tradycję. Zatrudnienie to, zgodnie z kodeksem karnym wykonawczym, podstawowy środek oddziaływania na osoby odbywające karę pozbawienia wolności. Praca świadczona przez osoby pozbawione wolności przestała stanowić środek odwetu na sprawcach przestępstw, stała się głównie narzędziem wychowawczym i resocjalizacyjnym<sup>684</sup>. Zatrudnienie skazanych jest najstarszym stosowanym środkiem aktywizacji osadzonych, zaś we współczesnych systemach penitencjarnych jest najpowszechniejszym sposobem oddziaływania na osadzonego<sup>685</sup>. Należy jednak podkreślić, iż oddziaływanie ma wartość resocjalizacyjną jedynie wówczas, gdy powoduje u skazanego pożądane zmiany w zachowaniu<sup>686</sup>.

Zatrudnienie osób pozbawionych wolności zostało uregulowane głównie w trzech aktach prawnych: w Ustawie z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks Karny Wykonawczy (zwane dalej k.k.w) oraz wydanym na jego podstawie rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 lutego 2004 roku w sprawie szczegółowych zasad zatrudniania skazanych jak również w Ustawie z dnia 28 sierpnia 1997 roku o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności.

Wszystkie osoby pozbawione wolności mają możliwość wykonywania pracy na podstawie skierowania do pracy zgodnie z artykułem 121 Kodeksu Karnego

---

<sup>683</sup> <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Dorobek%20mi%C4%99dzynarodowy%20w%20sprawie%20w%C4%99%C5%BAni%C3%B3w.pdf> [ 28.12.2020].

<sup>684</sup> D. Pstrąg, *Praca w procesie readaptacji społecznej skazanych*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, 2014, t. 33, s. 148 -151.

<sup>685</sup> T. Szymanowski, J. Migdał, *Prawo karne wykonawcze i polityka penitencjarna*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa, 2014, s. 316.

<sup>686</sup> S. Walczak, *Prawo penitencjarne: zarys systemu*, PWN, Warszawa 1972, s. 123 – 125.

Wykonawczego<sup>687</sup>. Podkreślić należy, że skierowanie do pracy jest najstarszą i podstawową formą zatrudnienia skazanych pozbawionych wolności.

W literaturze przedmiotu zatrudnienie na podstawie skierowania do pracy kwalifikuje się jako zatrudnienie penalno-prawne<sup>688</sup>. W przedstawionym przypadku w stosunku do tych skazanych stosują się tylko i wyłącznie przepisy dotyczące czasu pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Kodeks stanowi, iż zatrudnienie zapewnia się w miarę możliwości i artykuł ten nie zapewnia prawa do pracy<sup>689</sup>.

Kolejną formą prawną dopuszczalną w przypadku osadzonych jest wykonywanie pracy na podstawie umowy o pracę, umowy zlecenie, umowy o dzieło oraz umowy o pracę nakładczą. W przypadku zawarcia ze skazanym umowy o pracę następuje nawiązanie stosunku pracy. Oznacza to, że w zakresie, który nie został uregulowany inaczej niż przepisy kodeksu pracy, właśnie ten akt prawny ma zastosowanie<sup>690</sup>.

Dyrektor jednostki penitencjarnej kieruje do pracy na podstawie umowy o zatrudnienie odpłatne albo porozumienie z przedsiębiorstwem, które dotyczy warunków zatrudnienia skazanych. Na wniosek skazanego, pracodawca zobowiązany jest określić w formie pisemnej warunków zatrudnienia. Wniosek przyszłego pracownika zawiera potwierdzenie od pracodawcy, że ma zamiar zawrzeć z nim wybrany stosunek prawny. Aby dyrektor zakładu karnego wyraził zgodę na pracę skazanego, wymagana jest pisemna zgoda osoby odbywającej karę pozbawienia wolności na przyjęcie proponowanych warunków. Wskazane działanie jest fundamentem zawarcia porozumienia między dyrektorem a pracodawcą w sprawie zatrudnienia. Zgoda osoby pozbawionej wolności dotyczy zatrudnienia u konkretnego pracodawcy i obowiązuje przez okres przebywania pracownika w zakładzie karnym.

Obowiązkiem pracodawcy, który zatrudnia skazanego należą:

- dostarczenie do zakładu karnego obowiązujących u niego przepisów dotyczących zatrudnienia (regulamin pracy, informacja o wynagrodzeniu, czas pracy osadzonego),
- poinformowanie zakładu karnego oraz potwierdzenia o przyjęciu do pracy skazanego, informowanie zakładu karnego o każdym przypadku negatywnego zachowania

---

<sup>687</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny wykonawczy, (Dz.U. z 2015 r., Poz. 1573 ze zm.).

<sup>688</sup> W. Santera, *Uwagi w kwestii zakresu podmiotowego kodeksu pracy*, [w:] M. Matey-Tyrowicz, L. Nawacki, B. Wagner (red.), *Prawo pracy w wyzwaniach XXI wieku. Księga jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, Wydawnictwo Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002, s. 315.

<sup>689</sup> J. Potulski, *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, red.J. Lachowski, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa 2015, s. 476.

<sup>690</sup> R. Badowiec, *Wykonywanie pracy na podstawie skierowania do pracy w czasie odbywania kary pozbawienia wolności jako tytuł ubezpieczenia społecznego*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, nr 1 (17)2016, s. 16.



skazanego,

- przeszkolenie skazanego z zakresu przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przeszkolenie stanowiskowe zgodnie z wykonywaną pracą<sup>691</sup>;

Osoby pozbawione wolności w okresie odbywania kary pozbawienia wolności muszą w trakcie pracy wykazywać się sumiennością i wydajnością, dyscypliną oraz dbałością o bezpieczeństwo i przestrzeganie zasad pracy, regulaminu i porządku w miejscu pracy, niezależnie od tego czy rozpatrujemy sytuację osoby pozbawionej wolności czy pracownika w ogóle. Wskazane obowiązki zostały wpisane do Kodeksu Karnego Wykonawczego<sup>692</sup>. Określenie obowiązków miało na celu charakter porządkujący i doprecyzowujący, i pozwoliło na ustawowe umocowanie obowiązków skazanych, w szczególności tych którzy nie są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę<sup>693</sup>. Jak podkreśla wielu autorów w opracowaniach z dziedziny psychologii – wykształcenie poczucia odpowiedzialności za realizację powierzonych obowiązków kształtuje u osadzonych postawy i zachowania prospołeczne oraz nawyk pracy<sup>694</sup>. Rodzaj pracy, jej czas oraz warunki dostosowywane są do możliwości skazanego, przy czym kryteria te ocenia komisja. Ponadto jeżeli skazanego zatrudnia się na podstawie skierowania do pracy zatrudnienie przy pracach szkodliwych dla zdrowia wymaga się jego pisemnej zgody<sup>695</sup>. Każdy pracodawca jest obowiązany kompleksowo poinformować pracownika o jego obowiązkach, normach pracy, zasadach wynagradzania oraz o przepisach przeciwpożarowych i zasadach BHP<sup>696</sup>. Każda informacja pracownicza musi zostać przekazana w sposób jasny i zrozumiały, z uwzględnieniem indywidualnych cech poznawczych osoby pozbawionej wolności – pracownika<sup>697</sup>.

Z punktu widzenia pracodawcy ważną kwestią jest również prawo do wypoczynku osoby pozbawionej wolności. Ustawa przyznaje prawo do 14 dni zwolnienia od pracy po roku nie przerwanej jej wykonywania – odpowiednio płatnych lub niepłatnych. Prawa do wypoczynku osoba pozbawiona wolności nie może się zrzec. Umowy zawarte z kontrahentami lub przedsiębiorstwami również nie mogą tego prawa ograniczać<sup>698</sup>. Ustawodawca o 4 dni wydłuża ten okres wobec skazanych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i wyraźnie definiuje ten czas jako urlop wypoczynkowy. Zadbano również

---

<sup>691</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 lutego 2004 w sprawie szczegółowych zasad zatrudniania skazanych, (tekst jedn.: Dz.U. z 2004 r. nr 27, poz. 242).

<sup>692</sup> Art. 122a par. 1 KKW.

<sup>693</sup> J. Potulski, *Kodeks Karny Wykonawczy...*, op. cit., s. 479.

<sup>694</sup> M. Kuć, *Prawne podstawy...*, op. cit., s. 92

<sup>695</sup> Art. 122 par. 1 KKW.

<sup>696</sup> Art. 122a KKW.

<sup>697</sup> J. Potulski, *Kodeks karny wykonawczy ...*, op. cit., s. 479.

<sup>698</sup> Ibidem, s. 484.

o zapewnienie aktywności w czasie dni wolnych od pracy, zapewniając np. dłuższe widzenie, dłuższy spacer, zakup dodatkowych artykułów, czy też pierwszeństwo lub częstszy udział w zajęciach kulturalno-oświatowych, z zakresu kultury fizycznej i sportu<sup>699</sup>.

Kolejnym przejawem ochrony osób pozbawionych wolności i organizowaniu systemu pracy z myślą o przyszłości skazanych jest wliczenie skazanemu okresu wykonywania odpłatnego zatrudnienia do okresu pracy, od którego zależą uprawnienia pracownicze. Wyjątkiem jest praca wykonywana na podstawie umów cywilnoprawnych, gdy zgodnie z przepisem prawa lub postanowieniem układu zbiorowego pracy dla stażu pracy wlicza się tylko okresy zatrudnienia w danym zakładzie pracy wykonywanej w szczególnych warunkach, gdy od staży zależne jest nabycie uprawnienia do urlopu wypoczynkowego oraz gdy pewnie okres pracy wymagany jest do zajmowania określonego stanowiska<sup>700</sup>.

Z zasady praca osób pozbawionych wolności jest odpłatna, a wynagrodzenie przysługuje mu za pracę wykonaną, chyba, że pomimo gotowości do pracy doznał przeszkód ze strony podmiotu zatrudniającego<sup>701</sup>. Wyjątek stanowią tutaj prace porządkowe i pomocnicze wykonywane na rzecz jednostek organizacyjnych Służby Więziennej lub prac porządkowych na rzecz samorządu terytorialnego, w wymiarze nieprzekraczającym 90 godzin miesięcznie<sup>702</sup>.

Zasady wynagradzania za pracę ustala się w porozumieniu zawierającym przez dyrektora zakładu karnego lub w umowie zawieranej przez skazanego. Przy skierowaniu skazanego do prac administracyjno-porządkowych na terenie zakładu karnego, wynagrodzenie za pracę ustala dyrektor tego zakładu<sup>703</sup>. Wynagrodzenie powinno wynosić co najmniej stawkę minimalnego wynagrodzenia za pracę, pod warunkiem, że skazany przepracuje pełen miesięczny wymiar czasu pracy lub wykona pełną miesięczną normę pracy. W przypadku przepracowania, czy wykonania niższych norm, wynagrodzenie jest wpłacane proporcjonalnie<sup>704</sup>.

Z wynagrodzenia za pracę ulega potrąceniu 10% oraz 25%, co przekazywane jest odpowiednio na Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej oraz Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywieźiennych Zakładów Pracy. W pierwszym przypadku praca pozwala skazanemu zadośćuczynić osobom pokrzywdzonym wskutek popełnienie przestępstwa, dzięki ponoszeniu pewnej uciążliwości

---

<sup>699</sup> Art. 124 par. 3 KKW.

<sup>700</sup> Art. 128 KKW

<sup>701</sup> Art. 123 par. 3 i par. 4 KKW.

<sup>702</sup> Art. 123a KKW

<sup>703</sup> Art. 123 KKW.

<sup>704</sup> Art. 123 par. 2 KKW.

finansowej, następuje reedukacja osadzonych z zakresie zerwania z drogą przestępczą<sup>705</sup>. Drugi wskazany fundusz wspiera rozwój dalszego zatrudnienia osób pozbawionych wolności.

Kolejną ważną kwestią jest zagadnienie podlegania przez osoby pozbawione wolności ubezpieczeniom społecznym. Co do zasady okres zatrudnienia jest okresem składkowym, co powoduje, iż czas odosobnienia może nie pozostać stracony w zakresie nabywania uprawnień emerytalnych<sup>706</sup>. Jeżeli natomiast skazany zatrudniony był na podstawie skierowania do pracy, otrzymuje on zaświadczenie o wykonywaniu pracy<sup>707</sup>.

Dyrektor zakładu karnego przy kierowaniu do poszczególnych prac ma obowiązek uwzględnić, zgodnie z art. 122 § 1 K.K.W., w miarę możliwości zawód, wykształcenie, zainteresowania i potrzeby osobiste skazanego. Dodatkowe kryteria wprowadza art. 122 §2 K.K.W., który odnosi się również do sytuacji osobistej, rodzinnej lub materialnej skazanego. Ponadto jak słusznie zauważył G. Szczygieł, skoncentrowanie się na osobie skazanego, jego potrzebach, a nie potrzebach zakładu karnego czy gospodarki, jest istotnym krokiem na drodze odchodzenia od przedmiotowego traktowania skazanego i praktyki lat minionych, gdy skazani stanowili tanią i dyspozycyjną siłę roboczą<sup>708</sup>.

W Polsce nastąpiły duże zmiany w ostatnich pięciu latach w obszarze pracy dla więźniów. W 2016 roku stworzono w Polsce program „Praca dla Więźniów” realizowany przez Służbę Więzienną. Program wspierania szeroko rozumianej readaptacji społecznej osób przebywających w zakładach karnych i aresztach śledczych, a w szczególności ich aktywizacji zawodowej. Podstawę funkcjonowania programu stanowią przepisy następujących aktów prawnych:

- ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności (Dz. U. z 2014 r. poz. 1116, z późn. zm.),
- ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. 1997 Nr 90 poz. 557, z późn. zm.),
- rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 maja 2017 r. w sprawie Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywieźniennych Zakładów Pracy (Dz. U. z 2017 r. poz. 1069), a wcześniej rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 stycznia 2012 r. (Dz. U. z 2014 r. poz. 53).

---

<sup>705</sup> J. Świątek -Rudoman, *Praca osób pozbawionych wolności– wybrane zagadnienia z zakresu prawa pracy i prawa penitencjarnego*, Gdańskie studia prawnicze, tom XXX, Gdańsk 2013, s. 178.

<sup>706</sup> Ibidem, s. 183.

<sup>707</sup> Art. 127 par. 2 KKW

<sup>708</sup> G. Szczygieł, *Praca skazanych w Kodeksie Karnym wychowawczym*, Przegląd Więziennictwa Polskiego 1997, nr 16-17, s. 31.

Program ten obejmuje trzy podstawowe filary, które determinują realizowane w jego ramach działania:

1. Budowę w zakładach karnych hal produkcyjnych.
2. Rozszerzenie zakresu możliwości nieodpłatnej pracy więźniów na rzecz samorządów.
3. Ulgi dla przedsiębiorców zatrudniających więźniów.

W czasie realizacji programu zatrudnienie skazanych zwiększyło się o prawie 12 tysięcy osadzonych, a wskaźnik powszechności zatrudnienia osadzonych przekroczył wartość 56%. W grupie skazanych zdolnych do pracy wskaźnik wynosi ponad 84%. Obecnie pracuje prawie 37 tys. osób pozbawionych wolności (dane na koniec grudnia 2019 roku). Dochody Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych w 2019 roku wyniosły prawie 160 mln złotych. Powszechność zatrudnienia w grupie osadzonych z zobowiązaniami alimentacyjnymi wyniosła na koniec 2019 roku prawie 50%<sup>709</sup>. Większa liczba pracujących skazanych to większe środki finansowe z potrąceń od ich wynagrodzeń przeznaczane na Fundusz Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywięziennych Zakładów Pracy, z którego finansuje się budowę obiektów produkcyjnych w których zatrudniani są kolejni osadzeni. Większa liczba pracujących skazanych to większe środki finansowe z potrąceń od ich wynagrodzeń przeznaczane również na wypłacanie przedsiębiorcom ryczałtu z tytułu zwiększonych kosztów zatrudnienia osób pozbawionych wolności, który w wyniku zainicjowanych w ramach programu działań legislacyjnych Ministerstwa Sprawiedliwości oraz Służby Więziennej wzrósł z 20% do 35% wartości przysługujących skazanym wynagrodzeń.<sup>710</sup>

Obecna polityka państwa sprzyja nie tylko tworzeniu, lecz także prowadzeniu przywięziennych zakładów pracy. Jednym z jej przejawów i jednocześnie zachętą do zatrudniania osób pozbawionych wolności, są prerogatywy ustawowe, przyznawane przywięziennym zakładom pracy, jeżeli skazani stanowili średniorocznie co najmniej 50% zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty w poprzednim roku podatkowym. Zwolnienia te dotyczą: podatku dochodowego od osób prawnych, niepodatkowych należności budżetowych, wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, a także opłat z tytułu użytkowania lub użytkowania wieczystego gruntów stanowiących własność Skarbu Państwa<sup>711</sup>.

---

<sup>709</sup> <https://www.sw.gov.pl/strona/ministerialny-program-pracy-wiezniow> [30.12.2020].

<sup>710</sup> <https://www.sw.gov.pl/strona/ministerialny-program-pracy-wiezniow> [28.12.2020].

<sup>711</sup> Art. 6 *Ustawy z dnia 28 sierpnia 1997r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności* (Dz.U. z 2014 r. poz. 1116).

Niewątpliwie pobyt w zakładzie karnym jest bardzo kosztowny z punktu widzenia obywatela. Dość wysokie koszty związane z utrzymaniem osób pozbawionych wolności były przesłanką do tego, by spopularyzować zjawisko pracy dla więźniów. Dodatkowym pozytywnym wymiarem aktywizacji zawodowej więźniów jest możliwość spłacania zobowiązań wynikających z funduszu alimentacyjnego oraz wspomaganie finansowego swoich rodzin. Wartością dodaną jest również zatrudnienie zewnętrzne, które pozwala firmom wypełnić lukę kadrową i zmniejszyć koszty. Koszty zatrudnienia takich pracowników są niższe niż w przypadku pracownika cywilnego, co można zauważyć zwłaszcza w przypadku prac fizycznych, jako że 70% osób pozbawionych wolności to osoby o niskim poziomie wykształcenia<sup>712</sup>.

Aktywizację zawodową osób pozbawionych wolności poprzez program „Praca dla więźniów” należy uznać za potrzebne oraz racjonalizacyjne rozwiązanie w Polsce. Aktywizacja osób przebywających w jednostkach penitencjarnych jest kwestią bardzo istotną i pozwalającą w sposób skuteczny wzmocnić resocjalizację. W ostatnich latach zaobserwowaliśmy w Polsce zjawisko społeczno-ekonomiczne mające bezpośredni wpływ na zainteresowanie pracą, a dokładniej na poszukiwanie nowych, bardziej intratnych możliwości zarobkowania. Można wysnuć tezę, iż zaczęła się era rynku pracownika, a kończy się era pracodawcy. Uwidoczniły się znaczne żądania socjalne pracowników wobec pracodawców, szczególnie jeżeli chodzi o sferę szeroko pojętych uposażeń. Tym samym program „Praca dla więźniów” wypełnił idealnie lukę powstającą w obszarze niedoboru pracowników na rynku pracy w szczególności tych niepotrzebujących specjalistycznych kwalifikacji zawodowych.

#### **4.1.2. Profile działalności badanych przywieziennych zakładów pracy**

Przywiezienny zakład pracy, jak każde przedsiębiorstwo, jest jednostką gospodarczą, działającą na własny rachunek i osiągającą korzyści materialne. Funkcje przedsiębiorstwa wynikają bezpośrednio z jego celów i zadań. Do podstawowych funkcji przedsiębiorstw należy zaliczyć<sup>713</sup>:

- funkcję produkcyjną,
- funkcje technicznego rozwoju przedsiębiorstwa,

---

<sup>712</sup> <https://www.rp.pl/Przesteczosc/170928957-Prof-Wieslaw-Ambrozik-Miec-wiezniow-jak-w-Niemczech.html> [30.05.2021]

<sup>713</sup> N. Grzenkowicz (red.), *Funkcjonowanie i diagnostyka ekonomiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.

- funkcje logistyki,
- funkcję organizacyjną,
- funkcje finansową,
- funkcje pozyskiwania dochodów,
- funkcję socjalną,
- funkcję przedsiębiorczości.

Dla potrzeb niniejszej pracy dokonano wyboru funkcji istotnych dla funkcjonowania przywiązanych zakładów pracy.

Funkcja produkcyjna jest podstawą każdej organizacji gospodarczej. Wynika ona bezpośrednio z celu utworzenia przedsiębiorstwa i znajduje swój wyraz w podstawowych aktach prawnych regulujących zasady tworzenia aktu założycielskiego przedsiębiorstwa. Jest to ważna funkcja nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, również dla środowiska, rynku i gospodarki. Od prawidłowej realizacji tej funkcji zależy istnienie i przyszłość każdej firmy<sup>714</sup>.

Oprócz zadań produkcyjnych przywiązane zakłady pracy mają również określone zadania ekonomiczne, które zobowiązują przedsiębiorstwa do prowadzenia racjonalnej i oszczędnej gospodarki oraz obniżania kosztów produkcji, co w efekcie ma przynieść osiągnięcie rentowności.

Z kolei funkcja organizacyjna jest dobrze zorganizowanym układem techniczno-ekonomicznym i społecznym przedsiębiorstwa. Każdy pracownik pełni w tym układzie odpowiednią rolę ważnym instrumentem w realizacji celów i zadań jest sam schemat struktury organizacyjnej firmy, a następnie bieżąca organizacja zarządzania różnorodnymi procesami i zjawiskami w przedsiębiorstwie<sup>715</sup>.

Ważną z punktu widzenia przywiązanych zakładów pracy funkcją jest funkcja socjalna prowadzona przez przedsiębiorstwa. Formy i zakres prowadzonej działalności socjalno-bytowej są zróżnicowane i zależne od gospodarki rynkowej. Im bardziej jest to model społecznej gospodarki rynkowej, tym wyraziściej i pełniej i w sposób prawnie regulowany realizuje się funkcję socjalną. W Polsce funkcję socjalną realizuje się poprzez Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych w przedsiębiorstwach. Świadczenia socjalne dotyczą głównie<sup>716</sup>:

---

<sup>714</sup> N. Grzenkowicz, *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>715</sup> Ibidem, s. 21.

<sup>716</sup> Ibidem, s. 23.

- dofinansowania wypoczynku dla pracowników i rodziny,
- dofinansowanie obiektów oświatowych,
- dofinansowania żywienia zbiorowego,
- prowadzenia akcji kulturalnych i działalności sportowej,
- udzielania pożyczek remontowych i mieszkaniowych,
- finansowania lub dofinansowania szkoleń i dojazdów do pracy,
- częściowego funkcjonowania zakładowych domów wczasowych itd.

Wszystkie opisane w pracy przywieszienne zakłady pracy posiadają jedną uniwersalną cechę przedsiębiorstwa – są podmiotami gospodarczymi działającymi w sferze produkcji i wytwarzają w sposób zorganizowany dobra oraz usługi na potrzeby odbiorców – konsumentów<sup>717</sup>.

Organem bezpośrednio zarządzającym przywieszennym zakładem pracy jest dyrektor przedsiębiorstwa. Dyrektora przedsiębiorstwa powołuje i odwołuje Dyrektor Generalny Służby Więziennej po zasięgnięciu opinii dyrektora zakładu karnego, przy którym działa przedsiębiorstwo. Nadzór i kontrolę nad przywieszennymi zakładami pracy działającymi w Polsce pełni Dyrektor Generalny Centralnego Zarządu Służby Więziennej.

Aktem prawnym regulującym zadania, strukturę organizacyjną i sposób działania przywieszennego zakładu pracy jest statut przedsiębiorstwa. Określa on wewnętrzną organizację, cele istnienia oraz tryb działania podmiotu.

Działające w Polsce przywieszienne zakłady pracy posiadają formę organizacyjną przedsiębiorstw państwowych oraz instytucji gospodarki budżetowej.

Przywieszienne zakłady pracy działają przy jednostkach penitencjarnych. Obecnie w Polsce działa jedna Instytucja Gospodarki Budżetowej MIGB „MAZOWIA” oraz dwanaście przedsiębiorstw państwowych o charakterze przywieszennych zakładów pracy<sup>718</sup>:

1. Państwowe Przedsiębiorstwo Odzieżowe „RAKON” w Raciborzu zostało powołane dnia 12 marca 1953 roku zarządzeniem Ministra Bezpieczeństwa Wewnętrznego zgodnie z którym utworzono Przedsiębiorstwo Konfekcji Odzieżowej nr 3 przy Zakładzie Karnym w Raciborzu. Obecnie jest nowoczesną i ciągle rozwijającą się firmą w regionie zajmującą się szyciem odzieży roboczej, odzieży medycznej oraz ubrań dla osób pozbawionych wolności przebywających na terenie jednostek

---

<sup>717</sup> T. Gruszczycki, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] T. Jakóbiak (red.), *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, Ossolineum, Wrocław 1989, s. 125-126.

<sup>718</sup> <https://sw.gov.pl/strona/przywieszienne-zaklady-pracy> [4.12.2020].

penitencjarnych w Polsce<sup>719</sup>.

2. Państwowe Przedsiębiorstwo Przemysłu Metalowego we Wronkach zostało założone 12 marca 1953 r. pod nazwą Przedsiębiorstwo Obróbki Metali Nr 2 (POMET2). Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa była resocjalizacja poprzez pracę i naukę zawodu osób pozbawionych wolności<sup>720</sup>. Podstawową działalnością przedsiębiorstwa jest produkcja i sprzedaż osprzętu spawalniczego oraz produkcja kooperacyjna i zamówienia indywidualne, gdzie zatrudniona jest większość pracowników zarówno cywilnych, jak i pozbawionych wolności.
3. Państwowe Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „AGOT” w Łodzi zostało założone 12 marca 1953 roku. Podstawową działalnością przedsiębiorstwa jest produkcja mało skomplikowanej odzieży. Specjalnością przedsiębiorstwa AGOT są togi prawnicze i uczelniane, odzież robocza, odzież medyczna oraz artykuły do wyposażenia hoteli<sup>721</sup>.
4. Przedsiębiorstwo Państwowe „SETAR” w Siedlcach zostało utworzone w czerwcu 1953 roku. Główną działalnością przedsiębiorstwa jest obecna produkcja sortów mundurowych dla służb tj.: Straż Miejska, Straż Bankowa, Straż Leśna, Straż Pożarna, Policja<sup>722</sup>.
5. Państwowe Przedsiębiorstwo Odzieżowe w Sieradzu powstało w 1953 roku. Główną działalnością przedsiębiorstwa jest produkcja odzieży mundurowej, roboczej oraz ochronnej<sup>723</sup>.
6. Przedsiębiorstwo Państwowe „GARDIA” w Nowogardzie jest polskim producentem obuwia roboczego i bezpiecznego. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1953r. Firma specjalizuje się w produkcji obuwia bezpiecznego i zawodowego<sup>724</sup>.
7. Przedsiębiorstwo Państwowe „ROBUT” w Nowym Wiśniczu działa od 06 stycznia 2003 roku.. Głównym profilem działalności firmy jest odzież i obuwie roboczego i ochronnego.
8. PPO Przedsiębiorstwo Państwowe w Strzelcach Opolskich zostało powołane do życia w 1953 roku. W chwili obecnej jest jednym z liderów w produkcji obuwia roboczego w kraju, który oferuje nowoczesne, zaawansowane technologicznie modele<sup>725</sup>.

---

<sup>719</sup> Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w przedsiębiorstwie.

<sup>720</sup> <https://pomet-wronki.pl/o-firmie/historia.html> [29.01.2021].

<sup>721</sup> [http://www.agot.pl/pl/o\\_firmie.html](http://www.agot.pl/pl/o_firmie.html) [29.01.2021].

<sup>722</sup> <http://www.setar.com.pl/main.php?str=1&lang=pl&m=1> [29.01.2021].

<sup>723</sup> <http://bit.home.pl/pposieradz.home.pl/?page=firm> [29.01.2021].

<sup>724</sup> <https://ppgardia.pl/o-firmie/> [29.01.2021]

<sup>725</sup> <https://www.ppo.pl/o-firmie> [29.01.2021]



9. Państwowe Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Usługowe „PRESBET” w Warszawie w chwili obecnej w trakcie łączenia z przedsiębiorstwem PEPEBE WŁOCLAWEK<sup>726</sup>.
10. „PEPEBE WŁOCLAWEK” Przedsiębiorstwo Państwowe we Włocławku powstało w roku 1953. Firma zajmując się produkcją materiałów budowlanych, głównie wytwarzaniem prefabrykatów żelbetowych oraz żelbetowych elementów ogrodzenia więziennego<sup>727</sup>.
11. Przedsiębiorstwo Państwowe Drukarnia Nr 1 w Warszawie została powołania z dniem 7 kwietnia 1959 roku. Głównym celem statutowym przedsiębiorstwa jest poligraficzna działalność produkcyjno-usługowa jak również działalność handlowa i usługowa w innych dziedzinach niż poligrafia<sup>728</sup>.
12. Państwowe Przedsiębiorstwo Przemysłu Meblarskiego i Budownictwa w Potulicach<sup>729</sup> znajduje się w procesie upadłości<sup>730</sup>.

#### 4.2. Cel i zakres postępowania badawczego

Metodologia nauk to dyscyplina, która poszukuje odpowiedzi na pytanie, jakie czynności badawcze powinny zostać zrealizowane, aby otrzymane efekty były poznawczo jak najbardziej wartościowe<sup>731</sup>.

W procesach badawczych ważną rolę odgrywa metodyka, która przedstawia formalne podstawy tych procesów oraz wskazuje standardowy i uporządkowany sposób podejścia do poszczególnych obszarów badań<sup>732</sup>. Metodyka stanowi zbiór wytycznych praktycznego postępowania, które są charakterystyczne dla danej dziedziny nauki. Pozwala ona na zdobycie umiejętności racjonalnego i uzasadnionego użycia metod badawczych w danych warunkach. Umożliwia także określenie ich zasięgu i stopnia dokładności w ujmowaniu zjawisk, a także dostarcza informacji, w jaki sposób należy coś wykonać w systematyczny

---

<sup>726</sup> Dane pozyskane z Centralnego Zarządu Służby Więziennej w Warszawie.

<sup>727</sup> [www.pepebe.pl/o-firmie.html](http://www.pepebe.pl/o-firmie.html) [29.01.2021].

<sup>728</sup> <http://www.druknr1.pl/O%20Nas.html#header1-1c> [29.01.2021].

<sup>729</sup> Państwowe Przedsiębiorstwo Przemysłu Meblarskiego i Budownictwa w Potulicach w upadłości dane pozyskane z Centralnego Zarządu Służby Więziennej w Warszawie.

<sup>730</sup> Dane pozyskane z Centralnego Zarządu Służby Więziennej w Warszawie.

<sup>731</sup> Zob.: J. Kmita, *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977; W. Balicki: *Wykłady z metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2002; B. Czarny: *pozytywizm i falsyfikacjonizm a sądy wartościujące w ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004; J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005; S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.

<sup>732</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.

i efektywny sposób<sup>733</sup>. Metodyka wskazuje także zakres i sposoby działań, czyli metody, techniki, narzędzia<sup>734</sup>. Nauki o zarządzaniu i jakości są eklektyczne, łączą w sobie dorobek i tradycje wielu dziedzin naukowych i zapożyczają z nich przydatne z własnej perspektywy badawczej elementy<sup>735</sup>. W naukach o zarządzaniu i jakości niezwykle istotną kwestią jest stosowanie wielu metod poznawania i badania organizacji<sup>736</sup>. Metody te powinny być umiejętnie dobrane i zastosowane w odniesieniu do treści i celu badań oraz w kontekście posiadanych zasobów (środków)<sup>737</sup>.

Na potrzeby niniejszej rozprawy posłużono się modelem - wzorcem postępowania badawczego. Model-wzorzec stanowi swoiste instrumentarium i będzie wskazywał zarówno zasadniczą sekwencję działań, jak i zasady, metody i techniki wykorzystywane w toku ich realizacji<sup>738</sup>.

W celu uzyskania miarodajnych wyników dotyczących modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy, zastosowano metodę indukcji, która sprowadza się do uogólnienia, uprzednio opisanego (na podstawie obserwacji) rzeczywistego biegu wypadków, czyli w oparciu o pytanie: jak jest?

Metoda indukcyjna składa się z trzech kolejno następujących po sobie faz, do których należą<sup>739</sup>: analiza wyników obserwacji, budowa teorii oraz rozstrzygnięcie o wartości teorii. W związku z tym cały proces badawczy, jak i wszystkie podejmowane działania są podporządkowane indukcyjnemu uogólnianiu faktów jako sposobowi budowania teorii<sup>740</sup>.

W rozprawie wykorzystano metodę indukcji niezupełnej (wnioskowanie indukcyjne), czyli metodę, w której z ograniczonej liczby szczegółów wyprowadza się ogólną regułę. Przy tej metodzie przesłanki nie wyczerpują całego uniwersum przedmiotów, do których odnosi się wyrażane we wniosku rozumowanie ogólne prawo.

---

<sup>733</sup> M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 33-35.

<sup>734</sup> M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 343.

<sup>735</sup> Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161).

<sup>736</sup> Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 34-35.

<sup>737</sup> J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdańsk 2002, s. 60-61.

<sup>738</sup> m.in. M. Lisiński, *Structural analysis of the management science methodology*, „Business, Management and Education” no. 1, vol. 11, 2013, s. 121; M. Lisiński, *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421/2016.

<sup>739</sup> M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 4/2016, s. 13.

<sup>740</sup> Ibidem

Na podstawie studiów literaturowych, przeprowadzonych metodą analizy i krytyki piśmiennictwa, zidentyfikowano lukę badawczą, która sprowadza się do fragmentarycznego rozpoznania zależności funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i ich wpływu na poprawę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Mimo, iż w naukach społecznych wiele badań poświęcono modelom zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak kwestie dotyczące procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na poprawę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy dotychczas nie były przedmiotem badań. Analiza i krytyka piśmiennictwa<sup>741</sup> pozwoliła na zidentyfikowanie luki badawczej, co było pierwszym etapem realizowanego procesu badawczego. Na tej podstawie dokonano określenia celu głównego oraz celów szczegółowych.

Celem badań, przeprowadzonych na podstawie analizy dorobku teoretycznego i praktycznego, jest propozycja opracowania autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy oraz ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Stąd celem głównym niniejszej dysertacji jest opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymaga określenia celów cząstkowych na płaszczyznach: teorio-poznawczej, metodycznej, empirycznej i utylitarnej.

Na płaszczyźnie teorio-poznawczej zdefiniowano następujące cele:

- usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi,
- usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze efektywności organizacyjnej,
- identyfikacja dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywności organizacyjnej,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Na płaszczyźnie metodycznej postawiono następujące cele:

---

<sup>741</sup> W toku analizy piśmiennictwa dokonano przeglądu publikacji w następujących bazach: EBSCOHost, ScienceDirect – Elsevier, Emerald Insights, Google Scholar, POL-index, ProQuest, Scopus/SciVal, Taylor & Francis, Web of Science Core Collection, Wiley Online Library. Analizując literaturę przedmiotu posłużono się następującymi słowami kluczowymi: zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywność organizacyjna, model zarządzania zasobami ludzkimi, przywiezienne zakłady pracy.

- opracowanie metodyki oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie metodyki oceny efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie i poddanie weryfikacji kwestionariusza ankietowego dla pracowników przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie empirycznej dopełniono następujące cele:

- opracowanie analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Ostatnia płaszczyzna celów utylitarnych pozwoliła na:

- opracowanie możliwości warunków wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy,
- sformułowanie zaleceń dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Warto podkreślić, iż dysertacja obejmuje szeroki obszar badawczy. Są w niej rozpatrywane funkcje zarządzania zasobami ludzkimi tj.: dobór pracowników, motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, ocenianie pracowników, a także szkolenia pracowników wchodzące w skład modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. zgodnie z założeniami poddano ocenie także efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy i szukano wzajemnych związków między nimi. Badanie właściwe było prowadzone w okresie maj-sierpień 2021 roku. Zakres badań jest rozpatrywany w trzech aspektach: przedmiotowym, podmiotowym i geograficznym.

Przedmiotem badań jest analiza i ocena zarządzania zasobami ludzkimi w opinii badanej populacji oraz jej wpływ na poprawę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Zakres geograficzny odnosi się do badanych przywieziennych zakładów pracy prowadzących swoją działalność na terenie Strzelec Opolskich, Raciborza, Sieradza, Łodzi oraz Siedlec. Badania mają charakter ogólnopolski, przeprowadzone zostały na próbie

reprezentatywnej w stosunku do badanych przywieziennych zakładów pracy. W niniejszym postępowaniu badawczym, ze względu na przyjęte cele i hipotezy badawcze, zastosowano podejście ilościowe i wykorzystano technikę badań ankietowych, opartą na narzędziu badawczym, jakim jest kwestionariusz ankietowy CAWI<sup>742</sup> (załącznik 2). Umożliwiło to ocenę zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej. W dysertacji przeprowadzono również badanie jakościowe dotyczące oceny efektywności organizacyjnej w opinii kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy. W procesie gromadzenia oraz analizy danych badania jakościowego zastosowano wywiad przy użyciu scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI (załącznik 3). Wywiady z kadrami menedżerską realizowane były w okresie lipiec - sierpień 2021. Badanie jakościowe miało na celu pogłębienie badania ilościowego poprzez dokonanie identyfikacji i oceny wskaźników wykorzystywanych do pomiaru efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładach pracy.

Koncepcję badawczą wyznaczono na podstawie zdefiniowanych celów i hipotez badawczych. W procesie badawczym zastosowano triangulację metod badawczych. Triangulacja polega na wykorzystaniu dwóch lub więcej różnych sposobów weryfikacji jednego wyniku<sup>743</sup>. Zastosowanie triangulacji metodologicznej w badaniach dotyczy wykorzystania kilku metod badawczych w jednym projekcie badawczym. Odnosi się ona także do sytuacji, w której wykorzystuje się różne techniki w obrębie tej samej metody badawczej lub różne skale pomiarowe w ramach narzędzia badawczego<sup>744</sup>. Zastosowanie wielu różnych metod ma swoje uzasadnienie w złożonej i wieloaspektowej rzeczywistości, która stanowi przedmiot zainteresowania autora. Wykorzystanie triangulacji metodologicznej sprzyjać zatem będzie poprawie rzetelności badania, trafności wnioskowania i weryfikacji już zebranych informacji. Schemat procesu badawczego przedstawia rys. 39.

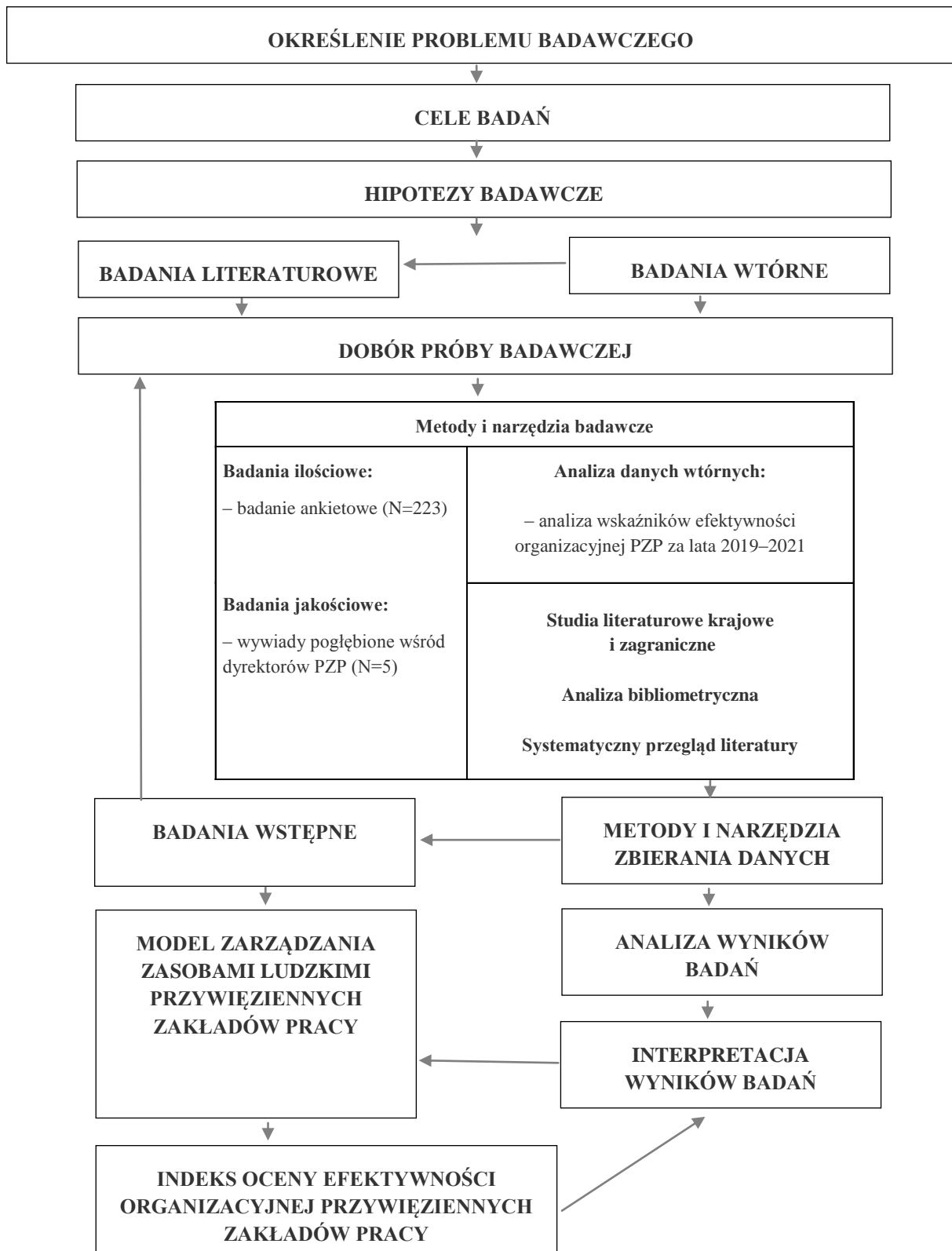
Aby zrealizować przyjęte cele rozprawy oraz dokonać weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano informacje pochodzące zarówno ze źródeł pierwotnych (*field research*), jak również pochodzące ze źródeł wtórnych (*desk research*). Postępowanie badawcze przeprowadzono w czterech etapach (tabela 18).

---

<sup>742</sup> CAWI (Computer Assisted Web Interview)- jest techniką stosowaną powszechnie od kilkunastu lat. Jej popularność wzrosła pod koniec XX wieku. Jej rozwój wynika z coraz większej dostępności do Internetu określonych grup respondentów.

<sup>743</sup> U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, PWE, Warszawa 2011, s. 79.

<sup>744</sup> A. Stołecka-Makowska, *Triangulacja jako koncepcja pozyskiwania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 261, s. 51.



**Rysunek 39. Schemat procesu badawczego**

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 18. Etapy postępowania badawczego**

<b>Etapy</b>	<b>Podejmowane działania</b>
<b>I</b>	Badania literaturowe (systematyczny przegląd literatury, analiza bibliometryczna)
<b>II</b>	Badanie ilościowe wśród pracowników PZP (CAWI)
<b>III</b>	Analiza wskaźników efektywności organizacyjnej PZP w latach 2019–2021
<b>IV</b>	Badania jakościowe wśród kadry menedżerskiej PZP (IDI)

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap postępowania badawczego stanowiły badania literaturowe. Wykorzystano je do wyznaczenia i doboru sposobu prowadzącego do rozwiązania przyjętego problemu badawczego.

Aby dokonać analizy literatury zastosowano metodykę systematycznego przeglądu literatury (SLR<sup>745</sup>), który jest przeglądem mającym na celu wszechstronną i kompleksową identyfikację, ocenę oraz syntezę całej literatury z danego obszaru<sup>746</sup>. Dotyczy wszystkich ukończonych i utrwalonych prac konceptualnych, badawczych i wszelkich innych, które zostały zrealizowane przez badaczy, uczonych i praktyków<sup>747</sup>. W ujęciu szerszym SLR określane jest jako: systematyczna, jednoznaczna, wszechstronna i powtarzalna metoda służąca do identyfikacji i kategoryzacji wiedzy<sup>748</sup> i niewiedzy, oceny i syntezy istniejącego dorobku poznawczego<sup>749</sup>. Zaletą SLR jest określenie zasadniczego kontekstu dla przyszłych badań empirycznych, wskazanie właściwej, uzasadnionej stanem istniejącej wiedzy, metodyki pomiaru eksplorowanego zjawiska, jego operacjonalizacji, sposobu doboru oraz rodzaju zmiennych, a nawet określenie najbardziej odpowiednich metod i technik analiz materiału empirycznego zarówno w ujęciu badań jakościowych, jak i ilościowych<sup>750</sup>.

<sup>745</sup> *Systematic Literature Review (SLR)*.

<sup>746</sup> M. Petticrew, *Why Certain Systematic Reviews Reach Uncertain Conclusions*, "BMJ" 326, 2003, s. 756–758.

<sup>747</sup> A. Fink, *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.

<sup>748</sup> C. Fisch, J. Block, *Six Tips for Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, "Management Review Quarterly" 2018, vol. 68 (2), p. 103.

<sup>749</sup> Y. Yuan, R.H. Hunt, *Systematic Reviews: The Good, the Bad, and the Ugly*, "American Journal of Gastroenterology" 2009, 104 (5), s. 1086–1092.

<sup>750</sup> P. Klimas, *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2011, s. 169–184.

Systematyczny przegląd literatury (dokonany na potrzeby rozprawy) składa się z pięciu następujących po sobie faz<sup>751</sup>:

1. Sformułowanie pytań badawczych i określenie celu badania. Faza ta obejmowała także wcześniejsze badania eksploracyjne dotyczące przeglądu dotychczasowych prac w celu zweryfikowania obecnego stanu wiedzy w obszarach: zarządzania zasobami ludzkimi, modeli zarządzania zasobami ludzkimi, efektywności organizacyjnej, przywieziennych zakładów pracy, a także w zakresie identyfikacji luki badawczej oraz stawiania i testowania hipotez.
2. Wskazanie zbioru literatury. W fazie tej dokonano zlokalizowania, wyboru oraz pozyskania dostępu do literatury i badań związanych z celem lub pytaniami badawczymi. Analiza literatury obejmowała przegląd takich baz danych: Scopus/SciVal, Taylor&Francis, Web of Science/InCites, Emerald Insights, ScienceDirect – Elsevier, EBSCOHost, ProQuest, Wiley Online Library, Google Scholar, POL-index, JSTOR. W celu poszukiwania literatury posłużono się następującymi słowami kluczowymi: zarządzanie zasobami ludzkimi, funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, planowanie kadr, dobór, rekrutacja i selekcja, motywowanie, wynagradzanie, rozwój pracowników, szkolenia, ocenianie, efektywność organizacyjna, model zarządzania zasobami ludzkimi, wskaźniki efektywności, przywiezienne zakłady pracy.
3. Selekcja i wstępna ocena pozyskanego zbioru. Faza obejmowała przegląd literatury według kryteriów takich jak: analiza treści tytułów, streszczeń, jak również pogłębioną analizę treści całych publikacji.
4. Analiza i synteza danych. W fazie tej utworzono finalną bazę poszukiwanej literatury.
5. Raportowanie wyników stanowiło ostatnia faza odnosząca się do upowszechniania wyników.

Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przeprowadzono analizę bibliometryczną. Jest to metoda, którą można stosować przede wszystkim do<sup>752</sup>: poszukiwania luk wiedzy, czyli identyfikowania obszarów wymagających badań naukowych, identyfikowania obszarów z względnie wysokim nasyceniem prowadzonych badań, analizy

---

<sup>751</sup> W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3 (854), s. 57–61; A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *Systematic Approach to a Successful Literature Review*, SAGE Publications, Los Angeles 2012; J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *How to Do a Rigorous, Evidence-focused Literature Review in Inter-national Development: A Guidance Note*, “ODI” 2013, 8 (1), s. 1–2; D. Denyer, D. Tranfield, *Producing a Systematic Review*, The SAGE Handbook of Organizational Research Methods 2009, s. 671–689.

<sup>752</sup> K. Klineciewicz, M. Żemigala, M. Mijal, *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*. MNiSW, Warszawa 2012.



tendencji występujących w danym obszarze badań, identyfikowania powiązań między obszarami badań, a także przewidywania przyszłych kierunków badań naukowych w danym obszarze.

Przeprowadzone badanie bibliometryczne miało na celu analizę teoretycznej luki badawczej. Pozwoliło to na zidentyfikowanie głównych obszarów badawczych w kontekście problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz efektywności organizacyjnej. Analiza bibliometryczna została przeprowadzona z poziomu dwóch baz: Scopus i WoS Core Collection. Wynikiem przeszukiwania publikacji zawartych w bazie Scopus (zgodnie ze stanem na dzień 11.07.2021) było odnalezienie 169766 rekordów zawierających w tytule, słowach kluczowych oraz abstrakcie pojęci „zarządzanie zasobami ludzkimi”. W bazie WoS odnaleziono zdecydowanie mniej rekordów zawierających pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, bo jedynie 3301. W przypadku terminu „modele zarządzania zasobami ludzkimi” odnaleziono go w bazie Scopus 37939 rekordów, a w bazie WoS jedynie 5 rekordów. Z kolei w przypadku „efektywności organizacyjnej” wynikiem przeszukiwania bazy Scopus był zwrot w ilości 26504 rekordy, a baza WoS dała zwrot w ilości 2055 rekordów. Przeszukiwanie baz dla jednocześnie pojęć „modele zarządzania zasobami ludzkimi” oraz „efektywność organizacyjna” w bazie Scopus dało wynik jedynie w 753 rekordach, z czego w odniesieniu do nauk o zarządzaniu i jakości zidentyfikowano jedynie 223 wyniki i w odniesieniu do nauk społecznych kolejne 109 rekordów. W bazie WoS nie odnaleziono żadnego rekordu spełniającego założone kryteria.

Drugi etap badań dotyczył badania ilościowego wśród pracowników PZP. Badania zrealizowano metodą ankietową, techniką ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety CAWI (zał. 1), który składał się z trzech podstawowych części:

- wstępnej, która obejmowała zaproszenie do udziału w badaniu i wyjaśnienie jego celu,
- merytorycznej – mającej na celu zebranie danych na temat funkcji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- metryczkowej – dotyczącej zestawu pytań o charakterze statystycznym, które pozwalają scharakteryzować respondenta.

Badania ilościowe przeprowadzono w okresie od maja 2021 do sierpnia 2021 roku. Podstawą sporządzenia listy pracowników objętych badaniem stanowiła liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w pięciu wybranych do badań PZP. Łącznie do badań przystąpiło 223 pracowników cywilnych PZP.

Działania podjęte na rzecz realizacji tego etapu badań (II) obejmowały:

- Opracowanie narzędzia badawczego - polegało na zaprojektowaniu narzędzia badawczego, następnie poddanie go badaniom pilotażowym.
- Badania pilotażowe, których celem była walidacja przygotowanego narzędzia badawczego. Losowo wybrani pracownicy jednego z badanych PZP otrzymali kwestionariusz z prośbą o jego wypełnienie i wskazanie ewentualnie niezrozumiałych kwestii.
- Doskonalenie narzędzia badawczego oraz weryfikacja rzetelności kwestionariusza ankiety z wykorzystaniem współczynnika alfa Cronbacha – po badaniach pilotażowych dokonano analizy ich wyników i na ich podstawie dokonano korekt w narzędziu badawczym. Współczynnik alfa Cronbacha wykorzystywany jest zazwyczaj do mierzenia wewnętrznej spójności lub rzetelności psychometrycznego narzędzia. W wyniku realizacji badań pilotażowych możliwe było określenie spójności wewnętrznej przygotowanego kwestionariusza ankiety. W efekcie przeprowadzonych analiz wyeliminowano te pytania, które w znaczny sposób obniżały tę spójność oraz uzupełniono kwestionariusz o dodatkowe pytania, sugerowane w trakcie badań pilotażowych.
- Dobór przywieziennych zakładów pracy do badań. W wyniku przeanalizowania rodzaju prowadzonej działalności w oparciu o PKD dokonano wyboru pięciu PZP. Kryterium doboru przedsiębiorstw (dobór celowy) było prowadzenie działalności w zakresie produkcji odzieży.
- Właściwe badania empiryczne (o charakterze ilościowym). Badaniom poddano wolnościowych (cywilnych) pracowników pięciu PZP wybranych na wcześniejszym etapie. Dane były zbierane z techniki ankiety online. Link do elektronicznej wersji ankiety był rozsyłany za pośrednictwem poczty elektronicznej do respondentów. Rozesłano go do wszystkich pracowników cywilnych pięciu celowo dobranych PZP. W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego otrzymano 223 kompletnie wypełnione kwestionariuszy ankietowych (CAWI).
- Analiza danych uzyskanych w trakcie realizacji badań ilościowych. Dzięki zastosowaniu różnorodnych podejść i metod badawczych możliwe stało się przygotowanie zestawienia oraz integracja wyników badań o charakterze ilościowym. Konsekwencją było zwiększenie rzetelności oraz trafności przeprowadzonego wnioskowania.

Trzeci etap badań obejmował analizę wskaźników efektywności organizacyjnej PZP w latach 2019–2021. Mając na względzie postawione na wstępie hipotezy badawcze podjęto

w nim ocenę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Na początku etapu trzeciego wskazano 25 wskaźników efektywności organizacyjnej – od kwestii rentowności, po stabilność zatrudnienia, dodatkowo różnicując przedmiotowe wskaźniki w odniesieniu do pracowników cywilnych oraz pracowników pozbawionych wolności. W wyniku rankingu wyselekcjonowano 13 wskaźników efektywności organizacyjnej PZP, do których należą:

- Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) – określa rentowność całości aktywów przedsiębiorstwa na koniec okresu lub też ustalonych jako wielkość przeciętna. W ujęciu historycznym tendencja wskaźnika powinna być rosnąca<sup>753</sup>. ROA określa zdolność aktywów do generowania zysku, a także obrazuje efektywność zarządzania aktywami. Informuje, jaka wielkość zysku netto przypada na jednostkę wartości zaangażowanego w jednostce gospodarczej majątku, tym samym im wyższa wartość ROA, tym lepiej<sup>754</sup>.
- Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej – odzwierciedla rentowność działalności podstawowej przedsiębiorstwa, stąd wyższe wartości wskaźnika wskazują na wyższą opłacalność działalności operacyjnej. Dynamiczne i głębokie zmiany wskaźnika informują natomiast o ryzyku prowadzonej działalności, pożądane byłyby raczej długoterminowo stabilne, pro wzrostowe zmiany<sup>755</sup>.
- Wskaźnik rentowności netto (ROE) – odzwierciedla rentowność całokształtu prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, a więc działalności podstawowej, finansowej oraz dziedziny strat i zysków nadzwyczajnych, stanowiąc najbardziej syntetyczny wskaźnik. Jego wyższe wartości, wskazują na holistycznie pojmowaną wyższą rentowność przedsiębiorstwa<sup>756</sup>. Wskaźnik rentowności netto jest ostatnim wskaźnikiem z grupy rentowności sprzedaży, skupiający wszystkie poziomy działalności i pomniejszony o wszystkie obowiązkowe obciążenia, w tym obciążenia podatkowe. Wartość tego wskaźnika obejmuje dziedzinę zysku netto, który spożytkowany może zostać na inwestycje w przedsiębiorstwie, bądź do podziału wśród właścicieli ekonomicznych.
- Stabilność zatrudnienia – określany jest niekiedy również jako wskaźnik stabilizacji, który ukazuje bardziej długoterminowe poziomy fluktuacji kadry, jako że nie

---

<sup>753</sup> W. Skoczylas, A. Niemiec, *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2016, s. 30.

<sup>754</sup> M. Majewska, W. Pacuła, *Wskaźnik rentowności i ich analiza na przykładzie sektora bankowego*, Warszawa 2003, s. 210.

<sup>755</sup> W. Skoczylas, A. Niemiec, *Leksykon... op. cit.*, s. 31.

<sup>756</sup> *Ibid.*

obejmuje pracowników pracujących krócej niż rok w przedsiębiorstwie. Stanowi on iloraz osób, które przepracowały co najmniej rok do analogicznej wartości sprzed 12 miesięcy. Pożądaną są wzrosty stabilności zatrudnienia, a więc tendencja rosnąca wskaźnika<sup>757</sup>.

- Lojalność pracownika – Skoczylas i Niemiec utrzymują, że poziom tego wskaźnika powinien być przedmiotem bieżącego monitoringu, ponieważ dotyczy stałych pracowników, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i są zaangażowani w działalność organizacji<sup>758</sup>.
- Wydajność pracy, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności – miara efektywności pracy pracowników, która w zależności od wielkości ujętej w liczniku i mianowniku może przyjmować różne szczegółowe postaci. Oczekuje się stałego wzrostu wydajności pracy, co wynika z postępu technologicznego, ale też i postępu organizacyjnego<sup>759</sup>.
- Średnia płaca pracowników, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności – wskaźnik odzwierciedlający przeciętne wynagrodzenie pracownika<sup>760</sup>.
- Produktywność pracownika, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności – wskaźnik rentowności pracy w przeliczeniu na jednego zatrudnionego zawiera w sobie wyniki na całej działalności przedsiębiorstwa, co oznacza, że wysokość tego wskaźnika może wzrastać, lub zmniejszać się niezależnie od efektywności wykorzystania zasobów pracy. Przykładowo, wypracowana wysoka rentowność pracy na działalności podstawowej, może zostać zniwelowana poprzez nieudane inwestycje w działalności pozostałej czy finansowej<sup>761</sup>. Dąży się, by wskaźniki przychodu na pracownika były jak najwyższy w przedsiębiorstwie, jako, że wskazują na efektywniejsze, bardziej produktywne wykorzystanie czasu pracy pracowników. Wskaźnik ten nie jest standaryzowany, stąd nie istnieją wskazania co do wartości wskaźnika, który powinien być analizowany w ujęciu czasowym dla danego przedsiębiorstwa, co stwarza możliwość określenia pewnych poziomów odniesienia<sup>762</sup>.

---

<sup>757</sup> Ibidem, s. 81.

<sup>758</sup> Ibidem.

<sup>759</sup> Ibidem, s. 88.

<sup>760</sup> Ibidem.

<sup>761</sup> M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013, s. 261.

<sup>762</sup> B. Marr, *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności, 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*, Onepress, Warszawa 2021, s. 344.

- Produktywność wynagrodzeń pracowników, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności – wskaźnik produktywności kosztów pracy określa się jako najbardziej miarodajny z grupy wskaźników pracy. Przedstawia on bezpośrednią relację pomiędzy wartością przychodów ze sprzedaży i wynagrodzeniami. Uniwersalność tego wskaźnika polega na pomijaniu przeliczania etatów i analizowania umów<sup>763</sup>.

Kolejnym krokiem w etapie trzecim była analiza wskaźników efektywności organizacyjnej PZP. Została ona dokonana na podstawie danych pozyskanych z KRS-u. Obejmowała lata 2019–2021 i dotyczyła pięciu przywieziennych zakładów pracy wybranych do badań na wcześniejszym etapie.

Czwarty etap badań stanowiły badania jakościowe przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej. Metodą badawczą był wywiad pogłębiony, w którym wzięło udział 5 dyrektorów PZP wybranych do badań. Badania przeprowadzono w okresie od lipca do sierpnia 2021 roku. Wykorzystano scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (zał. 3). Scenariusz wywiadu składał się z trzech podstawowych części. Część pierwsza stanowiła wprowadzenie dotyczące charakterystyki i celu badań. W drugiej części znalazły się pytania dotyczące pojmowania efektywności organizacyjnej, wskazania wskaźników efektywności organizacyjnej mierzonych w przedsiębiorstwie oraz wskazania wskaźników najistotniejszych dla zarządzania PZP. Część trzecia natomiast dotyczyła kwestii poziomu wskaźników charakteryzujących dane PZP. Celem badania była ocena wskaźników efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy oraz sposób ich identyfikacji. Selekcjonując wskaźniki, zaczerpnięto z metody zastosowanej przez B. Ziębickiego<sup>764</sup>, dobierając jednak węższy zakres kryteriów efektywności organizacyjnej o możliwie wysokiej istotności badawczej dla rozpatrywanego zagadnienia. W wyniku badania określony został katalog wskaźników, który posłuży kadrze menedżerskiej najwyższego szczebla do oceny efektywności organizacyjnej PZP. Zebrane wyniki badań wykorzystane zostaną do oceny efektywności przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce.

Realizacja opisanych powyżej etapów badań pozwoliła na zebranie materiału badawczego, który w następnym kroku został uporządkowany i poddany analizie statystycznej. Aby dokonać weryfikacji postawionych hipotez badawczych zastosowano statystyki opisowe i analizę częstości, analizę rzetelności, analizę czynnikową oraz modele

---

<sup>763</sup> M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 263.

<sup>764</sup> B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 2014, Seria Specjalna, Monografie, (234), s. 160.

równań strukturalnych. Opracowywano wyniki badania dla każdego obszaru zmiennej obserwowalnej za pomocą przyjętych metod pomocniczych (statystycznych, badań dokumentów). Otrzymano wyniki, które pozwoliły na zweryfikowanie założonych hipotez. Wyniki te wykorzystano także do przygotowania założeń będących fundamentem opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi dla przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce.

### 4.3. Hipotezy i model badawczy

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji zorientowanej rynkowo. W tym ujęciu zespół ogólnych celów i zasad zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji dotyczy różnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim doboru pracowników, ich motywowania i wynagradzania, oceniania i szkolenia zatrudnionych osób. Głównym celem tego procesu jest wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do realizacji założonych celów organizacji. Związane to jest z odpowiednią efektywnością organizacji, która warunkuje funkcjonowanie organizacji, bieżące i strategiczne przystosowanie się do zmian w otoczeniu oraz produktywne wykorzystania posiadanych zasobów<sup>765</sup> oraz determinuje jej rozwój. Efektywność organizacyjna pokazuje szybkość reakcji na wyzwania, które płyną z rynku, a także oczekiwania jego uczestników. Jest sprawdzonym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej<sup>766</sup>.

Dotychczasowe badania w zakresie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną były szczątkowe i koncentrowały się przede wszystkim na wybranych, pojedynczych procesach zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym celowa stała się realizacja badania zmierzającego do konstrukcji modelu zarządzania zasobami ludzkimi związanego z efektywnością organizacyjną PZP.

Zgodnie z zaleceniami podanymi przez W. Dyducha, w przypadku nauk o zarządzaniu i jakości, właściwą metodą identyfikacji zjawisk wydaje się być zbudowanie konstruktów teoretycznych, a w dalszej kolejności jego operacjonalizacja<sup>767</sup>.

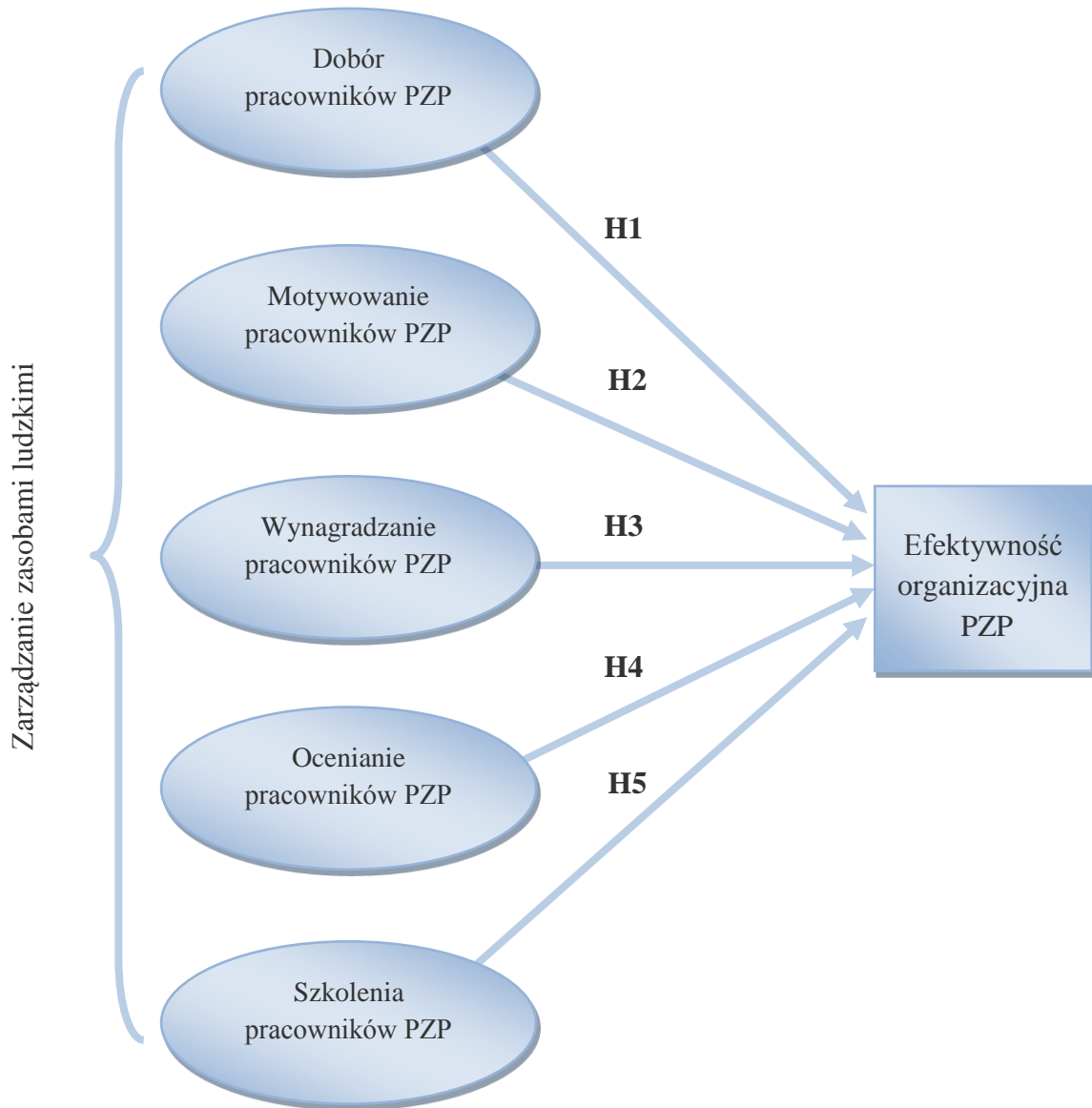
---

<sup>765</sup> E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G, 2010, t. 97, s. 156.

<sup>766</sup> E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 262, s. 314.

<sup>767</sup> W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 306.

Jednym z pierwszych etapów badań było więc stworzenie modelu badawczego, który przedstawiałby zmienne i zakładane zależności między nimi. Opracowany na podstawie dokonanego przeglądu literatury model badawczy (rys. 40), umożliwił wyprowadzenie założeń badawczych i sformułowanie hipotez.



**Rysunek 40. Model badawczy zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy**

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza, zgodnie z definicją, oznacza „założenie oparte na prawdopodobieństwie, wymagające sprawdzenia” oraz „jakikolwiek sąd niezupełnie pewny”<sup>768</sup>. Hipoteza określa stochastyczną relację między zmiennymi, czyli przypuszcza się, iż zmiana wartości zmiennej niezależnej pociąga za sobą zmianę w wartościach zmiennej zależnej<sup>769</sup>, przy czym zakłada się jedynie współzależność, a nie związek przyczynowo -skutkowy. Znaczy to, że hipoteza jest przypuszczeniem, że między zmiennymi istnieje pewna zależność, która ze względu na przyjęty kierunek, może być dodatnia lub negatywna.

Uwzględniając cel pracy, jakim jest opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, by zwiększyć efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce, zdecydowano się na przyjęcie następującej hipotezy głównej:

HG. Jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.

Hipoteza główna wymaga uszczegółowienia, polegającego na osobnym zbadaniu wpływu poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy szczegółowe dotyczące wpływu poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną:

- H1. Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.
- H2. Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.
- H3. Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.
- H4. Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.
- H5. Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

---

<sup>768</sup> Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 21.05.2020)

<sup>769</sup> W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 99.



Model badawczy stanowi więc podstawę do weryfikacji przyjętych hipotez badawczych<sup>770</sup> (rozdział 5).

#### 4.4. Metody i narzędzia statystyczne

Metody statystyczne są zaliczane do metod badań naukowych. Służą do badania i opisywania zbiorowości statystycznych oraz pozwalają na przegląd danych oraz ich analizę. Analiza danych pozwala na wskazanie, czy wynik testowania hipotez jest statystycznie istotny, i wyniki te nie mogły się zdarzyć losowo.

By zebrać niezbędne dane dla opracowania modelu, a przy tym diagnozy stanu obecnego branży, zdecydowano się na przeprowadzenie badań pierwotnych metodą ankietową, techniką ankiety online wśród pracowników cywilnych przywieziennych zakładów pracy. Wykorzystano przy tym autorski kwestionariusz ankietowy (zał. 1), na który składały się 54 stwierdzenia oraz 9 pytań metryczkowych. Stwierdzenia te obejmowały tematycznie obszary począwszy od doboru pracowników, przez ich motywowanie, wynagradzanie oraz ocenianie, na szkoleniach kończąc. Ankietowani określali swój stopień zgadzania się z danym stwierdzeniem na 7-stopniowej skali dwubiegunowej Likerta, gdzie przyjęto następujące poziomy pomiaru:

- zdecydowanie nie zgadzam się – 1;
- nie zgadzam się – 2;
- raczej nie zgadzam się – 3;
- trudno powiedzieć – 4;
- raczej zgadzam się – 5;
- zgadzam się – 6;
- zdecydowanie zgadzam się – 7.

Ze względu na problematyczny sposób dotarcia do grupy docelowej oraz brak możliwości identyfikacji operatu losowania, zdecydowano się na dobór celowy. Badania przeprowadzono w pięciu, wybranych miastach, gdzie zlokalizowane są przywiezienne zakłady pracy. W efekcie uzyskano 223 kompletnie i poprawnie wypełnione kwestionariusze, które zostały zakwalifikowane do dalszych analiz z wykorzystaniem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics 28.

---

<sup>770</sup> A. Zakrzewska – Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2(181), s. 11, 14.

Aby zweryfikować postawione hipotezy badawcze, a także osiągnąć cele pracy, zdecydowano się na zastosowanie analizy częstości oraz statystyk opisowych. Pozwoliło to na zbudowanie holistycznego obrazu badanego obszaru tematycznego. Kolejne stwierdzenia zebrano stosownie w konstrukty (obszary) badawcze, które stanowiły punkt wyjścia do analizy rzetelności oraz analizy czynnikowej. Celem tej ostatniej była redukcja wymiarów oraz wyodrębnienie ukrytych, niezależnych od siebie czynników badawczych. Całość zwięźcono opracowaniem modeli równań strukturalnych SEM.

Reasumując, celem weryfikacji postawionych hipotez badawczych zastosowano następujące metody statystyczne:

- Statystyki opisowe i analiza częstości.
- Analiza rzetelności.
- Analiza czynnikowa.
- Modele równań strukturalnych.

Statystyki opisowe, nazywane też miarami położenia rozkładu<sup>771</sup>, umożliwiły uporządkowanie i opis danych zebranych podczas badania. Wykorzystywane zostały do opisu statystycznego najważniejszych informacji na temat analizowanych w badaniu zmiennych i grup osób badanych. Do statystyk opisowych możemy zaliczyć: miary występowania, miary położenia, miary zmienności, miary asymetrii czy miary koncentracji. Podstawowym celem statystyk opisowych było opisanie najważniejszych właściwości zmiennych, bądź grup badanych osób pod względem danych zmiennych. Do metod opisu statystycznego danych należą również wykorzystane techniki służące do prezentowania danych, takie jak: metoda opisu tabelarycznego (dane z wyliczonymi statystykami opisowymi przedstawiane są z wykorzystaniem tabel) z oraz metoda graficznej prezentacji danych (dane prezentowane są przy użyciu różnego rodzaju wykresów).

Analiza częstości, czyli analiza rozkładu odpowiedzi badanych w próbie, jest wstępną analizą rozkładu zmiennej i najprostszą metodą poznania struktury danych. Wykorzystuje się ją głównie w badaniach ankietowych. Została zastosowana w celu poznania częstości i procentów wystąpienia danego zjawiska we wcześniej określonych przedziałach. Dzięki niej otrzymano zestawienia procentowe i liczebnościowe dla każdego z pytań kwestionariusza. Wykorzystano ją także do prezentacji danych socjodemograficznych.

Analiza rzetelności. Rzetelność skali rozumiana jest z kolei przez pryzmat dokładności pomiaru z niej uzyskiwanego. By skalę móc uznać za rzetelną, pozycje wchodzące w jej skład

---

<sup>771</sup> M. Sobczyk, *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 13.

powinny mierzyć to samo zjawisko, tzn. być do siebie podobne. W celu oceny rzetelności zastosowano analizę rzetelności, która stanowi narzędzie statystyczne pozwalające ocenić jakość wykorzystanego narzędzia pomiarowego do pomiaru danego zjawiska za pomocą zestawu pytań, bądź jak w tym wypadku - stwierdzeń. Analiza rzetelności znajduje zastosowanie w konstrukcji rzetelnych skal oraz w ocenie rzetelności już wykorzystywanych. Nade wszystko służyć może do projektowania i oceny skal sumarycznych zastosowanych w przeprowadzonych badaniach ankietowych. Skale sumaryczne zaś składają się z wielu pojedynczych pomiarów – różnych pozycji, bądź powtarzanych pomiarów<sup>772</sup>.

Najczęściej przyjmowanym wskaźnikiem oceny rzetelności skal jest współczynnik alfa Cronbacha. Miara ta, wyliczana ze średniej korelacji między pozycjami (stwierdzeniami kwestionariusza ankietowego), oparta jest na wewnętrznej spójności odpowiedzi. Współczynnik ten przyjmuje wartości z zakresu 0 do 1, przy czym wartość 1 oznacza teoretycznie doskonałą skalę pomiarową (co jednak jest dość nieprawdopodobne, stąd dąży się do jak najwyższej wartości, acz nieprzesadnie wysokiej). Alfa Cronbacha umożliwia pomiar danych pochodzących ze skal dychotomicznych, porządkowych oraz ilościowych. Z tego względu zdecydowano się na jego wykorzystanie w analizie. Skalę uznaje się za rzetelną w przypadku uzyskania współczynnika alfa Cronbacha na poziomie nie niższym, niż 0,7<sup>773</sup>. Taki też przyjęto poziom aspiracji w niniejszej analizie.

Analiza czynnikowa zwana jest także metodą głównych składowych. Analiza czynnikowa jest narzędziem z obszaru statystycznej analizy wielowymiarowej. Jej głównym celem jest redukcja wejściowego zbioru zmiennych obserwowalnych do zestawu kilku nieobserwowalnych czynników, które ponadto są w stosunku do siebie niezależne. Formalnie zatem dąży się do pewnego uproszczenia rzeczywistości – identyfikacji ukrytych, syntetycznych czynników, które nie pozostają też bez wpływu na przejrzystość dalszej analizy. Analiza czynnikowa umożliwia nie tylko redukcję liczby zmiennych, ale także identyfikację struktury związków zachodzących między nimi<sup>774</sup>.

Rozróżnić należy przy tym dwa podejścia do analizy czynnikowej: eksploracyjne (EFA – ang. *Exploratory Factor Analysis*) oraz confirmacyjne (CFA – ang. *Confirmatory Factor Analysis*). W przeciwieństwie do podejścia EFA, confirmacyjna analiza czynnikowa zakłada *ex ante* liczbę czynników, a także siatkę powiązań zmiennych obserwowalnych ze

---

<sup>772</sup> A. Sagan, *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska, 2003, s. 39-52, [http://media.statsoft.pl/\\_old\\_dnn/downloads/rzetelnosc.pdf](http://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/rzetelnosc.pdf) (dostęp: 04.01.2023).

<sup>773</sup> J.M. Bland, D.G. Altman, *Statistics notes: Cronbach's alpha*. *Bmj*, 1997, 314(7080), s. 572, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2126061/pdf/9055718.pdf> (dostęp: 04.01.2023).

<sup>774</sup> Okoń J. (1964). *Analiza czynnikowa w psychologii*. Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 18-27.

zmiennymi utajonymi. Innymi słowy, badacz samodzielnie określa obszary badawcze oraz powiązane z nimi zmienne (w tym wypadku stwierdzenia), które następnie po procesie redukcji reprezentowane są poprzez odpowiednie zmienne ukryte. Z tego względu analiza confirmacyjna umożliwia potwierdzanie prawidłowości podejścia do pomiaru danego konstrukt (obszaru) poprzez opracowany zbiór stwierdzeń w ramach kwestionariusza ankietowego<sup>775</sup>. W wypadku niniejszej pracy, przyjęto właśnie podejście CFA, które dalej połączone zostało z metodą modelowania równań strukturalnych (SEM), stanowiącą zwieńczenie analizy wyników badań.

W ramach zaś samej analizy czynnikowej szczególnie interesującą jest metoda głównych składowych – tzw. PCA (ang. Principal Component Analysis), która również służyć może do uzyskania możliwie największych różnic korelacji między zmiennymi. PCA opiera się o wyznaczenie (głównych) składowych, które stanowią kombinację liniową wejściowych zmiennych. O stopniu powiązanie pomiędzy zmienną a składową świadczy wartość ładunku czynnikowego. Jest to poniekąd miara korelacji, przyjmująca wartości od -1 do +1. Podobna jest zatem do współczynnika korelacji liniowej Persony i jest analogicznie interpretowana<sup>776</sup>.

Jako swoisty warunek *sine qua non* do analizy czynnikowej przyjmuje się dwa testy, których spełnienie wskazuje na zasadność dalszych działań. Pierwszy z testów stanowi miara Kaisera-Mayera-Olkina (tzw. KMO), która określa adekwatność doboru próby. Miara ta przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1, przy czym wartości powyżej 0,5 wskazują na możliwość przeprowadzenia analizy czynnikowej, której wyniki okażą się jakkolwiek sensowne<sup>777</sup>. W dokonywanej analizie przyjęto progową wartość miary KMO na poziomie co najmniej 0,7.

Jako drugi z testów przyjmuje się test sferyczności Bartletta weryfikujący hipotezę zerową (H<sub>0</sub>), że macierz korelacji między rozpatrywanymi zmiennymi jest macierzą jednostkową. Odrzucenie H<sub>0</sub> przy wybranym poziomie istotności (w tym wypadku przyjmowana p-wartość poniżej 0,001) wskazuje, że rzeczona macierz nie jest jednostkowa,

---

<sup>775</sup> Hoyle, R. H. (2000). Confirmatory factor analysis. In Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling. Academic Press, s. 465-497.

<sup>776</sup> Bro, R., & Smilde, A. K. (2014). Principal component analysis. Analytical methods, 6(9), s. 2812-2831.

<sup>777</sup> Yap, R. J. C., Komalasari, F., & Hadiansah, I. (2018). The effect of financial literacy and attitude on financial management behavior and satisfaction. BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 23(3), 4.

a zatem możliwe staje się wykorzystanie analizy czynnikowej. Występują bowiem korelacje między zmiennymi i stąd także ukryte czynniki<sup>778</sup>.

W przypadku spełnienia podstawowych przesłanek do przeprowadzenia analizy czynnikowej, przyjmowano każdorazowo następujące założenia:

1. Czynniki wyodrębniane metodą głównych składowych.
2. Liczba czynników ustalona na 1.
3. Całkowita wyjaśniona wariancja dla pojedynczego czynnika powyżej 50,0%.
4. Ładunki czynnikowe dla poszczególnych stwierdzeń z wartością bezwzględną powyżej 0,500.

Z perspektywy celu niniejszej pracy, kluczowym było wyodrębnienie 5 syntetycznych, ukrytych czynników dla 5 obszarów analizowanych w ramach kwestionariusza ankietowego, stąd też decyzja o wyodrębnieniu wyłącznie pojedynczego czynnika dla każdego obszaru.

Modele równań strukturalnych. Modelowanie strukturalne (SEM) stanowi klasę wielowymiarowych modeli statystycznych, w obrębie której powiązane są modele strukturalne i modele pomiarowe wyspecyfikowane na podstawie konfirmacyjnej analizy czynnikowej<sup>779</sup>.

Główną zaletą grupy modeli SEM jest możliwość testowania hipotez badawczych o dużej złożoności związków między zmiennymi. Możliwe staje się to dzięki uwzględnieniu w modelu zarówno zmiennych obserwowalnych, jak również zmiennych latentnych, tj. nieobserwowalnych. Wskazać należy, że modele równań strukturalnych mogą być również adaptowane do formy regresji wielorakiej, jednakże są przy tym znacznie bardziej elastyczne na potrzeby opisu związków i zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Modele SEM stosuje się także często w stosunku do zmiennych jakościowych, które nie spełniają założeń do wykorzystania klasycznego modelu regresyjnego<sup>780</sup>. Dla celów estymacji parametrów opracowywanego modelu SEM przyjęto następujące założenia:

1. Estymacja rozbieżności pomiędzy konstruktem teoretycznym a modelem empirycznym dokonywana za pomocą metody największej wiarygodności.
2. Estymacja macierzy kowariancji dokonywana metodą największej wiarygodności.

---

<sup>778</sup> Arsham, H., & Lovric, M. (2011). Bartlett's Test. *International encyclopedia of statistical science*, 1, 87-88. Dostępne na: [https://www.researchgate.net/profile/Dr-Hossein-Arsham/publication/344731676\\_BARTLETT'S\\_TEST/links/5f8ce5cb299bf1b53e324a18/BARTLETTS-TEST.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dr-Hossein-Arsham/publication/344731676_BARTLETT'S_TEST/links/5f8ce5cb299bf1b53e324a18/BARTLETTS-TEST.pdf) (Dostęp: 03.01.2023).

<sup>779</sup> K.H. Yuan, P.M. Bentler, *10 Structural Equation Modeling*. *Handbook of statistics*, 2006; 26, s. 297-358.

<sup>780</sup> S.B. MacKenzie, *Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling*, "Journal of Consumer Research", 2001, 28(1), s. 159-166.

3. Indeks modyfikacji, określający stopień korelacji składnika losowego, ustalony na poziomie 10.

Ostatnie z wymienionych założeń oznacza, że w modelu uwzględnione zostały korelacje składników losowych, dla których rzeczony indeks przekracza poziom 10. Do oceny jakości dopasowania modelu do konstruktów teoretycznych posłużono się wybranymi, ośmioma wskaźnikami, ustalając przy tym określone dla nich poziomy aspiracji świadczące o dobrym dopasowaniu modelu do danych wejściowych:

- CMIN/df – indeks dobroci dopasowania, tzw. relatywnego chi-kwadrat. Stanowi iloraz wskaźnika chi-kwadrat oraz liczby stopni swobody. Jego niższe wartości wskazują na stosunkowo mniejszą zależność modelu od wielkości próby. Jako wartość graniczną przyjmuje się wynik nieprzekraczający pięciu<sup>781</sup>.
  - Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 5,0.
- GFI (*Goodness-of-Fit Index*) – indeks dobroci dopasowania, który pozostaje w znacznej mierze niezależny od wielkości wykorzystanej próby badawczej. Wskaźnik ten wskazuje odsetek wariancji wyjaśniony przez model w obserwowanej macierzy.
  - Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9.
- AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) – indeks dobroci dopasowania skorygowany o liczbę stopni swobody. Stanowi wskaźnik niejako pomocniczy, szczególnie użyteczny w przypadku porównywania kilku różnych modeli opartych o rozbieżne parametry. Jego interpretacja pozostaje analogiczna, jak w przypadku GFI<sup>782</sup>.
  - Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9.
- TLI (*Tucker-Lewis Index*) – Indeks Tuckera-Lewisa. Stosowany jako miara do porównań alternatywnych modeli, waha się od zera (dla braku dopasowania) do jedności (idealne dopasowanie)<sup>783</sup>;

---

<sup>781</sup> H.W. Marsh, D. Hovecar, *Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups*. "Psychol Bull" 1985; 97, s.562-582.

<sup>782</sup> G. Zasuwa, *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych do badań nad zachowaniami konsumentów*, [w:] *Zastosowania statystyki i data mining w badaniach naukowych*, Materiały seminaryjne, 2011, s. 15-26.

<sup>783</sup> R.E. Schumacker, R.G. Lomax, *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, NJ 2004, s. 88.

- Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9.
- CFI (*Comparative Fit Index*) – względny indeks dopasowania, określany również miarą przyrostową/inkrementalną. Jego interpretacja pozostaje analogiczna, jak indeksu Tuckera-Lewisa<sup>784</sup>;
  - Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9.
- RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) – pierwiastek błędu średniokwadratowego aproksymacji, którego im bliższa wartość zera, tym lepsze dopasowanie modelu do danych wejściowych. Wartość zerowa oznaczałaby pełne dopasowanie<sup>785</sup>.
  - Akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 0,08.
- PCLOSE (*p of Close Fit*) – wskaźnik bliskości stanowiący jednostronny test hipotezy zerowej, że RMSEA równa się 0,05 z hipotezą alternatywną, że RMSEA jest większa od 0,05. Odrzucenie hipotezy zerowej pozwala wnioskować, że model jest „blisko” dopasowany<sup>786</sup>.
  - Akceptowalny poziom: powyżej 0,05.
- AIC – kryterium informacyjne Akaike stosowane do porównań modeli opartych o różną liczbę zmiennych latentnych. Wskaźnik ten nie posiada konkretnego przedziału wahań, sugeruje jednakże wykorzystanie modelu cechującego się najniższą wartością AIC<sup>787</sup>.
  - Oczekiwana jak najmniejsza wartość kryterium.

Do analizy wyników badań ilościowych zastosowano program SPSS Statistics.

Badania jakościowe posłużyły z kolei do przeprowadzenia oceny i sposobu identyfikacji wskaźników efektywności organizacyjnej w pięciu wybranych do badań przywiązywnych zakładach pracy. Wywiady przeprowadzono wśród kadry menedżerskiej badanych przedsiębiorstw. Technika pomiaru był indywidualny wywiad pogłębiony (IDI).

---

<sup>784</sup> Y. Xia, Y. Yang, *RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods*. "Behavior Research Methods", 2019; 51(1), 409-428.

<sup>785</sup> E.E. Rigdon, *CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling*. *Structural Equation Modeling*, "A Multidisciplinary Journal", 1996, 3(4), s. 369-379.

<sup>786</sup> Więcej o wskaźniku *p of Close Fit*: <http://www.davidakenny.net/cm/fit.htm> (dostęp: 15.01.2023).

<sup>787</sup> R.E. Schumacker, R.G. Lomax, *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah ..., op. cit., s. 90.

W wywiadzie pogłębionym wykorzystano scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (zał. 3). Scenariusz wywiadu obejmował trzy podstawowe części:

- wprowadzenie dotyczące charakterystyki i celu badań
- pytania merytoryczne dotyczące:
  - o pojmowania efektywności organizacyjnej,
  - o identyfikacji wskaźników efektywności organizacyjnej mierzonych w przedsiębiorstwie,
  - o wskazania wskaźników najistotniejszych dla zarządzania PZP,
- określenie poziomu wskaźników charakteryzujących dane PZP.

W wyniku badania określony został katalog wskaźników, który może być wykorzystany do oceny efektywności organizacyjnej PZP.

Przedstawione w niniejszym rozdziale zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy pozwoliły na podjęcie próby empirycznej weryfikacji modelu badawczego i przyjętych hipotez, konsekwencją czego będzie rozwiązanie problemu badawczego. Chociaż w literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele modeli zarządzania zasobami ludzkimi, to dotychczas nie wskazano modelu, który byłby właściwy dla przywieziennych zakładów pracy. Biorąc powyższe pod uwagę należy zaznaczyć, że oryginalność konstruowanego modelu polega na dopasowaniu funkcji zarządzania zasobami ludzkimi do warunków przywieziennych zakładów pracy i jego konfrontacji z ich efektywnością organizacyjną. Można więc założyć, że podjęta w niniejszym opracowaniu problematyka stanowi nowy, a jednocześnie interesujący obszar dociekań naukowych, których rezultaty zostaną zaprezentowane w dalszej części rozprawy.



## **ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCE IMPLEMENTACJI WPLYWU REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNĄ W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY**

Wyzwania, przed którymi stają współczesne organizacje, w tym przywięzienne zakłady pracy, wymagają zmian w realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia konieczności budowania takiego środowiska organizacyjnego, które pobudzałoby określone zachowania i postawy pracownicze. Te bowiem mogą wpływać na wyniki finansowe i przyczyniać się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Nieodpowiednie podejście do realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi może natomiast przyczynić się do utraty konkurencyjności przywięziennych zakładów pracy, co może wpłynąć na obniżenie poziomu efektywności organizacyjnej tych organizacji.

W niniejszym rozdziale zostały zaprezentowane wyniki przeprowadzonego badania. Na wstępie przedstawiony został dobór próby do badań ilościowych. Dokonano charakterystyki respondentów z punktu widzenia takich kryteriów, jak: płeć, wiek, wykształcenie oraz miejsce (miasto) zatrudnienia. W kolejnej części rozdziału przedstawiona została analiza i ocena składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywięziennych zakładów pracy obejmujące następujące konstrukty: dobór pracowników, motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, ocenianie pracowników oraz szkolenia pracowników. Omówiono także analizę rzetelności i analizę czynnikową składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywięziennych zakładów pracy oraz zaprezentowano model strukturalny, przedstawiający zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. W dalszej części dokonano weryfikacji hipotez badawczych. Rozdział zamyka operacjonalizacja zmiennych oraz ocena efektywności organizacyjnej przywięziennych zakładów pracy na podstawie wyników badań jakościowych.

### **5.1. Dobór i charakterystyka badanej próby - badania ilościowe**

Dobór próby do badań miał charakter doboru celowego ze względu na charakter prowadzonej działalności. Głównym kryterium wyboru stanowił kod danego przedsiębiorstwa w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)<sup>788</sup>. Dokonano przeglądu kodów PKD wszystkich

---

<sup>788</sup> [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm) (dostęp 15.07.2022)

przywieźniennych zakładów pracy i wybrano te, których działalność mieści się w następujących rozdziałach Sekcji C (przetwórstwo przemysłowe)<sup>789</sup>:

- Rozdział 13 - Produkcja gotowych wyrobów tekstylnych.
- Rozdział 14 - Produkcja Odzieży.
- Rozdział 15 - Produkcja obuwia.

Spośród 12 przywieźniennych zakładów pracy do badań wybrano 5 przedsiębiorstw, które charakteryzowały się tym, że prowadzą działalność w zakresie produkcji odzieży i obuwia. Były to PZP w Raciborzu, PZP w Łodzi, PZP w Sieradzu, PZP w Siedlcach oraz PZP w Strzelcach Opolskich. Ze względu na charakter planowanych do pozyskania danych finansowych dokonano kodowania nazw wybranych przedsiębiorstw, w związku z czym przedsiębiorstwa te otrzymały kody A, B, C, D, E. Przedmiotem działalności wybranych do badań przedsiębiorstw, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) jest m.in.:

- A - 13.92,14.11Z
- B - 13.92,14.11Z
- C - 13.92,14.11Z
- D - 13.92,14.11Z
- E - 15.20.

Biorąc pod uwagę konieczność dążenia do zapewnienia większej wiarygodności wyników badania, dokonano obliczenia minimalnej liczebności próby. W tym celu wykorzystano sumaryczną liczbę pracowników cywilnych zatrudnionych w wybranych przywieźniennych zakładach pracy według stanu na dzień 30.04.2021 r. (tab. 19). Obliczenia minimalnej liczby osób do badania dokonano w kalkulatorze doboru próby<sup>790</sup>, przy następujących parametrach:

- wielkość populacji – 386.
- współczynnik ufności na poziomie 0,95<sup>791</sup>,
- wielkość frakcji na poziomie 0,5<sup>792</sup>,

---

<sup>789</sup> Sekcja C w wyodrębnionych rozdziałach obejmuje: produkcję każdego rodzaju odzieży, zarówno konfekcyjnej, jak i szytej na miarę, ze skóry, tkanin, dzianin itp., np.: odzież wierzchnią i bieliznę damską, męską i dziecięcą; odzież roboczą BHP, codzienną i wyjściową itp. oraz produkcję obuwia różnego typu (włączając obuwie sportowe), z różnego materiału oraz przy zastosowaniu różnych procesów technologicznych, włączając modelowanie, produkcję części obuwia ze skóry, takich jak: cholewki, spody, obcasy itp.

<sup>790</sup> Kalkulator doboru próby, <https://www.naukowiec.org/dobor.html> (dostęp 30.04.2021)

<sup>791</sup> Wyraża stopień wiarygodności uzyskanej oceny. Wskaźnik ten oznacza, jak bardzo możemy być pewni uzyskanych rezultatów.

<sup>792</sup> Szacunek, na ile badana cecha występuje w populacji. Gdy parametr nie jest znany, należy przyjąć wartość 0,5.

- błąd maksymalny na poziomie 5%<sup>793</sup>.

**Tabela 19. Liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w poszczególnych badanych przywieźniennych zakładach pracy (stan na dzień 30 kwietnia 2021r.)**

LP.	Badane przedsiębiorstwo	Miejscowość	Liczba zatrudnionych (dobór próby) stan na dzień 30.04.2021r.
1.	PZP A	Racibórz	93
2.	PZP B	Łódź	20
3.	PZP C	Sieradz	38
4.	PZP D	Siedlce	36
5.	PZP E	Strzelce Opolskie	199
<b>Razem</b>			<b>386</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przy tak określonych parametrach wejściowych wyliczona w kalkulatorze doboru próby wymagana liczba osób w badaniach wyniosła 193 osób, co oznacza, że co najmniej tyle osób powinno wziąć udział w badaniu, aby uzyskać daną wartość błędu minimalnego w pomiarze, przy ustalonym poziomie ufności do wyniku.

Badania ilościowe zrealizowano wśród pracowników cywilnych. Link do kwestionariusza ankiety online został rozesłany drogą mailową do wszystkich cywilnych pracowników pięciu wytypowanych do badań PZP. W wyniku realizacji badania otrzymano zwrot 223 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Otrzymany zwrot spełnił wymogi próby minimalnej, zapewniającej reprezentatywność badanej próby.

W analizowanej próbie badawczej wystąpiła widoczna przewaga kobiet, które stanowiły niemal  $\frac{3}{4}$  wszystkich respondentów. W ponad 60% przypadków były to osoby powyżej 40 roku życia. Najmłodszy ankietowany, do 30 lat, stanowili zaledwie 9% próby. Szczegółowe charakterystyki przedstawiono w tabeli 20.

**Tabela 20. Ogólna charakterystyka próby badawczej (N=223)**

Wyszczególnienie		Próba badawcza	
		w l.b.	w %
Płeć	kobieta	164	73,5
	mężczyzna	59	26,5
Wiek	poniżej 25 lat	4	1,8

<sup>793</sup> Błąd maksymalny informuje o tym, jaką "poprawkę" należy przyjąć.

	25-30	16	7,2
	31-40	65	29,1
	41-50	81	36,3
	powyżej 50 lat	57	25,6
Wykształcenie	podstawowe	1	0,4
	zasadnicze zawodowe	34	15,2
	średnie	123	55,2
	wyższe licencjackie	14	6,3
	wyższe inżynierskie	8	3,6
	wyższe magisterskie	41	18,4
	inne	2	0,9
Miasto zatrudnienia	Łódź	17	7,6
	Racibórz	72	32,3
	Siedlce	19	8,5
	Sieradz	30	13,5
	Strzelce Opolskie	85	38,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaobserwowano przy tym dominację osób legitymujących się wykształceniem średnim – ankietowani ci stanowili ponad połowę badanej grupy. Zbliżona liczba respondentów posiadała wykształcenie wyższe magisterskie oraz zasadnicze zawodowe (kilkanaście procent badanych). Ankietowani zatrudnieni byli na ogół w przywieziennych zakładach pracy zlokalizowanych na terenie Strzelec Opolskich oraz Raciborza. W jednej z tych dwu miejscowości pracowało aż 7 z 10 badanych (tab. 20).

Podobnie, około 7 z 10 respondentów zatrudnionych było na stanowisku pracownika handlowego (kantyna), bądź produkcyjnego (po około 35% badanych). Osoby zajmujące stanowiska kierownicze stanowiły niespełna 10% próby. Uszczegółowienie charakterystyk ankietowanych co do kwestii ich zatrudnienia przedstawiono w tabeli 21.

**Tabela 21. Charakterystyka próby badawczej według struktury zatrudnienia (N=223)**

Wyszczególnienie		Próba badawcza	
		w l.b.	w %
Zajmowane stanowisko	kierownicze	22	9,9
	pracownik administracji	43	19,3
	pracownik handlowy (kantyny)	82	36,7
	pracownik produkcji	76	34,1
Staż pracy ogółem	poniżej 5 lat	20	9,0
	od 5 do 10 lat	27	12,1
	od 11 do 15 lat	39	17,5
	od 16 do 20 lat	45	20,2
	powyżej 20 lat	92	41,2
Staż pracy w przedsiębiorstwie	poniżej 2 lat	46	20,6
	od 2 do 5 lat	38	17,1
	od 5 do 10 lat	67	30,0
	od 10 do 15 lat	25	11,2

	powyżej 15 lat	47	21,1
Liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w przedsiębiorstwie	poniżej 10 osób	28	12,6
	11-49	41	18,3
	50-99	28	12,6
	100-250	110	49,3
	Powyżej 250 osób	16	7,2
Liczba zatrudnionych pracowników pozbawionych wolności w przedsiębiorstwie	poniżej 30 osób	54	24,2
	30-50	45	20,2
	51-100	41	18,4
	Powyżej 100 osób	83	37,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Biorąc pod uwagę rozkład wieku respondentów, nie dziwi, że ogólny staż pracy więcej niż 2 z 5 nich przekraczał 20 lat. Co piąty zaś aktywny zawodowo był od 16-20 lat, zaś osoby u początku swej ścieżki zawodowej stanowiły zaledwie 9% próby. Nieco inaczej przedstawiał się rozkład ze względu na staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie, gdzie od ponad 15 lat pracował około co piąty ankietowany. Dominowały osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie od 5 do 10 lat (30% próby), choć wskazać należy, że nie brakowało również respondentów zatrudnionych stosunkowo niedawno – do 2 lat (20,6%).

Badane przywięzienne zakłady pracy należą do grupy średniej wielkości przedsiębiorstw. W niemal połowie z nich zatrudnionych było między 100 a 250 pracowników cywilnych. Na pracę w stosunkowo mniejszych jednostkach wskazało 43,5% badanych. Inaczej przedstawiała się kwestia zatrudnienia pracowników pozbawionych wolności, gdzie w około 55% odpowiedzi respondenci deklarowali, że w ich przedsiębiorstwie pracuje powyżej 50 osadzonych, z czego 37,2% ankietowanych wskazywało na zatrudnienie ponad 100 więźniów (tab. 22). Dodatkowo, warto nadmienić, że jedynie 1,3% ankietowanych nie była pewna, czy w ich przedsiębiorstwie zatrudnione są osoby pozbawione wolności.

Stwierdzenia merytoryczne w ramach opracowanego kwestionariusza podzielono na 5 obszarów tematycznych, które zostaną kolejno omówione, począwszy od kwestii doboru pracowników.

## 5.2. Analiza i ocena składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy

### 5.2.1. Dobór pracowników w opinii badanej próby

Pierwszy obszar, doboru pracowników, pokrywał tematycznie stwierdzenia obejmujące kwestie procesów zatrudniania pracowników, wprowadzania ich do pracy, czy subiektywnej oceny warunków panujących w przedsiębiorstwie. Konstrukt składał się sumarycznie z 10 stwierdzeń, które zakodowane zostały odpowiednio według klucza:

- DP 1.1: Moje przedsiębiorstwo jest przywieziennym zakładem pracy.
- DP 1.2: Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników.
- DP 1.3: W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy.
- DP 1.4: Każdy pracownik posiada zakres obowiązków.
- DP 1.5: Według mnie w przedsiębiorstwie jest duża rotacja pracowników.
- DP 1.6: W moim przedsiębiorstwie funkcjonuje komisja rekrutacyjna.
- DP 1.7: Od kandydatów do pracy wymaga się CV i listu motywacyjnego.
- DP 1.8: Mam dobre warunki pracy.
- DP 1.9: W moim przedsiębiorstwie organizowane są rozmowy kwalifikacyjne.
- DP 1.10: Bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy.

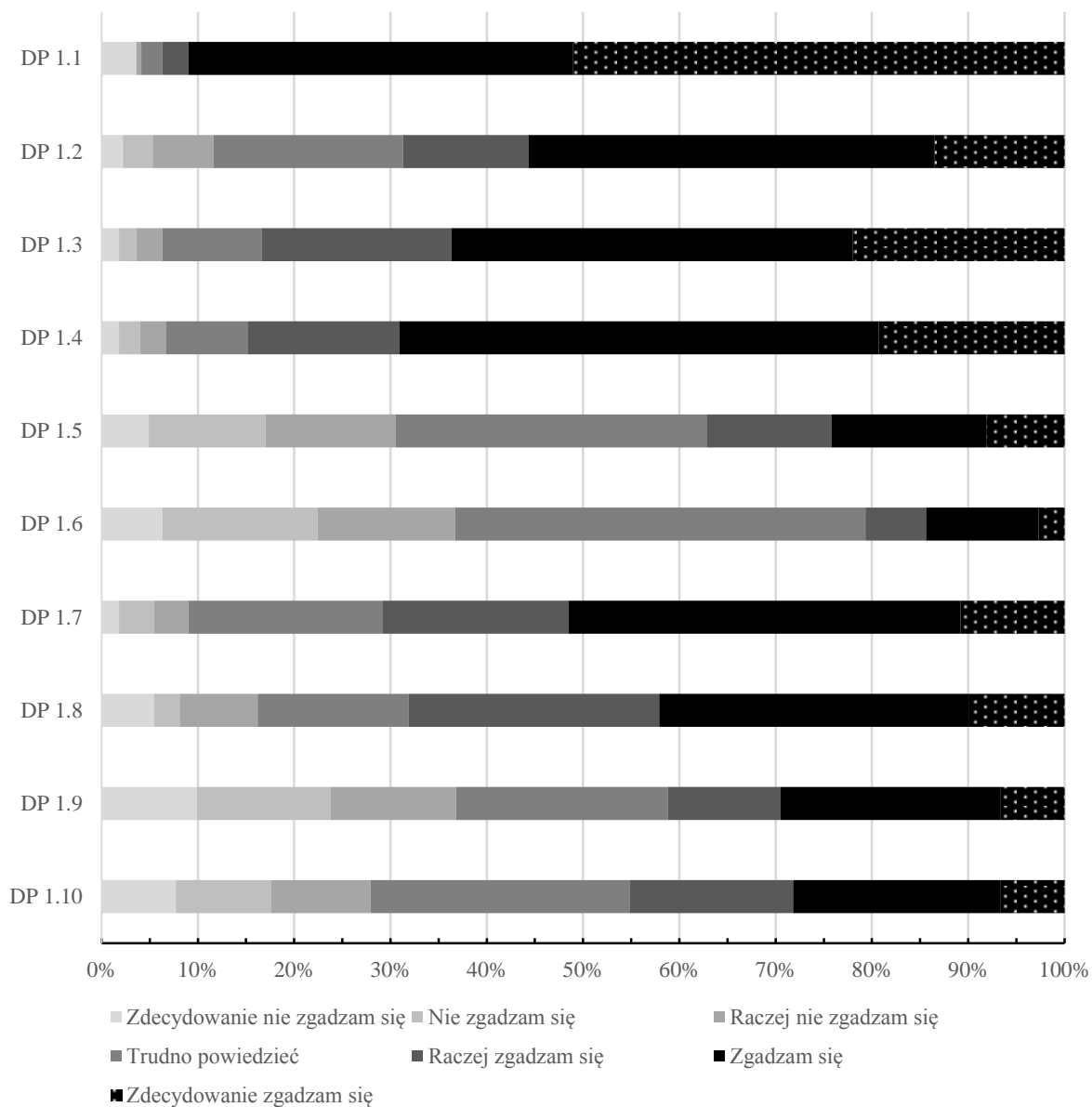
Rozkład odpowiedzi ankietowanych na proponowane stwierdzenia zestawiono w tabeli 22, a także zwizualizowano na rysunku 41 w formie wykresu słupkowego, skumulowanego do 100% w celu zwiększenia czytelności (z uwagi na znaczną liczbę stwierdzeń oraz możliwych odpowiedzi na każdy z nich).

**Tabela 22. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru doboru pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	DP 1.1	DP 1.2	DP 1.3	DP 1.4	DP 1.5	DP 1.6	DP 1.7	DP 1.8	DP 1.9	DP 1.10
w %										
Zdecydowanie nie zgadzam się	3,6	2,2	1,8	1,8	4,9	6,3	1,8	5,4	9,9	7,7
Nie zgadzam się	-	3,1	1,8	2,2	12,1	16,1	3,6	2,7	13,9	9,9
Raczej nie zgadzam się	0,5	6,3	2,7	2,7	13,5	14,3	3,6	8,1	13,0	10,3
Trudno powiedzieć	2,2	19,7	10,3	8,5	32,3	42,6	20,2	15,7	22,0	26,9

Raczej zgadzam się	2,7	13,0	19,7	15,7	13,0	6,3	19,3	26,0	11,7	17,0
Zgadzam się	39,9	42,2	41,7	49,8	16,1	11,7	40,7	32,2	22,8	21,5
Zdecydowanie zgadzam się	51,1	13,5	22,0	19,3	8,1	2,7	10,8	9,9	6,7	6,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 41. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru doboru pracowników (w %, N = 223)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podstawową kwestię stanowiła świadomość ankietowanych pracowników nt. typu miejsca wykonywania przez nich pracy, co nie pozostaje bez wpływu na ocenę przez nich innych aspektów przedsiębiorstwa. Ponad 9 z 10 respondentów przychyliło się do stwierdzenia DP 1.1, że ich przedsiębiorstwo jest przywiąziennym zakładem pracy. Stosunkowo wysoko oceniano przejrzystość zasad zatrudniania pracowników (DP 1.2), gdzie pozytywnie aspekt ten oceniło niemal 7 z 10 badanych. Wskazać jednak należy, że co piąty respondent nie był w stanie ocenić, czy procedury są przejrzyste, co wskazuje na pewne pole możliwej poprawy w zakresie komunikacji.

Podkreślić należy wysoki odsetek respondentów, którzy zgodzili się ze stwierdzeniem DP 1.3, jasno wskazując, że w ich przedsiębiorstwie nowi pracownicy mogą liczyć na procedurę wprowadzenia do pracy. W przypadku tego stwierdzenia odnotowano najwyższy w ramach konstruktów udział osób, które zdecydowanie zgodziły się ze stwierdzeniem. Najwyższy zaś odsetek zgadzających się (odpowiedź na skali – 6) odnotowano w przypadku stwierdzenia DP 1.4, gdzie niemal połowa badanych potwierdziła, że każdy pracownik posiada zakres obowiązków. Formalnie cały wstępny ten podobszar można zatem uznać za wysoko oceniany przez badanych pracowników.

Ankietowani nie byli już jednak jednomyślni co do tego, czy w ich przedsiębiorstwie występuje duża rotacja pracowników (stwierdzenie DP 1.5). Jedna trzecia badanych nie była w stanie określić swojej odpowiedzi, a kolejne 37,2% raczej zgodziło się z tym stwierdzeniem. Trudno tym samym wysnuwać jakikolwiek wnioski wynikające z ocen badanych. Podobnie, większa część respondentów nie była w stanie ocenić, czy w ich przedsiębiorstwie funkcjonuje komisja rekrutacyjna (stwierdzenie DP 1.6), co z punktu widzenia przejrzystości działań byłoby pożądanym. Badani wskazali jednak, że raczej dochowuje się podstawowych wymogów formalnych w procesie rekrutacyjnym – około 7 z 10 respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że od kandydatów do pracy wymaga się CV i listu motywacyjnego (DP 1.7).

Ostatnie trzy pytania w ramach obszaru doboru pracowników nosiły znamię bardziej subiektywnej oceny przedsiębiorstwa. Na podstawie ocen respondentów, warunki pracy w rozpatrywanych przywiąziennych zakładach pracy jawią się raczej jako dobre (stwierdzenie DP 1.8). Jedynie 16,2% badanych było odmiennego zdania, a kolejne 15,7% nie było w stanie ustosunkować się do tego stwierdzenia.

Pewne niedostatki ujawniają się z kolei w sferze selekcji. Nieco częściej, niż co trzeci respondent wskazywał, że w jego przedsiębiorstwie nie są organizowane rozmowy kwalifikacyjne (DP 1.9), zaś niemal co piąty nie był w stanie udzielić odpowiedzi. Te



zróznicowane oceny wieńczy rozkład odpowiedzi na stwierdzenie DP 1.10. Niemal 27% badanych nie było w stanie powiedzieć, czy bez wahania poleciliby swoje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy, choć przyznać należy, że kolejne 45,2% raczej byłoby takiego zdania (tab. 22).

Statystyki opisowe stwierdzeń składających się na obszar doboru pracowników zestawiono w tabeli 23. Podkreślić należy przy tym, że dane o średniej arytmetycznej odpowiedzi mają charakter pomocniczy oraz wizualizacyjny. Zastosowana bowiem skala Likerta opiera się na wyborze kafeteryjnym spośród siedmiu odpowiedzi, stąd formalnie najważniejszą miarą ich oceny może być mediana.

**Tabela 23. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru doboru pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	DP 1.1	DP 1.2	DP 1.3	DP 1.4	DP 1.5	DP 1.6	DP 1.7	DP 1.8	DP 1.9	DP 1.10
Średnia arytm.	6,25	5,18	5,57	5,61	4,17	3,72	5,17	4,91	4,07	4,27
Mediana	7	6	6	6	4	4	6	5	4	4
Dominanta	7	6	6	6	4	4	6	6	6	4
Odchylenie std.	1,23	1,42	1,28	1,26	1,60	1,43	1,33	1,52	1,79	1,66
Skośność	-2,96	-0,92	-1,34	-1,57	-0,03	0,11	-0,96	-0,93	-0,15	-0,34
Kurtoza	9,84	0,37	2,20	2,84	-0,66	-0,28	0,78	0,46	-1,08	-0,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci najbardziej zgodni byli co do tego, że ich przedsiębiorstwo stanowi przywiązienny zakład pracy (stwierdzenie DP 1.1). W przypadku tego stwierdzenia odnotowano globalnie najwyższą kurtozę na poziomie 9,84. Panowała również większa zgoda co kwestii przejrzystości zasad zatrudniania pracowników (DP 1.2), procedur wprowadzania do pracy (DP 1.3), występowania formalnego zakresu obowiązków (DP 1.4), czy wymogów przedstawienia CV i listu motywacyjnego (DP 1.7). Najmniej badanych było z kolei przekonanych co do tego, że w ich zakładzie pracy funkcjonuje komisja rekrutacyjna (DP 1.6), co interpretować można jako pewien niedostatek w zakresie przejrzystości ram zatrudniania czy awansów.

Respondenci najmniej zgodni byli, biorąc odchylenie standardowe, co do kwestii organizowania spotkań i wyjazdów integracyjnych (DP 1.9). Może to sugerować, że ten wymiar polityki socjalnej istotnie różnić się może między badanymi przedsiębiorstwami.

*Summa summarum*, warunki pracy w firmach oceniano raczej dobrze, aczkolwiek zaobserwować można raczej wyśrodkowane odpowiedzi na stwierdzenie 1.10 (bez wahania poleciliby przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy) oraz relatywnie wyższe ich zróżnicowanie. Podejrzewać można, że bardziej zmotywowani pracownicy byłoby bardziej skorzy do polecenia swego zakładu pracy (tab. 23). Obszar ten, związany z motywacją, podjęty został w ramach kolejnego konstruktów.

### **5.2.2. Motywowanie pracowników w opinii badanej próby**

Na konstrukt „motywowanie pracowników” składało się 13 stwierdzeń, obejmujących kwestie od atmosfery w pracy i poczucia bezpieczeństwa, po samoocenę jakości wykonywanej pracy. Stwierdzenia te zostały odpowiednio zakodowane według następującego klucza:

- MP 2.1: W pracy panuje dobra atmosfera.
- MP 2.2: Mam zaufanie do koleżanek/kolegów z pracy.
- MP 2.3: W pracy chętnie dzielę się wiedzą.
- MP 2.4: Akceptuję normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie.
- MP 2.5: Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję.
- MP 2.6: Posiadam jasno określone cele.
- MP 2.7: Starannie wykonuje swoje zadania i obowiązki.
- MP 2.8: Stanowisko, na którym pracuję jest nadmiernie obciążone zadaniami i obowiązkami.
- MP 2.9: Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę.
- MP 2.10: Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego.
- MP 2.11: Przedsiębiorstwo, w którym pracuję stwarza mi możliwości awansu.
- MP 2.12: Praca z osobami pozbawionymi wolności demotywuje mnie.
- MP 2.13: Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa.

Rozkład odpowiedzi ankietowanych na stwierdzenia w ramach konstruktów przedstawiono w tabeli 24, a także zagregowano do postaci analogicznego wykresu skumulowanego 42. Kwestią fundamentalnie rzutującą na zmotywowanie pracowników do pracy jest atmosfera panująca w firmie. W przypadku respondentów, ta ostatnia była oceniana dość pozytywnie przez niemal 70% z nich (stwierdzenie MP 2.1). Około 1 na 5 ankietowanych nie był w stanie

ocenić, czy panującą atmosferę można ocenić jako dobrą. Dość zbieżne odpowiedzi uzyskano w przypadku zaufania do koleżanek/kolegów z pracy (MP 2.2), gdzie nieco ponad 1 z 10 badanych raczej pod tym względem był wstrzemięźliwy.

**Tabela 24. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru motywowania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	MP 2.1	MP 2.2	MP 2.3	MP 2.4	MP 2.5	MP 2.6	MP 2.7	MP 2.8	MP 2.9	MP 2.10	MP 2.11	MP 2.12	MP 2.13
w %													
Zdecydowanie nie zgadzam się	3,6	0,9	-	0,4	2,8	-	0,4	1,8	5,8	4,5	12,6	13,9	8,2
Nie zgadzam się	3,2	4,0	-	2,3	4,5	4,0	-	10,8	6,7	5,4	21,1	32,3	14,3
Raczej nie zgadzam się	6,7	5,4	1,8	1,9	2,2	2,3	-	11,7	5,5	5,8	12,6	14,8	14,8
Trudno powiedzieć	18,8	20,2	3,6	17,0	17,0	17,9	1,3	25,0	30,5	20,6	30,4	20,2	20,6
Raczej zgadzam się	23,3	21,1	18,4	19,7	27,8	22,4	7,7	22,0	19,7	20,6	10,3	6,3	18,4
Zgadzam się	25,6	27,3	49,7	44,8	33,6	42,6	38,6	18,4	22,4	29,6	9,0	10,3	18,8
Zdecydowanie zgadzam się	18,8	21,1	26,5	13,9	12,1	10,8	52,0	10,3	9,4	13,5	4,0	2,2	4,9

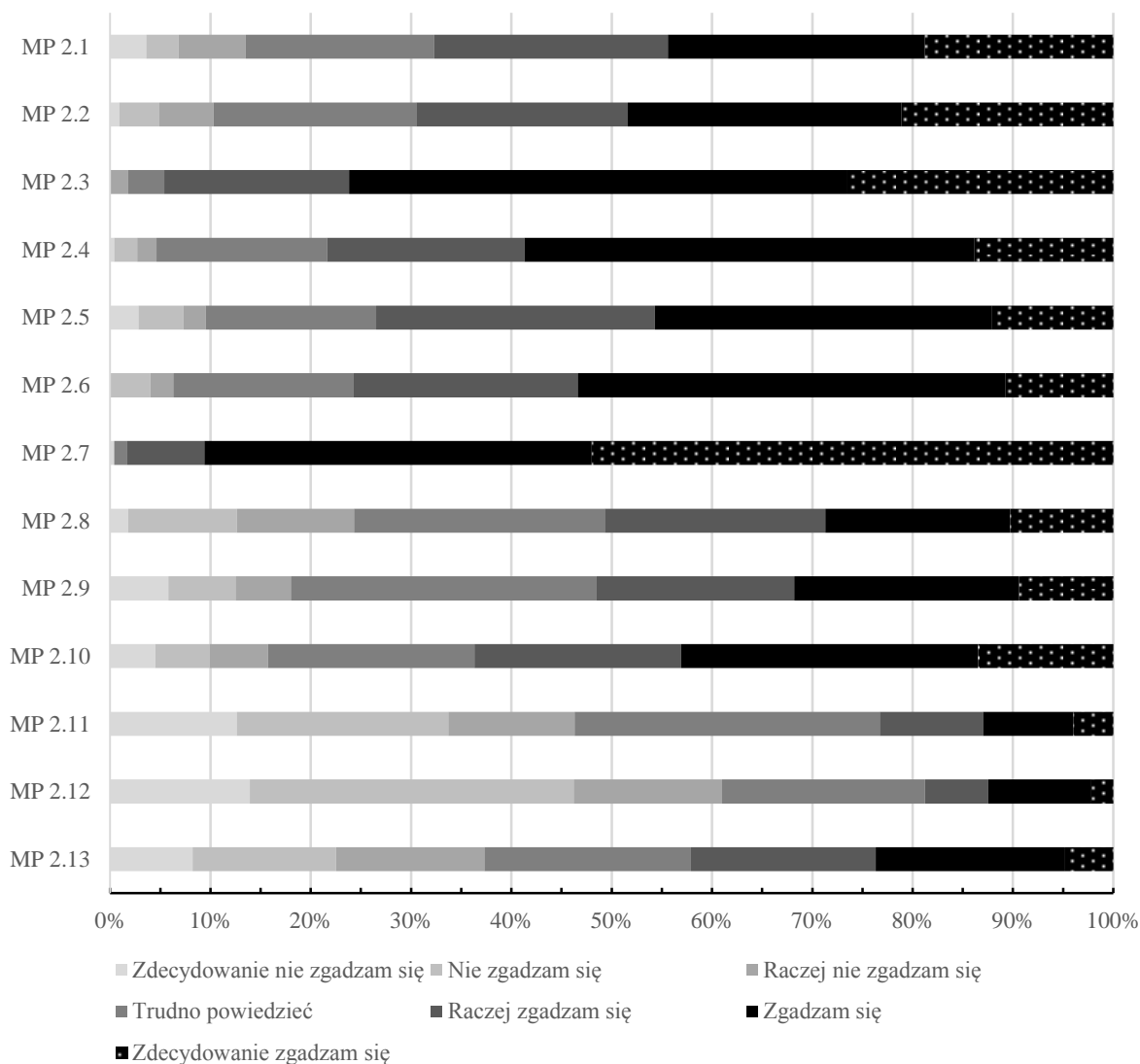
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z odpowiedzi ankietowanych jasno wynika, że skorzy są oni do dzielenia się zdobytą wiedzą. Z obejmującym tę kwestię stwierdzeniem MP 2.3 zgodziła się niemal połowa osób z badanej próby, a kolejne 26,5% - zdecydowanie się zgodziła. Już na tym etapie można oceniać, że jest to istotne aktywo, na którym budować można efektywność przedsiębiorstwa. Podobnie, wśród respondentów panuje wysoka akceptacja norm i wartości panujących w przedsiębiorstwie (MP 2.4) – brak akceptacji sugerował mniej niż 1 na 20 badanych.

W opinii ankietowanych, wykonywana przez nich praca jest dla nich źródłem satysfakcji (MP 2.5); takie przekonanie wyraziło niemal  $\frac{3}{4}$  badanej próby. Podkreślić należy też wysoką samoocenę respondentów co do posiadania przez siebie jasno określonych celów (MP 2.6) – ze stwierdzeniem tym zgodziło się niemal 43% ankietowanych. Jeszcze większa zgodność panowała w odniesieniu do sumienności wykonywania własnych zadań i obowiązków (MP 2.7), gdzie absolutnie nic do zarzucenia nie miała sobie ponad połowa ankietowanych.

Te dwa czynniki stanowiąc mogą kolejny fundament efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Same zaś stanowiska pracy w ocenie badanych mogą jawić się im jako nadmiernie obciążone zadaniami i obowiązkami (MP 2.8), na co wskazywał niemal co drugi respondent. Wskazać jednak należy, że co czwarty ankietowany miał raczej wyśrodkowaną opinię na ten temat. Na pewien niedosyt wskazuje również rozkład odpowiedzi dotyczących

zaangażowania ocenianego przez bezpośrednich przełożonych (MP 2.9); aż 3 z 10 ankietowanych nie było w stanie ocenić, czy zwierzchnik docenia ich starania. Relatywnie nieliczni badani czuli się niedoceniani, ich odsetek w próbie ukształtował się na poziomie 18%.



**Rysunek 42. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru motywowania pracowników (w %, N = 223)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pomimo występowania pola możliwej poprawy w zakresie przekazywania pozytywnych wzmocnień podwładnym, respondenci wskazywali na stosunkowo wysokie zaufanie do swoich przełożonych (MP 2.10), z odsetkiem wykazujących rezerwę nieprzekraczającym 20%. Gorzej sytuacja jawi się w zakresie stwarzania możliwości awansu

(MP 2.11), gdzie niemal połowa badanych w różnym stopniu wyrażała wątpliwość, czy taka ścieżka występuje, zaś kolejne 30% nie potrafiło ocenić perspektyw na awans. Czynniki te są jednym z ważniejszych obszarów demotygujących respondentów.

Praca z osobami pozbawionymi wolności (MP 2.12) nie wpływa na potencjalną demotygującą wynikającą z pracy, co potwierdziło ponad 60% respondentów. Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi odnotowano w przypadku stwierdzenia MP 2.13, czy praca na terenie Zakładu Karnego, bądź Aresztu Śledczego daje badanym poczucie bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to można rozpatrywać w dwu wymiarach: stabilności zatrudnienia oraz bezpieczeństwa osobistego w sytuacji współpracy z osadzonymi. Jakkolwiek poczucie takie posiadało 42,1% respondentów, to jednak kolejne 37,3% wyrażało opinię wprost przeciwną, co należy wziąć pod uwagę dążąc do poprawy poziomu motywacji w przedsiębiorstwie (tab. 24).

W tabeli 25 przedstawiono statystyki opisowe dla stwierdzeń składających się na konstrukt motywacji pracowników. Średnio rzecz biorąc, respondenci najbardziej zgodni oraz przekonani byli co do tego, że wykonują swoje zadania i obowiązki starannie (MP 2.7). Stwierdzenie to wyraźnie wybija się na tle pozostałych kwestii ujętych w konstrukcie. W jego przypadku wystąpiła także druga, najwyższa kurtoza spośród wszystkich stwierdzeń ujętych w kwestionariuszu ankietowym (9,77). Większe przekonanie badanych odnotowano także w przypadku chęci dzielenia się wiedzą (MP 2.3) oraz akceptowania norm i wartości panujących w przedsiębiorstwie (MP 2.4).

**Tabela 25. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru motywowania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	MP 2.1	MP 2.2	MP 2.3	MP 2.4	MP 2.5	MP 2.6	MP 2.7	MP 2.8	MP 2.9	MP 2.10	MP 2.11	MP 2.12	MP 2.13
Średnia arytm.	5,07	5,23	5,96	5,43	5,12	5,30	6,39	4,51	4,57	4,90	3,48	3,13	4,03
Mediana	5	5	6	6	5	6	7	5	5	5	4	3	4
Dominanta	6	6	6	6	6	6	7	4	4	6	4	2	4
Odchylenie std.	1,53	1,41	0,87	1,16	1,38	1,19	0,78	1,53	1,58	1,57	1,63	1,62	1,69
Skośność	-0,74	-0,61	-0,91	-0,96	-1,03	-0,87	-2,14	-0,20	-0,52	-0,75	0,23	0,60	-0,15
Kurtoza	0,18	-0,14	1,24	1,06	1,05	0,56	9,77	-0,69	-0,20	0,01	-0,69	-0,57	-0,96

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeciętnie biorąc, najniżej oceniono stwierdzenie MP 2.12, co jednak można odczytywać pozytywnie. Dotyczyło ono bowiem odczuwanej demotywacji wynikającej ze współpracy z osobami pozbawionymi wolności. Gorzej wypadła natomiast kwestia stwarzania możliwości awansu zawodowego (MP 2.11), gdzie odnotowano drugą, najniższą w ramach konstruktów średnią arytmetyczną odpowiedzi (3,48, przy medianie i wartości modalnej 4, tab. 25). W ramach kolejnego konstruktów ujęto kwestie związane z wynagradzaniem pracowników.

### 5.2.3. Wynagradzanie pracowników w opinii badanej próby

Na obszar „wynagradzanie pracowników” składało się 7 stwierdzeń, począwszy od oceny adekwatności wynagrodzenia, po kwestie premii oraz zakresu obowiązków. Stwierdzenia zakodowano odpowiednio według klucza:

- WP 3.1: Moim zdaniem praca, którą wykonuję zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie.
- WP 3.2: Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy.
- WP 3.3: W moim przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania.
- WP 3.4: Wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie.
- WP 3.5: Nagrody uzależnione są od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników.
- WP 3.6: Moje wynagrodzenie uzależnione jest od wykonywanych zadań i obowiązków.
- WP 3.7: Mój zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy.

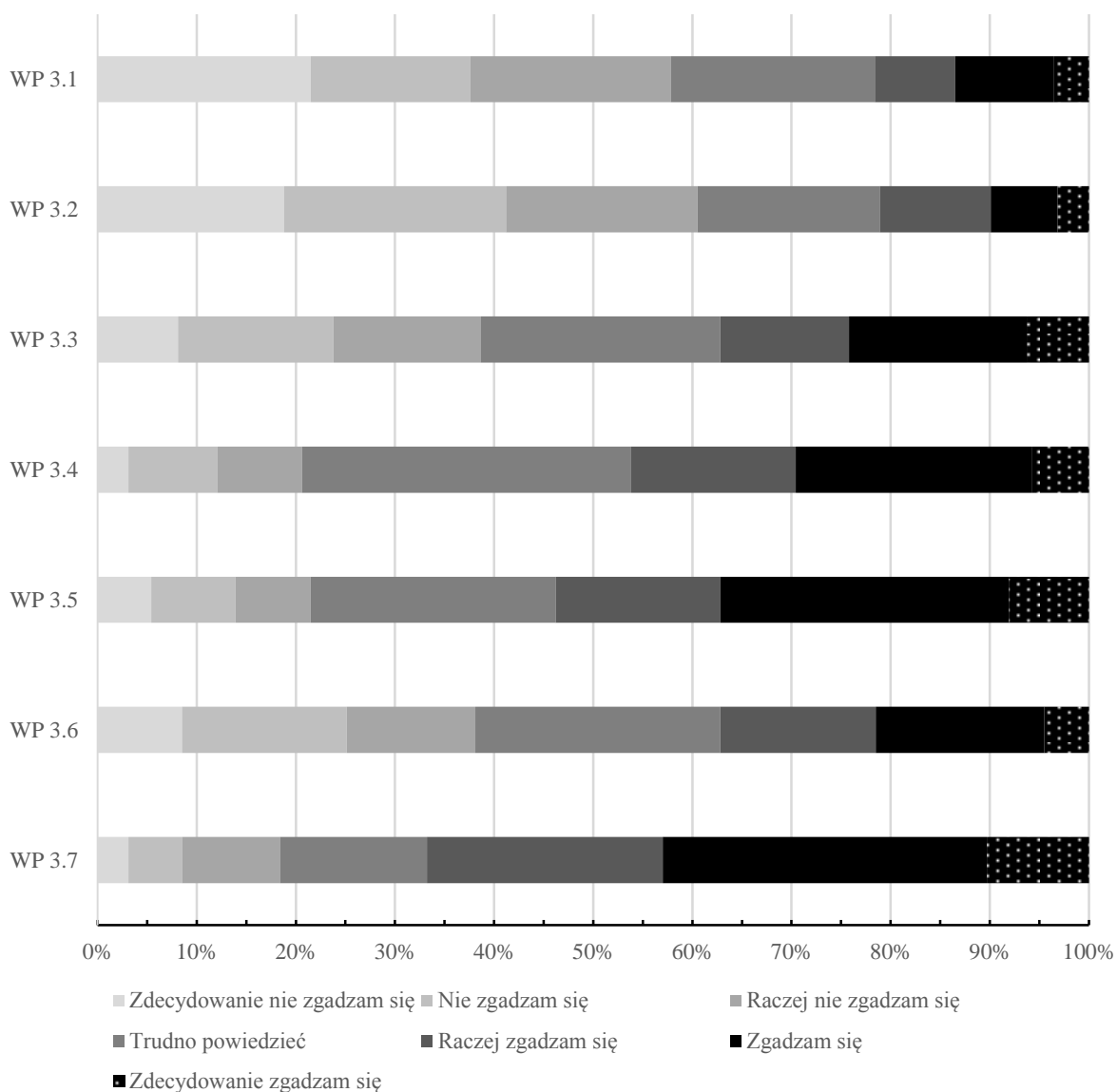
Odpowiedzi ankietowanych na stwierdzenia zawarte w konstrukcie przedstawiono w tabeli 26 oraz graficznie w formie wykresu na rysunku 43.

**Tabela 26. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru wynagradzania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	WP 3.1	WP 3.2	WP 3.3	WP 3.4	WP 3.5	WP 3.6	WP 3.7
w %							
Zdecydowanie nie zgadzam się	21,5	18,8	8,1	3,1	5,4	8,5	3,1
Nie zgadzam się	16,1	22,4	15,7	9,0	8,5	16,6	5,4

Raczej nie zgadzam się	20,2	19,3	14,8	8,5	7,6	13,0	9,9
Trudno powiedzieć	20,6	18,4	24,2	33,2	24,7	24,7	14,8
Raczej zgadzam się	8,1	11,2	13,0	16,6	16,6	15,7	23,8
Zgadzam się	9,9	6,7	17,9	23,8	29,1	17,0	32,7
Zdecydowanie zgadzam się	3,6	3,2	6,3	5,8	8,1	4,5	10,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 43. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru wynagradzania pracowników (w %, N = 223)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pierwsze stwierdzenie obejmowało kwestię subiektywnej oceny sprawiedliwości poziomu wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy (WP 3.1). Pomimo stosunkowo wysokich ocen motywacji do wykonywanej pracy, ocena poziomu wynagrodzenia była dość niska. Niemal 58% osób badanej próby uznało swe wynagrodzenie za w pewnej mierze niesprawiedliwe, a jedynie około co piąty respondent był zadowolony z uzyskiwanej wypłaty. Analogiczne odpowiedzi uzyskano w kwestii adekwatności wynagrodzenia do wykonywanej pracy (WP 3.2), gdzie o 2,5% ankietowanych więcej, aniżeli w stwierdzeniu WP 3.1, negatywnie oceniło swoje wynagrodzenie.

Badani nie byli także przekonani, czy w ich przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania (WP 3.3). Odpowiedzi nie był w stanie udzielić niemal co czwarty ankietowany, a tylko około co trzeci zauważał istnienie takiego systemu. W przypadku stwierdzenia WP 3.4, że wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie, odpowiedzi były zbliżone, acz aż 1/3 respondentów wskazała na wyśrodkowaną odpowiedź. Z drugiej strony, około 1/4 ankietowanych zgodziła się ze stwierdzeniem (w porównaniu do niespełna 18% zgadzających się ze stwierdzeniem poprzednim), że premie mają charakter uznaniowy.

Powiązanie nagród z wypracowanym zyskiem i zaangażowaniem pracowników (stwierdzenie WP 3.5) dostrzegło około 54% ankietowanych, przy czym – ponownie – co czwarty nie był w stanie udzielić odpowiedzi. Taki sam odsetek badanych wskazał ocenę „trudno powiedzieć” w przypadku stwierdzenia WP 3.6, dotyczącego uzależnienia swego wynagrodzenia od wykonywanych zadań i obowiązków. Powątpiewających w taki stan rzeczy było ponad 38% badanych. Kwestie uwzględnione w ramach konstruktów zamykało stwierdzenie, że zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy (WP 3.7). W tej kwestii panowała stosunkowo duża zgodność ankietowanych. Niemal 67% z nich zgadzało się z rzezonym stwierdzeniem, a tylko 3,1% jednoznacznie je odrzuciła (tab. 26).

Statystyki opisowe uzyskanych w ramach konstruktów odpowiedzi zestawiono w tabeli 27. Średnio rzecz biorąc, najszersza zgoda dotyczyła ostatniego stwierdzenia, z dominantą odpowiedzi na poziomie 6. Analogiczną wartość modalną odnotowano także dla stwierdzenia 3.5 (nagrody uzależnione od wypracowanego zysku i zaangażowania).



**Tabela 27. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru wynagradzania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	WP 3.1	WP 3.2	WP 3.3	WP 3.4	WP 3.5	WP 3.6	WP 3.7
Średnia arytm.	3,22	3,13	3,97	4,46	4,58	3,91	4,90
Mediana	3	3	4	4	5	4	5
Dominanta	1	2	4	4	6	4	6
Odchylenie std.	1,73	1,65	1,71	1,47	1,62	1,68	1,51
Skośność	0,39	0,47	-0,02	-0,34	-0,55	-0,07	-0,76
Kurtoza	-0,75	-0,61	-0,96	-0,42	-0,49	-0,95	-0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Stosunkowo nisko natomiast oceniano sprawiedliwość (WP 3.1) oraz adekwatność (WP 3.2) otrzymywanego wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy. W przypadku tego pierwszego, dominanta odpowiedzi wyniosła zaledwie 1, przy stwierdzeniu WP 3.2 niewiele zaś więcej, bo jedynie 2. Należy jednak podkreślić, że zróżnicowanie odpowiedzi badanych w ramach całego konstrukt, mierzone odchyleniem standardowym, było stosunkowo wysokie i zawierało się w przedziale od 1,47 (dla stwierdzenia WP 3.4) do 1,71 (dla stwierdzenia 3.3, tab. 27). Brak przejrzystości progów wynagradzania oraz jasnych systemów premiowych jawi się jednakże jako aspekt mogący znacząco, negatywnie oddziaływać na badanych pracowników, obniżając potencjalnie ich efektywność. Kolejny konstrukt obejmował kwestie oceniania pracowników.

#### **5.2.4. Ocenianie pracowników w opinii badanej próby**

Proces oceniania ujęto w 10 stwierdzeń, dotyczących m.in. sprawiedliwości i obiektywności ocen, drogi odwoławczej, czy motywowania otrzymywanymi ocenami. Stwierdzenia te zakodowano zgodnie z następującym kluczem:

- OP 4.1: Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników.
- OP 4.2: Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy.
- OP 4.3: Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony.

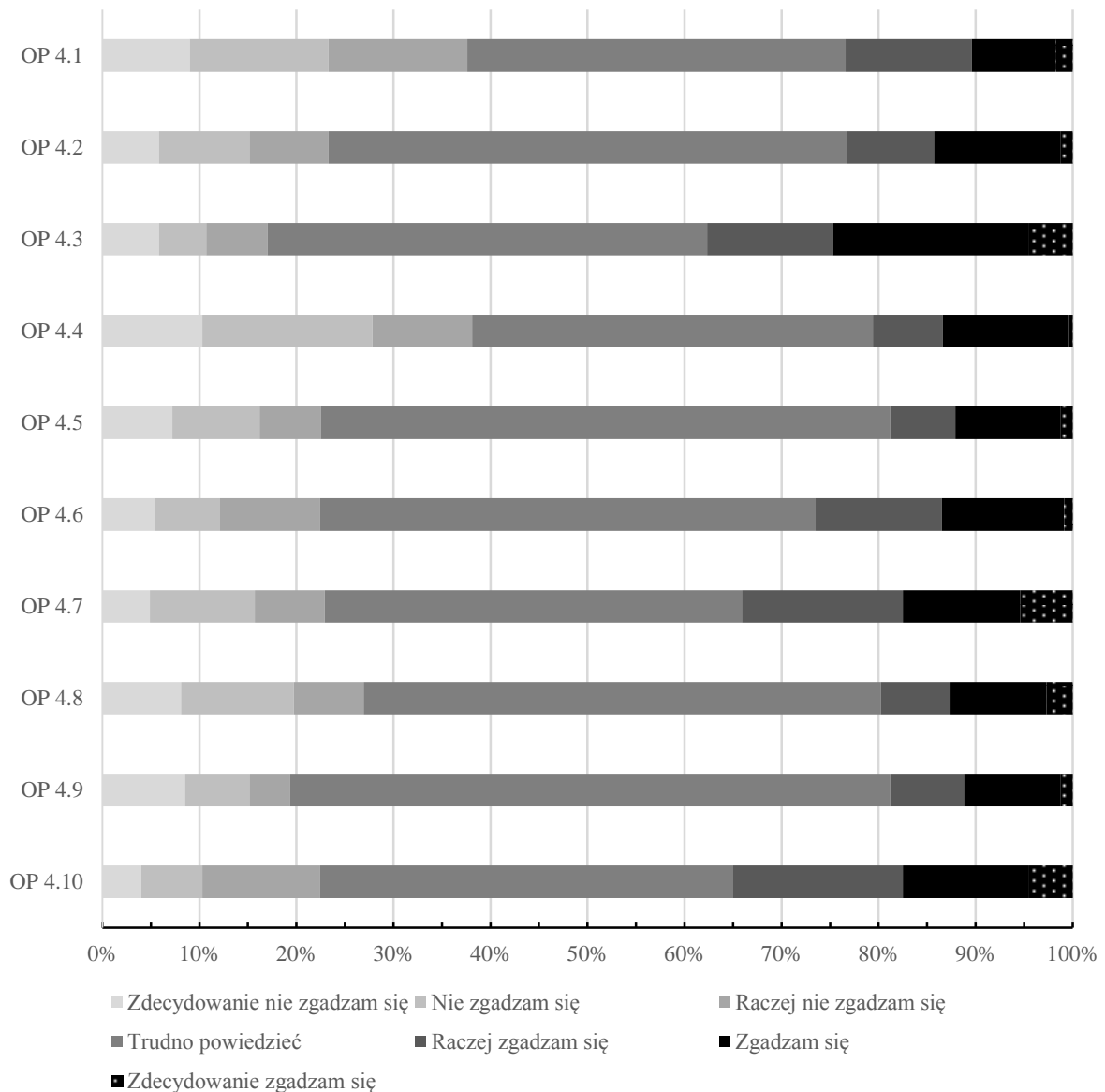
- OP 4.4: Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne.
- OP 4.5: Od wyników oceny pracownik może się odwołać.
- OP 4.6: Pracownicy są oceniani obiektywnie.
- OP 4.7: Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy.
- OP 4.8: Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania.
- OP 4.9: W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy.
- OP 4.10: Lubię być oceniany.

Rozkład odpowiedzi ankietowanych na kolejne stwierdzenia w ramach konstruktów oceniania pracowników zestawiono w tabeli 28 oraz graficznie na rysunku 44. Analiza odpowiedzi wskazuje na stosunkowo niskie oceny wszystkich stwierdzeń zawartych w tym obszarze. Zarówno mediana, jak też wartość modalna każdorazowo wyniosły 4, zaś najwyższa średnia arytmetyczna odpowiedzi wyniosła zaledwie 4,33. Deklaracje badanych na stwierdzenie OP 1.1 odnośnie do sprawiedliwości oceniania pracowników w przedsiębiorstwie wskazują na brak przekonania ankietowanych, że tak rzeczywiście jest. Aż 39% badanych osób nie było w stanie udzielić odpowiedzi, a odsetek ten w przypadku pierwszego stwierdzenia był i tak najniższy spośród wszystkich 10 kwestii.

**Tabela 28. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru oceniania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	OP 4.1	OP 4.2	OP 4.3	OP 4.4	OP 4.5	OP 4.6	OP 4.7	OP 4.8	OP 4.9	OP 4.10
w %										
Zdecydowanie nie zgadzam się	9,0	5,8	5,8	10,3	7,2	5,4	4,9	8,1	8,5	4,0
Nie zgadzam się	14,3	9,4	4,9	17,5	9,0	6,7	10,8	11,6	6,7	6,3
Raczej nie zgadzam się	14,3	8,1	6,3	10,3	6,3	10,3	7,2	7,2	4,1	12,1
Trudno powiedzieć	39,0	53,4	45,3	41,3	58,7	51,1	43,0	53,3	61,9	42,6
Raczej zgadzam się	13,0	9,0	13,0	7,2	6,7	13,0	16,6	7,2	7,6	17,5
Zgadzam się	8,6	13,0	20,2	13,0	10,8	12,6	12,1	9,9	9,9	13,0
Zdecydowanie zgadzam się	1,8	1,3	4,5	0,4	1,3	0,9	5,4	2,7	1,3	4,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 44. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru oceniania pracowników (w %, N = 223)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jeszcze większe trudności z udzieleniem odpowiedzi respondenci mieli przy stwierdzeniu OP 4.2, że kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy. Ponad połowa ankietowanych wybrała w tym wypadku odpowiedź środkową. Sytuacja ta może sugerować brak przejrzystości lub całkowity brak obiektywnych kryteriów ocen w badanych przedsiębiorstwach. Analogicznie, ankietowani nie byli także pewni, czy oceny przeprowadza ich bezpośredni przełożony (OP 4.3); jedynie co piąty zgodził się (odpowiedź – 6) z tym stwierdzeniem.

Kolejne problemy z przejrzystością ujawniły się przy stwierdzeniu OP 4.4 dotyczącym tego, czy po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne. Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że tylko co piąty takie oceny otrzymywał, podczas gdy niemal 2 z 5 było przeciwnego zdania. Daje się zaobserwować także znacząca niewiedza co do tego, czy od otrzymanych wyników oceny (o ile, jak ujawnia stwierdzenie OP 4.4, w ogóle zostaną takie przedstawione) można się odwołać (OP 4.5). Prawie 60% badanych osób nie było w stanie określić, czy taka droga odwoławcza istnieje, a tylko mniej niż co piąty uznał, że możliwości takie istnieją.

Obiektywność oceny pracowniczej (OP 4.6) zdaniem ankietowanych również pozostawia wiele do życzenia. Opinii na ten temat nie potrafiła przedstawić nieco ponad połowa badanych, a więcej niż co piąty wprost powątpiewał w obiektywność ocen. Rysując niezbyt pozytywny obraz ocen na podstawie poprzednich stwierdzeń, trudno oczekiwać, by oceny pracownicze motywowały zatrudnionych do lepszej pracy (OP 4.7). Istotnie, 43% ankietowanych pozostawała neutralna w stosunku do ocen, podczas gdy około co trzeci uznawał, że oceny oddziałują na niego motywująco – co i tak można przyjąć za wynik stosunkowo wysoki.

Biorąc także pod uwagę odpowiedzi na stwierdzenie MP 2.11 (przedsiębiorstwo, w którym pracuję stwarza mi możliwości awansu), nie dziwi brak wiedzy, czy wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania (OP 4.8). Wiedzy na ten temat nie miało 53,3% badanych, a jedynie co piąty był zdania, że ocena ta może rzutować na proces awansu. Najwyższy odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” odnotowano w przypadku stwierdzenia 4.9, że w przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy. Niemal 62% badanych nie było w stanie ustosunkować się do tego stwierdzenia, co stanowi drugi, najwyższy wynik spośród wszystkich stwierdzeń uwzględnionych w kwestionariuszu ankietowym i dobitnie podkreśla brak przejrzystości.

W takim kontekście nie dziwi fakt, że ankietowani nie wykazują większego zadowolenia z bycia ocenianymi (OP 4.10). Ponad 2 z 5 badanych pozostaje neutralnych w stosunku do procesu oceny, choć około co trzeci lubi być ocenianym. Sugerować to może, że pomimo niejasności procesu, respondenci nie pozostają jednoznacznie negatywnie nastawieni do jakichkolwiek ocen w ogóle (tab. 28). W tabeli 29 zestawiono statystyki opisowe uzyskane z odpowiedzi respondentów na stwierdzenia uwzględnione w obszarze oceniania pracowników.

**Tabela 29. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru oceniania pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	OP 4.1	OP 4.2	OP 4.3	OP 4.4	OP 4.5	OP 4.6	OP 4.7	OP 4.8	OP 4.9	OP 4.10
Średnia arytm.	3,65	3,95	4,33	3,58	3,87	4,01	4,13	3,80	3,88	4,20
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dominanta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Odchylenie std.	1,43	1,31	1,42	1,48	1,29	1,26	1,44	1,39	1,29	1,34
Skośność	-0,09	-0,29	-0,39	-0,08	-0,35	-0,39	-0,17	-0,17	-0,51	-0,16
Kurtoza	-0,38	0,25	0,16	-0,68	0,49	0,46	-0,08	0,10	0,74	0,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ankietowani udzielali najniższych odpowiedzi w przypadku stwierdzenia OP 4.4, gdzie średnie arytmetyczna wyniosła zaledwie 3,58. Można zatem przypuszczać, że w badanych przedsiębiorstwach brak jest jasnych ram wydawania informacji zwrotnej pracownikom. Niewiele wyższa średnia, bo ledwie 3,65, odnotowana została dla stwierdzenia OP 4.1, co z kolei wskazuje na brak przekonania respondentów do sprawiedliwości systemu ocen. Analogiczne problemy z przejrzystością, które powiązać można także z niejasnym zdaniem badanych systemem awansowania, ujawniły się w wszystkich pozostałych stwierdzeniach (tab. 29). Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy jest konieczność zmian systemu oceniania, a zwłaszcza określenie jasnych ram i sposobów oceny oraz właściwe komunikowanie ich pracownikom. Ostatni, piąty konstrukt, dotyczył ważnego dla rozwoju pracowników obszaru szkoleniowego.

### 5.2.5. Szkolenia pracowników w opinii badanej próby

W ramach konstruktów „szkolenia pracowników” zawarto najszerszą kafeterię stwierdzeń spośród wszystkich wyodrębnionych obszarów: 14 stwierdzeń obejmowało kwestie takie, jak możliwość wpływu na wybór szkoleń, ich przydatność, chęć uczestnictwa, czy możliwości współfinansowania dalszej edukacji pracownika przez pracodawcę. Stwierdzenia zakodowano w oparciu o następujący klucz:

- SP 5.1: Moje przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników.

- SP 5.2: Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników.
- SP 5.3: Zadania realizowane na stanowisku wymagają ode mnie samorozwoju.
- SP 5.4: Mam wpływ na wybór szkoleń.
- SP 5.5: Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo.
- SP 5.6: Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy.
- SP 5.7: Szkolenia, w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań.
- SP 5.8: Dzielę się wiedzą zdobytą podczas szkoleń.
- SP 5.9: Chętnie uczestniczę w szkoleniach.
- SP 5.10: Każde szkolenie, w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane.
- SP 5.11: Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą.
- SP 5.12: Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację.
- SP 5.13: Pracownicy pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowisku pracy.
- SP 5.14: Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności.

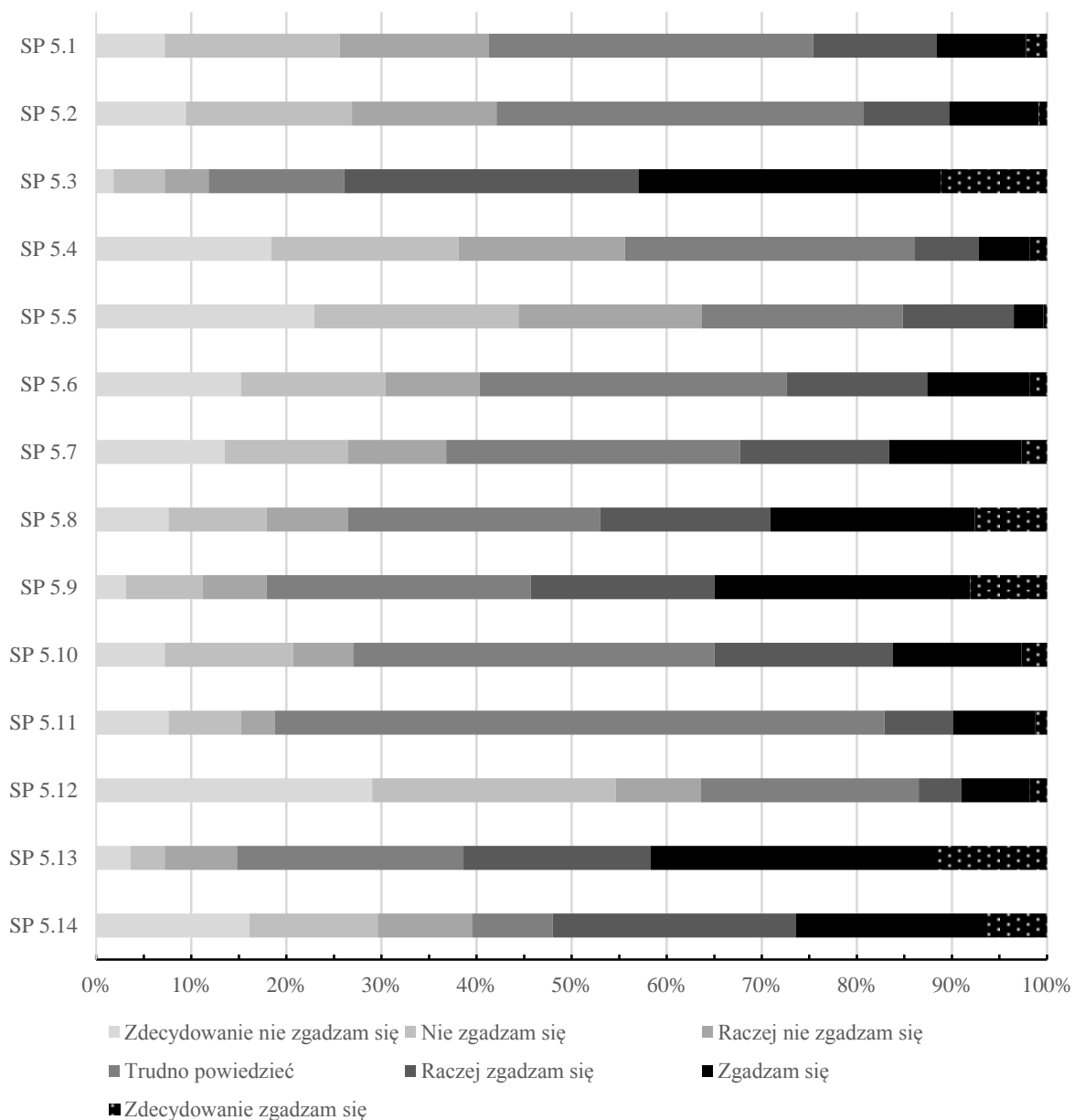
Odpowiedzi ankietowanych na zaproponowane opinie zestawiono w tabeli 30 oraz na wykresie przedstawionym na rysunku 45. Z ocen respondentów wyłania się raczej negatywny obraz polityki szkoleniowej w rozpatrywanych przedsiębiorstwach. Ponad 2 z 5 ankietowanych nie zgodziło się ze stwierdzeniem SP 5.1, że ich przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników. Co więcej, aż 34,1% osób nie było w stanie udzielić odpowiedzi na to stwierdzenie. Analogicznie sytuacja wyglądała w przypadku stwierdzenia, że przedsiębiorstwo daje możliwość indywidualnego rozwoju pracowników (SP 5.2). Niemal 40% badanych prawdopodobnie nie wie, że takie możliwości istnieją (odpowiedź: trudno powiedzieć).

**Tabela 30. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru szkolenia pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	SP 5.1	SP 5.2	SP 5.3	SP 5.4	SP 5.5	SP 5.6	SP 5.7	SP 5.8	SP 5.9	SP 5.10	SP 5.11	SP 5.12	SP 5.13	SP 5.14
w %														
Zdecydowanie nie zgadzam się	7,2	9,4	1,8	18,4	22,9	15,2	13,5	7,6	3,1	7,2	7,6	29,0	3,6	16,1
Nie zgadzam się	18,4	17,5	5,4	19,7	21,5	15,2	13,0	10,3	8,1	13,5	7,6	25,6	3,6	13,5
Raczej nie zgadzam się	15,7	15,2	4,6	17,5	19,3	9,9	10,3	8,6	6,7	6,3	3,6	9,0	7,6	9,9
Trudno powiedzieć	34,1	38,6	14,3	30,5	21,1	32,3	30,9	26,5	27,8	38,0	64,1	22,9	23,8	8,5

Raczej zgadzam się	13,0	9,0	30,9	6,7	11,7	14,8	15,7	17,9	19,3	18,8	7,2	4,5	19,7	25,6
Zgadzam się	9,4	9,4	31,8	5,4	3,1	10,8	13,9	21,5	26,9	13,5	8,6	7,2	30,0	20,1
Zdecydowanie zgadzam się	2,2	0,9	11,2	1,8	0,4	1,8	2,7	7,6	8,1	2,7	1,3	1,8	11,7	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 45. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru szkolenia pracowników (w %, N = 223)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Lepiej przedstawia się natomiast kwestia samorozwoju. Niemal  $\frac{3}{4}$  badanej próby uznało, że zadania realizowane na ich stanowiskach wymagają od nich samorozwoju (SP 5.3), a jedynie około co dziesiąty nie dostrzegał takiej możliwości. Biorąc pod uwagę sceptyczny stosunek respondentów do perspektyw rozwojowych oferowanych przez firmę, pełniej zrozumieć można wskazania SP 5.4. Jedynie niespełna 14% badanych uznało, że ma wpływ na wybór szkoleń, podczas gdy ponad połowa temu zaprzeczyła. Podobnie wyglądały deklaracje, czy badani często korzystają ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo (SP 5.5); niemal 64% respondentów stwierdzeniu takiemu zaprzeczyła.

Dość negatywne odpowiedzi otrzymano w przypadku stwierdzenia 5.6. Treści szkoleń za ściśle związane z zadaniami realizowanymi na stanowisku pracy uznał jedynie nieco ponad co czwarty respondent, podczas gdy co trzeci nie był w stanie udzielić odpowiedzi. Różniący się jedynie o kilka punktów procentowych rozkład otrzymano dla kolejnego stwierdzenia 5.7. Szkolenia zostały określone jako przydatne w realizacji wykonywanych zadań tylko przez co trzeciego badanego.

Pomimo jednak, jak się zdaje, relatywnie mało interesującej oferty szkoleniowej, ankietowani pozostają stosunkowo chętni do dzielenia się nabytą wiedzą (SP 5.8). Na gotowość taką wskazała niemal połowa badanej próby, zaś nieco ponad co czwarty powstrzymał się od oceny. Co więcej, mimo że sama paleta szkoleń została oceniona stosunkowo nisko, badani deklarowali, że dość chętnie w nich uczestniczą (SP 5.9). Odsetek pozytywnie nastawionych w próbie ukształtował się na poziomie 54,3%. Przyczyną tego może być traktowanie szkolenia, jako swoistego wyrazu odskoczni od rutyny codziennej pracy. Dość zróżnicowany obraz wyłania się ze stwierdzenia 5.10. Prawie 2 z 5 respondentów nie potrafiło wskazać, czy realizowane szkolenia są przez nich oceniane – być może nie wiedząc, czy taka możliwość istnieje lub czy jest w ogóle potrzebna. Z drugiej strony, co trzeci badany dokonywał takich ocen. Aż 64,1% badanych pracowników nie miało wiedzy, czy wyniki oceny szkoleń (5.11) są analizowane przez kadrę kierowniczą, co było najwyższym wynikiem spośród wszystkich stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu ankietowym. Wynik ten wskazuje na istotny brak przejrzystości w komunikacji oraz realizowanych politykach. Optymizmem nie napawają również dość niskie oceny odnośnie do stwierdzenia 5.12. Zdaniem niemal 64% badanych przedsiębiorstwo nie współfinansuje ich edukacji, a niemal co czwarty respondent nie wiedział, czy takie dofinansowanie jest możliwe.

Ostatnie dwa stwierdzenia dotyczyły bezpośrednio kwestii związanych z współpracą z osobami pozbawionymi wolności. Więcej niż 3 z 5 badanych zgodziło się, że pracownicy



pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowisku pracy (SP 5.13), co wskazuje na większe potrzeby szkoleniowe nie tylko personelu cywilnego, ale także osadzonych. Wymagane są przy tym szkolenia dotyczące współpracy z pracownikami pozbawionymi wolności, choć tutaj warto dodać, że ponad połowa badanej próby wskazała, że kursy takie są realizowane (SP 5.14). Istotnym jest, że 2 z 5 respondentów uważa, że nie przeszli szkoleń w zakresie współpracy z pracownikami pozbawionymi wolności (tab. 30).

Zestawienie statystyk opisowych dla stwierdzeń zebranych w obszarze szkolenia pracowników przedstawiono w tabeli 31. Badani jednoznacznie negatywnie ocenili współfinansowanie ich edukacji. Mediana odpowiedzi wyniosła 2 przy dominancie kształtującej się na poziomie zaledwie 1. Tę samą wartość modalną uzyskano także dla stwierdzenia o częstym korzystaniu ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo (SP 5.5), jednak przy medianie na poziomie 3.

**Tabela 31. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru szkolenia pracowników (N=223)**

Wyszczególnienie	SP 5.1	SP 5.2	SP 5.3	SP 5.4	SP 5.5	SP 5.6	SP 5.7	SP 5.8	SP 5.9	SP 5.10	SP 5.11	SP 5.12	SP 5.13	SP 5.14
Średnia arytm.	3,65	3,52	5,08	3,11	2,88	3,56	3,75	4,32	4,65	3,99	3,87	2,77	4,89	4,00
Mediana	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	2	5	5
Dominanta	4	4	6	4	1	4	4	4	4	4	4	1	6	5
Odchylenie std.	1,46	1,42	1,37	1,51	1,47	1,62	1,65	1,68	1,50	1,49	1,24	1,65	1,48	1,93
Skośność	0,07	0,00	-0,92	0,31	0,32	-0,09	-0,16	-0,37	-0,51	-0,31	-0,51	0,68	-0,67	-0,27
Kurtoza	-0,53	-0,51	0,69	-0,48	-0,84	-0,90	-0,85	-0,68	-0,31	-0,43	0,94	-0,51	0,06	-1,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Stosunkowo wysokie zróżnicowanie odpowiedzi odnotowano dla ostatniego stwierdzenia 5.14, dotyczącego uczestnictwa w szkoleniach z zakresu współpracy z osobami pozbawionymi wolności. Odchylenie standardowe deklaracji w tym przypadku wyniosło 1,93, co jest wynikiem najwyższym spośród wszystkich stwierdzeń w kwestionariuszu. Można to wyjaśnić np. znacznym zróżnicowaniem polityk między badanymi przedsiębiorstwami i/lub stanowiskami, na których zatrudnieni są ankietowani (tab. 31).

Zestawienie statystyk dla wszystkich stwierdzeń w ramach kwestionariusza przedstawiono w tabeli 32. Dokonano przy tym sortowania malejąco według średniej arytmetycznej, a więc najwyżej w tabeli znajdują się stwierdzenia, z którymi średnio rzecz

biorąc ankietowani byli najbardziej zgodni, najniżej zaś te, które ankietowani przeciętnie najczęściej negowali. Badani na ogół najczęściej zgadzali się ze stwierdzeniami z konstruktów motywowania pracowników oraz doboru pracowników. Najwyższy poziom deklaracji odnotowano dla stwierdzenia o starannym wykonywaniu własnej pracy (MP 2.7) oraz o świadomości, że przedsiębiorstwo jest przywiązanym zakładem pracy (DP 1.1). Były to jedyne dwa stwierdzenia, dla których średnia arytmetyczna odpowiedzi wyniosła ponad 6, a mediana i dominanta ukształtowały się na poziomie 7.

**Tabela 32. Zestawienie statystyk opisowych dla wszystkich stwierdzeń – sortowane malejąco według średniej arytmetycznej (N=223)**

Wyszczególnienie	Średnia aryt.	Mediana	Dominanta	Odchylenie std.	Skośność	Kurtoza
MP 2.7	6,39	7	7	0,78	-2,14	9,77
DP 1.1	6,25	7	7	1,23	-2,96	9,84
MP 2.3	5,96	6	6	0,87	-0,91	1,24
DP 1.4	5,61	6	6	1,26	-1,57	2,84
DP 1.3	5,57	6	6	1,28	-1,34	2,20
MP 2.4	5,43	6	6	1,16	-0,96	1,06
MP 2.6	5,30	6	6	1,19	-0,87	0,56
MP 2.2	5,23	5	6	1,41	-0,61	-0,14
DP 1.2	5,18	6	6	1,42	-0,92	0,37
DP 1.7	5,17	6	6	1,33	-0,96	0,78
MP 2.5	5,12	5	6	1,38	-1,03	1,05
SP 5.3	5,08	5	6	1,37	-0,92	0,69
MP 2.1	5,07	5	6	1,53	-0,74	0,18
DP 1.8	4,91	5	6	1,52	-0,93	0,46
MP 2.10	4,90	5	6	1,57	-0,75	0,01
WP 3.7	4,90	5	6	1,51	-0,76	-0,05
SP 5.13	4,89	5	6	1,48	-0,67	0,06
SP 5.9	4,65	5	4	1,50	-0,51	-0,31
WP 3.5	4,58	5	6	1,62	-0,55	-0,49
MP 2.9	4,57	5	4	1,58	-0,52	-0,20
MP 2.8	4,51	5	4	1,53	-0,20	-0,69
WP 3.4	4,46	4	4	1,47	-0,34	-0,42
OP 4.3	4,33	4	4	1,42	-0,39	0,16
SP 5.8	4,32	4	4	1,68	-0,37	-0,68
DP 1.10	4,27	4	4	1,66	-0,34	-0,69
OP 4.10	4,20	4	4	1,34	-0,16	0,19
DP 1.5	4,17	4	4	1,60	-0,03	-0,66
OP 4.7	4,13	4	4	1,44	-0,17	-0,08
DP 1.9	4,07	4	6	1,79	-0,15	-1,08
MP 2.13	4,03	4	4	1,69	-0,15	-0,96
OP 4.6	4,01	4	4	1,26	-0,39	0,46
SP 5.14	4,00	5	5	1,93	-0,27	-1,27
SP 5.10	3,99	4	4	1,49	-0,31	-0,43
WP 3.3	3,97	4	4	1,71	-0,02	-0,96
OP 4.2	3,95	4	4	1,31	-0,29	0,25
WP 3.6	3,91	4	4	1,68	-0,07	-0,95
OP 4.9	3,88	4	4	1,29	-0,51	0,74

OP 4.5	3,87	4	4	1,29	-0,35	0,49
SP 5.11	3,87	4	4	1,24	-0,51	0,94
OP 4.8	3,80	4	4	1,39	-0,17	0,10
SP 5.7	3,75	4	4	1,65	-0,16	-0,85
DP 1.6	3,72	4	4	1,43	0,11	-0,28
OP 4.1	3,65	4	4	1,43	-0,09	-0,38
SP 5.1	3,65	4	4	1,46	0,07	-0,53
OP 4.4	3,58	4	4	1,48	-0,08	-0,68
SP 5.6	3,56	4	4	1,62	-0,09	-0,90
SP 5.2	3,52	4	4	1,42	0,00	-0,51
MP 2.11	3,48	4	4	1,63	0,23	-0,69
WP 3.1	3,22	3	1	1,73	0,39	-0,75
MP 2.12	3,13	3	2	1,62	0,60	-0,57
WP 3.2	3,13	3	2	1,65	0,47	-0,61
SP 5.4	3,11	3	4	1,51	0,31	-0,48
SP 5.5	2,88	3	1	1,47	0,32	-0,84
SP 5.12	2,77	2	1	1,65	0,68	-0,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Stosunkowo nisko oceniano propozycje w ramach konstruktów wynagradzania pracowników oraz szkolenia pracowników. Dwa stwierdzenia z tego ostatniego obszaru oceniono najniżej – ze średnią na poziomie poniżej 3 oraz dominantami odpowiedzi równymi 1. Kwestie te dotyczyły częstego korzystania z organizowanych szkoleń (SP 5.5) oraz współfinansowania dalszej edukacji pracownika (SP 5.12). Niewiele lepiej przedstawiały się wskazania dotyczące doboru szkoleń (SP 5.4, średnia 3,11), czy adekwatności wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy (WP 3.2, średnia 3,13). Warto podkreślić, że pewien wyjątek stanowiło stwierdzenie MP 2.12, głoszące, że współpraca z osobami pozbawionymi wolności demotywyuje ankietowanego. Dla tego stwierdzenia uzyskano równie niskie wyniki ze średnią arytmetyczną na poziomie 3,13 oraz medianą i dominantą odpowiednio 3 i 2 (tab. 32). Wyniki te jednak należy rozpatrywać w aspekcie pozytywnym – ankietowani pozostają raczej odporni na potencjalnie negatywny wpływ płynący z tego czynnika. Na taką interpretację skazuje także doświadczenie zawodowe autora.

Podsumowując zatem niniejszą część analizy, należy wskazać, że ankietowani we własnym mniemaniu pozostają dość pozytywnie nastawieni do swoich przełożonych, wykonywanej pracy, czy uczestnictwa w szkoleniach. Oferta tych ostatnich jawi się jednakże nad wyraz ubogo, bez możliwości większego doboru, a także dalszego samorozwoju w ramach współfinansowania edukacji wraz z pracodawcą. Uwagę zwracają także mocno akcentowane niedostatki w przejrzystości procesów oceny pracowniczej oraz oceny samych szkoleń przez pracowników. Z odpowiedzi respondentów wynika również, że niejasne

pozostają procedury awansowe, a same możliwości rozwoju w ramach ścieżki kariery – niewielkie. Zważywszy na naturę ludzką, nie dziwi chęć ankietowanych, by zarabiać więcej (stosunkowo niska ocena adekwatności i sprawiedliwości uzyskiwanego wynagrodzenia). Dodatkowej motywacji mogłoby dostarczyć stworzenie oraz zakomunikowanie jasnych reguł związanych z premiowaniem pracowników.

### **5.3. Analiza rzetelności składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy**

W ostatnim kroku, przed przejściem do modelowania równań strukturalnych (SEM), weryfikacji wymaga rzetelność uzyskanych wyników. Analogicznie, jak w analizie czynnikowej, poszukiwano możliwości dokonania korekt zbioru stwierdzeń w ramach obszaru, w celu uzyskania wyższego wyniku rzetelności. Identyfikowano stwierdzenia (jedne, bądź kilka łącznie – w ramach optymalizacji), których usunięcie przynosiło wzrost współczynnika alfa. Dla kompletnego narzędzia pomiarowego uzyskano współczynnik alfa Cronbacha na poziomie 0,930, co uznać można za wynik stosunkowo bardzo wysoki. Współczynnik zaświadcza, że opracowany kwestionariusz ankietowy jest rzetelnym narzędziem pomiarowym z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejno zestawiono wyniki pomiaru rzetelności dla wyodrębnionych 5 obszarów badawczych, a także poczynione na ich podstawie korekty w ramach konstruktów. Wyniki analizy rzetelności zestawiono również z wnioskami płynącymi z uprzednio przedstawianej analizy czynnikowej.

W pierwszym obszarze, doboru pracowników, uzyskano współczynnik alfa Cronbacha na poziomie 0,599 dla pełnego zbioru 10 stwierdzeń. Stanowiło to wynik niezadowalający, jako że ukształtował się na poziomie niższym, niż zakładane 0,700. Dokonano z tego względu analizy zmian, jakie przynieść mogą korekty w założonym zbiorze (a więc usunięcie stwierdzeń). Zestawienie danych na potrzeby analizy przedstawiono w tabeli 33.

Poszukiwano stwierdzeń, których eliminacja przynieść może wzrost współczynnika alfa Cronbacha dla skorygowanego zbioru. Stwierdzenia takie dodatkowo cechują się relatywnie słabą korelacją ze skalą ogólną. W tabeli 34 oddzielono graficznie te stwierdzenia, których usunięcie mogło przynieść wzrost rzetelności skali. Stwierdzenia znajdujące się powyżej podwójnej linii poziomej zakwalifikowano do skorygowanego obszaru, zaś te poniżej – usunięto.

**Tabela 33. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru doboru pracowników**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu stwierdzenia	Wariancja skali po usunięciu stwierdzenia	Korelacja stwierdzenia	Alfa Cronbacha po usunięciu stwierdzenia
DP 1.2: Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników	43,74	35,130	0,555	0,504
DP 1.3: W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy	43,35	35,922	0,585	0,505
DP 1.4: Każdy pracownik posiada zakres obowiązków	43,32	37,218	0,500	0,526
DP 1.8: Mam dobre warunki pracy	44,02	35,720	0,468	0,523
DP 1.10: Bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy	44,65	34,904	0,451	0,524
DP 1.1: Moje przedsiębiorstwo jest przywiązaniym zakładem pracy	42,68	42,958	0,127	0,604
DP 1.5: Według mnie w przedsiębiorstwie jest duża rotacja pracowników	44,75	51,187	-0,316	0,710
DP 1.6: W moim przedsiębiorstwie funkcjonuje komisja rekrutacyjna	45,20	39,603	0,269	0,575
DP 1.7: Od kandydatów do pracy wymaga się CV i listu motywacyjnego	43,75	40,880	0,227	0,584
DP 1.9: W moim przedsiębiorstwie organizowane są rozmowy kwalifikacyjne.	44,85	39,992	0,145	0,613

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla obszaru pierwszego w procesie optymalizacji zidentyfikowano 5 stwierdzeń, których eliminacja okazała się korzystna z punktu widzenia rzetelności skali. Po ich usunięciu, współczynnik alfa wzrósł do poziomu 0,793. Skorygowaną skalę zatem można uznać za rzetelną. Warto zauważyć, że dokonane korekty zbieżne są z tymi z analizy czynnikowej, a żadne kolejne korekty nie przynosiły już wzrostu wartości alfa Cronbacha.

W drugim obszarze, motywowania pracowników, również uzyskano początkowo niezadowolający odczyt współczynnika alfa Cronbacha dla pełnego zbioru 13 stwierdzeń. Ukształtował się on na poziomie 0,673. Dokonano zatem analizy możliwych korekt, czego wyniki przedstawiono w analogicznej, jak uprzednio, formie w tabeli 34. Spośród 13 stwierdzeń korzystne okazało się usunięcie 4 słabo skorelowanych ze skalą sumaryczną. Po korekcie współczynnik alfa Cronbacha wzrósł do zadowolającego poziomu 0,828. Dalsze

korekty nie powodowały już wzrostu wskaźnika. Uzyskane wyniki zbieżne były z poczynioną analizą czynnikową.

Obrana miara rzetelności dla trzeciego obszaru, wynagradzania pracowników, wyniosła 0,855 dla pełnego zbioru 7 stwierdzeń. Była ona zatem zadowalająca. Dokonano jednakże analizy pod kątem możliwych udoskonaleń. Nie zidentyfikowano żadnych możliwych korekt, których zastosowanie przynieść mogłoby wzrost wartości alfa Cronbacha. Tym samym wszystkie stwierdzenia zawarte w tabeli 35 złożyły się na ostateczny kształt obszaru trzeciego. Analogicznie, również na etapie analizy czynnikowej nie dokonano żadnych zmian.

**Tabela 34. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru motywowania pracowników**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu stwierdzenia	Wariancja skali po usunięciu stwierdzenia	Korelacja stwierdzenia	Alfa Cronbacha po usunięciu stwierdzenia
MP 2.1: W pracy panuje dobra atmosfera	58,04	54,674	0,489	0,623
MP 2.2: Mam zaufanie do koleżanek/kolegów z pracy	57,89	57,127	0,417	0,637
MP 2.3: W pracy chętnie dzielę się wiedzą	57,16	61,938	0,391	0,650
MP 2.4: Akceptuję normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie	57,68	58,434	0,468	0,635
MP 2.5: Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję	58,00	54,878	0,550	0,617
MP 2.6: Posiadam jasno określone cele	57,82	57,409	0,513	0,628
MP 2.9: Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę	58,55	52,248	0,585	0,605
MP 2.10: Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego	58,22	51,701	0,613	0,600
MP 2.13: Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa	59,09	55,655	0,379	0,642
MP 2.7: Starannie wykonuje swoje zadania i obowiązki	56,72	64,247	0,254	0,664
MP 2.8: Stanowisko, na którym pracuje jest nadmiernie obciążone zadaniami i obowiązkami	58,61	74,609	-0,337	0,748
MP 2.11: Przedsiębiorstwo, w którym pracuję stwarza mi możliwości awansu	59,64	56,611	0,357	0,646
MP 2.12: Praca z osobami pozbawionymi wolności demotywuje mnie	59,99	74,676	-0,331	0,753

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

**Tabela 35. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru wynagradzania pracowników**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu stwierdzenia	Wariancja skali po usunięciu stwierdzenia	Korelacja stwierdzenia	Alfa Cronbacha po usunięciu stwierdzenia
WP 3.1: Moim zdaniem praca, którą wykonuję zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie	24,96	49,179	0,701	0,821
WP 3.2: Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy	25,04	50,025	0,704	0,821
WP 3.3: W moim przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania	24,21	50,597	0,641	0,831
WP 3.4: Wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie	23,72	56,094	0,493	0,851
WP 3.5: Nagrody uzależnione są od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników	23,60	52,296	0,605	0,836
WP 3.6: Moje wynagrodzenie uzależnione jest od wykonywanych zadań i obowiązków	24,26	50,844	0,648	0,830
WP 3.7: Mój zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy	23,28	55,112	0,525	0,847

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ocenianie pracowników. Zadowalającą wstępną wartość alfa Cronbacha uzyskano również w czwartym obszarze – oceniania pracowników. Wartość wskaźnika dla pełnego zbioru 10 stwierdzeń wyniosła 0,907. Pod kątem możliwych udoskonaleń dokonano jednak analizy rzetelności, której wyniki przedstawiono w tabeli 36.

**Tabela 36. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru oceniania pracowników**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu stwierdzenia	Wariancja skali po usunięciu stwierdzenia	Korelacja stwierdzenia	Alfa Cronbacha po usunięciu stwierdzenia
OP 4.1: Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników	35,76	81,067	0,722	0,894
OP 4.2: Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy	35,47	82,304	0,744	0,893
OP 4.3: Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony	35,08	80,462	0,753	0,892
OP 4.4: Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne	35,83	80,025	0,735	0,893

OP 4.5: Od wyników oceny pracownik może się odwołać	35,55	83,663	0,691	0,896
OP 4.6: Pracownicy są oceniani obiektywnie	35,40	84,755	0,665	0,897
OP 4.7: Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy	35,28	81,589	0,694	0,895
OP 4.8: Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania	35,61	81,185	0,740	0,893
OP 4.9: W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy	35,53	83,241	0,715	0,894
OP 4.10: Lubię być oceniany	35,21	94,122	0,222	0,923

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analogicznie, jak na etapie analizy czynnikowej, wyselekcjonowano jedno stwierdzenie do usunięcia. W tym wypadku było to słabo skorelowane ze skalą sumaryczną (korelacja około 0,22) stwierdzenie OP 4.10 (lubię być oceniany). Po jego usunięciu, wartość alfa Cronbacha dla skorygowanej skali wzrosła do poziomu 0,923, co uznać należy za wynik stosunkowo bardzo wysoki i świadczący o wysokiej rzetelności. Kolejne korekty nie przynosiły już wzrostu względnej rzetelności skali.

Także w przypadku ostatniego obszaru, szkolenia pracowników, uzyskano początkowo wysoką wartość alfa Cronbacha równą 0,900 dla pełnego zbioru 14 stwierdzeń. Celem dalszej poprawy rzetelności skali dokonano analizy czynnikowej dla poszczególnych stwierdzeń, czego wyniki przedstawiono w tabeli 37.

**Tabela 37. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru szkolenia pracowników**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu stwierdzenia	Wariancja skali po usunięciu stwierdzenia	Korelacja stwierdzenia	Alfa Cronbacha po usunięciu stwierdzenia
SP 5.1: Moje przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników	50,37	176,883	0,607	0,892
SP 5.2: Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników	50,50	177,206	0,616	0,892
SP 5.4: Mam wpływ na wybór szkoleń	50,91	174,370	0,651	0,890
SP 5.5: Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo	51,13	172,558	0,722	0,888
SP 5.6: Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy	50,46	167,304	0,777	0,885
SP 5.7: Szkolenia w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań	50,27	165,648	0,803	0,883
SP 5.8: Dzielę się wiedzą zdobytą podczas szkoleń	49,70	168,499	0,717	0,887
SP 5.9: Chętnie uczestniczę w szkoleniach	49,37	179,810	0,509	0,896



SP 5.10: Każde szkolenie w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane	50,03	175,360	0,633	0,891
SP 5.11: Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą	50,15	181,265	0,590	0,893
SP 5.13: Pracownicy pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowisku pracy	49,13	188,101	0,301	0,904
SP 5.14: Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności	50,02	173,554	0,497	0,899
SP 5.3: Zadania realizowane na stanowisku wymagają ode mnie samorozwoju	48,94	188,686	0,321	0,903
SP 5.12: Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację	51,25	175,009	0,569	0,894

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wnioski płynące z analizy rzetelności okazały się zbieżne z dokonaną analizą czynnikową. W procesie optymalizacji wyselekcjonowano dwa stwierdzenia, których usunięcie przyniosło dodatkowy wzrost rzetelności skali. Były to stwierdzenia SP 5.3 (zadania realizowane na stanowisku wymagają ode mnie samorozwoju oraz SP 5.12 (Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację). Wartości alfa Cronbacha dla skorygowanej skali wzrosła do poziomu 0,909, a kolejne korekty nie poprawiały już tego wyniku.

W tabeli 38 podsumowano zbiorczo wyniki poczynionej analizy rzetelności dla wszystkich 5 obszarów. Wyniki te na ogół okazywały się zbieżne z uprzednio przedstawianą analizą czynnikową.

**Tabela 38. Podsumowanie wyników analizy rzetelności**

Obszar	Alfa Cronbacha dla pełnego zbioru stwierdzeń	Liczba usuniętych stwierdzeń	Usunięte stwierdzenia	Alfa Cronbacha po dokonaniu korekt	Wynik zbieżny z analizą czynnikową?
I Dobór pracowników	0,599 (niezadowalająca)	5 spośród 10	DP 1.1, DP. 1.5, DP. 1.6, DP. 1.7, DP. 1.9	0,793 (zadowalająca)	tak
II Motywowanie pracowników	0,673 (niezadowalająca)	4 spośród 13	MP 2.7, MP 2.8, MP 2.11, MP 2.12	0,828 (zadowalająca)	na poziomie usuniętych stwierdzeń

III Wynagradzanie pracowników	0,855 (zadowolająca)	0 spośród 7	brak	0,855 (zadowolająca)	tak
IV Ocenianie pracowników	0,907 (zadowolająca)	1 spośród 10	OP 4.10	0,923 (zadowolająca)	tak
V Szkolenia pracowników	0,900 (zadowolająca)	2 spośród 14	SP 5.3, SP. 5.12	0,909 (zadowolająca)	częściowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednakże należy wskazać, że o ile w przypadku analizy czynnikowej dla obszaru II (motywowania pracowników) nie udało się ostatecznie osiągnąć poziomu aspiracji 50% wyjaśnionej całkowitej wariancji. Natomiast przy analizie rzetelności osiągnięto sukces we wszystkich konstrukcjach, tj. wykorzystane skale okazały się każdorazowo rzetelne. Co więcej, analiza czynnikowa dla obszaru V (szkolenia pracowników) wskazała na zasadność usunięcia stwierdzenia SP 5.13 (pracownicy pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowisku pracy), podczas gdy analiza rzetelności w jego miejsce sugerowała usunięcie stwierdzenia SP 5.12 (przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację).

Wskazać należy, że również usunięcie samego stwierdzenia SP 5.13 przyniosło by wzrost współczynnika alfa Cronbacha dla skali (z 0,900 do 0,904 – por. tab. 37). Korekt dokonywano jednakże łącznie, jako wynik optymalizacji. W tym wypadku najwyższą możliwą rzetelność uzyskiwano po usunięciu stwierdzeń SP 5.3 oraz SP 5.12. Warto jednakże zauważyć, że już początkowa wartość współczynnika alfa dla pełnego zbioru stwierdzeń była w pełni zadowolająca (0,900), stąd można uznać prymat wyników analizy czynnikowej i sugerować usunięcie stwierdzenia SP 5.13 w miejsce SP 5.12 – niezależnie od tej korekty skala pozostaje rzetelna.

Wszystkie pozostałe korekty w wyodrębnionych obszarach oraz uzyskane wyniki pozostają zbieżne z wnioskami płynącymi z analizy czynnikowej. Zakres uzyskanych współczynników alfa Cronbacha dla obszarów waha się od 0,793 (dla doboru pracowników) do 0,923 (w konstrukcji oceniania pracowników). Wyniki powyżej 0,900 uzyskano dla dwóch obszarów: oceniania oraz szkolenia pracowników. Wskazują one na wysoką rzetelność skal. Są to odczyty stosunkowo wysokie, acz mieszczące się w ramach racjonalnego przedziału wartości (wyniki powyżej 0,95 można by uznawać za podejrzane). Dokonawszy wpierw analizy częstości uzyskanych wyników, a dalej analizy czynnikowej uzupełnionej analizą rzetelności, możemy przejść do prezentacji modelu równań strukturalnych (SEM).

#### 5.4. Analiza czynnikowa składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy

Z perspektywy celu niniejszej pracy, kluczowe było wyodrębnienie 5 syntetycznych, ukrytych czynników dla 5 obszarów analizowanych w ramach kwestionariusza ankietowego. Stąd decyzja o wyodrębnieniu wyłącznie pojedynczego czynnika dla każdego obszaru i pominięcie wyników pośrednich. Zabiegi te były niezbędne do otrzymania końcowego składu czynników i przejrzystości interpretacji.

Na pierwszy obszar, dobór pracowników, składało się 10 stwierdzeń. Wartość miary KMO dla pełnego zbioru wynosiła 0,779, z p-wartością testu sferyczności Bartletta na poziomie niższym od 0,001 (chi-kwadrat równy 511,52). Na podstawie obu miar istniały zatem podstawy do wykorzystania analizy czynnikowej. W pierwszym jej kroku obliczono całkowitą wyjaśnioną wariancję w zależności od liczby wykorzystanych czynników (składowych). Wyniki przedstawiono kolejno w tabeli 39.

**Tabela 39. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar doboru pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>3,274</b>	<b>32,742</b>	<b>32,742</b>
2	1,372	13,722	46,464
3	1,152	11,515	57,979
4	0,908	9,078	67,057
5	0,785	7,847	74,903
6	0,727	7,267	82,170
7	0,550	5,499	87,669
8	0,485	4,848	92,517
9	0,453	4,526	97,043
10	0,296	2,957	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z uwagi na przyjęte założenie o wykorzystaniu jednego czynnika, uzyskaną wartość wyjaśnienia 32,742% wariancji dla pojedynczej składowej uznać należy za niezadowalającą. Dokonano tym samym analizy ładunków czynnikowych dla stwierdzeń wchodzących w ramy obszaru pod kątem eliminacji tych z nich, które wykazują niezadowalający stopień korelacji z nieobserwowalnym czynnikiem. Szczegóły przedstawiono w tabeli 40, którą uporządkowano malejąco względem wartości ładunku czynnikowego.

**Tabela 40. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar doboru pracowników**

Stwierzenie	Wartość ładunku czynnikowego
DP 1.2: Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników	0,792
DP 1.3: W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy	0,763
DP 1.8: Mam dobre warunki pracy	0,717
DP 1.10: Bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy	0,688
DP 1.4: Każdy pracownik posiada zakres obowiązków	0,636
DP 1.5: Według mnie w przedsiębiorstwie jest duża rotacja pracowników	< 0,500
DP 1.6: W moim przedsiębiorstwie funkcjonuje komisja rekrutacyjna	< 0,500
DP 1.7: Od kandydatów do pracy wymaga się CV i listu motywacyjnego	< 0,500
DP 1.1: Moje przedsiębiorstwo jest przywiędziennym zakładem pracy	< 0,500
DP 1.9: W moim przedsiębiorstwie organizowane są rozmowy kwalifikacyjne.	< 0,500

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poczynione obliczenia wykazały, że 5 spośród 10 stwierdzeń posiadało bezwzględne ładunki czynnikowe poniżej ustalonego poziomu 0,500 (stwierzenia te zostały graficznie oddzielone w tabeli). Tym samym zgodnie z przyjętymi założeniami, zdecydowano o usunięciu tych stwierdzeń z rozpatrywanego wzoru oraz ponowienie obliczeń dla skorygowanego obszaru.

Wartość miary KMO po korekcie wyniosła 0,769 z p-wartością testu sferyczności Barletta poniżej 0,001 (przy chi-kwadrat równym 511,52). Uzyskano zatem przesłanki do zastosowania analizy czynnikowej. Wyniki tej ostatniej przedstawiono w tabeli 41. Po korektach, pojedynczy czynnik wyjaśniał 55,67% zmienności wejściowego zbioru danych, co uznać można za wartość zadowalającą zgodnie z przyjętymi założeniami.

**Tabela 41. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar doboru pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
1	2,784	55,670	55,670
2	0,876	17,528	73,198
3	0,545	10,893	84,091
4	0,482	9,631	93,721
5	0,314	6,279	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 42 przedstawiono wartości ładunków czynnikowych dla stwierdzeń ostatecznie uwzględnionych w ramach obszaru. Uzyskane wyniki wskazują na silną, dodatnią korelację wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Najsilniej skorelowane z nim było stwierdzenie DP 1.2 (moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników – ładunek 0,823), relatywnie najslabiej zaś – stwierdzenie DP 1.10 (bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy – ładunek 0,672). W przypadku obszaru pierwszego udało się zatem uzyskać zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a na niewidoczny czynnik składało się 5 stwierdzeń.

**Tabela 42. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar doboru pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
DP 1.2: Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników	0,823
DP 1.3: W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy	0,813
DP 1.8: Mam dobre warunki pracy	0,719
DP 1.4: Każdy pracownik posiada zakres obowiązków	0,691
DP 1.10: Bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy	0,672

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Drugi obszar, obejmujący kwestie motywowania pracowników, składał się z 13 stwierdzeń, dla których miara KMO wynosiła 0,784 przy p-wartości testu sferyczności Bartletta na poziomie poniżej 0,001 (chi-kwadrat równy 1014,125). Wartości rzeczonych miar wskazują na zasadność przeprowadzenia analizy czynnikowej, której wyniki całkowitej wyjaśnionej wariancji przedstawiono w tabeli 43.

**Tabela 43. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar motywowania pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>4,418</b>	<b>33,987</b>	<b>33,987</b>
2	1,701	13,088	47,075
3	1,224	9,419	56,494
4	1,029	7,912	64,406
5	0,758	5,830	70,236

6	0,752	5,786	76,022
7	0,679	5,223	81,245
8	0,598	4,597	85,841
9	0,566	4,353	90,194
10	0,504	3,873	94,067
11	0,338	2,602	96,670
12	0,269	2,070	98,740
13	0,164	1,260	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Obliczenia wykazały, że pojedynczy czynnik dla pełnego zbioru danych wyjaśniał 33,987% całkowitej zmienności, co stanowiło wynik niezadowalający. Analogicznie zatem do obszaru pierwszego, dokonano analizy macierzy ładunków czynnikowych dla stwierdzeń, celem eliminacji tych stosunkowo najslabiej skorelowanych z nieobserwowalnym czynnikiem. Wyniki przedstawiono kolejno w tabeli 44.

**Tabela 44. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar motywowania pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
MP 2.1: W pracy panuje dobra atmosfera	0,721
MP 2.10: Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego	0,708
MP 2.5: Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję	0,684
MP 2.9: Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę	0,683
MP 2.6: Posiadam jasno określone cele	0,641
MP 2.4: Akceptuję normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie	0,621
MP 2.13: Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa	0,607
MP 2.2: Mam zaufanie do koleżanek/kolegów z pracy	0,599
MP 2.3: W pracy chętnie dzielę się wiedzą	0,537
MP 2.12: Praca z osobami pozbawionymi wolności demotywuje mnie	< 0,500
MP 2.8: Stanowisko, na którym pracuje jest nadmiernie obciążone zadaniami i obowiązkami	< 0,500
MP 2.11: Przedsiębiorstwo, w którym pracuję stwarza mi możliwości awansu	< 0,500
MP 2.7: Starannie wykonuje swoje zadania i obowiązki	< 0,500

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zauważyć należy, że 4 spośród początkowych 13 stwierdzeń wykazywały wartość ładunku poniżej kluczowego poziomu 0,500, co stanowiło przesłankę do ich usunięcia. Obliczenia powtórzono dla obszaru składającego się z 9 stwierdzeń.

Dla takiego zbioru uzyskano miarę KMO na poziomie 0,754, z p-wartością testu sferyczności Bartletta na poziomie poniżej 0,001 (z chi-kwadrat równym 765,972), co sugerowało możliwość zastosowania analizy czynnikowej. W tabeli 45 przedstawiono jej wyniki dla skorygowanego zbioru.

**Tabela 45. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar motywowania pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>3,860</b>	<b>42,889</b>	<b>42,889</b>
2	1,183	13,144	56,033
3	0,971	10,788	66,821
4	0,834	9,262	76,083
5	0,694	7,716	83,799
6	0,596	6,624	90,423
7	0,407	4,523	94,946
8	0,289	3,209	98,155
9	0,166	1,845	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pomimo dokonania korekt, uzyskane wartości wciąż nie można uznać za zadowalające. Pojedynczy czynnik wyjaśnia jedynie niespełna 43% zmienności wejściowego zbioru danych. Powtórnie przeprowadzono zatem analizę macierzy ładunków czynnikowych, której wyniki zestawiono w tabeli 46.

**Tabela 46. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar motywowania pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
MP 2.1: W pracy panuje dobra atmosfera	0,740
MP 2.10: Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego	0,721
MP 2.9: Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę	0,689
MP 2.5: Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję	0,667
MP 2.6: Posiadam jasno określone cele	0,650
MP 2.2: Mam zaufanie do koleżanek/kolegów z pracy	0,642
MP 2.4: Akceptuję normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie	0,617
MP 2.13: Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa	0,587
MP 2.3: W pracy chętnie dzielę się wiedzą	0,559

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkich 9 stwierdzeń wykazało wartości ładunków powyżej zakładanego poziomu 0,500, tym samym brak jest przesłanek do dokonania dalszych korekt. Ostatecznie uwzględnione stwierdzenia wykazują silną, bądź umiarkowanie silną korelację z nieobserwowalnym czynnikiem. Stosunkowo najniższy przy tym stopień korelacji wykazało stwierdzenie MP 2.3 (w pracy chętnie dzielę się wiedzą – ładunek 0,559). Na niewidoczny czynnik ostatecznie składa się zatem 9 stwierdzeń, jednakże w obszarze motywowania pracowników nie uzyskano pełnego sukcesu w analizie czynnikowej, a wyników ogółem rzecz biorąc nie można uznać za całkowicie zadowalające.

Trzeci obszar stanowił wynagradzanie pracowników, na które składało się 7 stwierdzeń. Dla tak utworzonego zbioru miara KMO wyniosła 0,826, natomiast p-wartość dla testu sferyczności Bartletta - poniżej 0,001 (chi-kwadrat równy 667,107), co sugeruje zasadność przeprowadzenia analizy czynnikowej, której wyniki ze względu na wariację przedstawiono w tabeli 47.

**Tabela 47. Całkowita wyjaśniona wariacja – obszar wynagradzania pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariacji	Skumulowany procent wariacji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>3,746</b>	<b>53,508</b>	<b>53,508</b>
2	0,910	13,005	66,514
3	0,733	10,473	76,987
4	0,591	8,443	85,430
5	0,450	6,422	91,852
6	0,385	5,497	97,349
7	0,186	2,651	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W przypadku trzeciego obszaru, pojedynczy czynnik już na wstępie wyjaśniał nieco ponad 53,5% całkowitej wariacji, co było wynikiem zadowalającym. Pod kątem analitycznym, zestawiono także ładunki analizy czynnikowej dla stwierdzeń w ramach konstruktów, czego wyniki przedstawiono w tabeli 48.



**Tabela 48. Macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar wynagradzania pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
WP 3.1: Moim zdaniem praca, którą wykonuję zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie	0,809
WP 3.2: Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy	0,809
WP 3.6: Moje wynagrodzenie uzależnione jest od wykonywanych zadań i obowiązków	0,759
WP 3.3: W moim przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania	0,749
WP 3.5: Nagrody uzależnione są od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników	0,718
WP 3.7: Mój zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy	0,645
WP 3.4: Wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie	0,607

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkich 7 uwzględnionych stwierdzeń wykazało ładunki analizy czynnikowej powyżej zakładanej wartości 0,500, tym samym nie było potrzeby dokonywania dalszych korekt, a obszar trzeci ostatecznie składał się z niezmiennego zbioru. Można zatem stwierdzić, że analiza czynnikowa przeprowadzona została pomyślnie. Najsilniejszą korelację z niewidocznym czynnikiem wykazywało stwierdzenie WP 3.1 (moim zdaniem praca, którą wykonuję, zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie) z wartością ładunku niemal 0,81, najsłabszą zaś – stwierdzenie WP 3.4 (wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie), z wartością około 0,61. Wszystkie czynniki jednak uznać należy za silnie skorelowane z wyodrębnionym czynnikiem.

Obszar czwarty, ocenianie pracowników, składał się z 10 stwierdzeń, dla których miara KMO wynosi 0,908, natomiast p-wartość dla testu sferyczności Bartletta jest poniżej 0,001 (chi-kwadrat = 1269,60). Tym samym uzyskano podstawy do zastosowania analizy czynnikowej. W tabeli 49 przedstawiono całkowitą wyjaśnioną wariancję.

**Tabela 49. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar oceniania pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
1	5,635	56,355	56,355
2	0,965	9,648	66,003
3	0,710	7,101	73,104
4	0,651	6,507	79,611
5	0,485	4,845	84,456
6	0,463	4,629	89,086
7	0,346	3,464	92,550
8	0,273	2,735	95,285
9	0,257	2,573	97,857
10	0,214	2,143	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pojedynczy czynnik dla pełnego zbioru wyjaśniał ponad 56% wariancji, co uznać można za wynik zadowalający. Pod kątem możliwych udoskonaleń, wyliczono macierz ładunków czynnikowych dla stwierdzeń w ramach obszaru, czego wyniki przedstawiono w tabeli 50. Uzyskane dane wskazują, że 9 z 10 stwierdzeń wykazało wartości ładunków powyżej poziomu 0,500. Wyjątek stanowiło jedynie stwierdzenie OP 4.10 (lubię być oceniany), które zostało usunięte, a skorygowany zbiór poddano ponownemu przeliczeniu.

**Tabela 50. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar oceniania pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
OP 4.3: Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony	0,819
OP 4.2: Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy	0,809
OP 4.8: Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania	0,801
OP 4.4: Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne	0,800
OP 4.1: Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników	0,796
OP 4.9: W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy	0,786
OP 4.5: Od wyników oceny pracownik może się odwołać	0,767
OP 4.7: Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy	0,762
OP 4.6: Pracownicy są oceniani obiektywnie	0,732
OP 4.10: Lubię być oceniany	< 0,500

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wartość KMO dla skorygowanego zbioru 9 stwierdzeń wyniosła 0,910, co było wynikiem najwyższym spośród wszystkich obszarów. P-wartość dla testu sferyczności Bartletta ukształtowała się poniżej 0,001 (chi-kwadrat równy 1253,82). Uzyskane wartości wyjaśnionej wariancji zestawiono w tabeli 51.

**Tabela 51. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar oceniania pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>5,576</b>	<b>61,959</b>	<b>61,959</b>
2	0,712	7,910	69,868
3	0,655	7,283	77,151
4	0,496	5,508	82,659
5	0,464	5,159	87,818
6	0,347	3,853	91,671
7	0,275	3,060	94,731
8	0,257	2,858	97,590
9	0,217	2,410	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskano znaczącą poprawę wartości wyjaśnionej całkowitej wariancji dla pojedynczego czynnika do poziomu niemal 62%, co jest wynikiem zadowalającym, a przy tym najwyższym spośród wszystkich rozpatrywanych obszarów. W tabeli 52 kolejno przedstawiono macierz ładunków czynnikowych dla skorygowanego obszaru oceniania pracowników.

Wszystkich 9 stwierdzeń wykazało silną, dodatnią korelację z nieobserwowalnym czynnikiem. Najniższa wartość ładunku czynnikowego uzyskana została dla stwierdzenia 4.6 i wynosiła 0,730, co i tak uznać należy za wynik stosunkowo wysoki. Najwyższy zaś stopień korelacji uzyskano dla stwierdzenia OP 4.3 (oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony). Oceniać można, że analiza czynnikowa przeprowadzona dla obszaru oceniania pracowników przyniosła stosunkowo najlepsze wyniki spośród wszystkich konstruktów.

**Tabela 52. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar oceniania pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
OP 4.3: Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony	0,821
OP 4.2: Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy	0,809
OP 4.4: Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne	0,801
OP 4.8: Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania	0,800
OP 4.1: Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników	0,799
OP 4.9: W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy	0,788
OP 4.5: Od wyników oceny pracownik może się odwołać	0,770
OP 4.7: Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy	0,762
OP 4.6: Pracownicy są oceniani obiektywnie	0,730

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ostatni obszar stanowiło szkolenie pracowników, na co składało się 14 stwierdzeń. Dla pełnego tego zbioru uzyskano miarę KMO na poziomie 0,889 z p-wartością testy sferyczności Bartletta na poziomie poniżej 0,001 (chi-kwadrat równy aż 1729,68). Istniały zatem przesłanki do przeprowadzenia analizy czynnikowej, zaś całkowitą wyjaśnioną wariancję dla składowych przedstawiono w tabeli 53.

**Tabela 53. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar szkolenia pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>6,351</b>	<b>45,366</b>	<b>45,366</b>
2	1,450	10,360	55,726
3	1,165	8,319	64,045
4	0,914	6,532	70,577
5	0,808	5,772	76,349
6	0,644	4,603	80,952
7	0,606	4,332	85,284
8	0,447	3,195	88,479
9	0,430	3,071	91,550
10	0,328	2,344	93,895
11	0,293	2,091	95,985
12	0,228	1,628	97,614
13	0,211	1,506	99,120
14	0,123	0,880	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla pełnego zbioru pojedynczy czynnik wyjaśnia nieco ponad 45% całkowitej wariancji, co jest wynikiem zbliżonym, acz niezadowalającym, do zakładanych 50%, jednakże niezadowalającym. Dokonano zatem analizy macierzy ładunków czynnikowych, co przedstawiono w tabeli 54.

**Tabela 54. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar szkolenia pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
SP 5.7: Szkolenia, w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań	0,855
SP 5.6: Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy	0,841
SP 5.5: Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo	0,790
SP 5.8: Dzielę się wiedzą zdobytą podczas szkoleń	0,780
SP 5.4: Mam wpływ na wybór szkoleń	0,726
SP 5.10: Każde szkolenie, w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane	0,701
OP 5.2: Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników	0,680
OP 5.1: Moje przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników	0,671
OP 5.11: Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą	0,661
OP 5.12: Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację	0,648
OP 5.9: Chętnie uczestniczę w szkoleniach	0,574
OP 5.14: Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności	0,566
SP 5.3: Zadania realizowane na stanowisku wymagają ode mnie samorozwoju	< 0,500
SP 5.13: Pracownicy pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowisku pracy	< 0,500

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Spośród zbioru 14 stwierdzeń, 12 wykazało wartość ładunku powyżej zakładanego poziomu 0,500. Wartości poniżej, a tym samym relatywnie słabszą korelację z nieobserwowalnym czynnikiem, odnotowano dla stwierdzeń SP 5.3 oraz SP 5.13. Zdecydowano się zatem na ich usunięcie ze zbioru oraz powtórzenie obliczeń. Wartość miary KMO uzyskana dla skorygowanego obszaru wyniosła 0,895 z p-wartością dla testu sferyczności Bartletta poniżej 0,001 (chi-kwadrat równy 1642,99). Ponownie zatem uzyskano przesłanki do przeprowadzenia analizy czynnikowej, zaś wyniki wyjaśnionej całkowitej wariancji przedstawiono w tabeli 55.

**Tabela 55. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar szkolenia pracowników**

Składowa	Ogółem	Procent wariancji	Skumulowany procent wariancji
Początkowe wartości własne			
<b>1</b>	<b>6,151</b>	<b>51,257</b>	<b>51,257</b>
2	1,396	11,634	62,892
3	0,914	7,616	70,508
4	0,755	6,293	76,801
5	0,647	5,388	82,189
6	0,495	4,126	86,315
7	0,434	3,615	89,930
8	0,346	2,883	92,813
9	0,293	2,443	95,256
10	0,228	1,900	97,156
11	0,214	1,786	98,941
12	0,127	1,059	100,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Po korektach, pojedynczy czynnik wyjaśniał ponad 51% zmienności wejściowego zbioru danych. Spełnione zostało zatem podstawowe założenie, a wynik można uznać za zadowalający. Ostateczny zbiór stwierdzeń wraz z wartościami ładunków czynnikowych przedstawiono w tabeli 56.

Wszystkich 12 stwierdzeń wykazało wartości ładunków powyżej 0,500, zatem oceniać można, że są one silnie, bądź umiarkowanie silnie, dodatnio skorelowane z nieobserwowalnym czynnikiem. Najsilniejszy stopień korelacji wykazało stwierdzenie SP 5.7 (szkolenia, w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań – ładunek 0,858), relatywnie najniższy – stwierdzenie SP 5.9 (chętnie uczestniczę w szkoleniach – ładunek 0,565). Uzyskane wyniki można uznać za zadowalające, a przeprowadzoną analizę czynnikową – za poprawną.

Podsumowanie wyników analizy PCA w duchu techniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej zestawiono w tabeli 57.

**Tabela 56. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar szkolenia pracowników**

Stwierdzenie	Wartość ładunku czynnikowego
SP 5.7: Szkolenia w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań	0,858
SP 5.6: Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy	0,848
SP 5.5: Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo	0,799
SP 5.8: Dzielę się wiedzą zdobytą podczas szkoleń	0,778
SP 5.4: Mam wpływ na wybór szkoleń	0,731
SP 5.10: Każde szkolenie w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane	0,704
SP 5.2: Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników	0,680
SP 5.1: Moje przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników	0,669
SP 5.11: Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą	0,665
SP 5.12: Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację	0,655
SP 5.14: Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności	0,567
SP 5.9: Chętnie uczestniczę w szkoleniach	0,565

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

**Tabela 57. Charakterystyki końcowe analizy czynnikowej PCA**

Obszar	Wartość KMO	Chi-kwadrat testu Bartletta	Liczba uwzględnionych stwierdzeń	Procent wyjaśnionej całkowitej wariancji	Przedział ładunków czynnikowych dla uwzględnionych stwierdzeń
I Dobór pracowników	0,769	511,520	5 spośród 10	55,670	0,672-0,823
II Motywowanie pracowników	0,754	765,972	9 spośród 13	42,889	0,559-0,740
III Wynagradzanie pracowników	0,826	667,107	7 spośród 7	53,508	0,607-0,809
IV Ocenianie pracowników	0,910	1253,82	9 spośród 10	61,959	0,730-0,821
V Szkolenia pracowników	0,895	1642,99	12 spośród 14	51,257	0,565-0,858

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z danych tabeli 57 wynika, że najlepsze wyniki osiągnięto w obszarze IV – oceniania pracowników, gdzie odnotowano najwyższą wartość KMO (0,91), a przy tym najwyższy procent wariacji wyjaśnionej przez pojedynczy czynnik (niemal 62%). Jedynie obszar trzeci – wynagradzania pracowników – nie wymagał dokonania żadnych dodatkowych korekt, a ostateczny kształt konstruktów obejmował wszystkie 7 pierwotnych stwierdzeń.

Warto podkreślić, że usunięcie największej liczby stwierdzeń (5 spośród 10) wymagane było w obszarze II – motywowania pracowników. Pomimo tych zabiegów, pojedynczy czynnik wyjaśniał jedynie niespełna 43% całkowitej wariacji. Warto zwrócić uwagę na stosunkowo najniższy przedział ładunków czynnikowych dla stwierdzeń w tym obszarze – od około 0,56 do 0,74. Pomimo zadowalających na tym poziomie wyników, uznać należy, że zmienne te były względnie najslabiej skorelowane z wyodrębnionym czynnikiem spośród wszystkich obszarów, co tłumaczyć może też niespełnienie poziomu aspiracji w stosunku do wyjaśnionej wariacji. Dokonywana analiza zakończona została pełnym sukcesem w przypadku 4 spośród 5 rozpatrywanych obszarów, sukces w przypadku obszaru motywowania pracowników określić można jako niepełny.

Wyniki te umożliwiają przejście do metody modelowania równań strukturalnych (SEM). Wymagają jednak również przeglądu pod kątem rzetelności, co stanowi przedmiot kolejnego podrozdziału.

### **5.5. Model strukturalny zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy**

Jako główny cel niniejszej pracy obrano opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. By osiągnąć ten cel, posłużono się metodą modelowania równań SEM.

Bazując na modelu teoretycznym zarządzania zasobami ludzkimi, który został zaprezentowany w punkcie 3.4 niniejszej rozprawy (rys. 26), wskazano pięć analizowanych obszarów, które wpływają na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei na każdy obszar składają się odpowiednie stwierdzenia kwestionariusza, które zostały zakwalifikowane do obliczeń modelu w toku analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności. Warto przypomnieć, że uzyskano zwrotność odpowiedzi na poziomie 223 kompletnie i prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy przez respondentów z 5 miast, gdzie zlokalizowane są przywiezienne zakłady pracy. Kwestionariusz ankietowy zawierał aż 53 stwierdzenia mierzone na 7-



stopniowej skali Likerta. W toku analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności do budowy modelu wyselekcjonowano 42 stwierdzenia które zestawiono w tabeli 58. Graficzne ujęcie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy prezentuje rys. 46.

**Tabela 58. Dezagregacja obszarów wykorzystanych w modelowaniu równań SEM**

<b>Obszar</b>	<b>Wykorzystane stwierdzenia</b>
Dobór pracowników	DP 1.2: Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników
	DP 1.3: W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy
	DP 1.4: Każdy pracownik posiada zakres obowiązków
	DP 1.8: Mam dobre warunki pracy
	DP 1.10: Bez wahania polecił(a)bym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy
Motywowanie pracowników	MP 2.1: W pracy panuje dobra atmosfera
	MP 2.2: Mam zaufanie do koleżanek/kolegów z pracy
	MP 2.3: W pracy chętnie dzielę się wiedzą
	MP 2.4: Akceptuję normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie
	MP 2.5: Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję
	MP 2.6: Posiadam jasno określone cele
	MP 2.9: Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę
	MP 2.10: Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego
	MP 2.13: Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa
Wynagradzanie pracowników	WP 3.1: Moim zdaniem praca, którą wykonuję zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie
	WP 3.2: Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy
	WP 3.3: W moim przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania
	WP 3.4: Wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie
	WP 3.5: Nagrody uzależnione są od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników
	WP 3.6: Moje wynagrodzenie uzależnione jest od wykonywanych zadań i obowiązków
	WP 3.7: Mój zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy
Ocenianie pracowników	OP 4.1: Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników
	OP 4.2: Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy
	OP 4.3: Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony
	OP 4.4: Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne
	OP 4.5: Od wyników oceny pracownik może się odwołać
	OP 4.6: Pracownicy są oceniani obiektywnie
	OP 4.7: Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy

	OP 4.8: Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie awansowania
	OP 4.9: W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy
Szkolenia pracowników	SP 5.1: Moje przedsiębiorstwo doskonali i rozwija pracowników
	SP 5.2: Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników
	SP 5.4: Mam wpływ na wybór szkoleń
	SP 5.5: Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo
	SP 5.6: Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy
	SP 5.7: Szkolenia w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań
	SP 5.8: Dzielę się wiedzą zdobytą podczas szkoleń
	SP 5.9: Chętnie uczestniczę w szkoleniach
	SP 5.10: Każde szkolenie w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane
	SP 5.11: Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą
	SP 5.12: Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację
	SP 5.14: Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zgodnie z wnioskami płynącymi z analizy czynnikowej, w obszarze szkolenia pracowników usunięto stwierdzenie SP 5.13, mimo że analiza rzetelności wskazywała na zasadność usunięcia stwierdzenia 5.12. Stosunkowo wysoka jednak ogólna rzetelność obszaru spowodowała, że zdecydowano się na prymat analizy czynnikowej.

Kolejno w tabeli 59 zaprezentowano oszacowania parametrów strukturalnych modelu wraz ze stosownymi miarami dopasowania. Symbolem gwiazdki oznaczono parametry statystycznie istotne na poziomie 0,05. Wszystkie parametry modelu okazały się statystycznie istotne, każdorazowo z p-wartością na poziomie niższym niż 0,001, co uznać należy za sukces. Patrząc na współczynniki standaryzowane, najsilniejszy wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi wykazują obszary wynagradzania pracowników (współczynnik standaryzowany równy 0,979) oraz doboru pracowników (0,890). Te dwa obszary wykazały również najwyższe współczynniki R-kwadrat, kolejno niemal 0,96 oraz około 0,79. Można uznać je za kluczowe dla opracowanego modelu. W przeciwieństwie do nich, najslabszy wpływ wywierał obszar szkolenia pracowników, dla którego współczynnik standaryzowany wyniósł niespełna 0,52. Również współczynnik R-kwadrat dla tego obszaru był najniższy i ukształtował się na poziomie około 0,27. Abstrahując od szkolenia pracowników, współczynniki determinacji wielorakiej ukształtowały się na relatywnie wysokich poziomach, co świadczy, że dane obszary dobrze opisują poszczególne komponenty ZZL.

**Tabela 59. Parametry strukturalne modelu ZZL**

Regresja ZZL do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,801	0,890	0,086	9,351	<0,001*	0,793
Motywowanie pracowników	1,078	0,764	0,103	10,453	<0,001*	0,584
Wynagradzanie pracowników	1,200	0,979	0,100	11,945	<0,001*	0,959
Ocenianie pracowników	1,009	0,796	0,083	12,186	<0,001*	0,634
Szkolenia pracowników	0,483	0,519	0,077	6,267	<0,001*	0,269

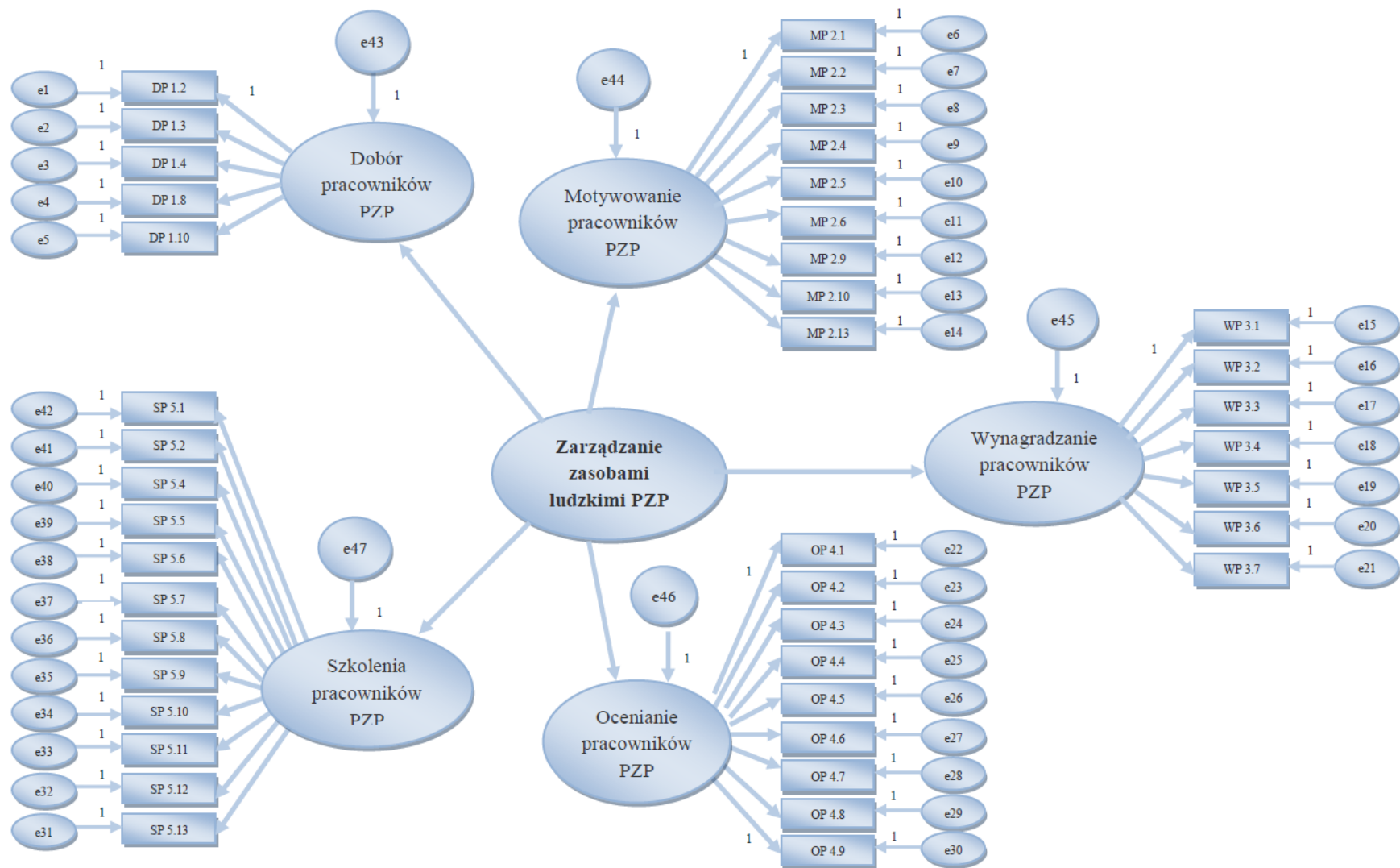
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 60 zestawiono założone miary dopasowania modelu ZZL. Spośród 7 miar, określających poziom aspiracji (a więc bez kryterium AIC, w przypadku którego dąży się do minimalizacji), 3 wskaźniki (CMIN/df, CFI oraz RMSEA) ukształtowały się na akceptowalnych poziomach. Kolejne dwie miary (GFI oraz TLI) co prawda nie osiągnęły poziomu aspiracji powyżej 0,900, jednakże ukształtowały się stosunkowo blisko tego wyniku, co można uznać za odczyty na granicy akceptowalności. Jedynie dwie miary wykazały wyniki w pełni nieakceptowalne – AGFI oraz PCLOSE.

**Tabela 60. Miary dopasowania modelu ZZL**

Miara dopasowania	Wartość miary	Poziom aspiracji	Ocena uzyskanej wartości
CMIN/df	1,776	< 5,000	akceptowalna
GFI	0,891	> 0,900	na granicy akceptowalności
AGFI	0,854	> 0,900	nieakceptowalna
TLI	0,888	> 0,900	na granicy akceptowalności
CFI	0,900	> 0,900	akceptowalna
RMSEA	0,059	< 0,080	akceptowalna
PCLOSE	0,136	> 0,050	nieakceptowalna
AIC	1626,239	jak najniższa	nie dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 46. Model zarządzania zasobami ludzkimi w PZP w aspekcie badań empirycznych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto dodać, że AGFI stanowi skorygowany indeks w stosunku do GFI, zaś ten ostatni ukształtował się już na granicy akceptowalności, stąd nie dziwi ten ostatni nieakceptowalny wynik AGFI. Mimo, że nie osiągnięto pełnego sukcesu w odniesieniu do wszystkich założonych miar, uzyskane wyniki świadczą o w miarę poprawnym dopasowaniu modelu teoretycznego do danych empirycznych. Na podstawie poczynionej analizy można zatem orzec, że model odzwierciedla we właściwy sposób implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji analizowanych składowych konstruktów. W tabeli 61 przedstawiono uzyskane korelacje między poszczególnymi składowymi modelu, w tym między obszarami a zarządzaniem zasobami ludzkimi.

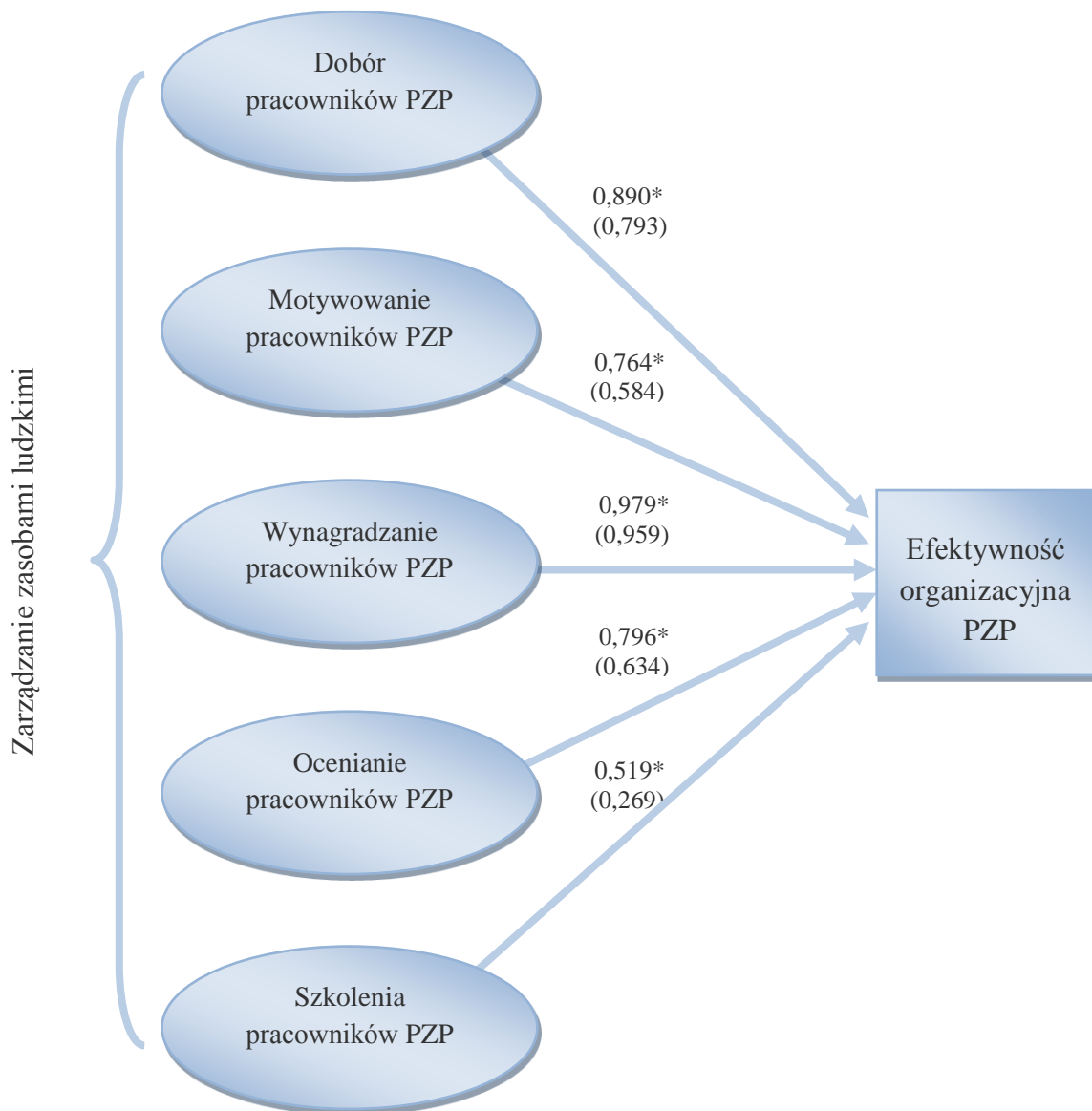
Wszystkie odnotowane korelacje wykazały kierunek dodatni; można je na ogół określić jako silne, bądź umiarkowanie silne. Wyjątek stanowiła jedynie słaba, dodatnia korelacja między obszarami szkolenia oraz motywowania pracowników (0,147). Z drugiej strony, relatywnie najsilniejszy związek pośród 5 podstawowych obszarów odnotowano między doбором a wynagradzaniem pracowników (0,872). Korelacje między obszarami a utworzonym konstruktem zarządzania zasobami ludzkimi wahały się od niespełna 0,52 dla szkolenia pracowników, po 0,89 w przypadku doboru pracowników.

**Tabela 61. Korelacje pomiędzy głównymi składowymi modelem**

Wyszczególnienie	Dobór pracowników	Motywowanie pracowników	Wynagradzanie pracowników	Ocenianie pracowników	Szkolenie pracowników	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Dobór pracowników	1,000	0,680	0,872	0,709	0,462	0,890
Motywowanie pracowników	0,680	1,000	0,748	0,608	0,147	0,764
Wynagradzanie pracowników	0,872	0,748	1,000	0,780	0,508	0,979
Ocenianie pracowników	0,709	0,608	0,780	1,000	0,413	0,796
Szkolenia pracowników	0,462	0,147	0,508	0,413	1,000	0,519
Zarządzanie zasobami ludzkimi	0,890	0,764	0,979	0,796	0,519	1,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Model zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowano w formie graficznej na rysunku 47. Przy strzałkach, odnoszących się do poszczególnych obszarów, podano wartości współczynników standaryzowanych (z gwiazdką – dla oznaczenia ich statystycznej istotności na poziomie 0,05), a także współczynniki determinacji R-kwadrat (w nawiasach).



**Rysunek 47. Parametry modelu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) PZP**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niniejszy, kompletny model SEM wieńczy etap badania ilościowego i pozwala przejść do etapu drugiego – wyliczenia indeksów przywieziennych zakładów pracy na podstawie wybranych wskaźników efektywności organizacyjne metodą rankingu.

## 5.6. Weryfikacja hipotez badawczych

W skonstruowanym modelu badawczym założono pięć hipotez, które testowano opierając się na analizie czynnikowej i modelach równań strukturalnych przy wykorzystaniu współczynnika standaryzowanego i R-kwadrat.

Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej było opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Dla potrzeb opracowania modelu, przeprowadzono badania ankietowe, techniką ankiety online, wśród pracowników pięciu polskich przywieziennych zakładów pracy. Uzyskano zwrotność na poziomie 223 kwestionariuszy, które poddano analizie w pakiecie statystycznym SPSS Statistics 28. Na wykorzystany kwestionariusz składały się 54 stwierdzenia merytoryczne w pięciu obszarach (dobór, motywowanie, wynagradzanie, ocenianie oraz szkolenia pracowników), a także 9 pytań metryczkowych. Badani ustosunkowywali się do podanych stwierdzeń na 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 – „zdecydowanie zgadzam się”.

Wyniki badań ankietowych poddano obróbce statystycznej. Dla kompletnego narzędzia badawczego uzyskano wartość współczynnika alfa Cronbacha na relatywnie bardzo wysokim poziomie 0,930, co potwierdza rzetelność kwestionariusza ankietowego. W pracy postawiono hipotezę główną, która głosiła, że jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną. Postawiono także pięć hipotez pomocniczych. Realizując ogólny cel pracy, a także dokonując weryfikacji hipotez, przeanalizowano badane zagadnienie pod kątem analizy częstości, przechodząc następnie do analizy rzetelności oraz czynnikowej.

Dokonano redukcji wymiarów do pięciu czynników badawczych (zgodnych z wymienionymi obszarami), które z kolei stanowiły podstawę opracowania modeli równań strukturalnych SEM. Utworzony model SEM z kolei zestawiono z ogólną oceną efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Całość wykonanych prac oraz wnioski płynące z poczynionych analiz pozwalają przejść do weryfikacji postawionych hipotez badawczych, co przedstawiono w tabeli 62, poczynając od hipotez cząstkowych.

**Tabela 62. Weryfikacja hipotez badawczych**

Hipoteza	Weryfikacja
<p><b>H1:</b> Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiąziennego zakładu pracy.</p>	<p>Hipoteza H1 zweryfikowana została w oparciu o obszar doboru pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 5 stwierdzeń spośród początkowych 10 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,793) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru doboru pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Dobór pracowników w ramach modelu uzyskał współczynnik standaryzowany 0,890, przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,793, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także z obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywiąziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można orzec, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Tym samym hipotezę H1 uznać można za potwierdzoną.</p>
<p><b>H2:</b> Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiąziennego zakładu pracy.</p>	<p>Hipoteza H2 zweryfikowana została w oparciu o obszar motywowania pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 9 stwierdzeń spośród początkowych 13 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, nie uzyskano jednak w pełni zadowalających wyników analizy czynnikowej (całkowita wyjaśniona wariancja przez jeden czynnik na poziomie niespełna 43%). Sukces analizy czynnikowej należy zatem uznać za niepełny. Uzyskano jednakże silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,828) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru motywowania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Motywacja pracowników w ramach modelu uzyskała współczynnik standaryzowany 0,764, przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,584, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Na ogół zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczzonego obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywiąziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Ważąc powyższe i biorąc pod uwagę częściowy sukces analizy czynnikowej, można jednak orzec, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Tym samym hipotezę H2 uznać można za potwierdzoną, choć przyznać należy, że częściowo ważą na niej wyniki analizy czynnikowej.</p>



<p><b>H3:</b> Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiąziennego zakładu pracy.</p>	<p>Hipoteza H3 zweryfikowana została w oparciu o obszar wynagradzania pracowników, na których po analizie czynnikowej składał się pełny zbiór 7 stwierdzeń z wykorzystanego kwestionariusza ankietowego. Korekty nie były wymagane, jako że uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,855) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru wynagradzania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Wynagradzanie pracowników w ramach modelu uzyskało współczynnik standaryzowany 0,979, przy wartości R-kwadrat na poziomie aż 0,959, co wskazuje na bardzo silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczoności obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywiąziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można orzec, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Tym samym hipotezę H3 uznać można za potwierdzoną.</p>
<p><b>H4:</b> Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiąziennego zakładu pracy.</p>	<p>Hipoteza H4 zweryfikowana została w oparciu o obszar oceniania pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 9 stwierdzeń spośród początkowych 10 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Warto wskazać na stosunkowo wysoki współczynnik alfa Cronbacha (0,923), który wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru oceniania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Ocenianie pracowników w ramach modelu uzyskało współczynnik standaryzowany 0,796 przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,634, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także dla obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywiąziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można orzec, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Tym samym hipotezę H4 uznać można za potwierdzoną.</p>
<p><b>H5:</b> Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiąziennego zakładu pracy.</p>	<p>Hipoteza H5 zweryfikowana została w oparciu o obszar szkoleń pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 12 stwierdzeń spośród początkowych 14 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach (częściowo zbieżnych z analizą rzetelności), uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,909) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru szkolenia pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż</p>

	<p>0,001. Szkolenia pracowników w ramach modelu uzyskały współczynnik standaryzowany 0,519 przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,269, co wskazuje na nieco mniej niż umiarkowanie silny, dodatni wpływ. Na ogół zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczonoego obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można wskazać, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, choć zależności tej nie można uznać za silną. Niemniej, hipotezę H5 uznać można za potwierdzoną.</p>
<p><b>HG:</b> Jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.</p>	<p>Opracowany model SEM Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazał właściwe dopasowanie do danych empirycznych, co potwierdziły wyniki wszystkich miar dopasowania, wyjąwszy mierniki AGFI oraz PCLOSE. Parametry w ramach modelu okazały się statystycznie istotne dla wartości p poniżej 0,001 oraz co do zasady wykazywały wysokie współczynniki standaryzowane oraz ich wartości R-kwadrat. Wyjątek stanowił jedynie obszar szkolenia pracowników, który jednak wciąż stanowił istotny wkład do modelu. Wyniki te znalazły też swoje odzwierciedlenie w modelach SEM opracowanych z powodzeniem dla poszczególnych z badanych przedsiębiorstw. Dodatkowo, hipotezy pomocnicze H1-H5 postawione w niniejszej pracy zostały potwierdzone. Badane przywiezienne zakłady pracy cechowały się dość zróżnicowanym poziomem efektywności organizacyjnej, patrząc przez pryzmat opracowanego syntetycznego wskaźnika rozwoju SMR. Rozbieżności ujawniły się nie tylko między przedsiębiorstwami, ale także na kanwie fluktuacji wartości wskaźnika na przestrzeni badanego okresu (2019-2021) w danej jednostce. Ocenic należy, że istnieje znaczące pole do zwiększania efektywności badanych firm, co pośrednio wynika również z odpowiedzi samych ich dyrektorów, którzy podkreślali znaczenie optymalnego gospodarowania zasobami (w tym ludzkimi) jako podstawę efektywności organizacyjnej. Badani dyrektorzy jednoznacznie zgadzali się co do tego, że proces zarządzania zasobami ludzkimi ma wpływ na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Patrząc zatem holistycznie, stwierdzić można, że jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną. Tym samym hipoteza główna pracy została potwierdzona.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonej analizy badań można stwierdzić, że wszystkie hipotezy badawcze zostały potwierdzone.

## **5.7. Ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy - ujęcie jakościowe**

### **5.7.1. Operacjonalizacja zmiennych efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy**

Operacjonalizacja, zgodnie z definicją A. Stabryły, rozumiana jest jako podejście badawcze, którego celem jest opracowanie definicji i terminów dla tematów badawczo-projektowych, w których będą eksponowane czynności pomiaru cech (determinant, parametrów), wyszczególnione wcześniej w interpretacji projektu<sup>794</sup>. Operacjonalizacja zmiennych jest procesem polegającym na przekształceniu podmiotu badania w rzeczywiste obserwacje empiryczne, za pomocą skonstruowanego obrazu pojęć teoretycznych. Proces ten obejmuje sformułowanie zmiennych odpowiadających wybranym pojęciom wraz z określeniem ich zakresu i wymiarów<sup>795</sup>. Według J. Brzezińskiego procedura operacjonalizacji składa się z następujących etapów: rekonstrukcji czynnika teoretycznego, konstruowania zmiennej oraz doboru narzędzia lub sposobu pomiaru zmiennej<sup>796</sup>.

Operacjonalizacja pomiaru efektywności organizacyjnej polegać będzie na doborze i identyfikacji mierników efektywności organizacyjnej w poszczególnych płaszczyznach oceny pozwalających na ciągłe monitorowanie rezultatów prowadzonej działalności przywieziennych zakładów pracy.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz analizy branży dokonano identyfikacji cząstkowych wskaźników efektywności, które mogą być wykorzystywane do określenia efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy (i będą zmiennymi moderującymi modelu). Wskaźniki te wyodrębniono w ramach trzech płaszczyzn oceny:

1. Płaszczyzna finansowa.
2. Płaszczyzna sprawności pracy.
3. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem.

Płaszczyzna finansowa obejmuje: wskaźniki płynności, wskaźniki rentowności oraz wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki płynności są wykorzystywane do oceny czy przedsiębiorstwo będzie mogło w przyszłości terminowo regulować zobowiązania bieżące oraz realizować swoją działalność

---

<sup>794</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 54.

<sup>795</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>796</sup> J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

operacyjną<sup>797</sup>. Do tej grupy wskaźników należy wskaźnik bieżącej płynności finansowej (*current ratio*), wskaźnik płynności przyśpieszonej, zwany też wskaźnikiem szybkiej płynności lub „testem kwasowości” (*quick ratio, acid test ratio*).

Wskaźnik bieżącej płynności jest wskaźnikiem, który mierzy stopień pokrycia zobowiązań bieżących aktywami obrotowymi. Oblicza się go ze wzoru<sup>798</sup>:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Wskaźnik szybkiej płynności wykorzystywany jest do pomiaru stopnia pokrycia zobowiązań bieżących przez najbardziej płynne aktywa, czyli nie obejmujące zapasów oraz krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych. Do jego obliczenia wykorzystuje się następujący wzór<sup>799</sup>:

$$\text{wskaźnik szybkiej płynności} = \frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Wskaźniki płynności, podobnie, jak pozostałe wskaźniki wykorzystywane w analizie finansowej, nie posiadają jednej wartości, którą można byłoby uznać za prawidłową. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu można odnaleźć informację, że optymalne wartości wskaźnika bieżącej płynności mieszczą się w przedziale 1,5-2,0<sup>800</sup>. Z kolei w przypadku wskaźnika szybkiej płynności jako wzorcowa przyjmowana jest najczęściej wartość równa 1,0<sup>801</sup>. Pamiętać tutaj jednak należy, że wskaźniki analizy finansowej powinno się odnosić do wartości branżowych przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki danego przedsiębiorstwa. Przykładowo, ze względu na specyfikę branży handlu detalicznego, gdzie mamy do czynienia ze sprzedażą towarów za gotówkę i bardzo niski poziom (lun nawet brak) należności, wskaźnik szybkiej płynności najczęściej przyjmuje wartości niższe niż 1,0<sup>802</sup>.

Kolejną grupą wskaźników, które zostały wzięte pod uwagę są wskaźniki rentowności. Rentowność jest odzwierciedleniem sprawności finansowej, będącej wynikiem efektywności gospodarowania, tj. dążeniem do osiągnięcia jak najlepszych efektów przy jak najniższych nakładach. Z tego powodu rentowność w różnych zestawieniach jest jednym

---

<sup>797</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 21.

<sup>798</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 21.

<sup>799</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 22.

<sup>800</sup> J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 153; W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011, s. 105.

<sup>801</sup> J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 154; R. Machała, *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Oficyna wydawnicza Unimex, Wrocław 2011, s. 444.

<sup>802</sup> T. Dudycz, S. Wrzosek, *Analiza finansowa. Problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 60-61.

z najważniejszych czynników branych pod uwagę przy ocenie firmy, ponieważ pokazuje jak firma gospodaruje swoim kapitałem i swoim majątkiem. Wśród wskaźników rentowności do najczęściej stosowanych zalicza się: wskaźnik rentowności aktywów oraz wskaźnik rentowności kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności aktywów ogółem (ROA - *return on assets*), zwany także stopą zwrotu z aktywów, informuje o zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysku netto z zaangażowanych aktywów (kapitału całkowitego). Wskaźnik wyliczany jest ze wzoru<sup>803</sup>:

$$\text{wskaźnik ROA} = \frac{\text{zysk netto}}{(\text{przeciętne}) \text{ aktywa ogółem}}$$

Wysokie wartości wskaźnika ROA wskazują na wysoką rentowność aktywów ogółem. Wysokie wartości wskaźnika rentowności aktywów ogółem oraz wzrost jego poziomu w czasie oceniamy pozytywnie (świadczy to o wysokiej bądź zwiększającej się rentowności aktywów ogółem). Podobnie do pozostałych miar rentowności (nie wszystkich) wskaźnik ROA jest stymulantą. Oznacza to, że im jego wartość jest wyższa, tym lepsza jest kondycja finansowa jednostki.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE - *return on equity*) pozwala ocenić efektywność wykorzystania kapitałów własnych w przedsiębiorstwie, z tego względu leży on w sferze szczególnych zainteresowań właścicieli przedsiębiorstwa, którzy zainteresowani są wielkością zysku netto, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie wygenerować z powierzonego mu kapitału. Do obliczenia wskaźnika korzysta się z następującego wzoru<sup>804</sup>:

$$\text{wskaźnik ROE} = \frac{\text{zysk netto}}{(\text{przeciętny}) \text{ kapitał własny}}$$

Wartość wskaźnika rentowności kapitałów własnych można porównać ze stopą zwrotu z inwestycji dostępnych na rynku finansowym np. oprocentowaniem bonów/obligacji skarbowych, stopą zwrotu z indeksów giełdowych, oprocentowaniem lokat bankowych. Im wartość wskaźnika ROE jest wyższa, tym korzystniejsza jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wyższa rentowność kapitału własnego stanowi o potencjale dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, stwarza zachętę dla inwestorów poprzez możliwość uzyskania wyższej dywidendy<sup>805</sup>.

Wskaźniki zadłużenia są wykorzystywane do określenia struktury zadłużenia oraz zdolności do jego spłaty. Wśród tej grupy wskaźników najczęściej wykorzystywane są: wskaźnik zadłużenia ogólnego oraz wskaźnik zadłużenia netto do EBITDA.

<sup>803</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 26.

<sup>804</sup> B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 95.

<sup>805</sup> B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 95.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia (*debt ratio*), nazywany czasami stopą zadłużenia, obrazuje poziom zadłużenia przedsiębiorstwa oraz udział kapitałów własnych w finansowaniu działalności jednostki, innymi słowy wskazuje na stopień pokrycia majątku kapitałami obcymi, czyli ukazuje, w jaki sposób aktywa jednostki finansowane są kapitałami obcymi. Z tego też względu czasami nazywa się go też wskaźnikiem obciążenia majątku zobowiązaniami. Do jego obliczenia wykorzystuje się następujący wzór<sup>806</sup>:

$$\text{wskaźnik ogólnego zadłużenia} = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$$

Przy obliczeniu wskaźnika ogólnego zadłużenia uwzględnia się całość zobowiązań przedsiębiorstwa, czyli zarówno bieżących, jak i długoterminowych. Zbyt wysoki poziom tego wskaźnika świadczy o znacznym poziomie zadłużenia jednostki i dużym ryzyku finansowym. Niska jego wartość wskazuje na większą niezależność finansową przedsiębiorstwa oraz niższe ryzyko finansowe przy zaciąganiu nowych zobowiązań<sup>807</sup>. Bezpieczny poziom tego wskaźnika zależy od polityki fiskalnej i kredytowej w gospodarce oraz od rentowności prowadzonej działalności gospodarczej. Według standardów przyjmuje się, że wskaźnik ogólnego zadłużenia powinien oscylować w przedziale 0,57–0,67<sup>808</sup>. Wykorzystanie kapitału obcego przyczynia się do podniesienia rentowności kapitału własnego dzięki wykorzystaniu dźwigni finansowej, a zatem minimalizacja tego wskaźnika może wskazywać na niewykorzystanie tej możliwości<sup>809</sup>.

Wskaźnik zadłużenia netto do EBITDA jest wskaźnikiem służącym ocenie zdolności przedsiębiorstwa do spłaty zadłużenia zyskami operacyjnymi, czyli mówi, ile lat potrzebowałoby przedsiębiorstwo, aby spłacić całość zadłużenia dzięki osiąganym zyskom operacyjnym, gdyby dług netto i EBITDA były utrzymywane na stałym poziomie. Aby obliczyć wskaźnik wykorzystuje się poniższy wzór<sup>810</sup>:

$$\text{wskaźnik zadłużenia netto do EBITDA} = \frac{\text{zobowiązania ogółem} - \text{środki pieniężne}}{\text{EBITDA}}$$

EBITDA stanowi jedną z najbardziej powszechnie stosowanych miar wykorzystywanych w ocenie rentowności działalności biznesowej przedsiębiorstwa i odzwierciedla wynik z szeroko pojętej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Oznacza zysk operacyjny powiększony o amortyzację środków trwałych (materialnych

<sup>806</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 111.

<sup>807</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 111-112.

<sup>808</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, s. 167.

<sup>809</sup> B. Pomykańska, P. Pomykański, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 90.

<sup>810</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych...*, op. cit., s. 170.

i niematerialnych), czyli inaczej zysk przed odsetkami, podatkami i amortyzacją. EBITDA jest więc wynikiem z działalności firmy, który został osiągnięty dzięki kapitałom własnym i obcym.

Literatura przedmiotu wskazuje, że wartości wskaźnika zadłużenia netto do EBITDA większe niż 3 – 3,5 oznaczają nadmierne zadłużenie firmy oraz nadmierne jej lewarowanie się. Może to grozić problemami finansowymi w sytuacji pogorszenia się koniunktury gospodarczej. Wskaźnik może przybierać wartości ujemne w przypadku, gdy przedsiębiorstwo posiada więcej gotówki niż długu.

W ramach płaszczyzny finansowej, w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych, spośród wskazanych powyżej wskaźników, dokonano wyboru trzech wskaźników cząstkowych, które są w największym stopniu przydatnymi do określenia efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Należy do nich:

- Wskaźnik rentowności aktywów (ROA), do obliczenia którego wykorzystuje się wzór:

$$\text{wskaźnik ROA} = \frac{\text{zysk z działalności operacyjnej (EBIT)}}{\text{aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik obrazuje zdolność aktywów o generowania zysku, czyli efektywność zarządzania aktywami. Jak już wspomniano wcześniej, wysoka wartość tego wskaźnika wskazuje, że wypracowane zyski są relatywnie wysokie w porównaniu z wartością zaangażowanych do tego celu aktywów. Wskaźnik może być wykorzystany do porównania firm z tej samej branży o podobnym profilu działalności. Jeżeli jego poziom dla danego przedsiębiorstwa kształtuje się powyżej średniej dla sektora czy branży, to oznacza, że aktywa są wykorzystywane w sposób efektywny<sup>811</sup>.

- Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej – odzwierciedla rentowność podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Wskaźnik przyjmuje postać<sup>812</sup>:

$$\begin{aligned} & \text{wskaźnik rentowności działalności operacyjnej} \\ &= \frac{\text{zysk z działalności operacyjnej (EBIT)}}{\text{przychody z działalności operacyjnej}} \end{aligned}$$

Pożądaną tendencją jest wzrost wskaźnika, bowiem wyższa jego wartość świadczy o większej opłacalności realizowanej działalności podstawowej przedsiębiorstwa. Dynamiczne i głębokie zmiany wskaźnika wskazują natomiast na ryzyko prowadzonej działalności.

---

<sup>811</sup> B. Marr, *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*, Onepress, Gliwice 2023, s. 84-85.

<sup>812</sup> W. Skoczylas, *A.I. Płaszczyzna finansowa*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2016, s.31.

- Wskaźnik rentowności netto – uważany jest za jeden z najbardziej syntetycznych wskaźników perspektywy finansowej. Ukazuje on rentowność całokształtu realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności podstawowej, finansowej oraz zysków i strat nadzwyczajnych. Wskaźnik wylicza się zgodnie z formułą<sup>813</sup>:

$$\text{wskaźnik rentowności netto} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ogółem}}$$

Im większa wartość wskaźnika rentowności netto, tym rentowność prowadzonej działalności jest większa.

Kolejną grupę analizowanych na potrzeby diagnozy efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy stanowią wskaźniki płaszczyzny sprawności działania i sprawności pracy.

Analiza sprawności działania pokazuje umiejętność gospodarowania przez jednostkę posiadanymi zasobami. Wskaźniki obrazują sprawność gospodarowania posiadanymi zasobami. W grupie wskaźników sprawności działania wyodrębnić można przede wszystkim: wskaźnik produktywności majątku, wskaźnik cyklu należności oraz wskaźnik rotacji zapasów.

Wskaźnik produktywności majątku (rotacji aktywów) jest jednym z najważniejszych wskaźników produktywności. Informuje on zdolności przedsiębiorstwa do generowania przychodów z posiadanego przez niego majątku. Innymi słowy, wskaźnik ten mówi o tym jak wiele przychodów wygenerował każdy 1 zł posiadanych przez firmę aktywów. Wskaźnik rotacji majątku przyjmuje następującą postać<sup>814</sup>:

$$\text{wskaźnik produktywności majątku} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{średni stan aktywów ogółem}}$$

Jako że wartość aktywów jest wartością statyczną (tj. na dany dzień), natomiast wartość przychodów jest wartością dynamiczną (suma przychodów z całego roku), wskazane jest uśrednienie wartości aktywów, np. poprzez obliczenie średniej wartości aktywów na początek oraz koniec roku obrotowego. Pozwoli to przynajmniej częściowo uniknąć zaburzenia wartości wskaźnika przez wahania sezonowe lub czynniki losowe.

Wskaźnik cyklu należności (inaczej cykl rotacji należności, cykl inkasa należności, lub cykl regulowania należności; *DSO, days of sales outstanding, average collection period*) ukazuje przeciętnie, po ilu dniach od momentu dokonania sprzedaży następuje zapłata od kontrahenta (spływ należności), czyli ile dni przedsiębiorstwo oczekuje na wpływ środków

<sup>813</sup> W. Skoczylas, *A.I. Płaszczyzna finansowa...*, op. cit., s. 31.

<sup>814</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 22.



pieniężnych za sprzedane produkty. Najczęściej przyjmuje się przeciętny stan należności w danym roku, który jest liczony jako średnia stanu należności na początku i końcu roku. Wskaźnik porównuje się ze średnim dla branży okresem kredytowania odbiorców. Liczy się go z następującego wzoru<sup>815</sup>:

$$\text{wskaźnik cyklu należności} = \frac{\text{należności krótkoterminowe} \times 360}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Wskaźnik rotacji zapasów (*inventory turnover*) jest wskaźnikiem wskazującym liczbę obrotów, jaką dokonały zapasy w ciągu roku. Do jego wyliczenia służy następujący wzór<sup>816</sup>:

$$\text{wskaźnik rotacji zapasów} = \frac{\text{koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów}}{\text{średnia wartość zapasów w okresie}}$$

W przypadku wskaźnika cyklu należności oraz rotacji zapasów korzystne jest, by z jednej strony wartości były jak najmniejsze, ale z drugiej strony, aby nie odbiły się niekorzystnie na wartości sprzedaży<sup>817</sup>.

Ze sprawnością działania przedsiębiorstwa ściśle powiązana jest analiza płaszczyzny sprawności pracy, która stanowi uzupełnienie informacji o bezpośredniej działalności przedsiębiorstwa. Jest to szczególny rodzaj analizy skierowany na możliwości kreowania wartości przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej. Wskaźniki sprawności pracy komunikują stopień wykorzystania zasobów pracy w kontekście zaangażowania majątku, rentowności, produktywności i kosztów pracy.

Wskaźnik zaangażowania majątku na jednego zatrudnionego wylicza się według wzoru:

$$\text{wskaźnik zaangażowania majątku} = \frac{\text{aktywa ogółem}}{\text{liczba zatrudnionych}}$$

Wskaźnik ten charakteryzuje się dużym uzależnieniem od branży, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Branże produkcyjne z reguły będą cechować się wyższym poziomem zaangażowania majątku w przeliczeniu na jednego pracownika, niż na przykład branże typowo usługowe.

Wskaźnik rentowności pracy na jednego pracownika obliczany jest zgodnie z poniższym wzorem:

$$\text{wskaźnik rentowności pracy na 1 pracownika} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{liczba zatrudnionych}}$$

<sup>815</sup> B. Pomykańska, P. Pomykański, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 79-80.

<sup>816</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 24.

<sup>817</sup> L. Czerwonka, *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania...*, op. cit., s. 25; J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 163.

Wskaźnik rentowności pracy w przeliczeniu na 1 pracownika obejmuje wyniki z całej działalności firmy, a to powoduje, że wysokość tego wskaźnika nie jest uzależniona od efektywności wykorzystania zasobów pracy. Może rosnąć lub maleć się bez związku z tą efektywnością. To powoduje, że przy interpretacji tego wskaźnika powinno się zachować dużą ostrożność, w celu poprawnej interpretacji wyników. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest skorygowanie budowy tego wskaźnika o wstawienie do licznika zysku netto ze sprzedaży, dzięki czemu mamy do czynienia z eliminacją pozostałych działalności i otrzymuje wynik wyłącznie na podstawowej działalności operacyjnej.

Wskaźnik produktywności pracownika stanowi przychód przedsiębiorstwa na 1 pracownika. Wskaźnik produktywności pracownika wyraża się relacją przychodów ze sprzedaży do liczby pracowników, gdzie liczba pracowników jest wyrażona w ekwiwalencie pełnego czasu pracy (średnioroczna liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty) Przyjmuje on postać<sup>818</sup>:

$$\text{wskaźnik produktywności pracownika} = \frac{\text{przychody netto}}{\text{liczba pracowników}}$$

Wskaźnik produktywności pracownika jest wrażliwy na wahania sezonowe i różnego rodzaju zniekształcenia wpływające bezpośrednio na wysokość przychodów ze sprzedaży (np. różne działania marketingowe).

Wskaźnik kosztów pracy na jednego pracownika przyjmuje postać:

$$\text{wskaźnik kosztów pracy na 1 pracownika} = \frac{\text{wynagrodzenia}}{\text{liczba pracowników}}$$

Wskaźnik ten obejmuje wszystkie jednorazowe i incydentalne wypłaty wynagrodzeń, które będą przyczyniały się do deformacji otrzymywanych wyników tego wskaźnika. Dodatkowo, należy zauważyć, że przy formie wynagrodzeń czasowo-premialnych część wynagrodzeń nieprodukcyjnych będzie utrzymywać wysokość tego wskaźnika na pewnym poziomie i będzie zawyżać jego wysokość w okresach pozasezonowych.

Wskaźnik produktywności kosztów pracy, nazywany inaczej wskaźnikiem produktywności wynagrodzeń pracowników pokazuje bezpośrednią relację pomiędzy wartością przychodów ze sprzedaży i wynagrodzeniami. Wskaźnik produktywności wynagrodzeń pracowników jest zaliczany do grupy najbardziej miarodajnych wskaźników pracy. Jego wszechstronność polega na tym, że nie dokonuje się tu przeliczania etatów i analizowania umów. Oblicza się go ze wzoru:

---

<sup>818</sup> B. Marr, *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. 75 mierników ważnych dla każdego menedżera...*, op. cit., s. 343.

$$\text{wskaźnik produktywności wynagrodzeń pracownika} = \frac{\text{przychody netto}}{\text{koszty pracy}}$$

Aby prawidłowo wyliczyć wskaźnik do kosztów pracy w tym ujęciu można włączyć łączną wartość z faktur z agencji pacy tymczasowej i umów kontraktowych.

Pracownicy przedsiębiorstwa są najważniejszymi jego aktywami, ale jednocześnie często także najbardziej kosztownymi. Powoduje to więc sytuację, w której przedsiębiorstwo powinno dbać o odpowiednio wydajną pracę osób zatrudnionych. Dlatego w ramach płaszczyzny sprawności, w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych, dokonano wyboru dwóch wskaźników cząstkowych odnoszących się w największym stopniu do efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy, tj. wskaźnik produktywności pracowników oraz wskaźnik produktywności wynagrodzeń pracowników. Biorąc pod uwagę specyfikę zatrudnienia w przywieziennych zakładach pracy wskazane wskaźniki sprawności działania odniesiono do dwóch podstawowych grup pracowników w nich zatrudnionych, tj. pracowników cywilnych oraz pracowników pozbawionych wolności. Dlatego w celu głębszej interpretacji do dalszych badań przyjęto:

- produktywność pracowników cywilnych,
- produktywność pracowników pozbawionych wolności,
- produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych,
- produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności.

Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem obejmuje szereg wskaźników pokazujących obszary stanowiące potencjał rozwoju przedsiębiorstwa.

W ramach tej płaszczyzny poddaje się ocenie takie elementy jak<sup>819</sup>:

- stabilność zatrudnienia, przyjęcia, zwolnienia,
- wiedza, umiejętności, wartości i zachowania pracowników oraz kierownictwa,
- podnoszenie kompetencji i umiejętności pracowników oraz kierownictwa,
- wydajność pracy pracowników, wykorzystanie czasu pracy, rentowność,
- zadowolenie pracowników,
- zarządzanie talentami,
- przywództwo,
- praca zespołowa i uczenie się,
- pozytywny wizerunek organizacji,
- partnerskie relacje z otoczeniem,

---

<sup>819</sup> W. Skoczylas, *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników doskonań...*, op. cit., s.81-121.

- sprawny system komunikacji zewnętrznej,
- system komunikacji wewnętrznej,
- budowa kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta,
- stymulowanie kultury jakości, ciągłego uczenia się i innowacyjności,
- innowacyjność, wprowadzenie nowych technologii,
- wysoki standard świadczonych usług,
- zgodność działań organizacji z obowiązującymi ją regulacjami (compliance),
- dopasowanie celów i motywacji do strategii na wszystkich szczeblach,
- dopasowanie zmian organizacyjnych, stworzenie efektywnych struktur,
- rozwijanie systemów informatycznych i baz wiedzy wspierających realizację strategii.

Spośród powyższych obszarów płaszczyzny uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem, jako ważne z punktu widzenia efektywności przywieziennych zakładów pracy wzięto pod uwagę: stabilność zatrudnienia, wydajność pracowników, zadowolenie pracowników, przywództwo, system komunikacji wewnętrznej, innowacyjność i wprowadzanie nowych technologii oraz wysoki standard świadczonych usług.

Obszar stabilności zatrudnienia, przyjęć i zwolnień najczęściej oceniany jest przy wykorzystaniu takich wskaźników, jak: wskaźnik stabilności zatrudnienia, wskaźnik lojalności pracowników, wskaźnik przyjęć, wskaźnik adaptacji, wskaźnik zwolnień na wnioski pracownika, wskaźnik ruchliwości pracowników, wskaźnik ruchliwości wewnętrznej, wskaźnik czasu obsadzania stanowiska pracownikiem nowo zatrudnionym, wskaźnik kosztu zatrudnienia 1 nowego pracownika<sup>820</sup>.

Wskaźnik stabilności zatrudnienia jest wskaźnikiem istotnym z punktu widzenia zabezpieczenia przedsiębiorstwa w kapitał pracy. Formuła wskaźnika stabilności zatrudnienia obejmuje:

$$\text{wskaźnik stabilności zatrudnienia} = \frac{\text{liczba pracowników ustabilizowanych} \times 100}{\text{liczba pracowników}}$$

Pracownik ustabilizowany to pracownik, który w przedsiębiorstwie jest zatrudniony od określonego czasu np. 1 roku, gdyż zazwyczaj pracownicy odchodzą w pierwszym roku swojej pracy. W przypadku przedsiębiorstw, które mają dłuższy staż swojej działalności rynkowej, okres ten może być dłuższy niż 1 rok (np. 3 lata). Pożądana jest tendencja wzrostowa wskaźnika, co oznacza, że pracownicy na dłużej związują się ze swoim pracodawcą.

---

<sup>820</sup> W. Skoczylas, *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników dokonań...*, op. cit., s. 81-82.

W niektórych pozycjach literatury przykładowo u G. Łukasiewicza<sup>821</sup>, wskazuje się, aby za pracownika ustabilizowanego przyjąć pracownika, którego staż pracy jest dłuższy od średniego.

Wskaźnik lojalności pracowników pokazuje poczucie więzi z przedsiębiorstwem, wiązanie z nim przyszłości. Wskazuje także na zaufanie do kierownictwa i zaangażowanie w osiągnięcie sukcesu organizacji. Wskaźnik wyraża się wzorem<sup>822</sup>:

$$\text{wskaźnik lojalności pracownika} = \frac{\text{liczba odejść stałych pracowników} \times 100}{\text{przeciętna liczba stałych pracowników}}$$

Lojalność pracowników powinna być na bieżąco monitorowana, ze względu na fakt, że odnosi się do stałych pracowników, którzy najczęściej posiadają odpowiednie kompetencje do pracy, a także są zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa.

Obszar wydajności pracy, wykorzystania czasu pracy i rentowności najczęściej mierzony jest przy wykorzystaniu wskaźnika wydajności pracy, wskaźnika przeciętnego czasu pracownika, wskaźnika wykorzystania czasu pracy pracowników, liczby nadgodzin przypadających na 1 pracownika, wskaźnika absencji, wskaźnika wartości dodanej kapitału ludzkiego, wskaźnika rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz wskaźnik rentowności wartości dodanej zasobów ludzkich<sup>823</sup>.

Wskaźnik wydajności pracy stanowi miarę efektywności pracy pracowników i liczony jest według formuły<sup>824</sup>:

$$\text{wskaźnik wydajności pracy} = \frac{\text{wielkość lub wartość sprzedaży w okresie } t \times 100}{\text{liczba pracowników}}$$

Z uwagi na postęp techniczny i organizacyjny oczekuje się stałego wzrostu wskaźnika wydajności pracy, który w zależności od wielkości przyjętych w liczniku i mianowniku może przyjmować różne szczegółowe postaci.

Kolejnym obszarem płaszczyzny uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem wziętym pod uwagę było zadowolenie pracowników, które najczęściej mierzone jest takimi wskaźnikami jak: zadowolenie pracownika, tempo wzrostu wynagrodzeń, średnia płaca, docelowy poziom stawek płac, konkurencyjność płac, compa-ratio (wskaźnik porównawczy), luka w wynagrodzeniach, opłacenie wzrostu wydajności pracy przyrostem średniej płacy,

---

<sup>821</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki w organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121.

<sup>822</sup> W. Skoczylas, *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników doskonałości...*, op. cit., s. 81.

<sup>823</sup> Ibidem, s. 88-89.

<sup>824</sup> Ibidem, s. 88.

przeciętna liczba skarg złożonych przez pracownika oraz gotowość pracownika do polecenia przedsiębiorstwa jako pracodawcy<sup>825</sup>.

Wskaźnik zadowolenia pracownika stanowi średnią arytmetyczną oceny w skali np. 1-5 zdefiniowanych kryteriów. Ocena ta pozyskiwana jest metodą badania ankietowego, w którym wykorzystuje się różnego rodzaju kwestionariusze ankiety.

Jednym ze wskaźników wykorzystywanych do pomiaru zadowolenia pracowników jest średnia płaca, która odzwierciedla przeciętne wynagrodzenie na 1 pracownika. Wyliczana jest zgodnie ze wzorem<sup>826</sup>:

$$\text{wskaźnik średniej płacy} = \frac{\text{koszty wynagrodzeń}}{\text{ogólna liczba pracowników}}$$

Przywództwo jako obszar płaszczyzny uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem ocenia się za pomocą liczby zezwoleń potrzebnych przy podejmowaniu decyzji (gdzie duża liczba wymaganych zezwoleń świadczy o wypełnianiu funkcji administracyjnych, a nie przywódczych), średniego czasu cyklu decyzyjnego oczekiwania na podjęcie decyzji (czas powinien być minimalizowany), procent stanowisk kierowniczych bez wyznaczonego następcy, dostępność wykwalifikowanych kierowników na wszystkich szczeblach w celu mobilizowania organizacji do realizacji strategii, procent pracowników, którzy przystąpili do programu rozwoju zdolności przywódczych, przywództwo oparte na uczestnictwie, inwestowanie w rozwój liderów, rozwój umiejętności przywódczych wyższej kadry menedżerskiej, procent czasu pracy straconego na spory przemysłowe, strajki i/lub lokauty<sup>827</sup>.

Do pomiaru system komunikacji wewnętrznej wykorzystuje się sprawność systemu komunikacji, terminowość otrzymywanych/przesłanych informacji, czas reakcji na prośbę o udzielenie określonej informacji, procent pracowników korzystających z upowszechniania kanałów wiedzy, dostęp do informacji w przedsiębiorstwie, procent pracowników otrzymujących informację zwrotną na temat wyników swojej pracy, zintegrowany wskaźnik oceny komunikacji wewnętrznej, procent wymienianych komunikatów z partnerami poprzez EDI (elektroniczną wymianę danych)<sup>828</sup>.

Innowacyjność i wprowadzanie nowych technologii to obszar, którego analizy dokonuje się poprzez pomiar procentu wylansowanych nowych projektów opartych na pomysłach klientów, procentu zrealizowanych potrzeb w zakresie rozwoju i innowacyjności

---

<sup>825</sup> Ibidem, s. 90-91.

<sup>826</sup> W. Skoczylas, *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników doskonałości...*, op. cit., s. s. 90.

<sup>827</sup> Ibidem, s. 93-95.

<sup>828</sup> Ibidem, s. 100-102.

przedsiębiorstwa, wydajności projektów, czasu trwania cyklu rozwoju, procentu wykonania planu wydatków na rozwój produktu lub usługi na danym etapie, średniego czasu projektowania produktu lub usługi, czasu wprowadzenia na rynek, punktu krytycznego uwzględniającego aspekt czasu, nakładów na działalność innowacyjną, liczby zgłoszeń patentowych, liczby przyznanych patentów, wykorzystania patentów, udziału przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach netto ze sprzedaży produktów, udziału przychodów ze sprzedaży produktów chronionych patentem, udziału przychodów ze sprzedaży licencji oraz wyników prac badawczo-rozwojowych w przychodach, wpływ prac B+R na strategię firmy, wydatków na B+R w relacji do przychodów ze sprzedaży, efektywności wprowadzenia nowego produktu, usługi, udziału nowych produktów lub usług w zysku przedsiębiorstwa, udziału pracowników związanych z działalnością B+R, kompetencji pracowników w sferze B+R oraz kosztów pracy w sferze B+R na 1 pracownika tej sfery<sup>829</sup>.

Wysoki standard świadczonych usług określa się natomiast na podstawie różnicy pomiędzy oczekiwaną przez klienta jakością usługi a jakością nabytą, reklamacji zgłoszonych, reklamacji uznanych, reklamacji gwarancyjnych, czasu obsługi reklamacji, strat z tytułu reklamacji oraz liczby pisemnych i ustnych skarg klientów<sup>830</sup>.

Dokonując weryfikacji zidentyfikowanych obszarów płaszczyzny uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem, do dalszych analiz efektywności przywieziennych zakładów pracy przyjęto: wskaźnik zatrudnienia, wskaźnik wydajności pracy uwzględniając podział na pracowników cywilnych oraz pracowników pozbawionych wolności oraz wskaźnik średniej płacy (także w podziale na pracowników cywilnych oraz pracowników pozbawionych wolności).

Reasumując, do oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy przyjęto 13 wskaźników najistotniejszych z punktu widzenia rankingu, do których należą:

- wskaźnik rentowności aktywów (ROA),
- wskaźnik rentowności działalności operacyjnej,
- wskaźnik rentowności netto,
- produktywność pracowników cywilnych,
- produktywność pracowników pozbawionych wolności,
- produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych,

---

<sup>829</sup> W. Skoczylas, *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników dokonań...*, op. cit., s. 107-111.

<sup>830</sup> *Ibidem*, s. 111-112.

- produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności,
- wskaźnik stabilności zatrudnienia,
- wskaźnik lojalności pracownika,
- wydajność pracy pracowników cywilnych,
- wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności,
- wskaźnik średniej płacy pracowników cywilnych,
- wskaźnik średniej płacy pracowników pozbawionych wolności.

Wskaźniki te posłużyły do oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

### **5.7.2. Wyniki badań jakościowych**

W ostatnim kroku części badawczej niniejszej rozprawy doktorskiej podjęto problem efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy, mając na względzie postawione na wstępie hipotezy badawcze.

Aby określić poziom efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy dokonano pomiaru wybranych wskaźników, które zostały wybrane w trakcie badań jakościowych. Aby tego dokonać kadry zarządzającej pięciu PZP przedstawiono cały wachlarz wskaźników służących do oceny efektywności organizacyjnej i na tej podstawie opracowano katalog wskaźników, który może być wykorzystany do oceny efektywności organizacyjnej PZP. Następnie kadra zarządzająca przedstawiła poziom wskazanych wskaźników charakterystycznych dla swojego przedsiębiorstwa.

W kolejnym etapie badawczym przeanalizowano wartości wybranych wskaźników efektywności organizacyjnej w ujęciu historycznym (w lat 2019-2021) dla pięciu przywieziennych zakładów pracy w Polsce, które zakodowano literami A, B, C, D i E.

Zestawienie wskaźników dla przedsiębiorstwa A zamieszczono w tabeli 63. Wpływ pandemii koronawirusa SARS-Cov2 na wyniki za rok 2020 określić można jako dość istotny. Patrząc na wyselekcjonowane wskaźniki, nieznacznemu spadkowi uległa rentowność aktywów ROA, podczas gdy wskaźnik rentowności operacyjnej obniżył się o ponad 10 punktów procentowych. ROE z kolei odnotowało delikatne wzrosty, które przyspieszyły w 2021 roku. W rozpatrywanym okresie poprawie uległa produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych, i pozbawionych wolności, w obu przypadkach z pewnym spadkiem w 2020 roku, który dopiero z nawiązką odrobiony został w 2021 roku (tab. 63).

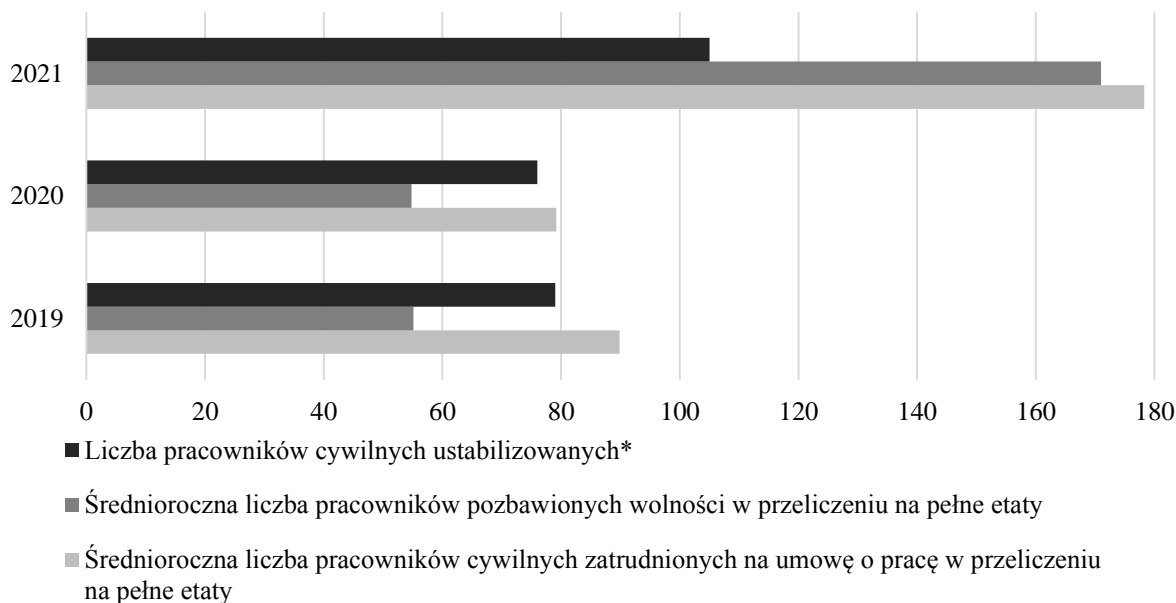


**Tabela 63. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „A”**

Wskaźnik	2019	2020	2021
<b>w %</b>			
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	20,26	18,82	20,16
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	39,62	29,02	26,51
Wskaźnik rentowności netto (ROE)	4,63	5,46	15,49
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Stabilność zatrudnienia	88,76	87,36	58,33
Lojalność pracownika	5,56	8,05	7,76
Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych	0,53	0,39	1,04
Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	1,69	1,56	1,92
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wydajność pracy pracowników cywilnych	36,57	29,93	30,86
Wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności	55,17	49,35	23,24
Średnia płaca pracowników cywilnych	38,20	38,32	44,91
Średnia płaca pracowników pozbawionych wolności	14,44	16,41	18,21
Produktywność pracowników cywilnych	20,10	20,85	57,93
Produktywność pracowników pozbawionych wolności	32,82	30,01	60,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

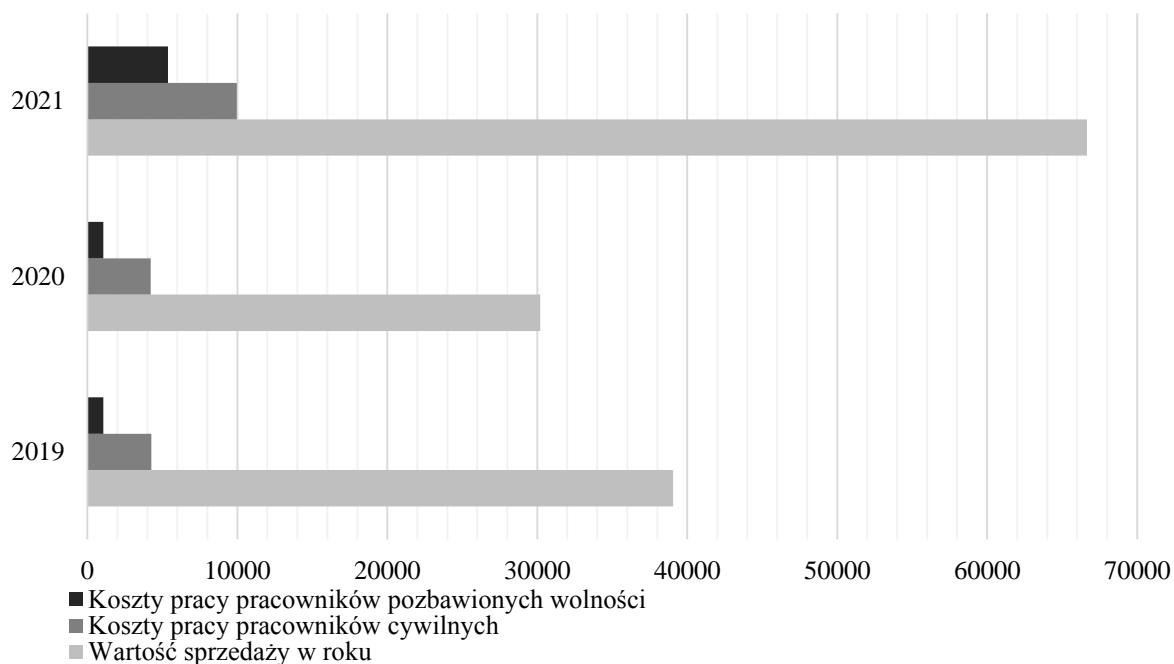
Kolejno na rysunkach 48 oraz 49 zestawiono wybrane dane o zatrudnieniu, a także wynikach osiągniętych przez rozpatrywane przedsiębiorstwo. Szczegółowe dane zamieszczono w aneksie do niniejszej pracy. Na uwagę zasługuje znaczący skok zatrudnienia w 2021 roku.



**Rysunek 48. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „A” w latach 2019-2021**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 49. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „A” w latach 2019-2021 (w tys. zł)**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w przeliczeniu na pełne etaty w przywieziennym zakładzie pracy „A” odnotowała skokowy przyrost z około 79 w 2020 roku do 178 w 2021 roku. W jeszcze większym stopniu zwiększyło się zatrudnienie pracowników pozbawionych wolności. Towarzyszyły temu, siłą rzeczy, wzrosty kosztów pracy, ale także wartości sprzedaży, która wzrosła niemal dwukrotnie do niemal 70 mln zł (rys. 49).

W tabeli 64 analogicznie zestawiono wskaźniki dla przywieziennego zakładu pracy B, którego ogólna rentowność prezentuje się jako niższa, aniżeli zakładu A. Uwagę zwraca istotny spadek rentowności operacyjnej w 2021 roku względem roku 2020.

**Tabela 64. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „B”**

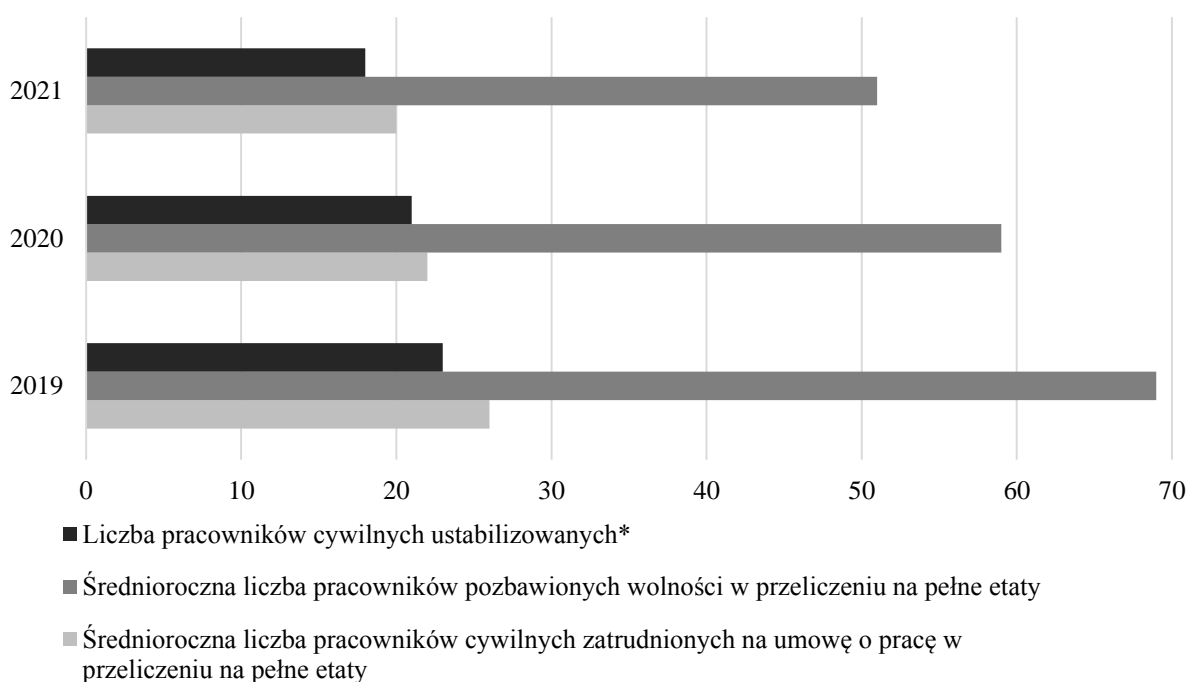
Wskaźnik	2019	2020	2021
<b>w %</b>			
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	14,62	15,37	17,38
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	26,68	24,41	9,72
Wskaźnik rentowności netto (ROE)	6,41	8,69	8,50
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Stabilność zatrudnienia	85,19	87,50	90,00
Lojalność pracownika	22,22	25,00	40,00
Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych	2,17	2,07	2,41
Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	4,14	4,20	4,94
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wydajność pracy pracowników cywilnych	26,72	25,29	30,13
Wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności	60,13	14,12	13,10
Średnia płaca pracowników cywilnych	54,38	64,20	63,35
Średnia płaca pracowników pozbawionych wolności	13,99	17,62	13,42
Produktywność pracowników cywilnych	21,62	25,55	26,91
Produktywność pracowników pozbawionych wolności	8,15	10,95	10,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Również w tym wypadku wskaźniki produktywności wynagrodzeń wykazały wzrosty w rozpatrywanym, trzyletnim okresie, przy czym wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności odnotowała znaczące spadki z 60,13 do 13,1 tys. zł (tab. 64).

Na rysunku 50 przedstawiono dane o zmianach zatrudnienia w przedsiębiorstwie „B”, które inaczej niż w poprzednim przykładzie, odnotowały spadki w analizowanym okresie. Jeszcze w 2019 roku przedsiębiorstwo zatrudniało średniorocznie około 70 pracowników pozbawionych wolności (w przeliczeniu na pełne etaty). Na przestrzeni dwóch lat liczba ta spadła do zaledwie 51. Zredukowano również załogę cywilną (rys. 50).

Zbiegło się to z pogorszeniem wartości zrealizowanej sprzedaży, co uwidoczniło na rysunku 51. W trakcie pandemii odnotowano spadki rocznych przychodów z około 8,66 mln zł w 2019 roku do 7,23 mln zł w 2021 roku.

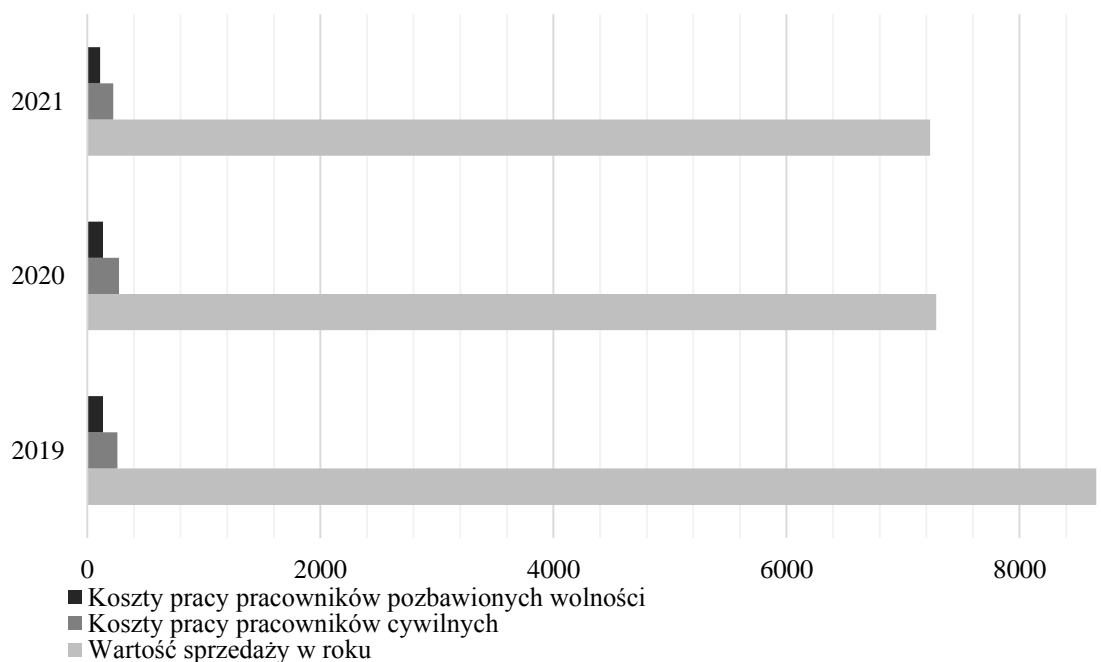


**Rysunek 50. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „B” w latach 2019-2021**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Decyzje o redukcji zatrudnienia były bezpośrednim wynikiem pogorszenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Redukcja załogi, a tym samym także kosztów pracy, przyczyniła się natomiast do utrzymania wskaźników rentowności na niezmiennym poziomie w przedsiębiorstwie (por. tab. 64, wskaźnik ROE) oraz silnego spadku rentowności działalności operacyjnej.



**Rysunek 51. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „B” w latach 2019-2021 (w tys. zł)**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

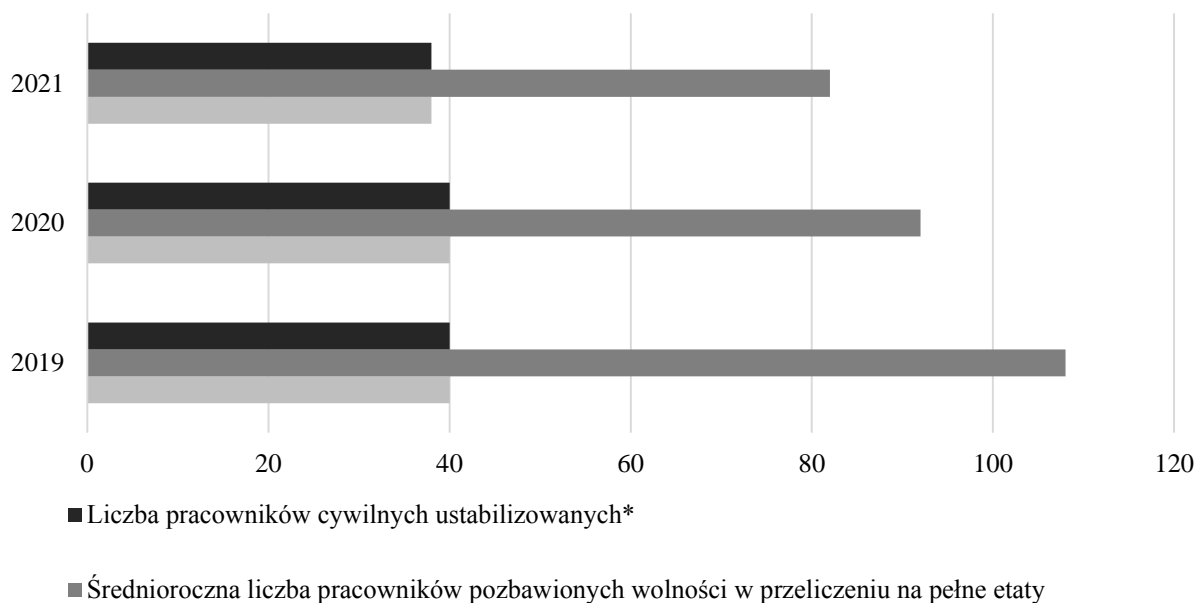
W tabeli 65 kolejno zestawiono dane dla przedsiębiorstwa C. Wśród wskaźników dla przedsiębiorstwa C warto wskazać na znaczące zakłócenia wskaźników rentowności, gdzie ROA wykazała spadki z ponad 50% w 2020 roku do 23,54% w 2021 roku. Z drugiej strony, skok powyżej 50% odnotował w tym samym roku ROE. Co więcej, rentowność operacyjna w roku 2019 przekraczała 180%, co można wytłumaczyć zdarzeniami o nietypowym charakterze. Z danych tych wyłania się obraz świadczący o braku stabilności biznesu (tab. 65).

**Tabela 65. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „C”**

Wskaźnik	2019	2020	2021
<b>w %</b>			
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	35,16	50,15	23,54
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	181,43	30,26	5,16
Wskaźnik rentowności netto (ROE)	15,69	30,98	50,72
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Stabilność zatrudnienia	100,00	100,00	100,00
Lojalność pracownika	5,00	0,00	5,26
Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych	18,63	15,71	16,75
Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	10,74	17,25	21,90
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wydajność pracy pracowników cywilnych	59,32	54,12	46,20
Wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności	21,97	23,53	31,24
Średnia płaca pracowników cywilnych	44,11	47,39	49,73
Średnia płaca pracowników pozbawionych wolności	20,20	25,29	20,12
Produktywność pracowników cywilnych	197,10	178,17	18,76
Produktywność pracowników pozbawionych wolności	42,62	85,70	86,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

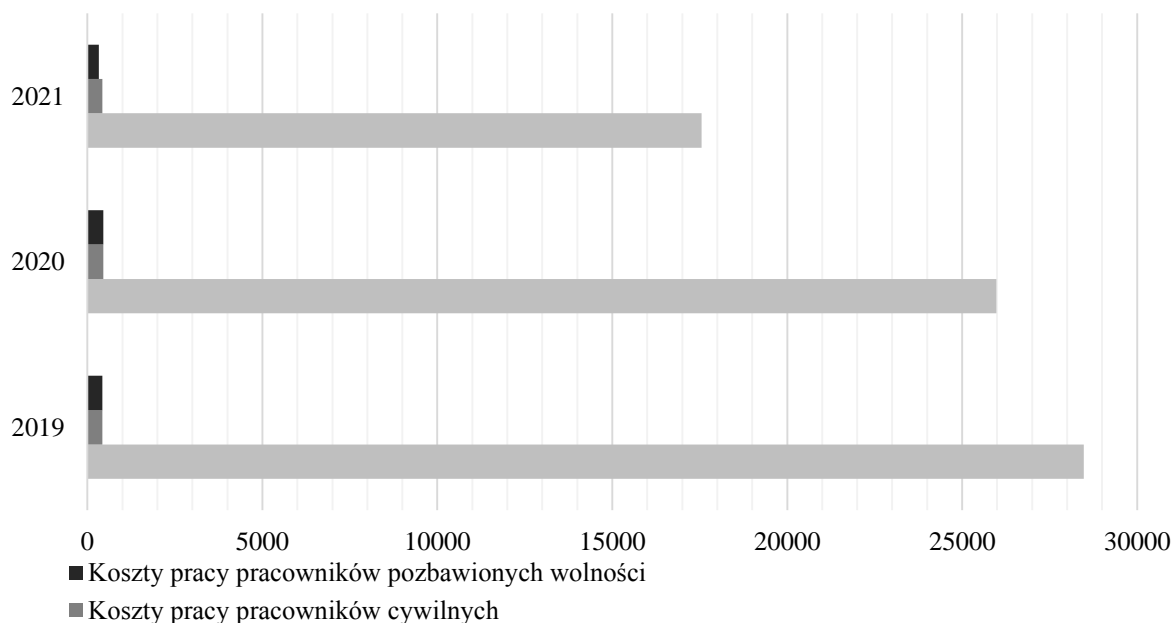
Redukcja stanu załogi w przywieziennym zakładzie pracy „C” dotyczyła głównie pracowników pozbawionych wolności, co prezentuje wykres na rysunku 52. Na rysunku 53 z kolei przedstawiono wybrane dane finansowe w rozpatrywanym okresie, w którym dostrzec można istotny spadek poziomu sprzedaży, co znalazło odbicie na wskaźnikach rentowności.



**Rysunek 52. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „C” w latach 2019-2021**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 53. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „C” w latach 2019-2021 (w tys. zł)**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnioroczna liczba osadzonych w przeliczeniu na pełne etaty spadła z 108 w 2019 roku do 82 w 2021 roku, przy czym analogiczna zmiana dla pracowników cywilnych wynosiła tylko 40 do 38 (rys. 52). Analizując wskaźniki rentowności zakładu pracy, można argumentować, że były one utrzymane mimo spadków realizowanych obrotów, prawdopodobnie dzięki ograniczeniu kosztów pracy.

W przedstawionych w tabeli 66 wynikach dla przedsiębiorstwa D uwagę zwracają niskie odczyty lojalności pracowników dla lat 2019 oraz 2020 (równe zero) oraz stopniowa poprawa wskaźnika stabilności zatrudnienia.

**Tabela 66. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „D”**

Wskaźnik	2019	2020	2021
<b>w %</b>			
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	23,64	28,62	16,21
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	44,55	38,17	12,38
Wskaźnik rentowności netto (ROE)	3,65	5,10	3,18
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Stabilność zatrudnienia	75,00	90,70	100,00
Lojalność pracownika	0,00	0,00	13,33
Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych	1,70	2,43	1,32
Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	5,63	5,61	2,93
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wydajność pracy pracowników cywilnych	26,67	29,25	30,39
Wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności	29,34	29,95	27,36
Średnia płaca pracowników cywilnych	35,69	38,87	44,31
Średnia płaca pracowników pozbawionych wolności	12,66	18,06	17,66
Produktywność pracowników cywilnych	11,95	17,11	10,44
Produktywność pracowników pozbawionych wolności	8,71	24,06	11,93

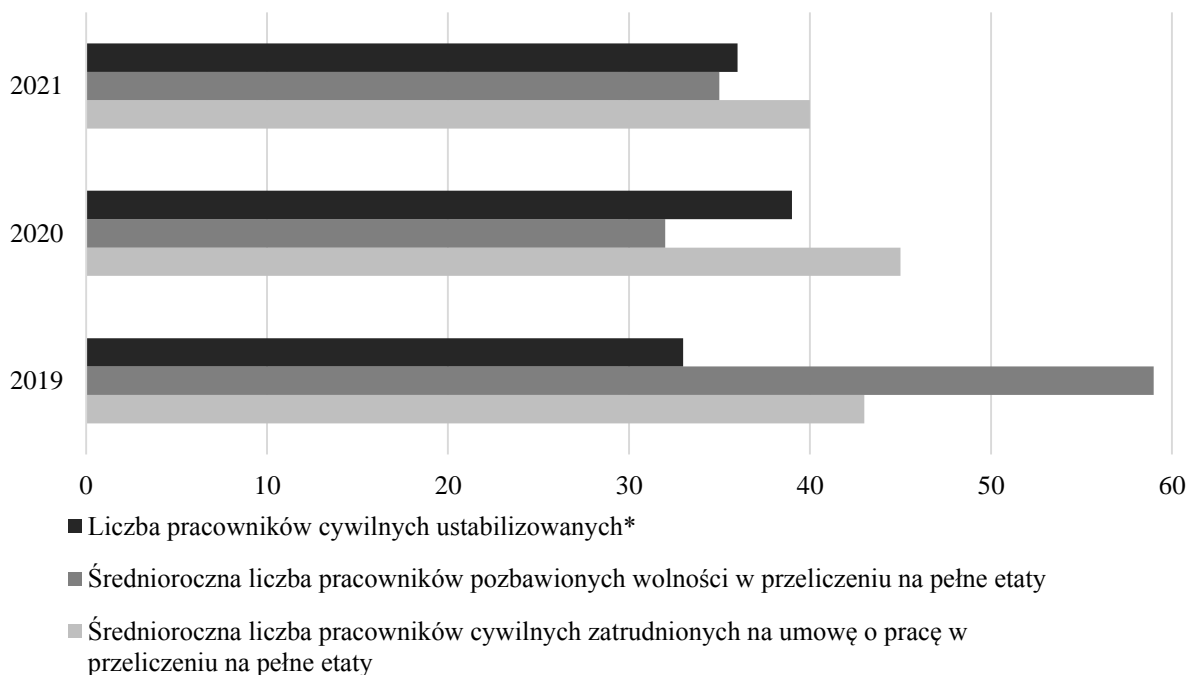
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zrazu widoczna jest natomiast tendencja stabilizowania wskaźników wydajności pracy pracowników cywilnych, czemu towarzyszyły również analogiczne wzrosty średnich wynagrodzeń dla tej grupy osób. Analogiczne wskaźniki dla osób pozbawionych wolności wykazywały większe różnicowanie na przestrzeni okresu 2019-2021. Szczególnie zwraca



uwagę skokowy wręcz wzrost produktywności osadzonych, jaki wystąpił w pandemicznym roku 2020 (tab. 66).

Na rysunku 54 uwidoczono spadki zatrudnienia w przedsiębiorstwie w pandemicznym okresie. Najszerzej zredukowano liczebność pracowników pozbawionych wolności, przy czym średnioroczna liczba pełnych etatów pracowników cywilnych została w większej mierze utrzymana. Warto zwrócić także uwagę na wzrosty liczby pracowników ustabilizowanych, przez co rozumie się osoby, które przepracowały 1 rok lub więcej (rys. 54).

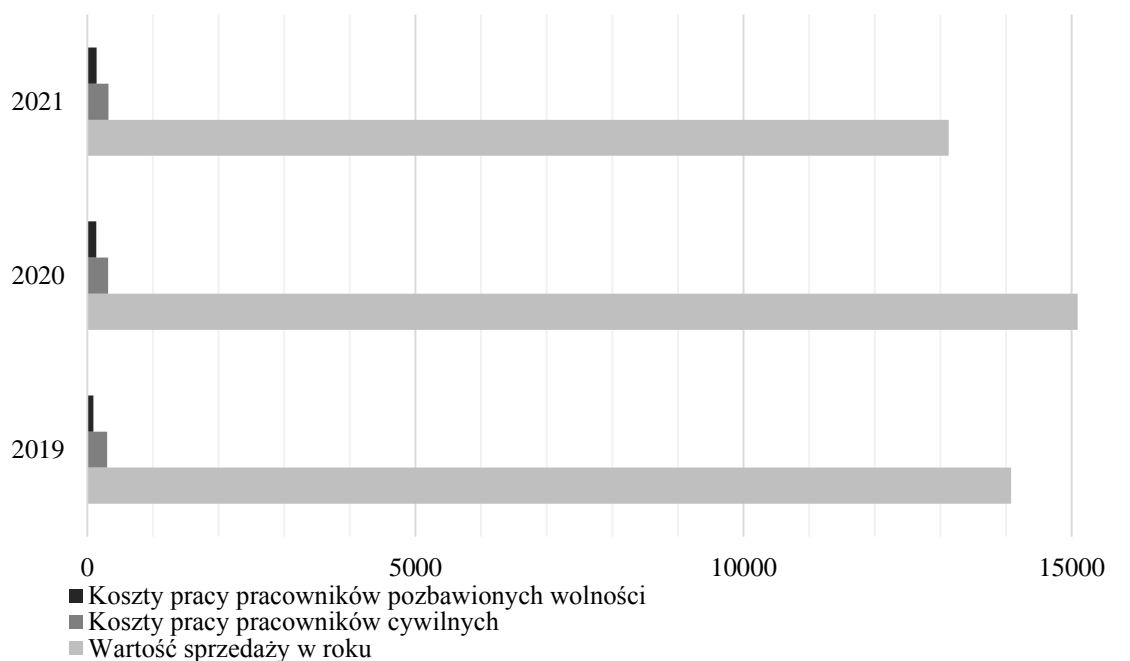


**Rysunek 54. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „D” w latach 2019-2021**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W przychodach przywięziennego zakładu pracy „D” odnotowano stosunkowo nieznaczne spadki na przestrzeni trzech lat, przede wszystkim za sprawą wzrostu obrotów w 2020 roku, co stworzyło wyższą bazę w stosunku do wyników w 2021 roku – szczegóły przedstawia wykres na rysunku 55. Warto zauważyć, że pomimo spadków zatrudnienia osób pozbawionych wolności, koszty ich pracy wzrosły w badanym okresie. Koszty pracy pracowników cywilnych wzrosły, w zgodzie ze swoistą coroczną waloryzacją wynagrodzeń (rys. 55).



**Rysunek 55. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „D” w latach 2019-2021 (w tys. zł)**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 67 zestawiono uzyskane dane dla przywięziennego zakładu pracy E, w którym zaobserwowano najslabszą sytuację pod względem rentowności wśród badanych podmiotów. Wszystkie trzy wskaźniki rentowności dla tego przedsiębiorstwa nie przekroczyły w żadnym z trzech lat poziomu 10%, a na koniec badanego okresu jedynie wskaźnik ROE przekraczał poziom 5%. Towarzyszyła temu nienajgorsza natomiast stabilność zatrudnienia oraz dość niskie poziomy produktywności wynagrodzeń zarówno dla pracowników cywilnych, jak też dla tych pozbawionych wolności. Wydajność ich pracy pozostawała relatywnie stabilna w rozpatrywanym okresie, wyjąwszy pojedynczy jej skok dla osadzonych, który został odnotowany w 2020 roku.

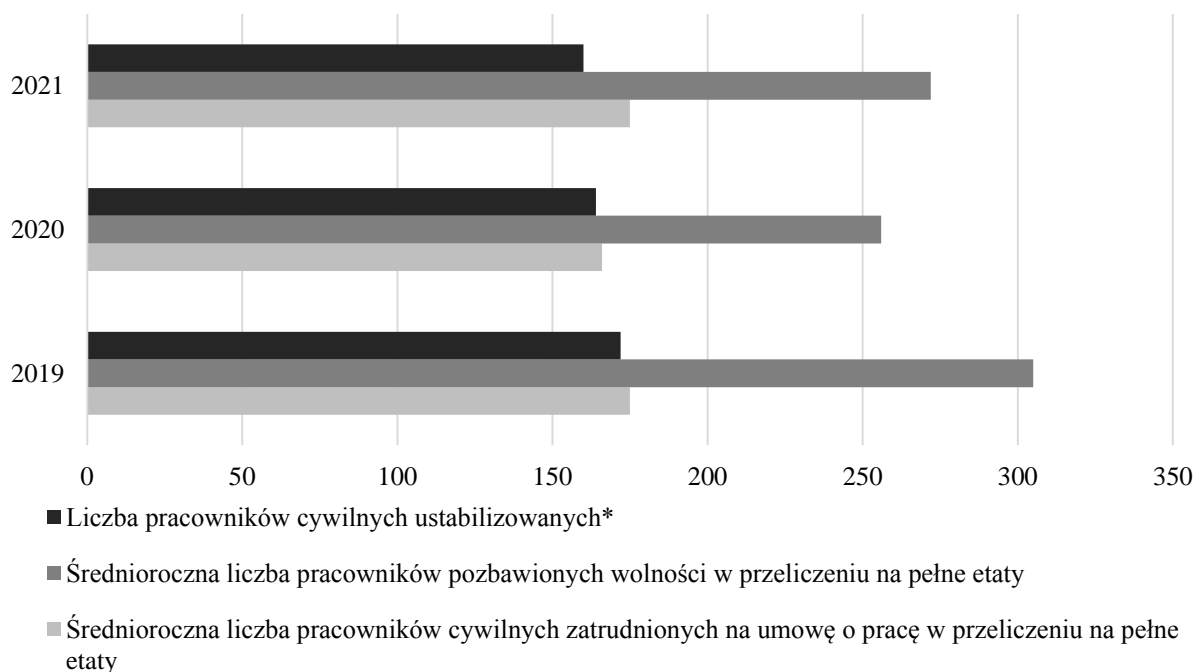
**Tabela 67. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „E”**

Wskaźnik	2019	2020	2021
<b>w %</b>			
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	4,27	2,21	3,98
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	6,08	3,10	2,79
Wskaźnik rentowności netto (ROE)	7,68	4,27	7,15
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Stabilność zatrudnienia	98,29	94,80	87,91
Lojalność pracownika	6,59	8,18	7,59
Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych	0,48	0,25	0,39
Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	0,61	0,33	0,58
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wydajność pracy pracowników cywilnych	32,70	30,26	32,07
Wydajność pracy pracowników pozbawionych wolności	19,87	31,92	20,92
Średnia płaca pracowników cywilnych	54,95	62,71	65,55
Średnia płaca pracowników pozbawionych wolności	29,34	30,33	31,51
Produktywność pracowników cywilnych	29,80	16,55	29,32
Produktywność pracowników pozbawionych wolności	17,10	10,73	18,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto wskazać, że w 2021 roku to w przedsiębiorstwie E odnotowano najwyższe średnie wysokości płacy w obu grupach pracowników – odpowiednio 65,55 tys. zł dla pracowników cywilnych oraz aż 31,51 tys. zł dla pracowników pozbawionych wolności (tab. 67). Na rysunkach 56 i 57 przedstawiono zatrudnienie oraz wyniki przedsiębiorstwa.

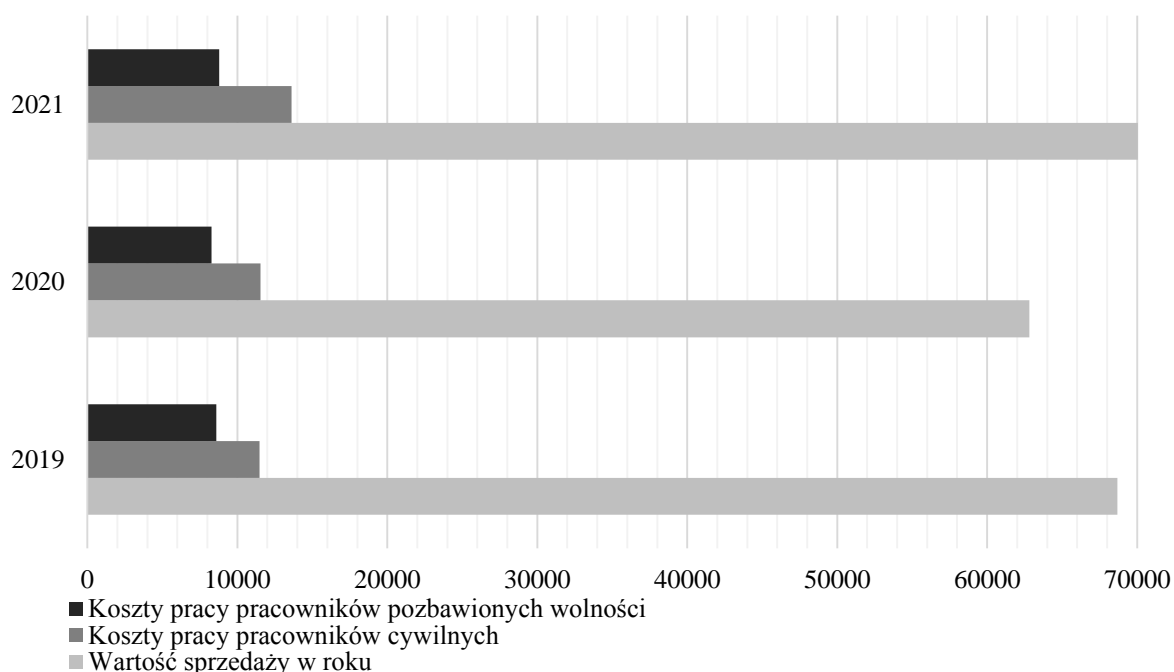
Poziomy zatrudnienia w ostatnim z rozpatrywanych przywieziennych zakładów pracy okazały się stosunkowo stabilne. Przedsiębiorstwo "E" jest zakładem zatrudniającym najwięcej osób spośród badanych podmiotów. W okresie pandemii odnotowano spadki zatrudnienia osób pozbawionych wolności, jednak jedynie w pierwszym roku pandemii. Rok 2021 przyniósł wzrost zasobu siły roboczej, choć uwagę zwraca z kolei stopniowy spadek liczby ustabilizowanych pracowników cywilnych (rys. 56).



**Rysunek 56. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „E” w latach 2019-2021**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



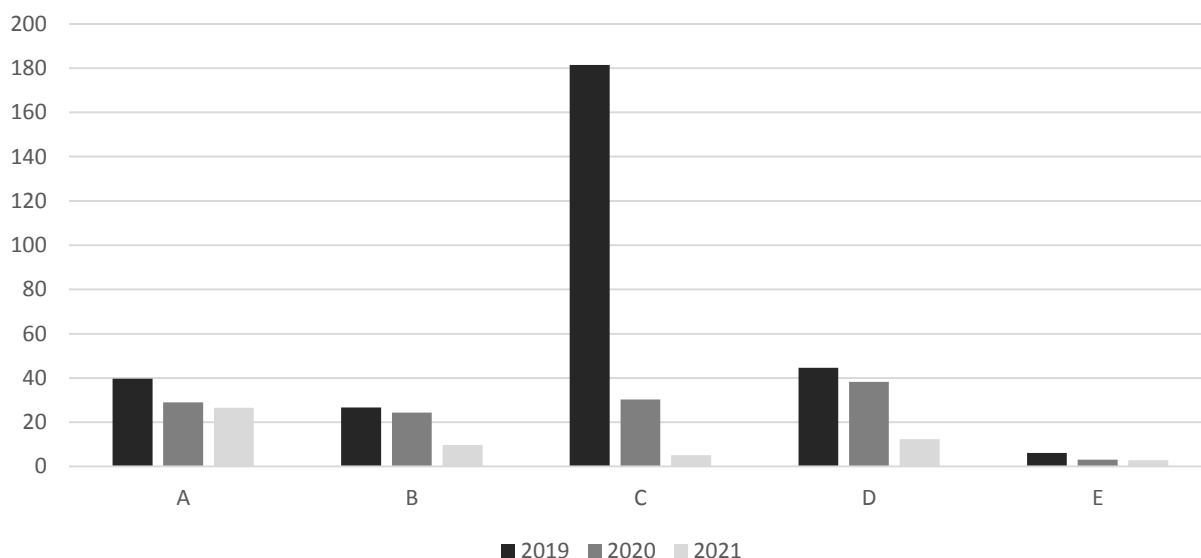
**Rysunek 57. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „E” w latach 2019-2021 (w tys. zł)**

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie jak przedsiębiorstwo "A", przywieźnienny zakład pracy "E" może uznać okres pandemii za stosunkowo udany pod względem sprzedażowym. W 2021 roku udało się pokonać bazę przychodową ugruntowaną w 2019 roku. Jedynie rok 2020 przyniósł ujemne wahnięcie w związku z pierwszym, pandemicznym szokiem. Poprawa wyników w badanym okresie nastąpiła przy stabilnych poziomach kosztów pracy pracowników pozbawionych wolności oraz stopniowych zwyczajach dla pracowników cywilnych (rys. 57).

W celu dodatkowego naświetlenia różnic między badanymi przedsiębiorstwami na przestrzeni lat 2019-2021, wybrane wskaźniki zestawiono kolejno na wykresach. Na rysunku 58 przedstawiono zmiany rentowności operacyjnej w przywieźniennych zakładach pracy. Wskaźnik ten okazuje się szczególnie użyteczny, jako że jako jedyny ze wskaźników rentowności uwzględnia wyłącznie efektywność podstawowej działalności przedsiębiorstwa.



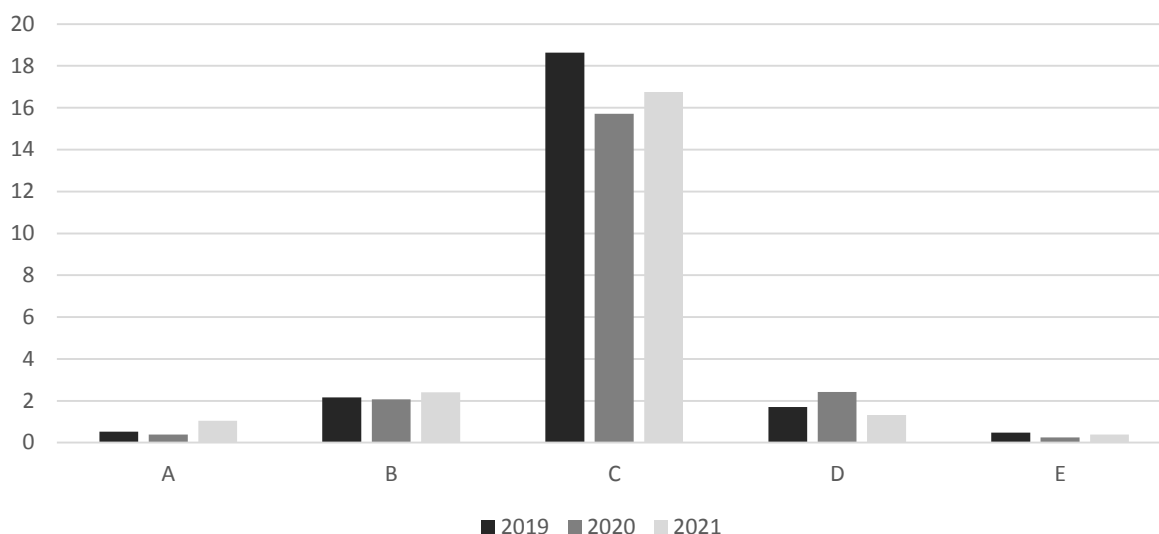
**Rysunek 58. Rentowność operacyjna badanych przedsiębiorstw w latach 2019-2021 (w %)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorstwa A, B, C oraz D charakteryzowały się dość zbliżonymi wartościami wskaźnika oraz tendencjami jego zmian, wyjąwszy atypowy odczyt w przedsiębiorstwie C w roku 2019. Przywieźnienny zakład pracy E wyraźnie odstaje od grupy, wykazując relatywnie niską rentowność pomimo relatywnie wysokiej sprzedaży (rys. 58).

Na kolejnych dwóch wykresach zestawiono wskaźniki produktywności wynagrodzeń w rozpatrywanych przedsiębiorstwach. Najpierw na rysunku 59 zaprezentowano wartości

wskaźnika dla pracowników cywilnych, które znacząco odstają względem pozostałych firm, osiągając poziomy przekraczające 16%.

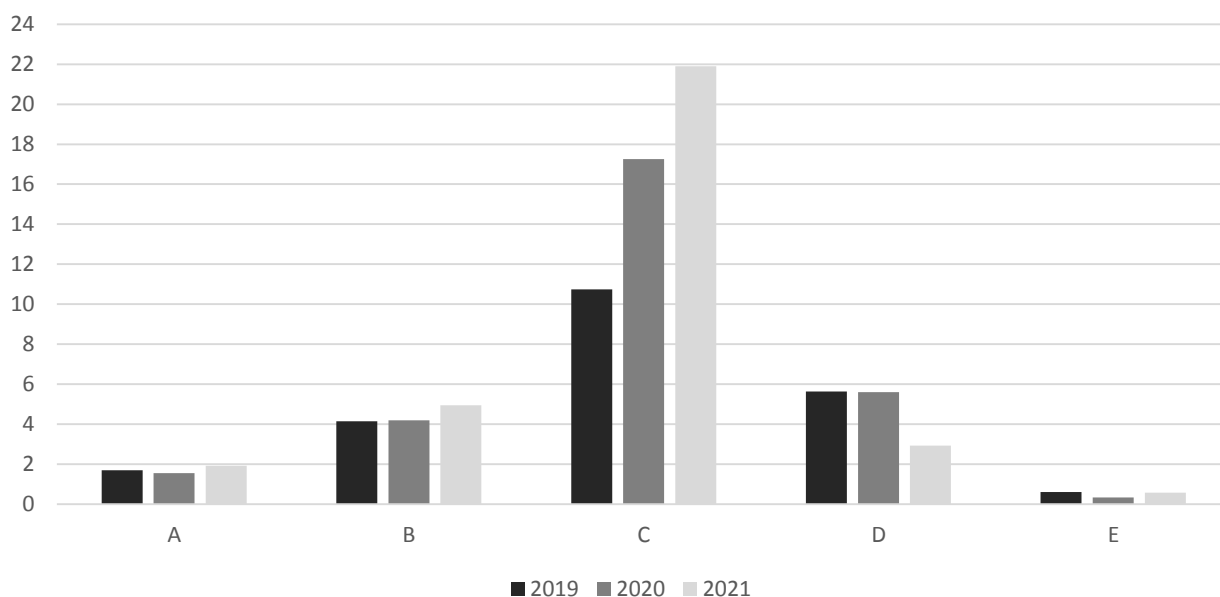


**Rysunek 59. Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2019-2021 (w %)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród pozostałych przywieziennych zakładów pracy wartości tych wskaźników nie przekraczały 2% (rys. 59). Podobne tendencje uwidoczniły się również w przypadku produktywności wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności, co przedstawiono na wykresie na rysunku 60.

Wartości wskaźnika dla osadzonych w przedsiębiorstwie C dynamicznie wzrastały na przestrzeni rozpatrywanych trzech lat, osiągając poziomy rzędu 22%, podczas gdy drugi, najwyższy wynik przedsiębiorstwa B, to zaledwie niespełna 5%. Już z pobieżnej analizy rysuje się tym samym perspektywa wysokiej oceny efektywności organizacyjnej dla przedsiębiorstwa C. Warto podkreślić intuicyjnie logiczną obserwację, że produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności była przeciętnie w badanych przedsiębiorstwach wyższa, aniżeli dla pracowników cywilnych. Warto dodać, że wysokie obroty niektórych zakładów pracy nie warunkowały ich wysokiej pozycji na gruncie efektywności organizacyjnej.



**Rysunek 60. Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności w badanych przedsiębiorstwach w latach 2019-2021 (w %)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W trzecim etapie oszacowano wskaźnik syntetyczny, na którego składały się kolejno zakodowane wskaźniki cząstkowe efektywności, które uprzednio opisywano:

- Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) –  $x_1$
- Wskaźnik rentowności działania operacyjnej –  $x_2$
- Wskaźnik rentowności netto –  $x_3$
- Stabilność zatrudnienia –  $x_4$
- Lojalność pracownika –  $x_5$
- Wydajność pracy pracownicy cywilni –  $x_6$
- Wydajność pracy pracownicy pozbawieni wolności –  $x_7$
- Średnia płaca pracownicy cywilni –  $x_8$
- Średnia płaca pracownicy pozbawieni wolności –  $x_9$
- Produktywność pracownika –  $x_{10}$
- Produktywność pracownika pozbawionego wolności –  $x_{11}$
- Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych –  $x_{12}$
- Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności –  $x_{13}$

Wskaźniki te, stanowiąc wkład do obliczeń indeksu syntetycznego, rozpatrywano również dla trzech lat: 2019, 2020 oraz 2021. Indeks syntetyczny (tzw. syntetyczny miernik

rozwoju, SMR) pomyślano jako kombinację liniową standaryzowanych wartości wskaźników cząstkowych. Zastosowana normalizacja wskaźników cząstkowych na tzw. wartości Z była niezbędna do uzyskania porównywalności rozbieżnych wskaźników, opartych o różne skale i rzędy wielkości. Standaryzowane wartości mogą zostać wykorzystane we wzorze na SMR, który dany jest jako:

$$SMR_i = \frac{\sum_{j=1}^m w_j z_{ij} - \sum_{j=1}^m w_j \min_i z_{ij}}{\sum_{j=1}^m w_j \max_i z_{ij} - \sum_{j=1}^m w_j \min_i z_{ij}}$$

Gdzie:

- $z_{ij}$  oznacza standaryzowaną wartość  $j$ -tego wskaźnika cząstkowego dla  $i$ -tego przedsiębiorstwa,
- $w_j$  oznacza wagę  $j$ -tego wskaźnika cząstkowego we wskaźniku syntetycznym. Dla wszystkich wskaźników cząstkowych zastosowano jednakie wagi, nie priorytetyzując żadnego z nich.
- zaś  $\min_i z_{ij}$  oraz  $\max_i z_{ij}$  oznaczają stosownie minimalną oraz maksymalną wartość rozpatrywanego, standaryzowanego  $j$ -tego wskaźnika cząstkowego w badanej próbie przedsiębiorstw.

Na podstawie tego ostatniego tworzy się tzw. obiekt wzorcowy, który charakteryzuje się najlepszymi (najwyższymi) wartościami standaryzowanych zmiennych, zaobserwowanych w całej próbie badawczej (wartości  $\max_i z_{ij}$ ). Od tak utworzonego wzorca wyliczana jest odległość między obiektami.

Ostateczne wartości oszacowanych wskaźników SMR dla poszczególnych lat oraz dla średnich wartości wskaźników cząstkowych w całym badanym okresie przedstawiono kolejno w tabeli 68.

W toku obliczeń przyjęto, że wszystkie analizowane wskaźniki cząstkowe to stymulanty, a więc zmienne, dla których pożądaną jest maksymalna wartość, co odpowiada ich interpretacji na płaszczyźnie ekonomicznej. Wartości SMR dla badanych przedsiębiorstw w rozpatrywanym okresie wahały się między 0,134 (przedsiębiorstwo D, 2019 rok) a 0,790 (przedsiębiorstwo C, 2019 rok). Widoczne są zawirowania wartości wskaźników w pandemicznym 2020 roku. Uwagę zwraca także silna poprawa dla przedsiębiorstwa D – wzrost z 0,134 do 0,261 na przełomie 2019 i 2020 roku, a dalej dalsza poprawa do 0,278 w 2021 roku. (tab. 68).



**Tabela 68. Wartości syntetycznego miernika rozwoju efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy**

Przywiezienny zakład pracy	SMR <sub>i</sub>			
	2019	2020	2021	Średnia 2019-2021
A	0,294	0,246	0,384	0,266
B	0,352	0,267	0,335	0,329
C	0,790	0,772	0,682	0,770
D	0,134	0,261	0,278	0,218
E	0,310	0,260	0,300	0,242

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Syntetyczny miernik rozwoju umożliwia rangowanie obiektów; im wyższa wartość wskaźnika, tym lepiej. Wartości SMR zawierają się w przedziale od 0 do 1, przy czym wartości bliskie zeru wskazują na niską pozycję w rankingu, natomiast wartości bliskie 1 wskazują na wysoką pozycję w rankingu. W analizowanym badaniu na podstawie wyników w tabeli 68 utworzono ranking przywieziennych zakładów pracy ze względu na efektywność organizacyjną, co przedstawiono kolejno w tabeli 69.

**Tabela 69. Ranking przywieziennych zakładów pracy ze względu na efektywność organizacyjną**

Przywiezienny zakład pracy	Miejsce w rankingu			
	2019	2020	2021	Średnia 2019-2021
A	4	5	2	3
B	2	2	3	2
C	1	1	1	1
D	5	3	5	5
E	3	4	4	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niekwestionowanym liderem efektywności organizacyjnej okazało się przedsiębiorstwo C, które we wszystkich latach zajmowało pierwszą pozycję pod względem wartości SMR. Z drugiej strony, istotny awans odnotowało przedsiębiorstwo A – z piątej lokaty w 2020 roku na drugie miejsce w roku kolejnym. Podobna sytuacja wystąpiła

w przedsiębiorstwie D, które jednak w 2021 roku wróciło znów na najniższą pozycję (tab. 69).

Dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy oszacowano modele strukturalne SEM, których parametry zostaną przedstawione w kolejnych tabelach.

Wszystkie parametry modelu okazały się statystycznie istotne, przy czym najsilniejszy wpływ na efektywność organizacyjną (ponownie mierzony współczynnikiem standaryzowanym) miały obszary doboru (0,656) oraz wynagradzania pracowników (0,637). Najślabszy wpływ miało natomiast szkolenie pracowników (0,337). Obserwacje te potwierdzają analogiczne odczyty współczynników determinacji wielorakiej, które – poza obszarem szkolenia pracowników – pozostawały względnie wysokie. Tym samym można oceniać, że obszary te dobrze opisują poszczególne komponenty zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 70).

**Tabela 70. Parametry strukturalne modelu ZZZ – Przywiezienny zakład pracy „A”**

Regresja ZZZ do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,560	0,656	0,094	3,985	<0,001**	0,795
Motywowanie pracowników	0,803	0,579	0,118	4,565	<0,001**	0,632
Wynagradzanie pracowników	0,795	0,637	0,132	4,037	<0,001**	0,751
Ocenianie pracowników	0,812	0,619	0,103	5,255	<0,001**	0,709
Szkolenia pracowników	0,358	0,337	0,095	2,527	<0,001**	0,210

Gdzie: \* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,01; \*\* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 71 z kolei przedstawiono zastosowane uprzednio w pracy miary dopasowania modelu ZZZ do danych. Wszystkie ich wartości znalazły się na akceptowalnych poziomach, co świadczy o dobrym dopasowaniu modelu teoretycznego do danych empirycznych. Tym samym można oceniać, że model we właściwy sposób implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji między składowymi konstruktami dla przywieziennego zakładu pracy A (tab. 71).

**Tabela 71. Miary dopasowania modelu ZZZ dla przywiąziennego zakładu pracy „A”**

Miara dopasowania	Wartość miary	Ocena uzyskanego wyniku
CMIN/df	2,354	akceptowalny
GFI	0,874	akceptowalny
AGFI	0,856	akceptowalny
TLI	0,892	akceptowalny
CFI	0,903	akceptowalny
RMSEA	0,062	akceptowalny
PCLOSE	0,231	akceptowalny
AIC	1643,442	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 72 kolejno przedstawiono parametry strukturalne modelu ZZZ dla przywiąziennego zakładu pracy B. Najsilniejszy wpływ na ZZZ ponownie wykazały obszary doboru (0,881) oraz motywowania pracowników (0,856), zaś najsłabszy wpływ odnotowano dla szkolenia pracowników (0,453). Wyniki te zbieżne były z wartościami uzyskanymi dla współczynników determinacji wielorakiej (tab. 72).

**Tabela 72. Parametry strukturalne modelu ZZZ – Przywiązienny zakład pracy „B”**

Regresja ZZZ do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,752	0,881	0,127	5,353	<0,001**	0,862
Motywowanie pracowników	0,957	0,856	0,158	6,133	<0,001**	0,686
Wynagradzanie pracowników	1,068	0,778	0,177	5,423	<0,001**	0,815
Ocenianie pracowników	1,091	0,832	0,139	7,060	<0,001**	0,769
Szkolenie pracowników	0,481	0,453	0,128	3,394	<0,001**	0,228

Gdzie: \* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,01; \*\* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 73 przedstawiono natomiast miary dopasowania modelu teoretycznego do danych empirycznych dla przedsiębiorstwa B. Ukształtowały się one na akceptowalnych poziomach. Model teoretyczny właściwie dopasowany jest do danych empirycznych i tym samym dobrze implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji (tab. 73).

**Tabela 73. Miary dopasowania modelu ZZZ dla przywięziennego zakładu pracy „B”**

Miara dopasowania	Wartość miary	Ocena uzyskanego wyniku
CMIN/df	1,982	akceptowalny
GFI	0,893	akceptowalny
AGFI	0,885	akceptowalny
TLI	0,899	akceptowalny
CFI	0,901	akceptowalny
RMSEA	0,059	akceptowalny
PCLOSE	0,241	akceptowalny
AIC	1641,234	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Parametry strukturalne modelu ZZZ dla przywięziennego zakładu pracy C przedstawiono kolejno w tabeli 74. Każdorazowo okazały się one statystycznie istotne na poziomie 0,001, z najsilniejszym wpływem na ZZZ przez obszary doboru (aż 0,979) oraz wynagradzania pracowników (0,951). Najsłabszy wpływ ponownie wykazał obszar szkolenia pracowników (0,503). Wyniki te, wraz z współczynnikami determinacji wielorakiej wskazują na dobry opis poszczególnych komponentów ZZZ przez model (tab. 74).

**Tabela 74. Parametry strukturalne modelu ZZZ – Przywięzienny zakład pracy „C”**

Regresja ZZZ do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,836	0,979	0,141	5,948	<0,001**	0,958
Motywowanie pracowników	1,199	0,864	0,176	6,814	<0,001**	0,762
Wynagradzanie pracowników	1,187	0,951	0,197	6,026	<0,001**	0,905
Ocenianie pracowników	1,212	0,924	0,154	7,844	<0,001**	0,854
Szkolenie pracowników	0,534	0,503	0,142	3,771	<0,001**	0,253

Gdzie: \* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,01; \*\* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 75 z kolei przedstawiono miary dopasowania modelu ZZZ do danych empirycznych. Uzyskane zadowalające odczyty pozwalają twierdzić, że model teoretyczny jest dobrze dopasowany. Implikuje również w sposób właściwy rzeczywistą strukturę

macierzy wariancji-kowariancji między analizowanymi składowymi konstruktów dla przywieźniennego zakładu pracy C (tab. 75).

**Tabela 75. Miary dopasowania modelu ZZZ dla przywieźniennego zakładu pracy „C”**

Miara dopasowania	Wartość miary	Ocena uzyskanego wyniku
CMIN/df	1,745	akceptowalny
GFI	0,897	akceptowalny
AGFI	0,900	akceptowalny
TLI	0,904	akceptowalny
CFI	0,909	akceptowalny
RMSEA	0,048	akceptowalny
PCLOSE	0,452	akceptowalny
AIC	1638,643	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 76 przedstawiono parametry strukturalne dla czwartego z rozpatrywanych przywieźniennych zakładów pracy – przedsiębiorstwa zakodowanego jako D. Podobnie jak wcześniej, parametry modelu okazały się statystycznie istotne. Warto zwrócić uwagę, że dla obszaru szkolenia pracowników istotność ta została odnotowana na poziomie 0,01. Co więcej, najwyższe współczynniki standaryzowane (mierzące wpływ na ZZZ) otrzymano dla obszarów wynagradzania (0,531) oraz oceniania pracowników (0,478), niezmiennie najsłabszy z kolei wpływ odnotowano w przypadku szkolenia pracowników (0,256). Obserwacje te potwierdzają odczyty współczynników determinacji wielorakiej, które dają przesłanki by sądzić, że poszczególne obszary dobrze opisują komponenty ZZZ (tab. 76).

**Tabela 76. Parametry strukturalne modelu ZZZ – Przywieźnienny zakład pracy „D”**

Regresja ZZZ do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,683	0,403	0,121	4,530	<0,001**	0,719
Motywowanie pracowników	1,024	0,309	0,145	6,162	<0,001**	0,330
Wynagradzanie pracowników	0,859	0,531	0,187	5,528	<0,001**	0,976
Ocenianie pracowników	0,832	0,478	0,144	5,952	<0,001**	0,562
Szkolenie pracowników	0,361	0,256	0,156	2,832	0,006*	0,227

Gdzie: \* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,01; \*\* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 77 zestawiono miary dopasowania modelu teoretycznego, które ukształtowały się na zadowalających poziomach, co świadczy o dobrym dopasowaniu modelu do danych empirycznych. Tym samym, również model dla przedsiębiorstwa D właściwie implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji między analizowanymi składowymi konstruktów (tab. 77).

**Tabela 77. Miary dopasowania modelu ZZZ dla przywiązanego zakładu pracy „D”**

Miara dopasowania	Wartość miary	Ocena uzyskanego wyniku
CMIN/df	2,784	akceptowalny
GFI	0,871	akceptowalny
AGFI	0,874	akceptowalny
TLI	0,885	akceptowalny
CFI	0,892	akceptowalny
RMSEA	0,069	akceptowalny
PCLOSE	0,094	akceptowalny
AIC	1672,281	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Parametry ostatniego, piątego już modelu dla przywiązanego zakładu pracy E przedstawiono stosownie w tabeli 78. Wszystkie parametry modelu okazały się statystycznie istotne na poziomie co najmniej 0,01.

**Tabela 78. Parametry strukturalne modelu ZZZ – Przywiązanego zakładu pracy „E”**

Regresja ZZZ do obszaru	Współczynnik	Współczynnik standaryzowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość	Współczynnik R-kwadrat
Dobór pracowników	0,774	0,517	0,123	5,130	<0,001**	0,672
Motywowanie pracowników	1,160	0,350	0,157	6,978	<0,001**	0,308
Wynagradzanie pracowników	0,973	0,602	0,172	6,261	<0,001**	0,912
Ocenianie pracowników	0,942	0,457	0,155	6,741	<0,001**	0,525
Szkolenie pracowników	0,409	0,290	0,142	3,207	0,004*	0,212

Gdzie: \* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,01; \*\* oznacza statystyczną istotność na poziomie 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponownie, jedynie dla obszaru szkolenia pracowników odnotowano istotność na poziomie 0,01, podczas gdy dla pozostałych istotność ta ukształtowała się na poziomie 0,01. Wynagradzanie pracowników (współczynnik standaryzowany 0,602) oraz dobór pracowników (0,517) okazały się obszarami najsilniej rzutującymi na ZZL, zaś szkolenie pracowników (0,290) – niezmiennie najslabiej. Warto zwrócić jednak uwagę również na stosunkowo niski współczynnik standaryzowany dla motywowania pracowników. Biorąc pod uwagę współczynniki determinacji wielorakiej, można jednak powiedzieć, że obszary te właściwie opisują poszczególne komponenty ZZL (tab. 78).

W tabeli 79 podsumowano wartości miar dopasowania modelu ZZL dla przywieźniennego zakładu pracy „E”. Ukształtowały się one na akceptowalnych poziomach, co świadczy o dobrym dopasowaniu modelu teoretycznego do danych empirycznych. Model właściwie implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji pomiędzy analizowanymi składowymi konstruktami dla przywieźniennego zakładu pracy E (tab. 79).

**Tabela 79. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieźniennego zakładu pracy „E”**

Miara dopasowania	Wartość miary	Ocena uzyskanego wyniku
CMIN/df	2,623	akceptowalny
GFI	0,883	akceptowalny
AGFI	0,879	akceptowalny
TLI	0,892	akceptowalny
CFI	0,897	akceptowalny
RMSEA	0,067	akceptowalny
PCLOSE	0,114	akceptowalny
AIC	1661,248	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując uzyskane wyniki dla wszystkich pięciu modeli, należy wskazać, że każdorazowo parametry okazywały się dodatnie oraz statystycznie istotne na poziomie przynajmniej 0,01 (nie licząc dwukrotnego odczytu dla parametrów szkolenia pracowników na tym poziomie istotności, wszystkie pozostałe cechowały się istotnością statystyczną poniżej poziomu 0,001). Siła wpływu tych parametrów okazywała się dość różna, przy czym na ogół najslabiej na ZZL rzutował obszar szkolenia pracowników. Wszystkie miary dopasowania modeli dla pięciu rozpatrywanych przedsiębiorstw ukształtowały się na zadowalających poziomach.

W tabeli 80 podsumowano standaryzowane współczynniki regresji utworzonych modeli ZZL, których szczególnie silny wpływ odnotowano dla przywiąziennego zakładu pracy C. Biorąc pod uwagę analizę tego przedsiębiorstwa, uznawać je można do pewnego stopnia za przykład wręcz modelowy. Wysokie odczyty uzyskano także dla przedsiębiorstwa B. Parametry w przypadku modeli dla pozostałych przywiąziennych zakładów pracy były wyraźnie niższe, a najniższe wartości odnotowano nade wszystko dla przedsiębiorstwa D.

**Tabela 80. Standaryzowane współczynniki regresji modeli ZZL dla poszczególnych przywiąziennych zakładów pracy**

Regresja ZZL do obszaru	Przywiązienny zakład pracy				
	A	B	C	D	E
Dobór pracowników	0,656	0,881	0,979	0,403	0,517
Motywowanie pracowników	0,579	0,856	0,864	0,309	0,350
Wynagradzanie pracowników	0,637	0,778	0,951	0,531	0,602
Ocenianie pracowników	0,619	0,832	0,924	0,478	0,457
Szkolenie pracowników	0,337	0,453	0,503	0,256	0,290

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zestawiając poczynione obserwacje z wskazaniem indeksu SMR, można się pokusić o konkluzję, że wpływ poszczególnych komponentów na ZZL w danym przedsiębiorstwie był tym wyższy, im wyższe były odczyty wskaźników efektywności organizacyjnej. Należy pamiętać, że jest to niezależne od okresu wyznaczania wskaźnika, gdyż dane z kwestionariusza ankietowego pozyskano w 2021 roku, natomiast wskaźniki wyznaczono na bazie danych z lat 2019-2021 (tab. 80).

W tabeli 81 zestawiono wartości uzyskanych współczynników R-kwadrat dla poszczególnych obszarów oraz modeli ZZL. Każdorazowo najniższe odczyty uzyskiwano dla obszaru szkolenia pracowników, który jedynie w przypadku przedsiębiorstwa C nieznacznie przekroczył poziom 0,25. Względnie wysokie wartości współczynnika uzyskiwano natomiast głównie dla doboru pracowników (wyjąwszy przedsiębiorstwo D), a w drugim rzędzie dla wynagradzania pracowników. Dwa te obszary uznać można za kluczowe w ramach utworzonych modeli ZZL.

Dość słabo skorelowany okazał się natomiast obszar motywowania pracowników w przypadku modeli dla przedsiębiorstw D oraz E, gdzie współczynnik R-kwadrat wynosił nieco ponad 0,3, podczas gdy w pozostałych przypadkach wartości te kształtowały się na poziomie ponad 0,6. Niemniej, ocenić należy, że wszystkie obszary ZZL



(wyjąwszy zasygnalizowane wyjątki) dość silnie wpływały na efektywność w ramach utworzonych modeli (tab. 81).

**Tabela 81. Współczynniki R-kwadrat modeli ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy**

Regresja ZZL do obszaru	Przywiezienny zakład pracy				
	A	B	C	D	E
Dobór pracowników	0,795	0,862	0,958	0,719	0,672
Motywowanie pracowników	0,632	0,686	0,762	0,330	0,308
Wynagradzanie pracowników	0,751	0,815	0,905	0,976	0,912
Ocenianie pracowników	0,709	0,769	0,854	0,562	0,525
Szkolenie pracowników	0,210	0,228	0,253	0,227	0,212

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badania jakościowe poszerzono o wywiady z kierownictwem omawianych pięciu przywieziennych zakładów pracy. Zapytano ich o rozumienie pojęcia efektywności organizacyjnej. Z odpowiedzi stworzono chmurę tagów, którą przedstawiono na rysunku 61.

Do stworzenia chmury posłużono się narzędziem WordClouds, w przypadku którego im większe dane słowo, tym częściej pojawiało się ono w odpowiedziach ankietowanych. Badani menedżerowie wskazywali co do zasady na aspekt jak najlepszego wykorzystania (zdolność do wykorzystania) posiadanych zasobów przedsiębiorstwa. Podkreślano także aspekt właściwego, optymalnego gospodarowania nimi, którego celem było właściwe przystosowanie przedsiębiorstwa do otaczających go warunków, co sumarycznie przekładać się mogło na rozwój firmy (rys. 61).

Wszystkie badane przedsiębiorstwa miały obowiązek raportowania danych do Centralnego Zarządu Służby Więziennej, co ułatwiło analizę wskaźników efektywności organizacyjnej na potrzeby sprawozdawczości. Czterech ankietowanych zdecydowanie potwierdziło, że bada efektywność organizacyjną swego przedsiębiorstwa, natomiast jeden z pięciu raczej temu zaprzeczył. Podobnie obowiązek sprawozdawczości wyników finansowych potwierdziło czterech menedżerów.



**Rysunek 61. Chmura tagów na podstawie rozumienia przez badanych pojęcia efektywności organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Sprawozdania te jednak, zdaniem badanych, niekoniecznie zawierają wskaźniki efektywności organizacyjnej – trudności z wydaniem opinii na ten temat miało dwóch z pięciu ankietowanych, a kolejna dwójka zaprzeczyła, by wartości takie pojawiały się w raportach. Jedynie jeden menedżer stwierdził, że sprawozdania obejmują także ten aspekt. Zdaniem badanych, w ciągu ostatnich 3 lat w przedsiębiorstwach, w których pracują wystąpiła duża (4 odpowiedzi), bądź niewielka (1 odpowiedź) nadwyżka finansowa, co wskazuje, że firmy te nie miały nawet w czasie pandemii kłopotów z osiągnięciem progu rentowności. Z tego też względu trzech z pięciu respondentów uznało kondycję finansową swych przedsiębiorstw za dobrą, natomiast dwóch ankietowanych nie miało zdania.

W tabeli 81 zestawiono deklaracje badanych co do wykorzystania wskaźników efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają. Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że pomiarowi podlega dość szeroka gama wskaźników. Podstawowe wskaźniki rentowności i płynności były przedmiotem pomiaru we wszystkich pięciu przedsiębiorstwach. Podobnie na ogół mierzono zadłużenie oraz wydajność pracy. Duży rozstrzał odpowiedzi uzyskano w przypadku kwestii innowacyjności, która mierzona była

w dwóch, a zdecydowanie mierzona nie była w trzech przedsiębiorstwach. Stosunkowo rzadko mierzono również zadowolenie pracowników oraz kwestie przywództwa (tab. 82).

**Tabela 82. Deklaracje ankietowanych co do wykorzystania wskaźników efektywności organizacyjnej w ich przedsiębiorstwach (jako liczba odpowiedzi)**

Wskaźnik efektywności organizacyjnej	Jest mierzony	Raczej jest mierzony	Trudno powiedzieć	Raczej nie jest mierzony	Nie jest mierzony
Wydajność pracy	4	-	-	1	-
Stabilność zatrudnienia	4	-	-	-	1
Zadowolenie pracowników	2	-	1	-	2
Produktywność przedsiębiorstwa	4	-	-	-	1
Rentowność	5	-	-	-	-
Płynność	5	-	-	-	-
Zadłużenie	4	1	-	-	-
Sprawność działania*	2	1	-	-	1
Przywództwo		-	3	-	2
Sprawność systemu komunikacji wewnętrznej	2	1	-	-	2
Innowacyjność	2	-	-	-	3
Wysoki standard świadczonych usług	2	1	-	-	2

\* Brak odpowiedzi jednego z ankietowanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 83 zestawiono wyniki rankingu co do istotności rozpatrywanych wskaźników efektywności organizacyjnej. Wyniki oceny wskaźników efektywności były zróżnicowane. Katalog wskaźników efektywności organizacyjnej obejmował 25 wskaźników proponowanych do oceny kadry menedżerskiej badanych przywieziennych zakładów pracy. W wyniku przeprowadzonego rankingu do indeksu oceny efektywności organizacyjnej PZP przyjęto 13 wskaźników ocenionych na poziomie 1 (bardzo istotny), 2 (mniej istotny), a także 3 (przeciętnie istotny), do których menedżerowie zaliczyli takie wskaźniki jak :

- wskaźnik rentowności aktywów ROA,
- wskaźnik rentowności działalności operacyjnej,
- wskaźnik rentowności netto ROE,
- wskaźnik produktywności pracowników cywilnych,
- wskaźnik produktywności pracowników pozbawionych wolności,
- wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników cywilnych,

- wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników pozbawionych wolności,
- wskaźnik stabilności zatrudnienia,
- wskaźnik lojalności pracownika,
- wskaźnik wydajności pracy pracowników cywilnych,
- wskaźnik wydajności pracy pracowników pozbawionych wolności,
- wskaźnik średniej płacy pracowników cywilnych,
- wskaźnik średniej płacy pracowników pozbawionych wolności.

Do oceny nie przyjęto 12 wskaźników ocenionych na poziomie 4 (mało istotny) oraz na poziomie 5 (zupełnie nieistotny). Jako mało i nieistotne wskaźniki menedżerowie wskazali: wskaźnik produktywności majątku, wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik szybkiej płynności, wskaźnik ogólnego zadłużenia, wskaźnik cyklu należności, wskaźnik rotacji zapasów, wskaźnik zaangażowania majątku, wskaźnik sprawności działania, wskaźnik przywództwa, wskaźnik sprawności systemu komunikacji wewnętrznej, wskaźnik innowacyjności i wprowadzenia nowych technologii oraz wskaźnik wysokiego standardu świadczonych usług. Najbardziej istotnymi wskaźnikami na poziomie 1 były wskaźniki: rentowności, produktywności pracowników cywilnych i pracowników pozbawionych wolności, wynagrodzeń pracy pracowników cywilnych, lojalności pracownika, wydajności pracy pracowników cywilnych, wydajności pracy pracowników pozbawionych wolności, a także średniej płacy pracowników cywilnych (tab. 83).

**Tabela 83. Oceny ankietowanych, co do istotności wskaźników efektywności organizacyjnej (jako liczba odpowiedzi)**

Wskaźnik efektywności organizacyjnej	Zupełnie nieistotny (5)	Mało istotny (4)	Przeciętnie istotny (3)	Mniej istotny (2)	Bardzo istotny (1)
Wskaźnik rentowności aktywów ROA	-	-	-	-	5
Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	-	-	-	-	5
Wskaźnik rentowności netto ROE	-	-	-	-	5
Wskaźnik produktywności pracowników cywilnych	-	-	-	-	5
Wskaźnik produktywności pracowników pozbawionych wolności	-	-	-	-	5
Wskaźnik produktywności majątku	2	3	-	-	-

Wskaźnik bieżącej płynności	3	2	-	-	-
Wskaźnik szybkiej płynności	4	1	-	-	-
<b>Wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników cywilnych</b>	-	-	-	-	<b>5</b>
<b>Wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników pozbawionych wolności</b>	-	-	-	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Wskaźnik stabilności zatrudnienia</b>	-	-	-	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Wskaźnik lojalności pracownika</b>	-	-	-	-	<b>5</b>
<b>Wskaźnik wydajności pracy pracowników cywilnych</b>	-	-	-	-	<b>5</b>
<b>Wskaźnik wydajności pracy pracowników pozbawionych wolności</b>	-	-	-	-	<b>5</b>
<b>Wskaźnik średniej płacy pracowników cywilnych</b>	-	-	-	-	<b>5</b>
<b>Wskaźnik średniej płacy pracowników pozbawionych wolności</b>				<b>1</b>	<b>4</b>
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	4	1	-	-	-
Wskaźnik cyklu należności	5	-	-	-	-
Wskaźnik rotacji zapasów	3	2	-	-	-
Wskaźnik zaangażowania majątku	2	3	-	-	-
Wskaźnik sprawności działania	2	3	-	-	-
Wskaźnik przywództwa	1	4	-	-	-
Wskaźnik sprawności systemu komunikacji wewnętrznej	3	2	-	-	-
Wskaźnik innowacyjności i wprowadzenia nowych technologii	1	4	-	-	-
Wysokiego standardu świadczonych usług	5	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Reasumując, warto wskazać, że badani stosunkowo dobrze oceniali proces zarządzania zasobami ludzkimi w swych przedsiębiorstwach – jako „dobry” określiło go dwóch ankietowanych, zaś jako „raczej dobry” – trzech menedżerów. Wszyscy natomiast zdecydowanie byli zgodni co do tego, że proces zarządzania zasobami ludzkimi ma wpływ na

efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Pomimo zatem pewnych ujawniających się niedostatków istniejących procesów, badani zauważali wysoką istotność właściwego zarządzania zasobami ludzkimi i przykładali do nich wagę. Tym samym aspekt ten stanowi potwierdzenie wpływu procesu zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw, co było celem badawczym dysertacji.

## **ROZDZIAŁ 6. WARUNKI IMPLEMENTACJI REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI DO PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADÓW PRACY**

Rozdział szósty przedstawia ocenę możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Na podstawie wyników badań ilościowych i jakościowych opracowano zalecenia i rekomendacje skierowane do kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy jako głównego podmiotu odpowiadającego za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Rozdział wieńczy określenie ograniczeń przyjętego podejścia badawczego oraz kierunki dalszych badań.

### **6.1. Ocena możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy**

Jednym z podstawowych składowych procesu wychowawczego realizowanego w ramach polskiego system penitencjarnego jest organizowanie pracy osobom pozbawionym wolności. Praca spełnia w tym ujęciu rolę wychowawczą i resocjalizacyjną i jej wykonywanie pociąga za sobą wiele korzyści dla osadzonych<sup>831</sup>. Praca pozwala wyrobić w sobie m.in. poczucie odpowiedzialności, obowiązkowości oraz systematyczności. Umożliwia pozyskanie przez osoby pozbawione wolności odpowiednich kwalifikacji zawodowych oraz pozwala na kształtowanie pożądanych w społeczeństwie wartości i postaw oraz wyrobienie nawyku przestrzegania właściwych norm i zasad panujących w kontaktach międzyludzkich. Dzięki pracy osoby pozbawione wolności mogą zdobyć umiejętności pozwalające na pełnienie akceptowanych ról społecznych.

Przywiezienne zakłady pracy pełnią w tym kontekście niezwykle istotną rolę, gdyż ich zadaniem jest m.in. tworzenie właściwych warunków do zatrudniania osób pozbawionych wolności. Przedsiębiorstwa te muszą więc zapewnić takie warunki, aby praca pełniła funkcje resocjalizacyjne podczas odbywania kary pozbawienia wolności. Do warunków tych zalicza się<sup>832</sup>:

1. Odpłatność zatrudnienia - zatrudnione osoby pozbawionej wolności otrzymują za swoją pracę wynagrodzenie, które pozwala im na realizację własnych potrzeb niezaspokajanych przez system penitencjarny.

---

<sup>831</sup> M. Ciosek, B. Pastwa-Wojciechowska, *Psychologia penitencjarna*, PWN, Warszawa 2023.

<sup>832</sup> H. Machel, *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Arche, Gdańsk 2003.

2. Przynoszenie korzyści społeczeństwu - dzięki odpowiednim działaniom przywieziennych zakładów pracy możliwa jest reintegracja społeczna skazanego. Świadczące pracę osoby pozbawione wolności w większym stopniu doceniają rezultaty swojej pracy, czują się bardziej przydatni. Nie bez znaczenia jest możliwość zdobycia podczas odbywania kary nowych kompetencji czy kwalifikacji zawodowych, gdyż często ułatwia to znalezienie i utrzymanie pracy po odbyciu kary pozbawienia wolności. Społeczeństwo zaś lepiej odbiera osoby pozbawione wolności, które świadczą pracę.
3. Uwzględnianie predyspozycji fizycznych i psychicznych więźnia, a także jego wykształcenia i pasji.
4. Odpowiednie przygotowanie i zabezpieczenie miejsca pracy pod względem bezpieczeństwa.
5. Kontrolowanie i ocenianie pracy.

Bez względu na odgrywaną rolę społeczną, funkcjonowanie przywieziennych zakładów pracy podlega ocenom w kategoriach biznesowych. Przedsiębiorstwa te często stają przed dylematem wyboru takiej koncepcji zarządzania, która pozwoliłaby na osiągnięcie przez nie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też warto zwrócić uwagę na każde działanie mogące przyczynić się do efektywniejszego funkcjonowania tego typu przedsiębiorstw. Takim działaniem niewątpliwie jest wdrożenie odpowiedniego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Niniejsza rozprawa jest próbą opracowania takiego modelu, który byłby dedykowany dla przywieziennych zakładów pracy i dopasowany do ich specyfiki.

Podjęwając próbę oceny możliwości implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy należy zauważyć, że podstawowym warunkiem zmiany jest właściwa diagnoza.

W ramach diagnozy polityki personalnej (na podstawie ilościowych wyników badań, przedstawionych w podrozdziale 5.2) można przyjąć, że najważniejszymi problemami zidentyfikowanymi w poszczególnych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi PZP, są:

1. Dobór pracowników. Podstawowym problemem jest brak osób zajmujących się rekrutacją i selekcją pracowników w PZP. W przypadku prowadzenia rekrutacji i selekcji czynności te wykonywane są przez osoby, których codzienne zadania związane są z realizacją innych obowiązków. Rodzi to sytuację, w której proces doboru prowadzony jest w oparciu o kryteria nie merytoryczne, w którym nie wykorzystuje się nowoczesnych metod i narzędzi weryfikacji kompetencji niezbędnych na wolnym stanowisku pracy.



2. Motywowanie pracowników. Z opinii pracowników wynika, że stanowiska, na których pracują, są nadmiernie obciążone zadaniami oraz obowiązkami, co skutkuje brakiem odpowiedniej staranności w ich wykonywaniu. Dodatkowym problemem zauważonym przez pracowników jest niski poziom relacji między pracownikami a ich przełożonymi, co pociąga za sobą brak zaufania do przełożonego. Brak jasno określonych celów to kolejny zidentyfikowany problem. Pracownicy powinni wiedzieć, czego się od nich oczekuje i jakie cele powinni osiągnąć. Brak jasności w celach prowadzi do niepewności, frustracji i braku motywacji w zespole. Może pociągać za sobą niskie morale i spadek zaangażowania w pracę. Kolejnym problemem zidentyfikowanym w ramach funkcji motywowania pracowników jest brak możliwości awansu. Tymczasem pracownicy, aby czuli się zmotywowani i zaangażowani w swoją pracę potrzebują szansy do rozwoju kariery zawodowej.
3. Ocenianie pracowników. Odgrywa niezwykle ważną rolę weryfikacji jakości realizowanych zadań zawodowych pracownika i staje się nieodłączną częścią zatrudnienia. Jednak w ramach oceniania menedżerowie często popełniają liczne błędy, które skutkują niechęcią pracowników do oceniania okresowego.
4. Szkolenia pracowników. Brak możliwości rozwoju kariery zawodowej zidentyfikowany w ramach funkcji motywowania pracowników pociąga za sobą problemy związane z niedostrzeganiem przez pracowników konieczności samorozwoju. Tymczasem szkolenia mogą pomóc pracownikom podejmować decyzje oraz rozwiązywać problemy, co jest niezmiernie istotne w turbulentnym środowisku pracy. mogą też pomóc w zwiększeniu lojalności wobec pracodawcy. W PZP szczególnie dostrzegany i negatywnie oceniany przez pracowników jest brak szkoleń w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności, co w kontekście realizacji misji tego typu przedsiębiorstw (resocjalizacja i adaptacja zawodowa osób pozbawionych wolności) nabiera szczególnego znaczenia w kontekście identyfikacji problemów.

Dodatkowo dokonano próby identyfikacji potencjalnych problemów mogących stanowić bariery, które mogą wystąpić zarówno po stronie władz centralnych (którym podlegają PZP), kadry zarządzającej oraz samych pracowników przywieziennych zakładów pracy. Wśród potencjalnych barier implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy można wyróżnić następujące (tab. 84):

- znaczna centralizacja zarządzania PZP:

- ✓ podporządkowanie organom centralnym i nadmierne uzależnienie PZP od władz centralnych,
- ✓ rozbudowana biurokracja,
- niskie urynkowanie PZP:
  - ✓ niski poziom współpracy między poszczególnymi PZP,
  - ✓ niski poziom współpracy PZP z otoczeniem instytucjonalnym,
  - ✓ niski poziom współpracy PZP z otoczeniem biznesowym,
  - ✓ nieumiejętność pozyskiwania nowych klientów,
  - ✓ brak/trudno dostępne informacje o działalności jednostek,
- niewystarczające umiejętności strategiczne kadry zarządzającej PZP:
  - ✓ słabe umiejętności całościowego ujmowania zjawisk (syntezy),
  - ✓ słabe umiejętności analizowania,
  - ✓ słabe umiejętności diagnostyczne,
  - ✓ słabe umiejętności formułowania celów,
  - ✓ słabe umiejętności operacjonalizacji,
  - ✓ słabe umiejętności planowania,
  - ✓ brak konsultacji kierunków działań z kadrami średniego i niższego szczebla,
- niski poziom kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej PZP:
  - ✓ słaba znajomość założeń strategii przedsiębiorstwa przez kadrami średniego i niższego szczebla,
  - ✓ brak poinformowania pracowników o realizowanej strategii,
  - ✓ słabe zorientowanie na cel,
  - ✓ brak umiejętności delegowania zadań przez kierowników,
  - ✓ brak jasnych wytycznych dla pracowników,
  - ✓ brak przygotowania kierowników do kierowania zespołami,
  - ✓ brak wymiany doświadczeń i wzorowania się na najlepszych,
- nieadekwatne do wymogów współczesnego rynku pracy procedury PZP w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi lub ich brak:
  - ✓ uznaniowy system nagradzania pracowników,
  - ✓ nieadekwatność wynagrodzeń do przydzielanych zakresów czynności,
  - ✓ brak systemów wewnętrznej komunikacji,
  - ✓ rozbudowany system odpowiedzialności personalnej,
  - ✓ procesy rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze oparte na najprostszym narzędziach doboru,

- ✓ brak narzędzi motywowania pozafinansowego,
- ✓ brak odpowiednich procedur oceniania pracowników,
- ✓ brak skoordynowanej polityki szkoleniowej w zakresie szkoleń nieobowiązkowych,
- ✓ brak stosowania metod i narzędzi budowania zaangażowania pracowników,
- niedoskonałości w zakresie zarządzania PZP:
  - ✓ brak narzędzi i wiedzy do pobudzania działań zespołów,
  - ✓ małe środki przeznaczane na budżet działalności szkoleniowej,
  - ✓ brak kryteriów i mierników wpływający na nieefektywny pomiar rezultatów działalności,
- niedoskonałości w procesie zarządzania zmianą w PZP:
  - ✓ brak planu zmian,
  - ✓ nieokreślony cel zmian,
  - ✓ zbyt szybkie wprowadzanie zmian,
  - ✓ brak adaptacji do zmian
  - ✓ zły podział zadań oraz nie ustalanie kamieni milowych
  - ✓ brak wsparcia kierownictwa w procesie zmian,
  - ✓ zbyt małe zaangażowanie pracowników w proces zmian,
  - ✓ nadmierna kontrola i nieprawidłowe monitorowanie postępów,
  - ✓ nieprzygotowanie na ewentualne przeszkody,
  - ✓ niewystarczający budżet na wprowadzenie zmian.

**Tabela 84. Potencjalne bariery implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy i sposoby ich przezwyciężenia**

Zidentyfikowana bariera implementacji modelu ZZL	Sposób przezwyciężenia bariery
<b>Znaczna centralizacja zarządzania PZP</b>	
Podporządkowanie organom centralnym i nadmierne uzależnienie PZP od władz centralnych	- Zwiększenie autonomii PZP poprzez odpowiednie uregulowania prawne.
Rozbudowana biurokracja	- Ograniczenie ilości sprawozdań i zestawień sporządzanych na potrzeby organów centralnych.
<b>Niskie urynkowanie PZP</b>	
Niski poziom współpracy między poszczególnymi PZP oraz z otoczeniem instytucjonalnym	- Wprowadzenie ułatwień w zakresie podejmowania współpracy pomiędzy poszczególnymi PZP.

Niski poziom współpracy PZP z otoczeniem instytucjonalnym	– Wprowadzenie ułatwień systemowych dla partnerstwa PZP z otoczeniem instytucjonalnym.
Niski poziom współpracy PZP z otoczeniem biznesowym	– Wprowadzenie ułatwień systemowych dla partnerstwa PZP z otoczeniem biznesowym.
Nieumiejętność pozyskiwania nowych klientów	– Wdrożenie programu szkoleniowego z zakresu metod sprzedaży i marketingu.
Brak/trudno dostępne informacje o działalności jednostek	– Budowa stron internetowych zawierających transparentne i czytelne informacje o działalności przedsiębiorstw. Wykorzystanie mediów społecznościowych.
<b>Niewystarczające umiejętności strategiczne kadry zarządzającej PZP</b>	
Słabe umiejętności całościowego ujmowania zjawisk (syntezy)	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach. – Wykorzystanie okazji do uczenia się i doświadczenia od współpracowników.
Słabe umiejętności analizowania	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Konstrukttywne wykorzystanie informacji zwrotnych. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach. – Wykorzystanie okazji do uczenia się i doświadczenia od współpracowników.
Słabe umiejętności diagnostyczne	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach. – Wykorzystanie okazji do uczenia się i doświadczenia od współpracowników.
Słabe umiejętności formułowania celów	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach z zakresu formułowania celów. – Wykorzystanie okazji do uczenia się i doświadczenia od współpracowników.
Słabe umiejętności operacjonalizacji	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach z zakresu operacjonalizacji celów.
Słabe umiejętności planowania	– Pozyskanie kadry z rynku zewnętrznego posiadającej umiejętności strategicznego myślenia. – Uczestnictwo w szkoleniach, kursach, webinarach. – Identyfikowanie różnych możliwości osiągnięcia tych samych celów przy wykorzystaniu rozmaitych metod planowania. – Wykorzystanie wiedzy i umiejętności ekspertów i doradców.
Brak konsultacji kierunków działań z kadrą średniego i niższego szczebla	– Zapewnienie konsultacji opracowywanych strategii w przedsiębiorstwie.

<b>Niski poziom kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej PZP</b>	
Słaba znajomość założeń strategii przedsiębiorstwa przez kadre średniego i niższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzrost świadomości założeń strategii poprzez organizowanie i udział w cotygodniowych spotkaniach zespołów w celu określania bieżących zadań do realizacji.</li> <li>– Dostęp kadry średniego i niższego szczebla do konferencji, spotkań i szkoleń dotyczących kierunków działań przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Brak poinformowania pracowników o realizowanej strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizacja konferencji, spotkań i szkoleń dotyczących kierunków działań poszczególnych jednostek w kontekście realizowanej strategii.</li> </ul>
Słabe zorientowanie na cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzmocnienie autonomii działania kierowników.</li> <li>– Organizacja konferencji, spotkań i szkoleń dotyczących kierunków działań poszczególnych jednostek w kontekście realizowanej strategii.</li> </ul>
Brak umiejętności delegowania zadań przez kierowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zapewnienie coachingu i mentoringu w zakresie delegowania zadań przez kierowników z wykorzystaniem informacji zwrotnych od podległych pracowników.</li> </ul>
Brak jasnych wytycznych dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zapewnić pracownikom jasne wytyczne realizacji celów oraz możliwość konsultacji w tym zakresie.</li> </ul>
Brak przygotowania kierowników do kierowania zespołami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaszczepienie w zespole potrzeby przeprowadzania zmiany, ustanowić ogólny i wspólny dla wszystkich cel, zapewnić odpowiednią przestrzeń na planowanie, dyskusję, dostosowywanie i korygowanie informacji.</li> <li>– Dobór na stanowiska kierownicze z zastosowaniem jasno określonych kryteriów uwzględniających kompetencje menedżerskie.</li> </ul>
Brak wymiany doświadczeń i wzorowania się na najlepszych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promowanie w przedsiębiorstwie zasad benchmarkingu.</li> </ul>
<b>Nieadekwatne do wymogów współczesnego rynku pracy procedury PZP w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi lub ich brak</b>	
Uznaniowy system nagradzania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wprowadzenie transparentnego, czytelnego systemu nagradzania pracowników zbudowanego w oparciu o feedback.</li> <li>– Wprowadzenie zmian w regulaminach wynagrodzeń, i powiązanie ich w większym zakresie z osiąganymi wynikami i rezultatami.</li> <li>– Ewaluacja i ocena realizacji zadań w oparciu o wyznaczone cele.</li> </ul>
Nieadekwatność wynagrodzeń do przydzielanych zakresów czynności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zadbanie o adekwatność wynagrodzeń do przydzielanych zakresów czynności.</li> <li>– Zlecenie dodatkowych zadań dla pracowników powiązane z dodatkowym wynagrodzeniem.</li> </ul>
Brak systemów wewnętrznej komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej: zapewnienie odpowiednich narzędzi i przygotowanie zasad komunikacji wewnętrznej, aby pracownicy byli informowani na bieżąco o postępie zmian i celach, które mają być osiągnięte. Dzięki temu można ograniczyć do minimum ryzyko związane z niepoprawnym odbiorem komunikatu.</li> <li>– Zapewnienie otwartej i szczerzej komunikacji wewnętrznej dotyczącej celów i postępu wdrażanej zmiany.</li> </ul>
Rozbudowany system odpowiedzialności personalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wprowadzić jasne i czytelne zakresy odpowiedzialności personalnej.</li> </ul>
Procesy doboru kandydatów na stanowiska kierownicze oparte na	<ul style="list-style-type: none"> <li>– W procesach doboru kandydatów na stanowiska kierownicze zastosować bardziej zaawansowane metody i narzędzia weryfikacji kompetencji kandydatów.</li> </ul>

najprostszych narzędziach doboru	
Brak narzędzi motywowania pozafinansowego	– Wprowadzić do przedsiębiorstwa narzędzia motywowani pozafinansowego.
Brak odpowiednich procedur oceniania pracowników	– Dokonać przeglądu procedur oceniania pracowników i dokonać ich udoskonalenia, szczególnie w kontekście wykorzystania wyników do motywowania, wynagradzania oraz szkolenia pracowników.
Brak skoordynowanej polityki szkoleniowej w zakresie szkoleń nieobowiązkowych	– Wdrożenie skoordynowanej polityki szkoleniowej w zakresie szkoleń nieobowiązkowych, szczególnie w kontekście przygotowania pracowników do realizacji nowych zadań.
Brak stosowania metod i narzędzi budowania zaangażowania pracowników	– Zastosowanie metod i narzędzi budowania zaangażowania pracowników, co wpłynie na wzrost zaangażowania, większą skłonność do współpracy i realizacji zmian.
<b>Niedoskonałości w zakresie zarządzania PZP</b>	
Brak narzędzi i wiedzy do pobudzania działań zespołów	– Udział w szkoleniach z zakresu budowania zespołów. – Organizowanie wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach partnerskich celem wymiany doświadczeń i czerpania wzorców od partnerów.
Małe środki przeznaczane na budżet działalności szkoleniowej	– Zwiększyć budżet przeznaczony na działalność szkoleniową.
Brak kryteriów i mierników wpływający na nieefektywny pomiar rezultatów działalności	– Zaplanować zestaw kryteriów i mierników, które pozwolą na pomiar rezultatów działalności.
<b>Niedoskonałości w procesie zarządzania zmianą w PZP</b>	
Brak planu zmian	– Przygotowanie odpowiednio dokładnego planu, tak aby zmiany były jasne, a pracownicy wiedzieli, co jest wymagane od nich. Planowanie powinno obejmować cele, harmonogram zmian oraz odpowiedzialność za realizację zmian.
Nieokreślony cel zmian	– Cel zmian powinien być jasno określony i komunikowany pracownikom.
Zbyt szybkie wprowadzanie zmian	– Przygotowanie harmonogramu wprowadzania zmiany. Wprowadzanie zmian powinno być realizowane stopniowo i z odpowiednim czasem na przyswojenie nowych umiejętności przez pracowników.
Brak adaptacji do zmian	– Aby przystosować się do zmian i zrealizować swoje cele można zastosować metodykę zarządzania projektem zmian, która w sposób ciągły i elastyczny dostosowuje się do sygnałów zewnętrznych. Taką adaptacyjnością charakteryzują się metody i narzędzia zwinne.
Zły podział zadań oraz nie ustalanie kamieni milowych	– Odpowiednie przygotowanie procesu wprowadzenia zmian. Wcześniejsze opracowanie planu pozwoli na prawidłowy podział zadań oraz ustalenie kamieni milowych. Pozwoli to na określenie terminów odbioru prac oraz ustalenie podziału obowiązków i odpowiedzialności.
Brak wsparcia kierownictwa w procesie zmian	– Przekonać osoby zaangażowane w zmianę, że jest ona korzystna dla organizacji. Kierownictwo musi być w pełni zaangażowane w proces wprowadzania zmian. Musi stać na czele zmian i wykazywać, że proces zmian jest dla nich ważny. Zadbanie o poprawność relacji i budowanie zaangażowania pracowników.
Zbyt małe zaangażowanie pracowników w proces zmian	– Efektywnie i w sposób bezpośredni komunikować się ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w proces zmiany. Przekonać osoby zaangażowane w zmianę, że jest ona korzystna

	dla pracowników. Zaangażować wszystkich pracowników w proces zmiany. Zastosowanie partycypacji pracowniczej.
Nadmierna kontrola i nieprawidłowe monitorowanie postępów	– Przygotowanie procedur monitorowania i kontroli. Monitorowanie postępów powinno być regularne i skuteczne. Zadbanie, aby pracownicy czuli, że mają swobodę w wykonywaniu swoich zadań. Nadmierna kontrola może prowadzić do niechęci pracowników do realizacji zmian.
Nieprzygotowanie na ewentualne przeszkody	– Wprowadzenie do organizacji planowania scenariuszowego, które może pomóc w przygotowanie się na wystąpienie ewentualnych przeszkód, co może pomóc w osiągnięciu założonych celów.
Niewystarczający budżet na wprowadzenie zmian	– Zapewnienie odpowiednich środków, w tym finansowych, gdyż wprowadzanie zmian może wymagać znacznych. Jeśli organizacja nie przeznaczy odpowiedniego budżetu, to może to prowadzić do niepowodzeń w realizacji zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W odpowiedzi na zidentyfikowane bariery wdrożenia koncepcji w tabeli 84 przedstawiono postulowane kierunki zmian pozwalające na wdrożenie rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Ocena możliwości implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi dla przywieziennych zakładów pracy opiera się przede wszystkim na konstatacji, że za proces zmian organizacyjnych odpowiedzialni są przede wszystkim menedżerowie. Dlatego, warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzone w ramach VI-go Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą<sup>833</sup>, które dotyczą podstawowych czynników utrudniających proces wdrażania zmian organizacyjnych. Należą do nich przede wszystkim:

- niechęć, postawa pracowników,
- kultura organizacyjna, brak właściwej struktury i kultury organizacyjnej wspierającej proces zmian, brak powiązania zmiany z kulturą organizacyjną, dopasowania jej do jej specyfiki,
- zła lub brak komunikacji w organizacji,
- niewłaściwe i niewystarczające narzędzia,
- zbyt duża zmiana lub zbyt dużo zmian,
- niezrozumienie sensu zmian, brak jasności celu,
- niska motywacja,
- brak wykorzystania informacji zwrotnych.

<sup>833</sup> VI Ogólnopolskie Badania Zarządzania Zmianą. Raport, OBZZ, Styczeń 2021 <https://pifs.org.pl/aktualnosci/425-zarzadzanie-zmiana-raport> (dostęp 15.05.2023)

Wynika z tego, że skuteczność wdrażania zmian organizacyjnych związana jest przede wszystkim z ludźmi. Opór wobec zmian jest czymś naturalnym, gdyż łączy się z niepewnością i rozbijaniem wcześniejszych form<sup>834</sup>. Niechęć i negatywna postawa pracowników lub wręcz sabotowanie zmian w największym stopniu utrudniają wdrażanie zmiany. Jednocześnie jednym z największych wyzwań w tym procesie stanowi zmiana kultury organizacyjnej. Niewłaściwa kultura organizacyjna może blokować wdrażanie zmian, podobnie jak zła komunikacja w organizacji lub jej brak.

Na niepowodzenie zmiany wpływa też wiele innych czynników, do których zalicza się<sup>835</sup>:

- brak wiedzy w zakresie aktualnego stanu organizacji i wizji stanu pożądanego po zmianie,
- brak efektywnego przywództwa i budowy sojuszu poparcia dla zmiany,
- występowanie grup o sprzecznych interesach,
- brak liderów zmian odpowiedzialnych za ich wdrożenie,
- brak zasobów organizacji lub ich nieumiejętne wykorzystania,
- brak stworzenia poczucia konieczności i pilności zmiany,
- ignorowanie czynnika społecznego w procesie zmiany,
- niewłaściwe metody i procedury planowania i implementacji zmiany; zaniedbanie sfery społecznej,
- zbyt szybkie „ogłoszenie zwycięstwa” i rezygnacja lub zahamowanie procesu zmiany.

Wśród barier w implementacji zmian organizacyjnych J. Penc wyróżnia<sup>836</sup>:

- bariery prawne, będące następstwem ograniczeń i zobowiązań prawnych,
- bariery zasobowe, do których zaliczyć można m.in. informacyjne, ekonomiczne, techniczne,
- bariery społeczne, w szczególności negatywne nastawienie ludzi do zmian, wynikające m.in. z braku motywacji do ich zaakceptowania i wdrożenia czy też z braku świadomości potrzeby zmian,

---

<sup>834</sup> A. Francik, *Innowacja i zmiana w organizacji – istota, relacje, implikacje*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2010, nr 812, s. 8.

<sup>835</sup> m.in. B. Kozyra, *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie, czyli nie taki diabeł straszny*, MT Biznes, Warszawa 2017; J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (dostęp 15.05.2023); J. Radomska, *Procedury w procesie implementacji strategii*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 283, s. 12-13.

<sup>836</sup> J. Penc, *Zmiany i innowacje*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 269-273.



- bariery organizacyjne, powiązane często z brakiem kompetencji, niechęcią do ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji czy ze strukturą organizacyjną.

W procesie implementacji zmian organizacyjnych warto też zwrócić uwagę na błędy, popełniane najczęściej przez kadrę zarządzającą, tj.<sup>837</sup>:

- ciągle zmiany decyzyjne,
- poczucie utraty kontroli i brak współuczestnictwa,
- sprzyjanie niepewności,
- ocena efektów zmian przez pryzmat przeszłych doświadczeń,
- koncentrowanie się na własnych kompetencjach,
- obawa o utratę własnej „twarzy”,
- obawa przed zwiększeniem zadań do realizacji,
- stres,
- brak zaangażowania kierowników niższego szczebla,
- powiązanie efektów zmian (wprowadzanie nowej, utrudnia realizację poprzedniej),
- słabe zaangażowanie pracowników, którzy wstępnie deklarowali wsparcie procesu zmian, a następnie przyjęli postawę bierną (tzw. *spiralą milczenia*).

Biorąc pod uwagę możliwości wystąpienia rozmaitych przeszkód podczas implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do PZP wydaje się, że dokonanie trwałej zmiany przedsiębiorstwa wymagać będzie przede wszystkim aktywnego współdziałania jego pracowników, a także dużego zaangażowania i ufności kierownictwa w potrzebę implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Bowiem bez zaangażowania wszystkich członków organizacji, określenia jasnych celów dla wszystkich, zapewnienia sprawnej dwukierunkowej komunikacji wewnętrznej oraz odpowiedniego wsparcia całego kierownictwa wprowadzenie z sukcesem jakiegokolwiek zmiany nie jest możliwe. Oznacza to, że niezbędne stanie się kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej nakierowanej na budowanie relacji międzyludzkich w organizacji, przy czym nie należy też zapominać o odpowiednim wsparciu i narzędziach pozwalających na angażowanie pracowników w zmianę.

Reasumując, dobrym sposobem na uniknięcie ewentualnych błędów we wdrażaniu rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w PZP może stać się dokładne

---

<sup>837</sup> K. Czop, *Wprowadzanie zmian w organizacji – nowe perspektywy i wyzwania dla współczesnych menedżerów*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin, 2016, tom 8 (44), nr 2, s. 77-79; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 87.

planowanie implementacji, zaangażowanie pracowników w ten proces, wsparcie kierownictwa, właściwa komunikacja, odpowiednie szkolenia, monitorowanie postępów i budowa kultury organizacyjnej opartej na transparentności, otwartości i zaufaniu.

Analiza wyników badań potwierdziła, że opracowany dla przywieziennych zakładów pracy model zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwy do implementacji, a jego implementacja przekłada się na korzyści organizacyjne i może przyczynić się do wzrostu efektywności organizacyjnej. Wszystkie badane zależności pomiędzy funkcjami ZZL (dobór pracowników, motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, ocenianie pracowników, szkolenia pracowników) a efektywnością organizacyjną okazały się statystycznie istotne (dodatnie). Wśród wielu oczywistych korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo można wskazać m.in. budowanie zaufania do organizacji, kreowanie wizerunku organizacji czy poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Konsekwencją celowych i świadomych działań nastawionych na pracowników, związaną z wdrożeniem prezentowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładów pracy, może być budowanie i wzmacnianie pozytywnych relacji pracownika z organizacją, wzrost zaangażowania pracowników oraz budowanie w przedsiębiorstwie odpowiedniego klimatu organizacyjnego.

Wnioski z przeprowadzonych badań mogą przyczynić się do wzrostu świadomości kadry menedżerskiej i stanowić praktyczną wskazówkę dla działów personalnych, ukazując korzyści wynikające z wdrożenia proponowanego modelu.

Implementacja rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy może przynieść wiele pozytywnych rezultatów, takich jak np. poprawa efektywności, zwiększenie zysków, wzrost zaangażowania pracowników, poprawa relacji między pracownikami, a także zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw.

## **6.2. Zalecenia dla kadry menedżerskiej dotyczące wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy**

Nowe problemy, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, np. pandemia Covid – 19, kryzys uchodźstwa, wojna w Ukrainie, powodują, że obecne metody i narzędzia stają się niewystarczające. Zarządzanie ludźmi w sytuacji poczucia nieprzewidywalności i niepewności jutra staje się więc jednym z największych i najważniejszych

w przedsiębiorstwie wyzwania, a jednocześnie stanowi przesłankę do podejmowania celowych i dobrze przemyślanych działań zarządczych w odniesieniu do kapitału ludzkiego organizacji.

Prawidłowa implementacja rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów może pomóc przedsiębiorstwom uporać się z turbulentnością otoczenia i przynieść liczne korzyści, ale stanowić będzie też spore wyzwanie. Tym bardziej że wymaga zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, a to będzie o tyle problematyczne, że przywiezienne zakłady pracy na ogół stosują proste rozwiązania w zakresie polityki personalnej.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane potencjalne przeszkody we wdrażaniu rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy, aby implementacja rekomendowanego modelu w PZP mogła zakończyć się sukcesem podstawowym krokiem powinno być odpowiednie przygotowanie doboru pracowników.

Analizując pozyskane w trakcie badań wyniki, można przyjąć, że w przywieziennych zakładach pracy jest niska rotacja pracowników, co oznacza, że procesy doboru pracowników prowadzone są stosunkowo rzadko. Sytuacja ta powoduje, że przedsiębiorstwa te nie mają dużej wiedzy, doświadczenia i narzędzi, potrzebnych do prawidłowej realizacji tej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie zatrudnieni pracownicy nie mają świadomości misji społecznej przedsiębiorstwa, w którym pracują. Zmiana tej sytuacji wymaga nowego podejścia do doboru pracowników.

Pozyskiwanie pracowników w przywieziennym zakładzie pracy winno rozpocząć się od odpowiedniego planowania zasobów ludzkich, którego celem będzie ocena przyszłych wymagań dotyczących pracowników pod względem ich liczby, poziomu kwalifikacji i kompetencji. W tym etapie warto zwrócić uwagę na konieczność sformułowania, a następnie wdrożenia planów realizacji założonych wymagań poprzez rekrutację i szkolenia.

Aby zapewnić odpowiedni dobór pracowników niezbędne jest wcześniejsze przygotowanie właściwych dokumentów, tj. opisów stanowisk pracy, będących swoistą charakterystyką każdego stanowiska i umiejscowienia go w strukturze organizacyjnej, obowiązków realizowanych na danym stanowisku pracy, odpowiedzialności pracownika, jak również cech osobowości kandydata oraz wymagań dotyczących kompetencji. Pozwoli to zapewnić prawidłowość i szybkość tego procesu.

Wstępnym etapem doboru pracowników jest rekrutacja, która powinna być tak przygotowana i przeprowadzona, aby przyciągać najodpowiedniejszych kandydatów, a zniechęcać tych, których udział w późniejszym procesie selekcji będzie się wiązać dla przedsiębiorstwa z niepotrzebną stratą czasu i kosztami. Warto zwrócić uwagę na potrzebę

korzystania zarówno z rekrutacji zewnętrznej, która zapewni m.in. świeże spojrzenie na przedsiębiorstwo, jak również z rekrutacji wewnętrznej, która pozwoli na zwiększenie motywacji pracowników już zatrudnionych poprzez wskazanie możliwości awansowania i rozwoju kariery zawodowej.

Kolejnym etapem doboru pracowników jest selekcja, która może być ułatwiona przez sporządzenie profilu poszukiwanego kandydata zawierającego szczegółowy opis cech i kompetencji przyszłego pracownika. Profil ułatwia wybór właściwej osoby, jednak pod warunkiem, że będzie stanowić kryterium oceny wszystkich aplikujących kandydatów. Kompleksowy i spójny profil kandydata zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowego wyboru kandydatów oraz sprawny i zakończony sukcesem proces selekcji.

Oprócz tradycyjnych metod wykorzystywanych w procesie doboru pracowników, takich jak: analiza dokumentów, sprawdzanie referencji, wywiady kwalifikacyjne, testy kompetencyjne, psychologiczne, wiedzy i umiejętności, testy na inteligencję, ocena zintegrowana, warto aby kadra zarządzająca rozważyła także stosowanie nowych form, takich jak np. rekrutacja online, grywalizacja, viral recruiting oraz scouting, które mogą przynieść spore korzyści, szczególnie w zakresie przyspieszenia, obniżenia kosztów lub zwiększenia trafności oceny diagnozowanych kompetencji. Zasadna wydaje się indywidualizacja stosowanych metod poszukiwania kandydatów w zależności od wakującego stanowiska pracy.

Wyniki badań wskazują, że dotychczas w przywiędziennych zakładach pracy stosunkowo rzadko stosowane były nawet najprostsze metody i narzędzia selekcji, takie jak analiza CV, listu motywacyjnego czy rozmowy kwalifikacyjne. W związku z tym możliwość zastosowania metod i technik diagnozowania kompetencji zawodowych w przywiędziennych zakładach pracy wiąże się z koniecznością pozyskania nowej wiedzy w tym zakresie. Rozwiązaniem może być zatrudnienie osób posiadających takie kompetencje, zatrudnienie firmy doradczej/eksperta lub pozyskanie wiedzy przez dotychczasowych pracowników poprzez ich udział w specjalistycznych studiach i szkoleniach.

Przy doborze pracowników należy pamiętać o zasadzie, że pracownik powinien odpowiadać wymogom stanowiska, gdyż pracownicy ze zbyt wysokimi kompetencjami w stosunku do wymogów stanowiska mogą mieć niską motywację, odczuwać zniechęcenie, niewłaściwie wywiązywać się z powierzonych zadań i obowiązków, a ich zatrzymanie wiązać się będzie z wysokimi wynagrodzeniami. Z kolei pracownicy ze zbyt niskimi kompetencjami w stosunku do wymogów stanowiska mogą generować straty dla przedsiębiorstwa, nie

zapewnią wysokiej jakości produkcji, ich absencja może być wysoka, a koszty doszkalania duże.

Ostatnim etapem doboru pracowników stanowi wprowadzenie do pracy, w ramach którego dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie adaptacji kierowanej, czyli działań organizacji, które będą mieć na celu zapoznanie pracownika z przedsiębiorstwem. Kadra menedżerska powinna więc zaplanować zarówno działania o charakterze krótkoterminowym, jak i długoterminowym. Do niej należy obowiązek indywidualnego wprowadzenia pracownika na dane stanowisko, co skutkować będzie stosunkowo krótkim czasem trwania tego procesu i jednocześnie niskim ryzykiem niepowodzenia.

W związku z faktem, że często obserwuje się coraz większe problemy z rekrutacją wartościowych pracowników, osiągnięciem przez nich wysokiej efektywności oraz z zatrzymaniem ich przed odejściem do konkurencji, kolejną funkcję wyodrębnioną w ramach rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi odpowiednie motywowanie pracowników. Jednym z najważniejszych celów motywowania pracowników przywiąziennych zakładów pracy powinna być ich stymulacja do: realizacji przydzielonych zadań na oczekiwanym poziomie, podejmowania dodatkowego wysiłku, który pozwoli na lepszą realizację zadań zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, podejmowania bardziej złożonych i odpowiedzialniejszych ról organizacyjnych, większego zrozumienia i poszanowania wartości cennych dla przedsiębiorstwa.

Kierownicy, chcąc właściwie wykorzystać potencjał posiadany przez ich podwładnych, powinni zwrócić szczególną uwagę na rolę nagradzania za dobrze wykonaną pracę, pamiętając że jest ono skuteczniejsze niż stosowanie kar za popełnione błędy.

Aby umiejętnie kierować pracownikami należy stosować szeroki wachlarz odpowiednich instrumentów motywacyjnych, zarówno o charakterze materialnym, jak i pozamaterialnym. Prócz materialnych metod motywowania pracowników, do których należy płaca (wynagrodzenie) wyróżnia się jeszcze bodźce pozaekonomiczne. Zastosowanie tych bodźców wpływa na skuteczne rozwiązywanie problemów pracowników. Dzieje się tak dlatego, że bodźce te odnoszą się m.in. do świadomości ludzkiej, poglądów poszczególnych osób, a nawet całych zespołów. Z tego powodu warto do motywowania pracowników włączyć pochwały, wyrażanie uznania czy zasięganie opinii. Przydzielanie pracownikom coraz trudniejszych zadań może prowadzić do zwiększenia ich samodzielności, odpowiedzialności i lepszej satysfakcji z wykonanych zadań. W ramach motywowania niematerialnego ważne jest też budowanie dobrych relacji kierownictwa z pracownikami, szacunek oraz dopuszczanie ich do wspólnego podejmowania decyzji w celu skutecznego

rozwiązywania problemów pracowników. Dbanie o dobre relacje ze współpracownikami oraz dobra atmosfera w pracy wpływają korzystnie na zaangażowanie w pracę, chęć do współpracy oraz sprawią, że wykonanie pracy będzie przynosić satysfakcję.

Motywowanie niematerialne pracownika musi być realizowane w taki sposób, aby zapewnić mu poczucie bezpieczeństwa. Przywiązienny zakład pracy powinien więc zapewnić odpowiednie warunki motywacyjne, czyli środki i warunki pracy, które zachęcą pracowników do takiego wysiłku, aby cele wyznaczone przez przedsiębiorstwo zostały osiągnięte, przy jednoczesnym zadowoleniu z wykonywanej pracy. Warunek ten zostanie spełniony wówczas, gdy zadania realizowane przez pracowników będą dostosowane do jego umiejętności i możliwości. Dlatego skuteczne motywowanie musi być rozpatrywane w kategoriach indywidualnych, z uwzględnieniem celów, oczekiwań pracowników, które są wypadkową różnych czynników, m.in. ich umiejętności, systemów wartości oraz cech osobowościowych. Należy przy tym pamiętać że im większe jest zróżnicowanie pracowników pod względem ich postaw i wartości oraz innych czynników osobowościowych, tym trudniej jest ich motywować, co oznacza, że należy pozyskiwać i wykorzystywać wiedzę o bodźcach, które kształtują poziom zaspokojenia potrzeb pracowników, w zależności od rodzaju ich potrzeb.

Aby stworzyć właściwy system motywacyjny w przywiąziennym zakładzie pracy należy dokładnie zapoznać się z możliwościami poszczególnych elementów projektowanego systemu motywowania, gdyż przypadkowy ich dobór może nie dostarczyć spodziewanych efektów. Z tej przyczyny podczas przygotowywania systemu należy wziąć pod uwagę zarówno specyfikę i potrzeby konkretnego zakładu pracy, jak i umożliwienie jego pracownikom indywidualnej i zespołowej motywacji do efektywniejszej pracy. Projekt takiego systemu motywacyjnego powinien więc obejmować trzy podstawowe sfery:

- motywacja przywiąziennego zakładu pracy - wykorzystująca tradycyjne metody wywierania wpływu na pracowników, poprzez tworzenie odpowiednich systemów nagradzania za osiągnięte rezultaty, zainteresowanie pracą pracowników, wsparcie, uznanie, poczucie odpowiedzialności, system awansów itp.
- zespołowa (wzajemna) motywacja pracowników przywiąziennego zakładu pracy – wykorzystująca tworzenie się pozytywnych relacji między pracownikami, dzięki pracy w grupach czy zespołach.
- indywidualna motywacja pracownika przywiąziennego zakładu pracy - oparta na potrzebie zaspokojenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

Odpowiedni dobór instrumentów w ramach systemu motywowania odgrywa dużą rolę, szczególnie w aspekcie nawiązania do warunków oraz celów przedsiębiorstwa. Jest to zadanie

rodzące spore trudności z tego względu, że w dzisiejszych czasach samo oparcie systemu motywowania na podmiotowym traktowaniu pracownika już nie wystarczy. Konieczne staje się coraz bardziej wykorzystanie w motywowaniu takich narzędzi, które pozwolą wyzwolić twórczy potencjał pracownika, czyli chodzi tu nie tylko o motywowanie pracowników do skutecznej realizacji przydzielonych zadań, ale o inspirowanie pracowników do osiągnięć.

Jak wynika z przeprowadzonych badań pracownicy przywiązanych zakładów pracy oczekują od swoich przełożonych pomocy w jasnym określeniu celów, które mają realizować. Jeśli pracownik będzie znał cel, to wówczas zadania jakie musi realizować nabierają sensu. Wyznaczenie celu pomoże w uporządkowaniu działań i wpłynie również na motywację pracownika. Jest potrzebne także po to, aby pracownik wiedział, kiedy cel został osiągnięty. Jeśli cel nie będzie jasno wyznaczony, to pracownik nie będzie odpowiednio ukierunkowany na te aspekty, które są ważne dla poprawy jakości jego pracy.

Inny ważny cel motywowania pracowników wiąże się bezpośrednio z polityką szkolenia. Przedsiębiorstwo powinno stosować takie narzędzia, które zainspirują pracowników do rozwoju zawodowego i osobowego. W tym aspekcie powinno się tworzyć plany edukacyjne, które należy oprzeć na wykonywanych zadaniach.

Rodzajem nagrody, który ma również oddziaływanie motywacyjne dla pracownika, doceniającym jego osiągnięcia, dbałość o należyte wypełnianie obowiązków służbowych, zaangażowanie, odpowiednie umiejętności i kompetencje czy lojalność, jest awans zawodowy. Jest on formą nobilitacji i wyróżnienia. Awans jest dla pracownika informacją o jego wartości, daje mu możliwość szkolenia się w nowych obszarach i wpływa tym samym na jego ciągły rozwój. Awansowanie może przynieść szereg korzyści, wśród których wymienić można przede wszystkim ograniczenie ryzyka, promowanie i rozwój swojego zespołu oraz oszczędność czasu i środków związanych z pozyskiwaniem pracownika. Awansowanie wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej. Otwiera przed pracownikiem nowe możliwości, ale oznacza także jego większą odpowiedzialność. Należy pamiętać, że zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia.

Awansowanie w przywiązanych zakładach pracy powinno mieć miejsce w następstwie oceny wyników pracy, gdyż będzie w takiej formie silnie motywować pracowników do poprawy osiąganych wyników. W tym celu oprócz realizacji funkcji oceniania niezbędne jest prowadzenie odpowiedniej polityki awansowania, która byłaby oparta na czytelnych, jasnych i sprawdzonych zasadach, pozwalających awansować pracownikom uzdolnionym, a jednocześnie osiągającym wysokie wyniki w swojej pracy.

W tym celu należy przede wszystkim ustalić i podać do wiadomości wszystkim pracownikom ściśle kryteria awansowania na określone stanowiska (kryteria powinny być określone w regulaminach pracowniczych). Kryteria te muszą być stosowane w sposób jawny i konsekwentny, ich wykorzystanie powinno podlegać społecznej kontroli. Jednocześnie kadra menedżerska PZP powinna zadbać, aby kryteria nie zmieniały się w długich okresach. Zapewnienie stosowania tych zasad, przy jednoczesnym właściwym pozyskiwaniu pracowników oraz regularnym ocenianiu wszystkich pracowników powinny w konsekwencji skutkować czytelną i jasną polityką obsady stanowisk w przedsiębiorstwie i budowaniem dobrej atmosfery pracy, w której nie będzie poczucia niesprawiedliwości i niedomówień.

Kluczowym czynnikiem motywacji materialnej pracowników są płace, zapewniające im byt materialny oraz bodziec do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Jest to przedmiotem uwagi kolejnej funkcji wyodrębnionej w ramach rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy.

Wynagradzanie pracowników można ujmować zarówno na poziomie operacyjnym i strategicznym. W pierwszym przypadku jest instrumentem pozyskiwania, stabilizowania i motywowania pracowników, zaś w ujęciu strategicznym jest instrumentem, który można wykorzystać do powiązania określonych postaw i zachowań pracowników wokół realizowanej misji i strategii przedsiębiorstwa. Dlatego płaca pracowników powinna być odpowiednio kształtowana na takim poziomie, który zapewni sprawiedliwe wynagradzanie, adekwatne do wykonywanej pracy i uzależnione od wykonywanych zadań i obowiązków. Budowa systemu wynagradzania pracowników, w którym zawierają się powyższe zasady pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć takie korzyści, jak:

- zmniejszenie rotacji personelu, szczególnie tego o wysokich kompetencjach,
- wzrost kreatywności i wzrost wydajności pracy personelu,
- poprawę jakości stosunków interpersonalnych,
- zmniejszenie dysproporcji w poziomie uzyskiwanego dochodu z innymi grupami społecznymi.

Projektując system wynagradzania PZP warto zwrócić szczególną uwagę na wybór i ukształtowanie poszczególnych składników wynagrodzeń. W pierwszej kolejności należy ustalić kryteria, na bazie których wynagrodzenie może być zróżnicowane. W związku z tym przygotowanie prawidłowej realizacji funkcji wynagradzanie pracowników w przywiędziennych zakładach pracy powinno obejmować:

- opracowanie i administrowanie strukturami i systemami płac,
- zaplanowanie rodzajów i opracowanie zasad wynagrodzenia pozafinansowego,



- zaplanowanie rodzajów i opracowanie przyznawania świadczeń pracowniczych.

Ważnym elementem wynagradzania pracowników, który ma znaczenie dla pracowników PZP, jak wynika z przeprowadzonych badań, jest stosowanie systemu premiowania mającego charakter uznaniowy, zapisany w regulaminie premiowania. Duże znaczenie dla badanych pracowników mają także nagrody uzależnione od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników. W związku z tym powinno to zostać uwzględnione w projekcie nowego systemu.

Powyższe rekomendacje i zalecenia mogą istotnie stanowić wskazówki dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy w kształtowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego, aby pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia. Zwiększając efektywność działań motywacyjnych wśród pracowników, należy dążyć do zapewnienia takich rozwiązań, które pozwolą na powiązanie bodźców motywacyjnych z jakością i ilością wykonywanej pracy w oparciu o racjonalnie określone wynagrodzenie, pamiętając jednocześnie o silnym uzależnieniu poszczególnych instrumentów motywowania od indywidualnych potrzeb i oczekiwań danego pracownika.

Następną funkcją wyodrębnioną w rekomendowanym dla PZP modelu zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników. Aby ocenianie dobrze spełniało swoją rolę, czyli zwiększać wydajność pracownika, pomagać we wprowadzaniu niezbędne zmiany i wspierać w planowaniu kariery oraz usprawniać komunikację i przebiegające w firmie procesy, musi zapewnić pracownikowi informację zwrotną dotyczącą jego pracy. Ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy, włącznie z kadrą menedżerską, a wyniki pracy powinny być wykorzystywane w procesie awansowania pracowników. Dobrze przygotowana i przeprowadzona procedura oceniania pracowników pozwoli, poprzez pomiar efektów i zarządzanie nimi w ramach ustalonych celów i wymagań kompetencyjnych, uzyskiwać przez całą organizację, zespoły i poszczególne osoby lepsze efekty pracy.

W celu prawidłowej realizacji oceniania pracowników należy zapewnić przede wszystkim obiektywność i sprawiedliwość oceny oraz dostosowanie kryteriów ocenia do zajmowanych stanowisk pracy. Każda ocena powinna kończyć się otrzymaniem informacji zwrotnych przez ocenianego pracownika. Jednocześnie nie należy zapominać, że pracownicy powinni otrzymywać tę informację zwrotną w tzw. czasie rzeczywistym, gdyż zapewnia to pomoc w rozwoju potencjału intelektualnego. Biorąc to pod uwagę w nowym systemie oceniania skupiamy się nie na ocenie realizacji zadań, a na ocenie potencjału pracowników realizujących różne funkcje organizacyjne. Jednocześnie należy zapewnić pracownikowi możliwość odwołania się wyników oceny.

Czynnikiem, który powinien sprzyjać rozwojowi nowych zdolności pracowników, są płaskie struktury organizacyjne i powiązany z nimi awans poziomy. W nowoczesnym systemie oceniania musi zostać przełamany stereotyp myślenia, iż „oceną wiarygodną może być tylko ocena formalna i zewnętrzna, a nie ocena jakościowa i samoocena”. Zapewnienie możliwości uczestnictwa w realizacji rozmaitych zadań, projektów oraz wyzwań, niewątpliwie przyczyni się do zmiany kształtu procesu oceny, która związana będzie raczej z opinią zespołu czy też samooceną własnych wyników pracy niż z opinią menedżera.

Konstruując system oceniania pracowników kierownictwo PZP powinno dostarczyć pracownikowi informacje o jego mocnych i słabych stronach oraz określić kierunki ich rozwoju. To wymaga zmiany sposobu myślenia na temat zdolności pracowników do uczenia się. Kadra menedżerska musi pamiętać, że wyniki uzyskane w przeszłości nie zawsze są tożsame z rozwojem potencjału intelektualnego w przyszłości.

Projektowanie systemu ocen pracowników PZP powinno opierać się na takich potencjalnych działaniach, jak:

1. Wsparcie rozwoju zawodowego, gdyż stanowi on integralny element funkcji ocen pracowniczych. Stymulowanie rozwoju pracowników ma być nie tylko obowiązkiem przełożonych, ale wręcz zadaniem wpisanym do katalogu cech pracowniczych w organizacji.
2. Rozwijanie form doskonalenia kompetencji pracowników, które nie zostały oparte na systemie ocen. System ocen pracowniczych powinien ewaluować w kierunku szerszego wykorzystania „nowych metod opiekowania się pracownikiem”, do których należą np. mentoring wspierający pracownika w jego dążeniach do samodoskonalenia czy trening będący rodzajem uczenia się polegającym na naśladowaniu trenera.
3. Wpływ kultury organizacyjnej. System okresowych ocen pracowników powinien przewidywać oddziaływanie na zachowania pracowników takich zmiennych, jak kultura organizacyjna i otoczenie. Chodzi tutaj zwłaszcza o wpływ kultury organizacyjnej przez odpowiednie tworzenie klimatu, a także wprowadzanie norm i wartości o charakterze przestrzeni niematerialnej.

Podsumowując, wskazane powyżej formy działań dotyczą nie tylko ewolucji systemu ocen pracowniczych, ale zawierają też w sobie przyszłościowe spojrzenie na ich treść w kontekście zauważalnych obecnie tendencji zmian w różnych aspektach społecznego funkcjonowania kapitału ludzkiego.

Szkolenia pracowników stanowią ostatnią wyodrębnioną funkcję rekomendowanego dla PZP modelu zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie ważną w kategorii rozwoju

potencjału ludzkiego. W tym ujęciu istotne staje się stworzenie pracownikom możliwości nauki w celu rozwijania ich umiejętności, dzielenia się wiedzą oraz rozwoju kadry kierowniczej, co umożliwi wnoszenie wkładu w osiągnięcie celów organizacji.

Podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi może następować w drodze zapewnienia szkoleń i ciągłych szans rozwoju. Opracowując program szkoleń w przywieźniennych zakładach pracy należy wziąć pod uwagę następujące zasady:

- przedsiębiorstwo powinno współfinansować edukację pracowników,
- pracownicy powinni mieć wpływ na wybór szkoleń,
- organizowane szkolenia powinny być przydatne w realizacji wykonywanych zadań,
- treści szkoleń powinny być związane z zadaniami na stanowisku,
- pracownicy powinni mieć możliwość dzielenia się nowo zdobytą wiedzą i umiejętnościami,
- każde szkolenie organizowane przez przedsiębiorstwo powinno być oceniane przez pracowników,
- wyniki oceny szkoleń powinny być analizowane przez kadrę menedżerską.

Biorąc pod uwagę specyfikę pracy w przywieźniennych zakładach pracy, pracownikom pozbawionym wolności trzeba zapewnić dodatkowe szkolenia na stanowiskach pracy w zależności od ich potrzeb, a w przypadku pracowników cywilnych, dodatkowe szkolenia w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności.

Do stworzenia warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności można wykorzystać w PZP szkolenia integracyjne oraz treningi *team-building*, które obecnie są coraz częściej uznawane za nagrody dla pracowników i wykorzystywane do pobudzania motywacji pracowników. W ten sposób można zwiększyć efektywność działalności przedsiębiorstwa oraz poprawić stosunki interpersonalne w zespołach pracowniczych.

Warto też zwrócić uwagę na zarządzanie karierą, czyli planowanie i rozwój kariery osób, które mają szansę na osiągnięcie sukcesu, co wiąże się z potrzebą budowania optymalnej kariery zawodowej i ścieżki rozwoju. Budowanie ścieżek karier jest ważną częścią nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Współczesne ujęcie kariery opiera się na braku stabilności zatrudnienia, hierarchizacji czy jasnego określania stanowisk pracy<sup>838</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, budowanie ścieżek kariery zawodowej stanowi procesem celowego planowania rozwoju pracowników, dzięki czemu przedsiębiorstwo jest w stanie określić swój potencjał rozwojowy, wyznaczyć

---

<sup>838</sup> K. Serafin, *Procesy w organizacji*, GWSH, Katowice 2002, s. 142-143.

kompetencje niezbędne na poszczególnych etapach kariery i przewidzieć przyszłą politykę personalną. Ścieżka kariery zawodowej powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb każdego pracownika i z tego względu należy ją oprzeć na umiejętnościach, kompetencjach i wartościach najistotniejszych dla zatrudnionego. Ich znajomość pozwala na adaptację obowiązków do potrzeb pracownika w taki sposób, by wzbudzić w nim satysfakcję i lojalność wobec przedsiębiorstwa.

Projektowanie programu ścieżek karier w przywiązanych zakładach pracy będzie się wiązać z:

- wsparciem pracowników w poszerzaniu wiedzy, w pozyskiwaniu nowych umiejętności i doświadczenia,
- przygotowaniem możliwych ścieżek rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie,
- planowaniem dróg rozwoju i awansu (pionowego i poziomego, a więc nie tylko wsparciem w pokonywaniu kolejnych szczebli hierarchii stanowisk poprzez umożliwianie poszerzania ich umiejętności dzięki uczestnictwu w szkoleniach i zachęcaniu do dalszego rozwoju).

Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego należy rozpocząć od zdefiniowania obszaru zainteresowań pracownika, a zakończyć na przygotowaniu elastycznego harmonogramu działań, który poprzez adaptowanie planu do zaistniałych warunków stanowi przesłankę osiągnięcia szeroko pojmowanego sukcesu zawodowego. W kolejnym kroku proponuje się, aby możliwie precyzyjnie określić przedmiot i zakres odpowiedzialności, co pozwoli na wyegzekwowanie pożądanej jakości pracy, uniknięcie nieporozumień i konfliktów pomiędzy pracownikami na tle realizowanych zadań oraz może zmniejszyć ingerencję ze strony przełożonych. Prawidłowe i skrupulatne określenie obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień dla każdego stanowiska pracy pozwoli na dokonanie porównań między tymi stanowiskami, co usprawni np. ustalenie właściwej skali płac oraz potrzeby obsady stanowisk.

Kadra zarządzająca PZP, aby zapewnić powodzenie wdrożenia proponowanych zmian w modelu zarządzania zasobami ludzkimi, powinna dokonać włączenia ścieżek kariery w system wynagrodzeń w firmie. Zagwarantuje to dodatkowo jasność reguł wynagradzania, motywowania i awansowania w przedsiębiorstwie. Proces planowania ścieżek rozwoju powinien pozostawać w ścisłym związku z programem ocen okresowych. Na podstawie wyników tychże ocen można zbudować plan awansów w firmie, ujawnić istnienie luk kompetencyjnych oraz potrzeb szkoleniowych. Pracownicy postrzegają możliwość realizacji kariery jako swoistą formę wynagradzania, która pobudza ich do coraz większego wysiłku, pozwala zaangażować się w pracę, a to z kolei pozwala na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa

i zapewnia jego ciągły rozwój. Jednocześnie następuje zmniejszenie kosztów w zakresie pozyskiwania nowych pracowników (efekt przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa) i zapobieganie konieczności dokonywania podwyżek wynagrodzeń.

Opracowany w przywiązanych zakładach pracy system ścieżek karier może też uzupełnić lub przejąć aktualne funkcje podwyżek i premii. Będzie to miało miejsce wówczas, gdy benefity finansowe przypisane do awansu pionowego oraz poziomego, zostaną określone w sposób klarowny. To implikuje możliwość budowy w przywiązanych zakładach pracy systemu pełniącego jednocześnie funkcję motywacyjną (np.: finansową lub kafeteryjną) i obejmującego założenia programu ścieżek kariery powiązanego z systemem wynagradzania. Taki wielowymiarowy system zapewniałby czytelność zasad motywowania, wynagradzania oraz awansowania w przedsiębiorstwie.

Ważną zmianą w postrzeganiu ścieżek kariery staje się fakt, że młodzi ludzie coraz szybciej podnoszą swoje klasyfikacje, co znajduje przełożenie na coraz krótszy czas osiągnięcia przez nich kolejnych awansów. Pociąga to za sobą konieczność modyfikacji wcześniej przygotowanych planów dotyczących przyszłości zawodowej. Często wyraża się to także we wzroście aspiracji, zmianie systemu wartości oraz postaw wobec pracy i dlatego musi też zostać wzięte pod uwagę w określaniu sposobów realizacji rozwoju zawodowego dzisiejszego pracownika.

Budowanie ścieżek kariery zawodowej generuje wiele korzyści, jak np. zwiększenie efektywności zatrudnionych, lepsze wydobywanie potencjału pracowników, a także wsparcie w profilowaniu i prognozowaniu ewentualnych zapotrzebowań kadrowych w bliskiej przyszłości. System ścieżek karier sprzyja silnej identyfikacji pracownika z pracodawcą, buduje lojalność<sup>839</sup>, a tym samym usprawnia współpracę przełożonego z podległym mu zespołem i zmniejsza jego obowiązki związane z częstą rekrutacją.

Bez względu na to, której funkcji zarządzania zasobami ludzkimi będzie dotyczyć program zmiany, wskazuje się, że punktem wyjścia jest określenie celów, które wymuszają zmianę<sup>840</sup>. W przypadku przywiązanych zakładów pracy zmianę implikuje poprawa efektywności organizacji, wymuszona przez konkurencję na rynku. Z tego powodu można rozważyć w tego typu organizacjach dodatkowe wprowadzenie innych rozwiązań, które

---

<sup>839</sup> A. Klimkiewicz, *Ścieżki kariery – czy warto je tworzyć?*, <http://www.praca.egospodarka.pl/5833,Sciezki-kariery-czy-warto-je-tworzyc,1,47,1.html> (20.05.2023)

<sup>840</sup> K. Wybrańczyk, G. Polok, M. Naramski, A.R. Szromek, *Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 131, s. 627.

miałyby na celu stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności oraz przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami.

M. Beer i N. Nohria<sup>841</sup> wskazują na dwa podstawowe cele wymuszające zmiany w organizacji. Cele te ujęte zostały jako teoria E i teoria O. Teoria E przedstawia podejście ekonomiczne, zgodnie z którym u podłoża potrzeby zmiany leży kryzys finansowy. W tej sytuacji zmiana sprowadza się przede wszystkim do mechanizmów, które mogą poprawić w krótkim czasie przepływy krótkoterminowe. Często działania związane z realizacją zmiany powiązane są z redukcją personelu. Zmiany tego typu wdrażane są odgórnie, a kadry zarządzającej doradzają zewnątrzni konsultanci. Takie działanie przynosi szybką poprawę zyskowności przedsiębiorstwa, ale bywa skuteczna najczęściej jedynie na krótki okres. Redukcja zatrudnienia wpływa na zmniejszenie zaangażowania pracowników i obniżenie ich poczucia lojalności. W tej sytuacji wartościowi pracownicy, cenni dla organizacji, najczęściej odchodzą sami. Teoria O natomiast, opiera się na możliwościach organizacyjnych i stworzeniu takiej kultury organizacji, aby wspierała ona uczenie się i wysokie wyniki zatrudnionych.

W przywieźniennych zakładach pracy u podnóża zmiany organizacyjnej leży poprawa efektywności organizacyjnej. Biorąc pod uwagę kontekst wyników badań oraz zdiagnozowane możliwości organizacyjne, należy przyjąć, że wdrażanie rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do PZP powinno zostać oparte w większym stopniu na teorii O. Kapitał ludzki traktowany jest jako bardzo ważny zasób organizacji o rozwój którego należy szczególnie dbać. Przedsiębiorstwo powinno więc wprowadzać zmiany małymi krokami i zaangażować w proces zmiany swoich pracowników.

Planując implementację modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy warto zacząć od przygotowania strategii działania. Warto w tym momencie zastanowić się nad zagwarantowaniem pragmatycznych możliwości wdrożenia zaplanowanych modyfikacji. Chodzi tutaj o zagwarantowanie pracownikom pożądanego zaplecza wiedzy, kompetencji, niezbędnych środków finansowych i technicznych. Zmiana w swoim terminie ma konkretne ramy czasowe, dlatego warto też przemyśleć, w jakim czasie planuje się osiągnąć zamierzone rezultaty. Zapewni to prawidłową organizację procesów oraz możliwość ewaluacji działań.

Należy pamiętać, że podczas wdrażania rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do PZP może wystąpić spadek sprawności działania organizacji. Wiąże się

---

<sup>841</sup> M. Beer, N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

to z tzw. prawem dołka, zgodnie z którym „każdej zmianie, nawet poprawnie przeprowadzonej towarzyszy czasowe obniżenie sprawności organizacji”<sup>842</sup>, gdyż po pewnym czasie wraca ono do poziomu sprzed procesu zmiany, a następnie w kolejnej perspektywie czasowej ze względu na wystąpienie efektów zmiany sprawność działania organizacji przewyższa poziom wyjściowy. Z tego względu czynnik ten powinien również zostać wzięty pod uwagę podczas planowania procesu zmiany.

Warto także zwrócić uwagę na konieczność przygotowania przedsiębiorstw na ewentualne przeszkody, gdyż brak takiego przygotowania może w konsekwencji prowadzi do niepowodzenia w realizacji zmiany. Kadra zarządzająca PZP powinna dokonać analizy możliwych problemów i trudności oraz poszukać rozwiązań ewentualnych problemów, aby być z wyprzedzeniem przygotowana na ich pojawienie się. W ten sposób przedsiębiorstwo może szybko zareagować na ewentualny kryzys. Proces implementacji wymaga także kontroli, aby w miarę szybko wykryć źródła frustracji i inne potencjalne przeszkody utrudniające pracownikom adaptację do zmian.

W związku z tym realizacja wdrożenia rekomendowanego modelu wymagać będzie dokładnego i możliwie szczegółowego planu realizacji tego przedsięwzięcia. Proponowane etapy obejmować będą:

- Etap 1. Przygotowanie implementacji rekomendowanego modelu do przedsiębiorstwa, obejmująca:
  - diagnozę potrzeb w obrębie każdej z pięciu wydzielonych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tj. doboru pracowników, motywowania pracowników, wynagradzania pracowników, oceniania pracowników i szkolenia pracowników,
  - podjęcie decyzji o konieczności przeprowadzenia zmian,
  - analizę i diagnozę szans oraz zagrożeń istniejących w otoczeniu,
  - analizę sytuacji wewnętrznej organizacji oraz dostępnych zasobów,
  - sformułowanie strategii działania:
    - wyznaczenie celu głównego,
    - wyznaczenie celów w ramach poszczególnych funkcji;
  - opracowanie typów zmian w ujęciu strategicznym oraz operacyjnym,
  - dokonanie oceny zaprojektowanych zmian,
  - utworzenie zespołu, który zajmie się wdrożeniem zmian,
  - dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania oraz jego zaprojektowanie:

---

<sup>842</sup> M. Czerska, R. Rutka, *Wykorzystanie „prawa dołka” w kierowaniu zmianą*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, 11(4, cz. 1), s. 47-60.

- operacjonalizację celów głównych (cele szczegółowe),
  - przygotowanie harmonogramu działań wraz z odpowiedzialnością poszczególnych działów/osób za ich realizację,
  - zaplanowanie mierników i wskaźników monitoringu.
- Etap 2. Implementacja rekomendowanego modelu do przedsiębiorstwa i realizacja zmian:
- zdefiniowanie etapów wdrażania zaprojektowanych zmian w obrębie każdej funkcji ZZL,
  - podział obowiązków między członkami zespołu odpowiedzialnymi za wprowadzenie zmian w ramach poszczególnych funkcji,
  - przygotowanie i implementacja zmian w praktyce (w procedurach, regulaminach, zarządzaniach, zasobach ludzkich, technicznych, technologicznych itd.),
  - implementacja zmian w ramach poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (począwszy od mniejszych obszarów, a następnie rozprzestrzenienie jej na cały obszar objęty zmianą),
- Etap 3. Monitoring, ewaluacja i kontrola implementacji rekomendowanego modelu do przedsiębiorstwa:
- monitoring realizacji implementacji modelu w oparciu o zaplanowane mierniki i wskaźniki,
  - odpowiednia kontrola programu wdrożeniowego i terminowości realizowanych zmian,
  - ewaluacja przeprowadzonych zmian,
  - zakotwiczenie nowego podejścia w kulturze organizacji,
  - wprowadzanie ciągłych udoskonaleń.

Implementacja modelu zarządzania zasobami ludzkimi stawia przed kadrą zarządzającą PZP szereg problemów i wyzwań. Aby wdrożyć zaproponowany model kadra zarządzająca będzie musiała wykazać się szeregiem kompetencji menedżerskich, dzięki czemu będzie w stanie przygotować plan zmian i prawidłowo określić ich cele i efekty, dopasować odpowiednie tempo i zakres zmian, określić korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników, zorganizować niezbędne szkolenia dla pracowników, motywować poszczególne osoby odpowiedzialne za proces wprowadzania zmian, prowadzić bezpośrednią i otwartą komunikację ze wszystkimi pracownikami zaangażowanymi w proces



implementacji rekomendowanego modelu, określić mierniki i wskaźniki w celu kontroli przebiegu zmiany oraz na bieżąco rozwiązywać pojawiające się problemy.

Podsumowując, implementacja proponowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy zorientowana będzie na poprawienie działania przedsiębiorstwa w określonych płaszczyznach jej funkcjonowania. Priorytetowe w tym kontekście jest odpowiednie zaplanowanie, skonkretyzowanie oraz ustalenie sposobu prowadzenia koniecznych działań związanych z właściwą realizacją poszczególnych pięciu funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Prawidłowe zaplanowanie i następnie wdrożenie modelu wpłynie na efektywność organizacyjną i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

### **6.3. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań**

Proces zarządzania zasobami ludzkimi, jako kluczowy czynnik decydujący o efektywności funkcjonowania organizacji stanowi szeroki obszar poznawania i rozszerzania dociekań naukowych. Wyraźne ukierunkowanie rozprawy na opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy umożliwiło jego pogłębioną charakterystykę z perspektywy teorii i sformułowanie, w wyniku badań, odpowiednich rekomendacji dla kadry zarządzającej przywieziennych zakładów pracy

Przyjęta metodyka i postępowanie badawcze nie jest wolne od ograniczeń. Wśród nich można wymienić ograniczenia metody badawczej, dobór próby, a także wybór przyjętych zmiennych objaśniających. Na wstępie warto odnieść się do błędu wspólnej metody, odnoszący się do sytuacji, w której pomiar zmiennych niezależnych i zależnych dokonywany jest tą samą metodą pomiarową. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym nie było jednak możliwości zastosowania odstępu czasowego w odpowiedziach udzielanych przez respondentów ani pozyskania odpowiedzi z różnych źródeł<sup>843</sup>. Respondent odpowiadał w jednej sesji na wszystkie zawarte w kwestionariuszu pytania, co może prowadzić do wystąpienia kowariancji. Być może nie pojawiłyby się, gdyby zastosowano inne metody oraz różne źródła pozyskania danych. W przeprowadzonym badaniu nie było możliwe zastosowanie innego podejścia badawczego wśród pracowników. W tym miejscu warto dodać, że wyniki każdych badań ankietowych oparte są na opiniach respondentów i mają charakter subiektywny, co może również stanowić ograniczenie badania.

---

<sup>843</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie...*, op. cit., s. 239; W. Razmus, E. Mielniczuk, *Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2018, t. 23, nr 2, s. 277-278.

Istotnym ograniczeniem prowadzonych badań był brak możliwości objęcia badaniami pracowników pozbawionych wolności, którzy stanowią istotną część polityki zatrudnienia przywieziennych zakładów pracy. Postępowanie badawcze objęło trudny okres (post) pandemii COVID-19, wpływający bezpośrednio na sytuację demograficzną, rynek pracy oraz konsekwencje dla sytuacji ekonomicznej i społecznej w Polsce i na świecie. Dlatego warto takie badanie przeprowadzić ponownie w bardziej ustabilizowanej sytuacji.

W Polsce nie były dotąd prowadzone badania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na poprawę efektywności przywieziennych zakładów pracy. Tak oryginalny charakter może stać się podstawą oraz inspiracją do dalszych, bardziej rozbudowanych i pogłębionych badań.

Kolejną kwestią do rozważenia wydaje się prowadzenie dalszych badań w oparciu o dane o charakterze przekrojowo-czasowym, co pozwoliłoby na uwzględnienie dynamiki składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi w tym efektu przesunięcia w czasie rezultatów wdrożenia modelu do praktyki przywieziennych zakładów pracy.

Kierunki badań powinny uwzględniać następujące kroki:

- stymulowanie i wzmacnianie świadomości pracowników na temat efektywności organizacyjnej w praktyce przywieziennych zakładów pracy,
- przeprowadzenie badań wśród pracowników pozbawionych wolności,
- przeprowadzenie badań wśród jednostek penitencjarnych będących bezpośrednimi interesariuszami w polityce zatrudnienia pracowników pozbawionych wolności przywieziennych zakładów pracy,
- próba opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy opartego na innych założeniach i wskaźnikach dla poszczególnych zmiennych z uwzględnieniem specyfiki efektywności traktowanej w sposób szczególny w PZP,
- określenie wpływu innych składowych na proces zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy działających w Polsce,
- objęcie badaniami wszystkich przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce, zróżnicowanych pod względem prowadzonej działalności.

Z uwagi na fakt, iż badania prowadzone były wyłącznie w przywieziennych zakładach pracy działających w Polsce, ciekawym kierunkiem dalszych badań może być analiza badanego problemu w przywieziennych zakładach pracy działających w innych

krajach i dokonanie analizy porównawczej prawdopodobnie odmiennych modeli zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.

Mimo, że rozprawa nie wyczerpuje wszystkich zagadnień dotyczących omawianej problematyki, może stanowić impuls do prowadzenia kolejnych badań w tym zakresie i ich pogłębiania. Analizując literaturę przedmiotu, można odnieść wrażenie, że modele zarządzania zasobami ludzkimi to obszary pojawiające się coraz częściej w różnych kontekstach badawczych. Ciekawym kierunkiem badań byłaby próba identyfikacji relacji pomiędzy interesariuszami przywieziennych zakładów pracy. Biorąc pod uwagę podstawowy cel działalności przywieziennych zakładów pracy, jakim jest resocjalizacja i aktywizacja zawodowa osób pozbawionych wolności, warto byłoby podjąć szersze badania dotyczące rozwoju i doskonalenia pracowników cywilnych w zakresie motywacji i skutecznej komunikacji z pracownikami pozbawionymi wolności.

Można zauważyć, że istnieje wiele obszarów, stanowiących przedmiot zainteresowania badaczy i których eksploracja może dostarczyć wielu ciekawych wniosków stanowiąc tym samym wkład zarówno do teorii jak i do praktyki nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.

## ZAKOŃCZENIE

Tematem niniejszej dysertacji był model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to skomplikowany proces pod względem struktury jego etapów i metod postępowania możliwych do stosowania w każdym etapie tego procesu. Nie bez powodu zatem, umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi traktowana jest jako jedna z kluczowych umiejętności należących do katalogu kompetencji menedżerskich. Rolą organizacji, a w szczególności osób odpowiedzialnych za politykę personalną, jest znalezienie innowacyjnych rozwiązań i metod, które pozwolą sprostać wyzwaniom i przyczynią się do pozyskania, rozwoju i utrzymania pracowników zatrudnionych w organizacji.

Na podstawie oceny stanu wiedzy i badań wskazano, że na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości dotychczas nie opracowano modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Nie znaleziono też badań wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy. Należy zatem stwierdzić, że w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości występuje luka teoretyczna i empiryczna. Zidentyfikowana luka umożliwiła wskazanie problemu badawczego i pytań badawczych. Sformułowany cel główny pracy dotyczył opracowania i wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymagało określenia celów cząstkowych na płaszczyznach: teorio-poznawczej, metodycznej, empirycznej i użytkowej. Przyjęty cel ze względu na złożony proces zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego składowe wpisuje się w paradygmat kontekstowy subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi. Ze względu na formę organizacyjno-prawną badanych PZP pracę można umiejscowić w subdyscyplinie zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non profit.

Zadania zrealizowane w ramach procesu postępowania badawczego dysertacji pozwoliły na osiągnięcie celów i weryfikację hipotez badawczych. Opracowany model badawczy pozwolił określić relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Następnie określono hipotezę główną oraz pięć hipotez szczegółowych, które zweryfikowano w toku przeprowadzonych badań własnych. Zgromadzony w trakcie badania ankietowego materiał poddany został analizom statystycznym, w tym analizie rzetelności i analizie czynnikowej. Pozyskane wyniki badań umożliwiły zastosowanie metody modelowania

równań strukturalnych (SEM) przy wykorzystaniu współczynnika standaryzowanego i R-kwadrat oraz pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics 28. Udzielone przez kadre menedżerską odpowiedzi podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych częściowo zagregowano w chmurę tagów. Do stworzenia chmury posłużono się narzędziem WordClouds. Następnie zastosowano ranking wskaźników polegający na wyselekcjonowaniu spośród 25 wskaźników efektywności organizacyjnej 13 najistotniejszych wskaźników będących podstawą opracowania indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy.

Struktura pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów oraz zakończenie. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i zostały zakończone prezentacją wyników analiz bibliometrycznych w kategorii kluczowych słów tj.: zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywność organizacyjna i modele zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i przedstawia etapy postępowania badawczego. W rozdziale piątym dokonano prezentacji badań ilościowych i jakościowych oraz weryfikacji hipotez badawczych. Rozdział szósty ma charakter użytkowy i prezentuje warunki możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi dedykowane dla kadry menedżerskiej przywieźniennych zakładów pracy.

W kontekście płaszczyzny teorio-poznawczej zebrano i uporządkowano przegląd definicji pojęcia zarządzanie zasobami ludzkimi. Przedstawiono zaobserwowane rozbieżności ze szczególnym przedstawieniem genezy i ewolucji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w nurcie rozwoju funkcji personalnej, określeniem cech i celów tego procesu oraz koncepcji i nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Na podstawie pogłębionej analizy literatury krajowej i zagranicznej określono istotę i zakres definicji pojęcia efektywności organizacyjnej w nurcie nauk społecznych oraz kryteria i metody pomiaru efektywności organizacyjnej. Następnie poddano charakterystyce kluczowe wskaźniki wyników (KPI *Key Performance Indicators*), które stanowią główne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu ustalono zakres definicji pojęcia model oraz dokonano charakterystyki znaczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono założenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieźniennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie metodycznej określono metodyczne podstawy poszczególnych etapów postępowania badawczego oraz postawione pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze. Zaprezentowano model badawczy przedstawiający zależności pomiędzy składowymi modelami zarządzania zasobami ludzkimi, które obejmują dobór pracowników,

motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, ocenianie pracowników oraz szkolenia pracowników. Omówiono zastosowane metody i narzędzia badawcze, a także metody i narzędzia statystyczne.

Na podstawie przeprowadzonych wyników badań empirycznych określono sposób doboru próby, a tym samym scharakteryzowano badaną populację. Przedstawiono statystyki opisowe dla wszystkich czynników oraz wyniki testowanych modeli strukturalnych przedstawiających zależności pomiędzy składowymi modelu zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną przywieziennych zakładów pracy. W zaplanowanym postępowaniu badawczym zastosowano triangulację metodologiczną. Badania ilościowe zostały uzupełnione i poszerzone wynikami badań jakościowych. Wyniki badania ilościowego pozwoliły ocenić proces zarządzania zasobami ludzkimi w PZP, a także zależności pomiędzy składowymi modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych pozwoliły ocenić efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy, a także opracować indeks oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy zawierający najistotniejsze wskaźniki efektywności organizacyjnej PZP.

W ramach płaszczyzny utylitarnej zaprezentowano warunki możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy, a także opracowano zalecenia dla kadry zarządzającej odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. W zakresie przedmiotowej płaszczyzny wskazano ograniczenia przyjętego podejścia badawczego jak również określono kierunki dalszych badań. Jednym z istotnych ograniczeń procesu badawczego było brak zgody na objęcie badaniami pracowników pozbawionych wolności oraz brak wiedzy u pracowników cywilnych na temat oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. W dysertacji dokonano podsumowania analizowanych treści, zaprezentowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz przedstawiono wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

Podjęte badania prowadzą do jednoznacznego wniosku, że opracowany model zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy, wpływa na ośc ich efektywności organizacyjnej. Można zatem zauważyć, że problem naukowy dysertacji został rozwiązany, a sformułowane cele zostały osiągnięte poprzez usystematyzowanie wiedzy w analizowanym zakresie w oparciu o analizę literatury przedmiotu przy wykorzystaniu wyników analizy bibliometrycznej oraz systematycznego przeglądu literatury na podstawie przeglądu literatury baz Scopus i WoS.

Analizując wartość rozwiązanego w dysertacji problemu naukowego można dokonać jego uszczegółowienia i zestawić rezultaty badań w czterech wymiarach: teorio-poznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym.

Na płaszczyźnie teorio-poznawczej:

- uporządkowano aparat pojęciowy odnoszący się do zarządzania zasobami ludzkimi,
- uporządkowano aparat pojęciowy odnoszący się do efektywności organizacyjnej,
- omówiono specyfikę funkcjonowania przywieźiennych zakładów pracy,
- wzbogacono dotychczasową wiedzę, dotyczącą specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieźiennych zakładów pracy w Polsce.

Na płaszczyźnie metodycznej:

- opracowano metodykę oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźiennych zakładach pracy,
- opracowano metodykę oceny efektywności organizacyjnej w przywieźiennych zakładach pracy,
- opracowano i poddano weryfikacji kwestionariusz ankietowy dla pracowników przywieźiennych zakładów pracy,
- opracowano pytania do scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieźiennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie empirycznej:

- dokonano analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi oraz efektywności organizacyjnej w przywieźiennych zakładach pracy,
- opracowano autorski model zarządzania zasobami ludzkimi przywieźiennych zakładów pracy,
- opracowano indeks oceny efektywności organizacyjnej przywieźiennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie utylitarnej :

- opracowano warunki możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieźiennych zakładów pracy,
- opracowano wnioski i zalecenia dla kadry menedżerskiej przywieźiennych zakładów pracy, umożliwiającą implementację modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieźiennych zakładów pracy w Polsce, który wpłynie na poprawę efektywności organizacyjnej przywieźiennych zakładów pracy.

Każda praca naukowa nie wyczerpuje wszystkich obszarów uwzględniających rozwiązania problemu naukowego. Tak jest też w przypadku badania złożoności i wieloaspektowości modelu zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na poprawę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Nawiązując do treści rozprawy, warto jeszcze raz wspomnieć, że dotychczas w Polsce nie odnotowano badań poświęconych procesowi zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Brak też badań odnoszących się do pomiaru efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Problematyka dotycząca modelu zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy wymaga określenia dalszych kierunków badań, co w aspekcie pojawiających się nowych uwarunkowań oraz perspektyw rozwoju wielu zjawisk, stanowić może istotne wyzwania naukowe.

Reasumując, autor żywi nadzieję, że przeprowadzone badania empiryczne zaprezentowane w niniejszej dysertacji, przyczynią się do zrozumienia i możliwości wykorzystania modelu zarządzania zasobami ludzkimi i oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy, zainicjują szerszą dyskusję poświęconą tej problematyce oraz skłonią badaczy do dalszych badań i refleksji naukowych.



## BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
2. Acocella N., *Zasady polityki gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002.
3. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
4. Adamska-Chudzińska M., *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
5. Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2015, 8 (944), s. 45-55.
6. Afioni F., *Human Capital Management, What Does it really Mean?*, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, Holland University of Applied Sciences, Haarlem, the Netherlands, 28-29 April 2009.
7. Afioni F., *Human capital management: a new name for HRM?*, „International Journal Learning and Intellectual Capital”, vol. 10, nr 1, s. 18–34.
8. Agyepong S.A. i in., *The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana*, [w:] Laryea S., Leiringer R., W. Hughes (red.), *Proceedings West Africa Built Environment Research*, (WABER) Conference, Accra, Ghana, 27-28 July 2010, s. 525-534.
9. Aharoni Y., *The evolution and Management of State Owned Enterprises*, Ballinger Publication, Cambridge 1986.
10. Aldag R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio 1987.
11. Andersen J.A., *Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers*, „Business Ethics: A European Review”, 2005, nr 14(4), s. 392–404. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x.
12. Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
13. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdańsk 2002.
14. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
15. Armstrong M., Baron A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
16. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2016.
17. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
18. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
19. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
20. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
21. Augustynowicz P., Kwiatkowski G., *State-Owned Enterprises In The Global Economy – Analysis Based on Fortune Global 500 List*, Proceeding of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference, Bari 2015.
22. Austin J.R., *A cognitive framework for understanding demographic influences in groups*, „International Journal of Organizational Analysis” 1997, Vol. 5, 1997, No. 4, s. 342 - 359.
23. Avery D.R., McKay P.F., *Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management*, „International Review of Industrial and Organization Psychology”, 2010, 25, s. 227-252.
24. Avery D.R., McKay P.F., Wilson D.C., *Engaging the aging workforce: The relations hip between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, 92, s.1542-1556.
25. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
26. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
27. Badowiec R., *Wykonywanie pracy na podstawie skierowania do pracy w czasie odbywania kary pozbawienia wolności jako tytuł ubezpieczenia społecznego*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Rynek-Spółeczeństwo-Kultura nr 1 (17)2016.
28. Balewski B., *Psychologiczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

29. Balicki W., *Wykłady z metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2002.
30. Bamberger P., Ang S., *The quantitative discovery: What is it and how to get it published*, "Academy of Management Discoveries" 2016, Vol. 2, No. 1, s. 1-6. DOI:10.5465/amd.2015.0060
31. Bank Światowy, *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*, Oxford University Press, New York 1995.
32. Barbarski J., *Ekometryczny pomiar efektywności ekonomicznej instytucji finansowych. Stochastyczny model graniczny kosztów*, „Bank i Kredyt”, 2010, nr 41, s. 31-35.
33. Barnard C.I., *Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1938 (reprint 1967).
34. Barnard Ch.I., *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997.
35. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
36. Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
37. Beer M., Nohria N., *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
38. Beer M., Spector B., Lawrence P.Q., Walton R.E., *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984.
39. Beliczyński J., *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 37, nr 1, marzec 2018, s. 35-51.
40. Belz G., Cyfert Sz., Czakon W., Dyduch W., Latusek – Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, <http://www.knoiz.pan.pl/> Wykaz subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości.
41. Bielawa A., *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo*, „Studia i Prace WNEiZ”, 2013, nr 1 (34), s. 23–36.
42. Bielski M., *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
43. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
44. Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
45. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011.
46. Bitkowska A., *Rola mierników efektywności w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, 2015 nr 8 (907), s. 22-27.
47. Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Materiały konferencyjne LOGISTICS '98*, Katowice 1998.
48. Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A., *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
49. Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S. (eds.), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006.
50. Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
51. Booth A., Papaioannou D., Sutton A., *Systematic Approach to a Successful Literature Review*, SAGE Publications, Los Angeles 2012.
52. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.
53. Borkowska S., *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, 2(97), s. 9-26.
54. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
55. Borkowska S., *Wynagradzanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.
56. Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the „strength” of the HRM system*, „Academy of Management Review”, 2004, vol. 29, no. 2, s. 203–221, DOI: 10.5465/AMR.2004.12736076.
57. Boxall P., Purcell P., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2008.

58. Boxall P.C., *Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?* "Human Resource Management Journal", 1992, Vol. 2, no. 3, 60-79.
59. Brajer-Marczak R., *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 3, s. 513-523.
60. Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3 (125), s. 17–32.
61. Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 2, s. 53–66.
62. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
63. Bratnicki M., *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 81–105.
64. Bro R., Smilde A. K., *Principal component analysis. Analytical methods*, 2014, 6(9).
65. Brockman M., Clarke L., Mehau L., Winch Ph., *Competence – Based Vocation and training (VET): The Case of England and France in a European Perspective*, "Vocation and Learning", 2008, no. 1, s. 227-244.
66. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
67. Brown G.M., *Keeping Score. Using the Right Metrics to drive World-Class Performance*, Productivity Press, New York 1996.
68. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
69. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmalec A., Żebrucki Z., *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
70. Buchelt B.L., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Monografie Nr 254 Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
71. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
72. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
73. Bukovitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time/Prentice Hall, London 2000.
74. Bukowska U., Łukasiewicz G., *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 3 (177), s. 79-94.
75. Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 858: Współczesne Problemy Ekonomiczne”, 2015, nr 11, s. 115-123.
76. Cabała P., *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.
77. Cameron K.S., *Effectiveness as Paradox, Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, s. 539–553.
78. Cameron K.S., Whetten D.A., *Organizational Effectiveness and Quality*, [w:] Smart J.C. (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. IX, Agathon Press, New York 1996.
79. Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
80. Capece G., Bazzica P., *A practical proposal for a “competence plan fulfillment”. Key performance indication*, „Knowledge and Process management”, 2013, vol. 20, no, 1, s. 40-49.
81. Cappelli P., Crocker-Hefter A., *Distinctive human resources are firms’ core competencies*, “Organizational Dynamics”, Winter 1996, Vol. 24, Issue 3, s. 7-22. DOI:10.1016/s0090-2616(96)90002-9.
82. Cappelli P., Tavis A., *Nowe reguły zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska”, 2018, nr 183.
83. Chatman J.A., *Norms in mix sex and mixed race work groups*, „The Academy of Management Annals” 2010, Vol. 4, no. 1, s. 447–484.

84. Chen T., Lin C., Wu C., *High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace*, „Open Journal of Social Sciences”, 2016, vol. 4, s.76-81. DOI: 10.4236/jss.2016.47012.
85. Chio I.D., Parlar M., *A survey of maintenance models for multi-unit systems*, „European Journal of Operation Research” 1991, vol. 51, s. 1-23.
86. Choudhury J., Mishra B.B., *Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management*, “International Business Research”, 2010, vol. 3, No. 4, s. 181–186.
87. Chwiłkowska-Kubala A., *Dylematy pomiaru efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2019, nr 5 (983), s. 7–21. DOI:10.15678/ZNUEK.2019.0983.0501.
88. Ciekankowski Z., Nowicka J., Wyřębek H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*, CeDeWu, Warszawa 2017.
89. Ciosek M., Pastwa-Wojciechowska B., *Psychologia penitencjarna*, PWN, Warszawa 2023.
90. Ciszewski J., Nazaruk P. (red.), *Kodeks Cywilny*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
91. Conger J.A., Kangungo R.N., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review”, 1988, vol. 13, nr 3, s. 471–482.
92. Cummings J.N., *Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization*, „Management Science”, 2004, 50(3), s. 352-364.
93. Cunningham J.B., *Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness*, „Academy of Management Review” 1977, s. 463–474.
94. Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161).
95. Cyrklaff M.J., *Grywalizacja jako metoda komunikacji i edukacji*, [w:] Kamińska-Czubala B., Skórka S., Piotrowska E. (red.), *Projektowanie informacji w przestrzeni biblioteki*, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2017. DOI: 10.24917/9788380840577.13
96. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
97. Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2006, nr 9, s. 9–13.
98. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3 (854).
99. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.
100. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
101. Czapla T., Malarski M., *Zasady budowania systemu wskaźników pomiaru efektywności procesów biznesowych*, [w:] J. Czekaj (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, „Studia i Prace UE w Krakowie”, 2009, nr 5, s. 115-121.
102. Czarny B., *Pozytywizm i falsyfikacjonizm a sądy wartościujące w ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
103. Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
104. Czerska M., Rutka R., *Wykorzystanie „prawa dolka” w kierowaniu zmianą*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, 11(4, cz. 1), s. 47-60.
105. Czerwonka L., *Zarządzanie finansami. Wprowadzenie, przykłady i zadania*, C.H. Beck, Warszawa 2018.
106. Czop K., *Wprowadzanie zmian w organizacji – nowe perspektywy i wyzwania dla współczesnych menedżerów*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin, 2016, tom 8 (44), nr 2.
107. Czyż-Gwiazda E., *Koncepcje pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji – zastosowanie metody DEA w ocenie efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 1, issue 1, s. 103-116.
108. Ćwiąkała-Małys A., Nowak W., *Sposoby klasyfikacji modeli DEA*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 2009, nr 3, s. 5-18.
109. Dankiewicz M., *Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach*, [w:] A. Hannel-Brzozowska (red.), *Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo „Scriptum”, Kraków 2016.

110. Davis P., *Adaptacja zawodowa*, Petit, Warszawa 2003.
111. Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1996.
112. Denyer D., Tranfield D., *Producing a Systematic Review*, The SAGE Handbook of Organizational Research Methods 2009.
113. Dessler G., *Framework for Human Resource Management*, 5th Edition, Florida International University, Florida 2009.
114. Dietl J., Gasparski W., *Etyka biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
115. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010.
116. Dresle, Z. (red.) *Rentowność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
117. Drucker F.P., *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
118. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
119. Dudycz T., Wrzosek S., *Analiza finansowa. Problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
120. Dudzińska-Głaz J., *Rozdział 5. Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 82-100.
121. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
122. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
123. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, *Organizacja i Zarządzanie*, 2008, nr 4, s. 37-51.
124. Dyduch W., *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, [w:] Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red.), *Efektywność–konceptualizacja i uwarunkowania*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2012, nr 262, s. 86-95.
125. Dzieńdziora J., *Model kompetencji współczesnego lobbyisty*, PWN, Warszawa 2018.
126. Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
127. Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 2/2010, s. 82-95.
128. Eccles R.G., *The Performance Measurement Manifesto*, „Harvard Business Review”, 1991, January-February, s. 131-137.
129. Effron M., Ort M., *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2010.
130. Emiliani B., Stec D., Grasso L., Stodder J., *Better Thinking, Better Results. Using Power of Lean as a Total Business Solution*, The Center for Lean Business Management LLC, 2003.
131. Etzioni A., *Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion*, „Administrative Science Quarterly” 1960, No. 5, s. 257–278.
132. Ficopal-Cusí P., Torrent-Sellens J., *New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance*, „Modern Economy”, 2014, vol. 5, no. 2, s. 139-151. DOI: 10.4236/me.2014.52016.
133. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
134. Findeisen W., Gutenbaum J., *Modele w analizie systemowej* [w:] *Analiza systemowa podstawy i metodologia*, Findeisen W. (red.), PWN, Warszawa 1985.
135. Findeisen W., Gutenbaum J., *Modele w analizie systemowej*, [w:] W. Findeisen (red.), *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, PWN, Warszawa 1985.
136. Fink A., *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.
137. Finn R., *Human-capital management (HCM): a three-letter acronym too far for HR or the way to get the people agenda on to that of the board?*, „Human Resource Management International Digest”, 2003, vol. 11, no. 5, s. 2–4.

138. Fisch C., Block J., *Six Tips for Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, "Management Review Quarterly" 2018, vol. 68 (2).
139. Fitz-enz J., *The ROI of Human Capital*, AMACOM, New York 2000.
140. Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, PWE, Warszawa 2011.
141. Francik A., *Innowacja i zmiana w organizacji – istota, relacje, implikacje*, „Zeszyty Naukowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2010, nr 812, s. 5-18.
142. Francik A., *Rozważania o efektywności w kontekście procesów innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2009, nr 799, ss. 15-26.
143. Francik A., *Standardy współczesnego zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, 1999, nr 531, s. 53-65.
144. Francik A., Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] Wszendybył-Skulska E., *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*, TNOiK, Stowarzyszenie "Dom Organizatora", Toruń 2016.
145. Francik A., Kosała M., *Inwestowanie w zasoby ludzkie jako podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, 2003, nr 622, s. 93-111.
146. Frolick M.N., Ariyachandra T., *Business Performance Management: One Truth Ahead*, „Information System Management”, Winter 2006, s. 41-48.
147. Fu N., Ma Q., *Exploring the Relationships between High Performance Work System, Organizational Ambi-dexterity, and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms*, „Journal of Chinese Human Resource Management”, 2015, vol. 6, s. 52-70. DOI:10.1108/JCHRM-09-2014-0029.
148. Gad J., *Rozdział 6. Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] (red.), *Ekonomia finansie prawo gospodarcze. Podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, s. 69-77.
149. Gad J., *Ocena sytuacji finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016, s. 235-254.
150. Gaertner G.H., Ramnarayan S., *Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective*, „Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1, s. 97–107.
151. Gajda D., *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 230 s. 184-202.
152. Gallardo-Gallardo E., Doris N., Gonzalez-Cruz T.F., *What is the meaning of 'talent' in the world of work?*, “Human Resources Management” 2013, nr. 23, s. 290-300. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002
153. Garcia-Prieto P., Bellard E., Schneider S.C., *Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams*, „Applied Psychology”, 2003, 52, s. 413-440
154. Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
155. Georgopoulos B.S., Tannenbaum A.S., *The study of organizational effectiveness*, „American Sociological Review” 1957, vol. 22, s. 534–540.
156. Gerlach J., Gil M., *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*”, 2018, nr 2(18), s. 13-22.
157. Giergiel J., *Drgania mechaniczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2000.
158. Gierżatowicz K., *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania, Materiały z konferencji naukowej*, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2000.
159. Gillies D., *Laws and Models in Science*, Donald Gillies King's College Publications, London 2004.
160. Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E., *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues”, 2011, vol. XXIII, s. 83-95.
161. Glinkowska B., *Efektywność organizacyjna a efektywność fuzji i przejęć - zagadnienia teoretyczno-metodyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2011, nr 47, s. 49-57.
162. Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” nr 234, 2010, s. 255-264.
163. Glińska-Neweś A., *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
164. Glińska-Neweś A., *Prorozwojowe zachowania pracowników. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2010, nr 98, s. 71-78.

165. Głodziński E., *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2015, z. 83, Nr kol. 1941, s. 165-176.
166. Głodziński E., *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary. Koncepcje. Zależności*, PWE, Warszawa 2017.
167. Głowicki P., *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 386, s. 64-77.
168. Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2009.
169. Golnau W., *Zagadnienia wstępne*, [w:] Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (red.) , *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
170. Gołębski M., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2019.
171. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 44, 2009, Seria: Monografie i Opracowania nr 189.
172. Grabowska S., *Kluczowe wskaźniki efektywności – studium przypadku*, „Zeszyty Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie”, 2017, z. 108, Nr kol. 1983 s. 105-111.
173. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
174. Grobler A., *Metodologia nauk*, Aureus–Znak, Kraków 2006.
175. Gruszeczki T., *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, red. T. Jakóbiak, Ossolineum, Wrocław 1989.
176. Grycuk M., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 2, s. 28-31.
177. Grzenkiewicz N. (red.), *Funkcjonowanie i diagnostyka ekonomiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
178. Grzenkiewicz N., *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
179. Grzesik K., *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*, „Marketing i Rynek”, 5/2015, s. 1081-1093.
180. Hall B., *The New Human Capital Strategy: Improving the Value of your Most Important Investment-Year After Year*, AMACOM, New York 2008.
181. Hall R.H., *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, 1972.
182. Hammer M., *The Process Audit*, „Harvard Business Review”, April 2007, 85(4), s 111-122.
183. Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe” Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie” 3/2013.
184. Hartmann F., Slapničar S., *How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers Accounting*, „Organizations & Society”, 2009, nr 6-7, s. 722–737. DOI:10.1016/j.aos.2008.11.004.
185. Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
186. Hassard J., Kelemen M., *Production and Consumption In Organizational Knowledge: The Case of „Paradigms Debate”*, „Organization”, 2002, 9(2), s. 331-355. DOI: 10.1177/1350508402009002911.
187. Hawawini G., Viallet C. *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
188. Hayton J.C., *Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance*, „Human Resource Management”, 2003, vol. 42, no. 4, s. 375–391.
189. Heffernan M., Dundon T., *Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organizational Justice*, „Human Resource Management Journal” 2016, s. 211 – 231. DOI:10.1111/1748-8583.12095.
190. Hendry C., Pettigrew A., *Human Resource Management: An Agenda for the 1990’*, “International Journal of Human Resource Management”, 1990, Vol. 1, No. 1, s. 17-43.
191. Henri J.- F., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, „Managerial Finance” 2004, Vol. 30, No. 6, s. 93–123.
192. Highsmith J., *Order for Free: An Organic Model for Adaptation*, [w:] L.L. Constantine (ed.), *Beyond Chaos: The Expert Edge in Managing Soft ware Development*, Addison-Wesley, Boston 2001.

193. Holley N., *'You can't put in what God left out': not everyone can be a strategic HR business partner*, [w:] *Changing HR operating models. A collection of thought pieces*, Chartered Institute for Personnel and Development, London 2015, s. 12-14.
194. Hoyle R.H., *Confirmatory factor analysis. In Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*. Academic Press, 2000.
195. Huk K., *Identyfikowanie utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie* [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012.
196. Huk K., *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 135/2013, s. 215-225.
197. Iks J., *Pozyskiwanie kandydatów metodą direct search*, [w:] Praca zbiorowa, *Skuteczna rekrutacja*, INFOR, PL SA, Warszawa 2019.
198. Ingram T., *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
199. Jagen-Zanker, R. Mallett, *How to Do a Rigorous, Evidence-focused Literature Review in Inter-national Development: A Guidance Note*, “ODI” 2013, 8 (1), s. 1–2;
200. Jacyna-Gołda I., *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej”, 2015, z. 105, s. 35-52.
201. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
202. Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 4, s. 3-7.
203. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
204. Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
205. Jamka B., *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
206. Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J., *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
207. Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
208. Januszewski A., *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Wybrane aspekty optymalizacji trafności i rzetelności modeli*, „Studia z Psychologii w KUL” 2011, tom 17, s. 213–245.
209. Jaworski J., *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2017.
210. Jeruszka U., *Kompetencje, Aspekty teoretyczne praktyczne*, Difin, Warszawa 2016.
211. Jeruszka U., *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
212. Jerzemowska M., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, pod red., PWE, Warszawa 2013.
213. Jędrych E., Berniak-Woźny J., *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa 2018.
214. Jędrych E., *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2013, z. 51, nr 1146, s. 89-98.
215. Jiang J., Klien G., Wang Eric T.G., *Relationship of Skill Expectation Gap between is employee and their managers with user satisfaction*, „Information Resources Management Journal”, 2007, No. 20(2), s. 63-75.
216. Johnson E.K., *The Practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice?* “Asia Pacific Journal of Human Resources”, 2000, Vol. 38(2), s. 69–83.
217. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
218. Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D., *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.
219. Juchnowicz M., *Rozwój teorii kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.



220. Juchnowicz M., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, [w:] Gorynia M. (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, PAN, Warszawa 2019.
221. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4, s. 57-66.
222. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] Wachowiak P., *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
223. Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L., *The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature*, „Journal of Vocational Behavior”, 2010, No. 77, s. 157-167. DOI:10.1016/j.jvb.2010.04.002.
224. Kafel T., Ziębicki B., *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 2009, vol. 8, s. 237-245.
225. Kao L.J., Lu Ch.J., Chiu Ch.Ch., *Efficiency measurement using independent component analysis and data envelopment analysis*, „European Journal of Operational Research”, 2011, nr 210, s. 310-317.
226. Kaplan R.D., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
227. Karaszewska H., *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XLI – Nauki Humanistyczno-Społeczne”, 2010, z. 397, s. 123-132.
228. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
229. Kasprzak E., *Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017, 1(114), s. 13-23.
230. Kassem M.S., Moursi M.A., *Managerial Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 1971, vol. 14, No. 3, s. 381–388.
231. Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
232. Kaźmierczak M., *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] Bieńkowska J. (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
233. Kąkol U., Krupa A., Mogielnicka J., Sawicka M., *Standaryzacja pracy jako narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkcyjnych* [w:] Tabaszewska E. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
234. Kidyba A. (red.), *Kodeks Cywilny. Część ogólna. Tom 1*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
235. Kidyba A., *Prawo Spółek*, Wydawnictwo Meritum, Warszawa 2013.
236. Kisielewska M., *Charakterystyka wybranych metod pomiaru efektywności bazujących na krzywych efektywności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2005, nr 1088, t. 1, s. 260-269.
237. Klimas P., *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2011.
238. Klimkiewicz A., *Ścieżki kariery – czy warto je tworzyć?*, <http://www.praca.egospodarka.pl/5833,Sciezki-kariery-czy-warto-je-tworzyc,1,47,1.html> (20.05.2023)
239. Klincewicz K., *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
240. Klincewicz K., Żemigala M., Mijał M., *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*. MNiSW, Warszawa 2012.
241. Kmiotek K., Kopertyńska M.W., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2018, nr 511, s. 103-113.
242. Koliński A., *Przegląd metod i technik oceny efektywności procesu produkcyjnego*, „Logistyka”, 2011, nr 5, s. 1083-1091.
243. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 2, s. 84-96.

244. Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
245. Kong E., Thoson S.B., *The conceptual connections between intellectual capital, strategic human resource management and human resource management*, Australian and New Zealand Academy of Management 2007. [http://eprints.usq.edu.au/6854/2/Kong\\_Thomson\\_ANZAM\\_2007\\_AV.pdf](http://eprints.usq.edu.au/6854/2/Kong_Thomson_ANZAM_2007_AV.pdf) (dostęp: 24.02.2021)
246. Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H., *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
247. Kopczewski M., *Racjonalne zatrudnienie w gospodarce rynkowej*, „Problemy Profesjologii” 2/2010, s. 29-41.
248. Kopczyński T., *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensa”, 2014, vol. 2, nr 9, s. 101-113.
249. Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
250. Kopertyńska M.W., *Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze*, „Management Forum” ,2018, vol. 6, no. 2, s. 16-22. DOI: 10.15611/mf.2018.2.03
251. Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 358, s. 39-48.
252. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
253. Kosmaczewska J., *Analiza efektywności gospodarowania gmin wiejskich w kontekście rozwoju funkcji turystycznej z wykorzystaniem metody DEA*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2011, Nr 90, s. 131-141.
254. Kostecki M.J., *Efektywność organizacyjna. Przegląd koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1982, nr 1–2, s. 19–37.
255. Kostecki M.J., *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji”, 1980, nr 1, s. 53–73.
256. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996.
257. Kowal W., *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
258. Kowal W., *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr 4(157), s. 11-23.
259. Kowalczyński W., Nazarka J., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
260. Kownacki S., *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1976, nr 2, s. 51–67.
261. Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowniczą*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
262. Kozuń-Cieślak G., *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, 2013, nr 4, s. 13-42. DOI:10.33119/KKESiP.2013.4.1.
263. Kozyra B., *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie, czyli nie taki diabeł straszny*, MT Biznes, Warszawa 2017.
264. Krawczyk-Bryłka B., *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 4(1), s. 313-330.
265. Krawczyk-Sołtys A., *Koncepcje organizacji nastawione na rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników*, [w:] S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijal, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Difin, Warszawa 2006.
266. Krick E.V., *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa 1975.
267. Krot K., Lewicka D., *Relationship between Impersonal Trust and Innovative Culture: An Empirical Study*, “E&M Economics and Management”, 2020, 23(3), s. 82–100. DOI:10.15240/tul/001/2020-3-006.
268. Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
269. Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.

270. Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006
271. Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.
272. Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.
273. Królik G., *Ocenianie pracowników*, [w:] Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006.
274. Kruk S., *Rentowność jako kryterium oceny efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2017, nr 5(89), cz. 1, s. 217–225. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/1-17.
275. Książak P., Pyziak-Szafnicka M. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz. Część ogólna.*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
276. Kubik K., *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 2014, nr 103, s. 87-97.
277. Kubik T., *Executive serach: historia i dobre praktyki*, [w:] Sedlak K. (red.), *Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2010.
278. Kudła J., *Zastosowanie analizy obwiedni danych do badań jakości usług ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego*, „Ekonomia”, 2003, nr 11, s. 46-63.
279. Kunerth B., Mosley R., *Applying employer brand management to employee engagement*. „Strategic HR Review”, 2011, vol. 10, nr 3, s. 19-26. DOI:10.1108/14754391111121874
280. Kunze F., Boehm S., Bruch H., *Age diversity, age discrimination, and performance consequences - a cross organizational study*, „Journal of Organizational Behavior”, 2011, 32, s. 264-290.
281. Kupczyk T., Stor M., *Proces zarządzania kompetencjami, Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017.
282. Kusyk M., *Agile HR*, [w:] Popieluch K. (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy*, PWN, Warszawa 2018.
283. Lawer III E.E., *From human resource management to organizational effectiveness*, „Human Resource Management”, Vol. 44, Issue 2. Special Issue: *The Future of Human Resource Management*, Summer 2005, s. 165-169. DOI:10.1002/hrm.20059.
284. Lawler E.E., *Make human capital a source of competitive advantage*, „Organizational Dynamics” 2009, vol. 38, No. 1, s. 1–7.
285. Lawler III E.E., *From job based to competency based organizations*, “Journal of Organizational Behavior”, 1994, vol. 15, s. 3-15.
286. Lawler III E.E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey–Bass, San Francisco 2008.
287. Lawler J., Chen S.J., Wu P.C., Bae J., Bai B., *High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model*, „Journal of International Business Studies”, 2011, vol. 42, s. 202-220, DOI:10.1057/jibs.2010.42.
288. Lawless D.J., *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentic Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
289. Le Châtelier H., *Filozofia systemu Taylora*, [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa 1972.
290. Lee M., Kohn J., *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Management Review”, 2001, vol. 12(4), s. 684-695. DOI: 10.1080/713769649.
291. Leks-Bujak E., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr kol. 1918, z. 72, s. 101-114.
292. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
293. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019.
294. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
295. Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining organizational effectiveness another look, and an agenda for research*; „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, s. 514–538.
296. Lichtarski J., *Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.

297. Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 3-4, s. 10. 9-23
298. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
299. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 4/2016.
300. Lisiński M., *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421/2016.
301. Lisiński M., *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2017, nr 8, s. 16. 3-20.
302. Lisiński M., *Structural analysis of the management science methodology*, „Business, Management and Education” no. 1, vol. 11, 2013.
303. Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
304. Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
305. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
306. Loehlin J.C., *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1987.
307. Ludwiczyski A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
308. Ludwiczyski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] Król H., Ludwiczyski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2014.
309. Łaguna M., Fortuna P., *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
310. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2007.
311. Łuszczyska M., *Empowerment jako innowacyjne narzędzie zarządzania w instytucjach publicznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2018, nr 168, s. 27-41.
312. MacBryde B., CakarUmit F., *Business Process Approach To Human Resource Management*, “Business Process Management Journal”, 2009, vol. 9(2), s. 190–207. DOI:10.1108/14637150310468399
313. Machaczka J., *Metoda modelowania w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 65”, Kraków 1984.
314. Machała R., *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Oficyna wydawnicza Unimex, Wrocław 2011.
315. Machel H., *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Arche, Gdańsk 2003.
316. MacKenzie S.B., *Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling*, “Journal of Consumer Research”, 2001, 28(1).
317. Majewska M., Pacuła W., *Wskaźnik rentowności i ich analiza na przykładzie sektora bankowego*, Warszawa 2003.
318. Marek J., *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
319. Marr B., *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*, Onepress, Gliwice 2023.
320. Marrelli A.F., Tondora J., Hoge M.A., *Strategies for Developing Competency Models*, „Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research” 2005, 32(5-6), s. 533-561. DOI: 10.1007/s10488-005-3264-0.
321. Marsh H.W., Hovecar D., *Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups*. “Psychol Bull” 1985; 97, ss.562-582.
322. Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, R. 51, nr 11.
323. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
324. Martyniak Z., *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Seria specjalna: „Monografie” nr 26, Kraków 1973.
325. Martyniak Z., *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, seria specjalna: monografie, Kraków 1973, nr 26.

326. Martyniak, *Efektywność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, R. 51, nr 11.
327. Maslyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
328. Massenet M., *Etudes Methodologiques sur les Futurbles*, wyd. Sedeis, „*Futuribles Bulletin*”, 1966 nr 52.
329. Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
330. Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
331. Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „*Przegląd Organizacji*”, 2000, nr 11, s. 27-31.
332. Mayo A., *The Human Value of the Enterprise. Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
333. Mazzolini R., *Government Controlled Enterprises: International Strategic and Policy Decisions*, John Wiley & Sons, New York 1979.
334. McGunnigle P., Jameson S.M., *HRM in UK Hotels: a focus on commitment*, „*Employee Relations*”, 2000, t. 22, nr 4, s. 403–422.
335. Mejer M., *Human Resouces Management: General Theory and military Applications*, Royal Netherlands Collegue, Den Helder, Haga 1984.
336. Meyer J.P., Allen N.J., *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „*Human Resources Management*”, Spring 1991, vol. 1, nr 1, s. 61-89. DOI:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
337. Miś B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001.
338. Miś B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
339. Miś B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002.
340. Mishra A.K., Spreitzer G.M., *Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign*, „*Academy of Management Review*”, 1998, nr 23(3), s. 567–588. DOI:10.5465/amr.1998.926627
341. Misztal A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „*Nauki o Zarządzaniu*” 2015, 3(24), s. 91-103.
342. Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
343. Miś A., *Rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
344. Moczydłowska J.M., Serafin K., *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016.
345. Moczydłowska J., *Koncepcja Positive Organizational Scholarship*, [w:] Sopińska A. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 53-63.
346. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
347. Moczydłowska J.M., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013, s. 183 – 192.
348. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
349. Moczydłowska J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010.
350. Mokina S., *Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand*. „*Economics&Sociology*”, 2014, vol. 7, nr 2, s. 136-148. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/11.
351. Moroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
352. Mroczo F., Stańkowska M., *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, [w:] Borowiecki R., Czekał J. (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.

353. Mroziewski M., *Spoleczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej*, „Pragmata Tes Oikonomias”, 2014, z. VIII, s. 221-238.
354. Mróz J., *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o zarządzaniu”, 2015, nr 2(23), s. 97-107.
355. Nalbantian R., Guzzo R.A., Kieffer D., Doherty J., *Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY 2004.
356. Nauman S., Khan A.M., Ehsan N., *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, „International Journal of Project Management”, October 2010, nr 28(7), s. 638-649. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.11.013.
357. Nazarko J., Chraślowska J., *Benchmarking w ocenie efektywności krajowych spółek dystrybucyjnych energii elektrycznej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1076. Taksonomia 12”, 2005, s. 38-47.
358. Neal F., Shone R., *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982.
359. Niemczyk W., *Współczesne metody pomiaru efektywności funkcjonowania systemów zdrowotnych*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 180, cz. 2, s. 185-197.
360. Nogalski B., Klisz S., *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi*, CEDEWU, Warszawa 2012.
361. Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
362. Nogalski B., Niewiadomski P., *Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie*, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, Wrocław 2014, s. 254-271.
363. Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawego poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 9-27.
364. Norazian & Khalip, *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, 2016, vol. 6, nr 12, s. 16-23. DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2464
365. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
366. *Nowy leksykon PWN*, PWN, Warszawa 1998.
367. Obasan K., *Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition*, „Business and Management Research”, 2012, vol. 1, nr 1, s. 121-132. DOI:10.5430/bmr.v1n1p121.
368. Oblój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
369. Oczkowska R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*, PWN, Warszawa 2019.
370. Odhong' A.E., Were A., Omolo J., *Effect of human capital management drivers on organizational performance in Kenya. A case of investment and mortgages bank ltd.*, „European Journal of Business Management”, 2014, vol. 2(1), s. 341-356.
371. Okoń J., *Analiza czynnikowa w psychologii*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964.
372. Oleksyn T., *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006.
373. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i Praktyka*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
374. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
375. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2017.
376. Paliszkievicz J., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
377. Panfil Ł., *Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe*, [w:] Listwan T., Stor M., (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność*

- w zarządzaniu kapitałem ludzkim, t. 1: Problemy zarządczo-ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
378. Paszkowski J., *Proces kadrowy – specyfika i dylematy zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] Frasunkiewicz D. (red.), *Psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008.
  379. Paterson C., Park N., Seligman M.E.P., *Orientation to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life versus the Empty Life*, „Journal of Happiness Studies”, 2005, nr 6, s. 25-41.
  380. Pauli U., *Systemy ocen pracowniczych*, [w:] Poczrowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
  381. Pawlak Z., Smoleń A., *Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 2012, 1-4 (VI), s. 85-112.
  382. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
  383. Pączkowska K., *Onboarding, czyli jak zapewnić pracownikowi skuteczne wdrożenie*, [w:] Praca zbiorowa, *Skuteczna rekrutacja*, INFOR, PL SA, Warszawa 2019.
  384. Pearce R.J., *The General Manager’s Perspective on How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside a Shared Management Joint Venture*, „Journal of Management and Governance” 2000, Vol. 4, No. 3, s. 189–206.
  385. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
  386. Penc J., *Zmiany i innowacje*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
  387. Peterson S.J., Spiker B.K., *Establishing the positive contributory value of order work workers: A positive psychology perspective*, „Organizational Dynamics, 2005, 34, s. 153-167;
  388. Petticrew M., *Why Certain Systematic Reviews Reach Uncertain Conclusions*, „BMJ” 326, 2003.
  389. Phofl H.C., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
  390. Pierskalla W.P., Voelker J.A., *A survey of maintenance models: the control and surveillance of deteriorating systems*, „Naval Research Logistics Quarterly” 1976, vol. 23, s. 353-388.
  391. Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzane. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013.
  392. Poczrowski A., *Funkcja personalna w zmieniającej się gospodarce*, [w:] Poczrowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
  393. Poczrowski A., *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
  394. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*, PWE, Warszawa 2018.
  395. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
  396. Poell R., *Workplace Learning Theories and Practices*, [w:] J. Walton, C. Valentin (red.), *Human Resources Development. Practices and Orthodoxies*, Pelgrave Macmillan, Basingstoke 2014.
  397. Poell R., *Workplace Learning Theories and Practices*, [w:] Walton J., Valentin C. (red.), *Human Resources Development. Practices and Orthodoxies*, Pelgrave Macmillan, Basingstoke 2014.
  398. Pomykałska B., Pomykałski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
  399. Pomykałski A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badania*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
  400. Popieluch K., *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] Popieluch K. (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy*, PWN, Warszawa 2018.
  401. Potoczek N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, PWN, Warszawa 2018.
  402. Potulski J., *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, red. J. Lachowski, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa 2015.
  403. Price A., *Human Resource Management In a Business Context*, Thomson Learning, London 2004.
  404. Pryor M.G., Anderson D., Toombs L.A., Humphreys J.H., *Strategic Implementation as a Core Competency. The 5Pis Model*, „Journal of Management Research” 2007, Vol. 7, No. 1, s. 3-17.

405. Pryor M.G., White J.C., Toombs L.A., *Strategic quality management: A strategic, systems approach to continuous improvement*, Thomson Learning: Mason, OH 1998.
406. Pstrąg D., *Praca w procesie readaptacji społecznej skazanych*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 2014, t. 33.
407. Pszczołowski T., *Celowość, skuteczność, efektywność*, „*Prakseologia*”, 1977, nr 3(63), s. 5-13.
408. Pszczołowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Gdańsk 1978.
409. Pszczółkowski P., Michalczyk R., *Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
410. Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*”, 2015, Nr 230, s. 13-25
411. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
412. Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shirting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „*Management Science*” 1983, Vol. 29, No. 1, s. 33–51.
413. Radomska J., *Procedury w procesie implementacji strategii*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*”, 2016, nr 283.
414. Randall D.M., Cote J.A., *Interrelationships of work commitment constructs*, „*Work and Occupation*”, 1991, nr 18, s. 194-211.
415. Randolph A., Blanchard K., *Kluczem jest empowerment*, [w:] Blanchard K. (red.), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2012.
416. Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *System ocen okresowych pracownika*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2005
417. Rastogi R., Dave V., *Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organisational Components*, „*Singapore Management Review*” 2004, Vol. 26, No. 2, s. 79–87.
418. Reilly P., Williams T., *Global HR. Challenges Facing the Function*, Gower, Farnham 2012.
419. Rezler H., *Od rekrutacji 2.0 do rekrutacji 5.0, czyli nowoczesne formy pozyskiwania kandydatów*, [w:] *Praca zbiorowa, Skuteczna rekrutacja*, INFOR, PL SA, Warszawa 2019.
420. Rigdon E.E., *CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. Structural Equation Modeling*, “*A Multidisciplinary Journal*”, 1996, 3(4).
421. Roberts R., Hirsch P., *Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Revolutionary New Rules for Organizations and Managing Resources*, „*Human Resource Management*”, Vol. 44, Issue 2. Special Issue: *The Future of Human Resource Management*, Summer 2005, s. 171-176. DOI:10.1002/hrm.20060.
422. Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
423. Rohm H., Wisley D., Stout P.G., Montgomery D., *The Institute Way: Simply Strategic Planning and Management with the Balanced scorecard*, Kindle Edition, Boston 2013.
424. Rosey M.R., Meisinger S.R., Ulrich D., *Reality, Impact and Professionalism*, [w:] Rosey M.R., Meisinger S.R., Ulrich D. (red.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley&Sons, Inc., London 2005.
425. Rosiek J., *Wykorzystanie metody obwiedni danych w analizie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego krajów UE*, „*Wiadomości Statystyczne*”, 2018, nr 8(687), s. 28-46.
426. Rostkowska I., *Testy w doradztwie zawodowym*, [w:] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012.
427. Rostkowski T., Kinowska H., *Pomiar wartości kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
428. Roszczyk-Kowalska G., *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
429. *Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 9 lutego 2004 w sprawie szczegółowych zasad zatrudniania skazanych*, (tekst jedn.: Dz.U. z 2004 r. nr 27, poz. 242).
430. Różańska-Bińczuk I., *Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.



431. Róžański A., *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.
432. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
433. Rutkowska A., *Istota kapitału ludzkiego i wybrane metody jego pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 1/3, s. 339-348.
434. Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności - pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 439-453.
435. Saeed I., Waseem M., Sikander S., Rizwan M., *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment*, „International Journal of Learning&Development”, 2014, Vol. 4, No. 2, s. 242–256.
436. Santera W., *Uwagi w kwestii zakresu podmiotowego kodeksu pracy*, [w:] *Prawo pracy w wyzwaniach XXI wieku. Księga jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, red. M. Matey-Tyrowicz, L. Nawacki, B. Wagner, Wydawnictwo Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002.
437. Scarf P.A., *On the application of mathematical models in maintenance*, „European Journal of Operational Research” 1997, vol. 99, s. 493-506. DOI:10.1016/S0377-2217(96)00316-5.
438. Schindler P.L., Thomas C.C., *The Structure of Interpersonal Trust In the Workplace*, „Psychological Reports”, 1993, nr 10, s. 563-573.
439. Schjoedt L., B. Bird, *Control variables: use, misuse and recommended use*, [in:] Carsrud A., Brännback M. (eds.), *Handbook of research methods and applications in entrepreneurship and small business*, Edward Elgar, Cheltenham 2014.
440. Schuler R.S., *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, *Organizational Dynamics*, Summer 1992, Volume 21, Issue 1, s. 18-32. DOI:10.1016/0090-2616(92)90083-Y
441. Schultz T.W., *Investing In People: The Economics of Population Quality*, University of California, Barclej 1981.
442. Schumacker R.E., Lomax R.G., *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, NJ 2004.
443. Sears L., *Next Generation HR. Time for Change – Towards a Next Generation for HR. Report*, CIPD House, London 2010.
444. Sedlak K., *Bank premii – nowe podejście do motywowania*, [w:] Sedlak K. (red.), *Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2010.
445. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011.
446. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
447. Serafin K., *Procesy w organizacji*, GWSH, Katowice 2002.
448. Shaw E.H., *A general theory of systems performance criteria*, “International Journal of General Systems”, November 2009, Vol. 38, No. 8, s. 851–869.
449. Sidor-Rządłkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska Kraków 2006.
450. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2017.
451. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.
452. Sikora D., Kulczycki A., *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu, Warszawa 2008.
453. Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
454. Sikorski Cz., Bieńkowska J., *Przestrzeń organizacyjna a efektywność organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 2012, nr 265, s. 205-213.
455. Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey–Bass, San Francisco 2010.
456. Sim R.R., Sauser Jr. W.I., *Legal and Regulatory Issues In Human resources Management*, [w:] *Contemporary Human Resource Management Issues*, Information Age Publishing, Inc.
457. Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000.
458. Singh P., Loncar N., *Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent*, „Industrial Relations”, 2010, Vol. 65, No. 3, s. 470-490. DOI:10.2307/23078304.

459. Skoczylas W., *A.1. Płaszczyzna finansowa*, [w:] Skoczylas W., Niemiec A. (red.), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2016.
460. Skoczylas W., *A.4. Płaszczyzna uczenia się i rozwoju oraz relacji z otoczeniem*, [w:] Skoczylas W., Niemiec A. (red.), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2016.
461. Skryme D.J., *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.
462. Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 262, s. 313-325.
463. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
464. Skrzypek E., *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H – „Oeconomia”, 2013, nr 47/1, s. 167-178.
465. Skurzyńska-Sikora U., *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2008, nr 3, s. 5-16.
466. Sławińska M., Witzak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
467. *Słownik Ekonomii*, PWN, Warszawa 2008.
468. Słupik S., *Efektywne pozyskiwanie pracowników w przedsiębiorstwie*, [w:] Król M., Warzecha A., Zieliński M., *Funkcja personalna przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2018.
469. Smid W., *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2006.
470. Smyrnova-Trybulska E., *Technologie informacyjno-komunikacyjne i e-learning we współczesnej edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018.
471. Sobczyk M., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
472. Sobczyk M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
473. Sobiecka J., Sobiecki P., *Gamifikacja jako nowe narzędzie marketingu relacji – próba klasyfikacji odbiorców komunikatu*, „Handel Wewnętrzny” 2014, 1(354), s. 261-271.
474. Soo C., Devinney T., Midgley D., Deering A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls*, “California Management Review”, 2002, 44(4), s. 129-150. DOI:10.2307/41166146.
475. Souleh S., *The limits of human capital management in research public sector: The case of scientific research centres in Algeria*, Conference: Colloque nationale sur: la gestion des ressources humaines dans les organismes publiques. At: université de Biskra-Algérie, Ferbruary 2015.
476. Springler A., *Kompetencja i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Difin, Warszawa 2018.
477. Stabryła A., *Metody oceny efektywności zmian organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2004, nr 5, s. 111-124. DOI:10.25944/znmwse.2004.05.111124
478. Stabryła A., *Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4/1, s. 317-332.
479. Stabryła A., *Projektowanie systemów zarządzania strategicznego*, [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
480. Stabryła A., *Sprawność kierowania w organizacji złożonej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, Seria Specjalna: „Monografie” nr 28, Kraków 1974, 83-94.
481. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
482. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006; J. Kmita, *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977.
483. Staniec I., *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2018 (181), s. 66-67.
484. Stanokosky M., Baldanza C., *A System Approach to Engineering a Knowledge Management System. The Catalyst for Electric Government*, Management Concepts, Virginia 2001, s. 276-279.
485. Steers R.M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, Vol. 20, No. 4, s. 546-568.
486. Stępień K., *Wskaźniki rynku kapitałowego wykorzystywane do badania efektywności jednostek gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2011, nr 849, s. 99-107.
487. Stiglitz J.E., Walsh C.E., *Economics*, 4th ed., W.W. Norton, London 2006, Glossary A-3.

488. Stołęcka-Makowska A., *Triangulacja jako koncepcja pozyskiwania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 261, s. 50-61.
489. Storey J., *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, MA: Blackwell, Cambridge 1992.
490. Storey J., *Human Resource Management: A Critical Text (2nd ed.)*, Thomson Learning, London, 2001.
491. Story M.R., *The Secrets of Successful Empowerment*, „National Productivity Review”, Summer 1995, vol. 14, nr 3, s. 81-90. DOI:10.1002/npr.4040140309.
492. Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
493. Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce. Poradnik dla menedżerów z zestawem narzędzi*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007.
494. Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
495. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
496. Sudoł S., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
497. Sudoł S., *Przedsiębiorstwa. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
498. Sułkowski J., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Tom 4/2011, Wydawnictwo Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 62-69.
499. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
500. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
501. Świątek-Rudoman J., *Praca osób pozbawionych wolności – wybrane zagadnienia z zakresu prawa pracy i prawa penitencjarnego*, Gdańskie studia prawnicze, tom XXX, Gdańsk 2013.
502. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2011.
503. Szałkowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
504. Szałkowski A., *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Szałkowski A. (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
505. Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000
506. Szarucki M., *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie nr 247”, Kraków 2016.
507. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.
508. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
509. Szczepańska-Woszczyzna K., *Kompetencje w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2016.
510. Szczygieł G., *Praca skazanych w Kodeksie Karnym wychowawczym*, Przegląd Więziennictwa Polskiego 1997, nr 16-17.
511. Szkop K., *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
512. Szpaderski A., *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykład zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124), s. 3–31.
513. Sztuff W., *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971.
514. Szymanowski T., Migdał J., *Prawo karne wykonawcze i polityka penitencjarna*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2014.
515. Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G – „Ekonomika Rolnictwa”, 2010, nr 97, z. 2, s. 152-164.
516. Świątowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
517. Tabor J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa 2013.

518. Takeuchi R., Chen G., Lepak D.P., *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High Performance Work Systems on Employees' Attitude*. Personnel Psychology, 2009, vol. 62, s. 1-29
519. Takeuchi R., Lepak D.P., Wang H., Takeuchi K., *An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, vol. 92, s. 1069-1083 DOI:10.1037/0021-9010.92.4.1069.
520. Talebnia G., Dehkordi B.B., *Study of Relation between Effectiveness Audit and Management Audit*, „GSTF Business Review” 2012, August, s. 92-97.
521. Tamkin P., Reilly P., Strebler M., *The Changing HR Function: The Key Questions*, Change Agenda ref. 3836, Chartered Institute for Personnel and Development, London 2006.
522. Tichy N.M., Fombrun Ch.J., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review”, 1982, nr 2
523. Tkaczyk P., *Grywalizacja: jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Gliwice 2012.
524. Truss C., Gratton L., Hope- Hailey V., McGovern P., Stiles P., *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*, „Journal of Management Studies”, 1997, vol. 34(1), s. 53–73. DOI:10.1111/1467-6486.00042
525. Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
526. Trzcieniecki J., *Wpływ ogólnej teorii systemów na rozwój teorii organizacji*, „Problemy Organizacji”, nr 18, 1970, s. 3-9.
527. Tyrańska M., *Determinants of Management Effectiveness*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (eds.), *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2010.
528. Tyrańska M., *Nowoczesne metody pomiaru efektywności*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 2008, vol. 7, s. 243-252.
529. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
530. Urlich D., Beatty D., *From Partners to Players: extending the HR playing field*, „Human Resource Management”, Winter 2001, Vol. 40, No. 4, s. 293-307.
531. Urlich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Brighton 1997; K. Popieluch, *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] Popieluch K. (red.), *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy*, PWN, Warszawa 2018, s. 12.
532. Vanhala M., Ahteela R., *The effect of HRM practices on impersonal organizational trust*, „Management Research Review”, 2011, vol. 34, nr 8, s. 869–888. DOI: 10.1108/01409171111152493.
533. Walczak S., *Prawo penitencjarne: zarys systemu*, PWN, Warszawa 1972.
534. Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.
535. Wang H., *A survey of maintenance policies of deteriorating systems*, „European Journal of Operational Research” 2002, vol. 139, s. 469-489.
536. Wang T.-F., Cullinane K., Song D.W., *Container Port Production Efficiency: A Comparative Study of DEA and FDH Approaches*, „Journal of Eastern Asian Society for Transportation Studies”, 2003, nr 5, s. 698-713.
537. Wang X., *Strategic Human Resource Management and Corporate Performance*, „Modern Economy”, 2019, vol. 10, no. 1, s. 311. DOI: 10.4236/me.2019.101021.
538. Ward M.D., *Human Capital Management: 2nd Generation*, „Industrial and Commercial Training”, 2009, vol. 41, no. 4, s. 212-214. DOI:10.1108/00197850910962805
539. Warzecha A., *Zarządzanie różnorodnością – pleć na rynku pracy*, [w:] Król M., Warzecha A., Zieliński M., *Funkcja personalna przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2018.
540. Waśniewski J., *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2018, vol. 16, no. 1, cz.1, s. 235-245.
541. Watson T.J., *Organizing and Managing Work: Organizational, Managerial, and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Financial Times/Prentice Hall 2002.
542. Watson T.J., *Organizing and Managing Work: Organizational, Managerial, and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Financial Times/Prentice Hall 2002.
543. Wawrzyniak B., *Projektowanie strategicznej polityki w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Ludwicyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

544. Wąsowska-Bąk K., Gorecka D., Mazur M., *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji kandydatów do pracy i pracowników*, One Press, Gliwice 2012.
545. Weiss E., *Miary efektywności organizacyjnej funkcjonowania kół kontroli jakości w Toyota Motor Corporation*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 144, s. 553-566.
546. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
547. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
548. Wilczyński R., *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 547-558.
549. Witczak I., *Efektywność jako narzędzie kontroli zarządczej na przykładzie firm branży kosmetycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76”, 2015, t. 2, s. 349-358. DOI: 10.18276/frfu.2015.76/2-26.
550. Wojciechowska R., *Zachowania etyczne a problem efektywności w ekonomii*, [w:] Zagóra--Jonszta U., Pęciak R. (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – Efektywność – Etyka. Problemy teoretyczne. Część 1. Problemy teoretyczne*, UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 231—239.
551. Wojcieszka L., *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, nr 180, cz. 1, s. 240—248.
552. Woźniak J., *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w systemach wynagradzania handlowców*, „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce, 2/2016 (21), s. 266-281.
553. Woźniak J., *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2015, 2 (103)/15, s. 11-33.
554. Woźniak J., *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2021.
555. Woźniak M., Kozioł M., *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2012, nr 2(21), s. 181-195.
556. Wybrańczyk K., Polok G., Naramski M., Szromek A.R., *Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 131, s. 623-634.
557. Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
558. Xia Y., Yang Y., *RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods*. “Behavior Research Methods”, 2019; 51(1), ss. 409-428.
559. Yap R.J.C., Komalasari F., Hadiansah I., *The effect of financial literacy and attitude on financial management behavior and satisfaction*. BISIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 2018,23(3).
560. Yarnada G.T., *Improving Management Effectiveness in the Federal Government*, „Public Administration Review”, November/December 1972, s. 764-770.
561. Yates K., Woodtton A., *Engaging Employees In Their Benefits through Fun and Game*, „Benefits Magazine”, 2012, maj.
562. Yuan K.H., Bentler P.M., *10 Structural Equation Modeling*. Handbook of statistics, 2006; 26.
563. Yuan Y., Hunt R.H., *Systematic Reviews: The Good, the Bad, and the Ugly*, “American Journal of Gastro-enterology” 2009, 104 (5), ss. 1086-1092.
564. Zajac P., *Planowanie zasobów ludzkich*, [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*, PWN, Warszawa 2019.
565. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2018 (181), s. 11-25.
566. Zalewska M., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
567. Zasuwa G., *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych do badań nad zachowaniami konsumentów*, [w:] *Zastosowania statystyki i data mining w badaniach naukowych*, Materiały seminaryjne, 2011.
568. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
569. Zeffane R., Al Zarooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management”, 2012, vol. 29, no 1, część 2, s. 332-351.
570. Zeigler B., *Teoria modelowania i symulacji*, PWN, Warszawa 1984.

571. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1969.
572. Ziębicki B., *Business Performance Management – A New Concept of Performance Management*, [w:] Nesterak J. (red.), *Performance Management. Concepts and Methods*, Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2011, s. 13-31.
573. Ziębicki B., *Efektywność a jakość w sektorze publicznym*, [w:] Potocki A. (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 333-334.
574. Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 2014, Seria Specjalna, Monografie, (234).
575. Ziębicki B., *Efektywność w naukach ekonomicznych*, „Biuletyn Ekonomii Społecznej”, 2013, s. 20-24.
576. Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2010, nr 234, s. 387-396.
577. Ziębicki B., *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 2008, vol. 7, s. 236-242.
578. Ziębicki B., *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 381-391.
579. Ziębicki B., *Paradoksy efektywności organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2012, nr 7, s. 295-307.
580. Ziębicki B., *Relations between Organizational Effectiveness and Efficiency in Public Sector Units*, “Problems of Management in the 21st century”, 2013, vol. 8, s. 102-110.
581. Ziębicki B., *System oceny efektywności procesów biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 775, s. 49-66.
582. Ziębicki B., *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 144, s. 632-642.
583. Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływy społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
584. Ziomek J., Tylżanowski R., *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, vol. 3 (368), tom. II, s. 193-201.
585. Znańska-Kozłowska K., *Ocenianie pracowników jako element rozwoju kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2013, nr 2, s. 59-67.
586. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawiać wyniki firmy*, One Press Exclusive, Helion, Gliwice 2015.

## Netografia

587. Arsham, H., Lovric, M., *Bartlett's Test*, “International encyclopedia of statistical science”, 1/2011, [https://www.researchgate.net/profile/Dr-HosseinArsham/publication/344731676\\_BARTLETT'S\\_TEST/links/5f8ce5cb299bf1b53e324a18/BARTLETT'S-TEST.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dr-HosseinArsham/publication/344731676_BARTLETT'S_TEST/links/5f8ce5cb299bf1b53e324a18/BARTLETT'S-TEST.pdf) (Dostęp: 03.01.2023).
588. Bland J.M., Altman D.G., *Statistics notes: Cronbach's alpha*. *Bmj*, 1997, 314(7080), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2126061/pdf/9055718.pdf> (dostęp: 04.01.2023).
589. Denning S., *Why Agile is Eating the World*, 2018, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/#1e38c7764a5b> (dostęp: 03.05.2021).
590. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/model;3942505.html> (18.08.2022)
591. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/model-semantyczny;3942516.html> (18.08.2022)
592. <http://bit.home.pl/pposieradz.home.pl/?page=firm> [29.01.2021].
593. [http://www.agot.pl/pl/o\\_firmie.html](http://www.agot.pl/pl/o_firmie.html) [29.01.2021].
594. <http://www.druknr1.pl/O%20Nas.html#header1-1c> [29.01.2021].
595. <http://www.pepebe.pl/o-firmie.html> [29.01.2021].
596. <http://www.setar.com.pl/main.php?str=1&lang=pl&m=1> [29.01.2021].
597. <https://arch-bip.ms.gov.pl/pl/ministerstwo/dziennik-urzedowy-ministra-sprawiedliwosci/2018/> [16.01.2020].
598. <https://igbmazovia.pl/o-nas> [16.01.2021].
599. <https://pomet-wronki.pl/o-firmie/historia.html> [29.01.2021].
600. <https://ppgardia.pl/o-firmie/> [29.01.2021]
601. [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pkd\\_07.htm](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm) (dostęp 15.07.2022)
602. <https://sw.gov.pl/strona/przywiezienne-zaklady-pracy> [4.12.2020].
603. <https://www.ppo.pl/o-firmie> [29.01.2021]

604. <https://www.prawo.pl/kadry/onboarding-2-0-czyli-dlaczego-zwykle-dzien-dobry-nie-wystarcza,282916.html>, (dostęp 08.04.2021))
605. <https://www.prawo.pl/kadry/onboarding-2-0-czyli-dlaczego-zwykle-dzien-dobry-nie-wystarcza,282916.html> (dostęp 08.04.2021))
606. <https://www.rp.pl/Przestepczosc/170928957-Prof-Wieslaw-Ambrozik-Miec-wiezniow-jak-w-Niemczech.html> [30.05.2021]
607. <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Dorobek%20mi%C4%99dzynarodowy%20w%20sprawie%20w%C4%99%C5%BAni%C3%B3w.pdf> [ 28.12.2020 ].
608. <https://www.sw.gov.pl/strona/ministerialny-program-pracy-wiezniow> [30.12.2020].
609. Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (dostęp 15.05.2023).
610. Malinowska D., Wekselberg V., *(Po)waga profesjonalizmu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2010, s. 68-71. [http://www.ibd.pl/imgcust/czytelnia/Po\\_waga\\_profesjonalizmu.pdf](http://www.ibd.pl/imgcust/czytelnia/Po_waga_profesjonalizmu.pdf) (dostęp 06.04.2021).
611. *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, (dostęp: 03.05.2021).
612. NHS Leadership Academy, *Talent and Talent Management Insights Insight. 1. Defining Talent and Talent Management* 2014, [www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2014/07/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf](http://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2014/07/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf).
613. *p of Close Fit*: <http://www.davidakenny.net/cm/fit.htm> (dostęp: 15.01.2023).
614. Pellowski W., Kopczewski M., *Kompetencje elementami innowacyjności w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji – przedsiębiorstwa*, [w:] *Materiały konferencyjne: Konferencja Przemysł 4.0 a Zarządzanie i Inżynieria Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2017, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artypdf\\_2017/T1/t1\\_231.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artypdf_2017/T1/t1_231.pdf), (dostęp: 3.02.2021).
615. Sagan A., *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska 2003, [http://media.statsoft.pl/\\_old\\_dnn/downloads/rzetelnosc.pdf](http://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/rzetelnosc.pdf) (dostęp: 04.01.2023).
616. *Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 21.05.2020)
617. *VI Ogólnopolskie Badania Zarządzania Zmianą. Raport*, OBZZ, Styczeń 2021 <https://pifs.org.pl/aktualnosci/425-zarzadzanie-zmiana-raport> (dostęp 15.05.2023)

## Akty prawne

618. *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000 r. Nr 94. poz. 1037 z późn. zm.
619. *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*, Dz. U. z 2019 r. poz. 1145 z późn. zm.
620. *Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych*, Dz.U.1981 r. Nr 24 poz. 122 z późn. zm.
621. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*, Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.
622. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych*, Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1241 z późn. zm.
623. *Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o zatrudnianiu osób pozbawionych wolności*, Dz.U. z 1997 r. Nr 123 poz. 777 z późn. zm.
624. *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy*, Dz. U. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.

## WYKAZ TABEL

Tabela 1. Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy .....	16
Tabela 2. Ewolucja funkcji personalnej .....	17
Tabela 3. Wybrane definicje zarządzania zasobami ludzkimi .....	34
Tabela 4. Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim .....	38
Tabela 5. Różne ujęcia efektywności .....	78
Tabela 6. Wybrane objaśnienia kategorii „efektywność” .....	90
Tabela 7. Obszary i kryteria efektywności organizacyjnej najczęściej porównywane w benchmarkingu .....	97
Tabela 8. Wymiary efektywności według wybranych autorów .....	101
Tabela 9. Kryteria efektywności organizacyjnej wg M. Bielskiego .....	110
Tabela 10. Kryteria efektywności organizacyjnej w modelu konkurujących wartości .....	111
Tabela 11. Wybrane księgowo wskaźniki wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej organizacji .....	116
Tabela 12. Finansowe mierniki efektywności .....	123
Tabela 13. Rynkowe mierniki efektywności .....	124
Tabela 14. Wymiary efektywności i przykładowe mierniki .....	126
Tabela 15. Przegląd klasyfikacji modeli .....	145
Tabela 16. Funkcje i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji .....	173
Tabela 17. Determinanty wpływające na planowanie zatrudnienia w organizacji .....	178
Tabela 18. Etapy postępowania badawczego .....	247
Tabela 19. Liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w poszczególnych badanych przywieziennych zakładach pracy (stan na dzień 30 kwietnia 2021r.) .....	267
Tabela 20. Ogólna charakterystyka próby badawczej (N=223) .....	267
Tabela 21. Charakterystyka próby badawczej według struktury zatrudnienie (N=223) .....	268
Tabela 22. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru doboru pracowników (N=223) .....	270
Tabela 23. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru doboru pracowników (N=223) .....	273
Tabela 24. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru motywowania pracowników (N=223) .....	275
Tabela 25. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru motywowania pracowników (N=223) .....	277
Tabela 26. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru wynagradzania pracowników (N=223) .....	278
Tabela 27. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru wynagradzania pracowników (N=223) .....	281
Tabela 28. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru oceniania pracowników (N=223) .....	282
Tabela 29. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru oceniania pracowników (N=223) .....	285
Tabela 30. Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach obszaru szkolenia pracowników (N=223) .....	286
Tabela 31. Statystyki opisowe dla stwierdzeń w ramach obszaru szkolenia pracowników (N=223) .....	289
Tabela 32. Zestawienie statystyk opisowych dla wszystkich stwierdzeń – sortowane malejąco według średniej arytmetycznej (N=223) .....	290
Tabela 33. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru doboru pracowników .....	293
Tabela 34. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru motywowania pracowników .....	294
Tabela 35. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru wynagradzania pracowników .....	295
Tabela 36. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru oceniania pracowników .....	295
Tabela 37. Wyniki analizy rzetelności dla obszaru szkolenia pracowników .....	296
Tabela 38. Podsumowanie wyników analizy rzetelności .....	297
Tabela 39. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar doboru pracowników .....	299
Tabela 40. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar doboru pracowników .....	300
Tabela 41. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar doboru pracowników .....	300
Tabela 42. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar doboru pracowników .....	301
Tabela 43. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar motywowania pracowników .....	301



Tabela 44. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar motywowania pracowników.....	302
Tabela 45. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar motywowania pracowników.....	303
Tabela 46. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar motywowania pracowników.....	303
Tabela 47. Całkowita wyjaśniona wariancja – obszar wynagradzania pracowników.....	304
Tabela 48. Macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar wynagradzania pracowników ....	305
Tabela 49. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar oceniania pracowników.....	306
Tabela 50. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar oceniania pracowników.....	306
Tabela 51. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar oceniania pracowników.....	307
Tabela 52. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar oceniania pracowników.....	308
Tabela 53. Początkowa całkowita wyjaśniona wariancja – obszar szkolenia pracowników.....	308
Tabela 54. Początkowa macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar szkolenia pracowników.....	309
Tabela 55. Skorygowana całkowita wyjaśniona wariancja – obszar szkolenia pracowników.....	310
Tabela 56. Skorygowana macierz ładunków czynnikowych dla jednej składowej – obszar szkolenia pracowników.....	311
Tabela 57. Charakterystyki końcowe analizy czynnikowej PCA.....	311
Tabela 58. Dezagregacja obszarów wykorzystanych w modelowaniu równań SEM.....	313
Tabela 59. Parametry strukturalne modelu ZZL.....	315
Tabela 60. Miary dopasowania modelu ZZL.....	315
Tabela 61. Korelacje pomiędzy głównymi składowymi modelu.....	317
Tabela 62. Weryfikacja hipotez badawczych.....	320
Tabela 63. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „A”.....	337
Tabela 64. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „B”.....	339
Tabela 65. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „C”.....	342
Tabela 66. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „D”.....	344
Tabela 67. Wartości cząstkowych wskaźników efektywności operacyjnej w ujęciu historycznym dla przedsiębiorstwa „E”.....	347
Tabela 68. Wartości syntetycznego miernika rozwoju efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.....	353
Tabela 69. Ranking przywieziennych zakładów pracy ze względu na efektywność organizacyjną.....	353
Tabela 70. Parametry strukturalne modelu ZZL – Przywiezienny zakład pracy „A”.....	354
Tabela 71. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieziennego zakładu pracy „A”.....	355
Tabela 72. Parametry strukturalne modelu ZZL – Przywiezienny zakład pracy „B”.....	355
Tabela 73. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieziennego zakładu pracy „B”.....	356
Tabela 74. Parametry strukturalne modelu ZZL – Przywiezienny zakład pracy „C”.....	356
Tabela 75. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieziennego zakładu pracy „C”.....	357
Tabela 76. Parametry strukturalne modelu ZZL – Przywiezienny zakład pracy „D”.....	357
Tabela 77. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieziennego zakładu pracy „D”.....	358
Tabela 78. Parametry strukturalne modelu ZZL – Przywiezienny zakład pracy „E”.....	358
Tabela 79. Miary dopasowania modelu ZZL dla przywieziennego zakładu pracy „E”.....	359
Tabela 80. Standaryzowane współczynniki regresji modeli ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy.....	360
Tabela 81. Współczynniki R-kwadrat modeli ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy.....	361
Tabela 82. Deklaracje ankietowanych co do wykorzystania wskaźników efektywności organizacyjnej w ich przedsiębiorstwach (jako liczba odpowiedzi).....	363

Tabela 83. Oceny ankietowanych, co do istotności wskaźników efektywności organizacyjnej (jako liczba odpowiedzi).....	364
Tabela 84. Potencjalne bariery implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy i sposoby ich przewycięzania .....	371

## WYKAZ RYSUNKÓW

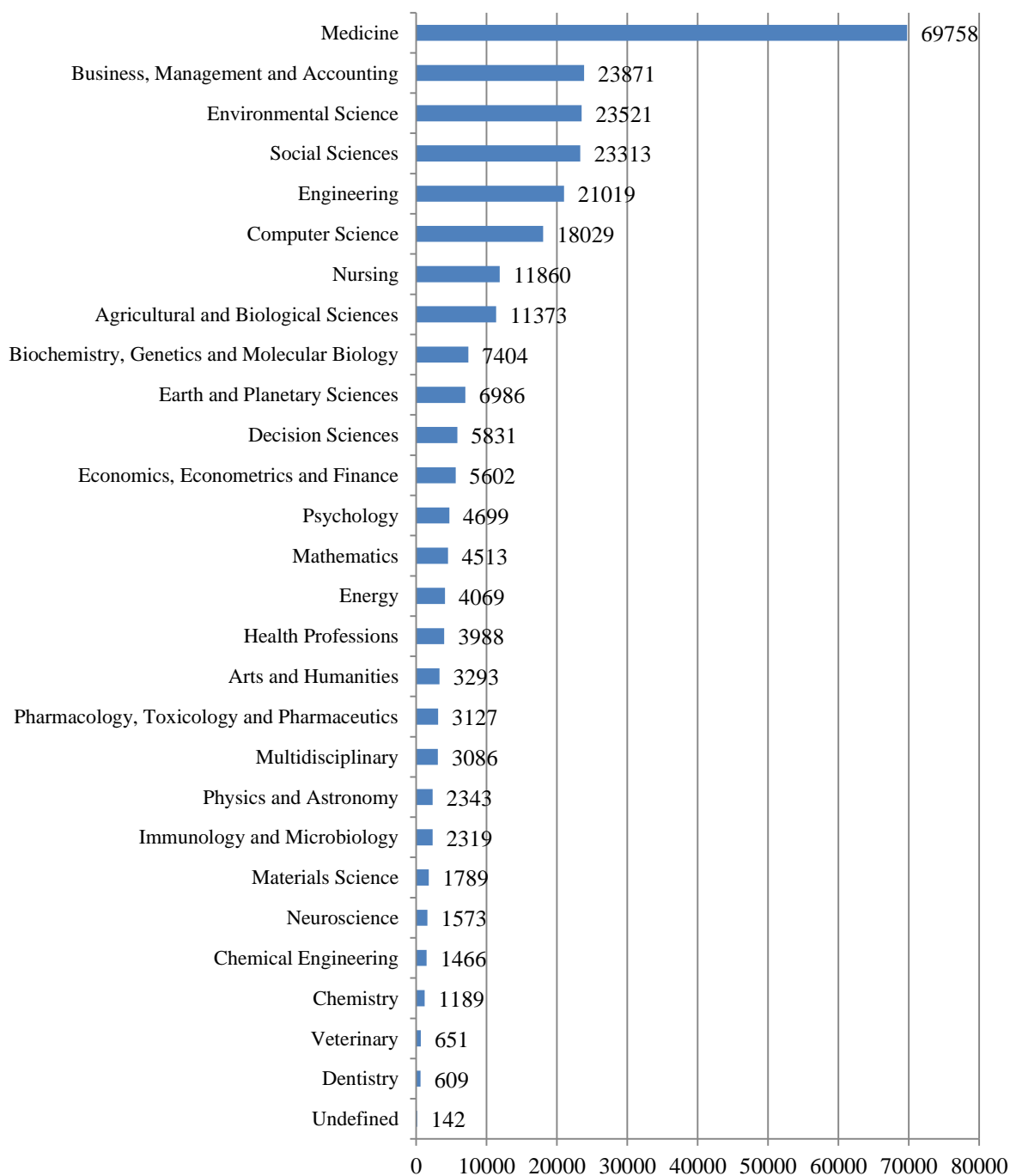
Rysunek 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi .....	46
Rysunek 2. Koncepcja zarządzania wiedzą.....	48
Rysunek 3. Model zarządzania talentami autorstwa M. Careaga, E. Sepúlveda oraz M.G. Badilla .....	53
Rysunek 4. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu ZZL w bazie Scopus .....	71
Rysunek 5. Wykaz dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu ZZL w bazie WoS Core Collection .....	72
Rysunek 6. Struktura dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu ZZL w bazie WoS Core Collection .....	72
Rysunek 7. Liczba publikacji z zakresu ZZL w bazach w latach 1990-2021 .....	73
Rysunek 8. Kategorie efektywności w naukach społecznych .....	79
Rysunek 9. Typologia efektywności .....	81
Rysunek 10. Powiązanie skuteczności i efektywności .....	89
Rysunek 11. Zmienne wpływające na efektywność organizacji wg G.A. Rummlera i A.P. Brache'a .....	106
Rysunek 12. Metody stosowane w ocenie efektywności .....	114
Rysunek 13. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie efektywności organizacyjnej .....	135
Rysunek 14. Struktura dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu efektywności organizacyjnej w bazie WoS Core Collection .....	136
Rysunek 15. Model badawczy w zależności od ilościowego i jakościowego podejścia do badań.....	143
Rysunek 16. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan .....	151
Rysunek 17. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi .....	152
Rysunek 18. Model powiązań między zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami organizacji D.E. Guesta ...	153
Rysunek 19. Model zarządzania zasobami ludzkimi J. Storey'a .....	155
Rysunek 20. Model zarządzania zasobami ludzkimi Warwick (Ch. Hendry i A. Pettigrew).....	156
Rysunek 21. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi R.S. Schulera.....	158
Rysunek 22. Model partnera biznesowego D. Ulricha .....	160
Rysunek 23. Model zarządzania zasobami ludzkimi J. Purcella.....	163
Rysunek 24. Model współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi T. Oleksyna .....	165
Rysunek 25. Model zarządzania zasobami ludzkimi T. Listwana .....	167
Rysunek 26. Model teoretyczny zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy .....	176
Rysunek 27. Proces planowania zasobów ludzkich w organizacji.....	177
Rysunek 28. Etapy procesu motywowania pracowników .....	190
Rysunek 29. Rodzaje środków motywacyjnych tworzących system motywacyjny w organizacji .....	191
Rysunek 30. Podział pozapłacowych czynników motywacyjnych .....	193
Rysunek 31. Składniki pakietu wynagrodzeń całkowitych .....	198
Rysunek 32. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji .....	210
Rysunek 33. Model rozwoju zasobów ludzkich organizacji .....	212
Rysunek 34. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie modeli ZZL .....	218
Rysunek 35. Wykaz dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu modeli ZZL w bazie WoS Core Collection .....	219
Rysunek 36. Ilość publikacji z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w poszczególnych kategoriach w bazie Scopus .....	220
Rysunek 37. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w bazie Scopus .....	221
Rysunek 38. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej .....	222
Rysunek 39. Schemat procesu badawczego .....	246
Rysunek 40. Model badawczy zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy .....	255

Rysunek 41. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru doboru pracowników (w %, N = 223) .....	271
Rysunek 42. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru motywowania pracowników (w %, N = 223) .....	276
Rysunek 43. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru wynagradzania pracowników (w %, N = 223).....	279
Rysunek 44. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru oceniania pracowników (w %, N = 223) .....	283
Rysunek 45. Odpowiedzi respondentów w ramach obszaru szkolenia pracowników (w %, N = 223).....	287
Rysunek 46. Model zarządzania zasobami ludzkimi w PZP w aspekcie badań empirycznych .....	316
Rysunek 47. Parametry modelu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) PZP .....	318
Rysunek 48. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „A” w latach 2019-2021.....	338
Rysunek 49. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „A” w latach 2019-2021 (w tys. zł) .....	338
Rysunek 50. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „B” w latach 2019-2021 .....	340
Rysunek 51. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „B” w latach 2019-2021 (w tys. zł) .....	341
Rysunek 52. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „C” w latach 2019-2021 .....	343
Rysunek 53. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „C” w latach 2019-2021 (w tys. zł) .....	343
Rysunek 54. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „D” w latach 2019-2021.....	345
Rysunek 55. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „D” w latach 2019-2021 (w tys. zł) .....	346
Rysunek 56. Wybrane statystyki zatrudnienia w przedsiębiorstwie „E” w latach 2019-2021 .....	348
Rysunek 57. Sprzedaż oraz pracownicze koszty pracy w przedsiębiorstwie „E” w latach 2019-2021 (w tys. zł) .....	348
Rysunek 58. Rentowność operacyjna badanych przedsiębiorstw w latach 2019-2021 (w %).....	349
Rysunek 59. Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2019-2021 (w %) .....	350
Rysunek 60. Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności w badanych przedsiębiorstwach w latach 2019-2021 (w %) .....	351
Rysunek 61. Chmura tagów na podstawie rozumienia przez badanych pojęcia efektywności organizacyjnej...	362

## ANEKS

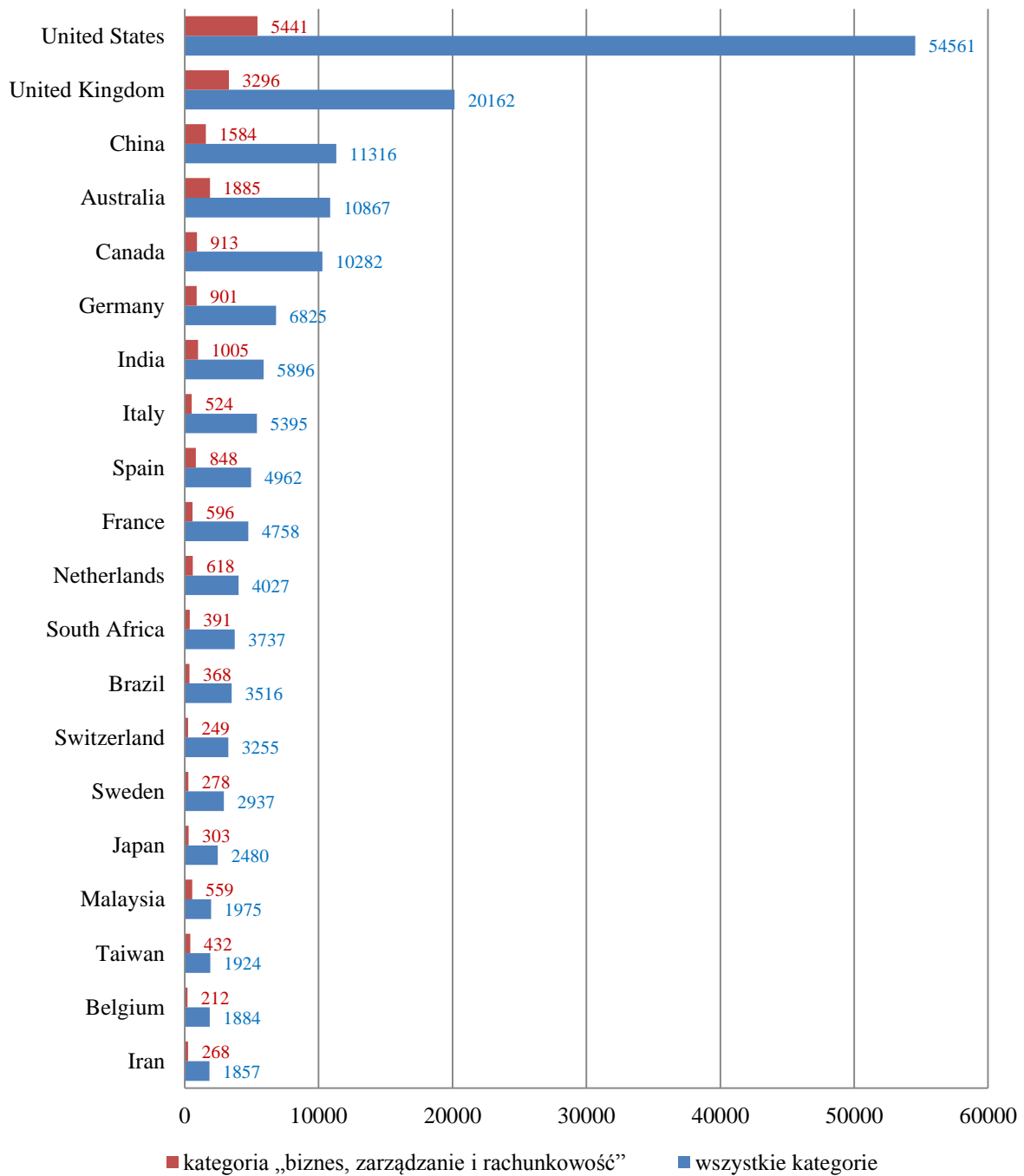
Załącznik 1. Graficzna prezentacja wyników analizy bibliometrycznej .....	430
Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety .....	444
Załącznik 3. Wzór scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego .....	448
Załącznik 4. Wybrane dane przywziętego zakładu pracy „A” .....	451
Załącznik 5. Wybrane dane przywziętego zakładu pracy „B” .....	452
Załącznik 5. Wybrane dane przywziętego zakładu pracy „C” .....	453
Załącznik 7. Wybrane dane przywziętego zakładu pracy „D” .....	454
Załącznik 8. Wybrane dane przywziętego zakładu pracy „E” .....	455

## Załącznik 1. Graficzna prezentacja wyników analizy bibliometrycznej



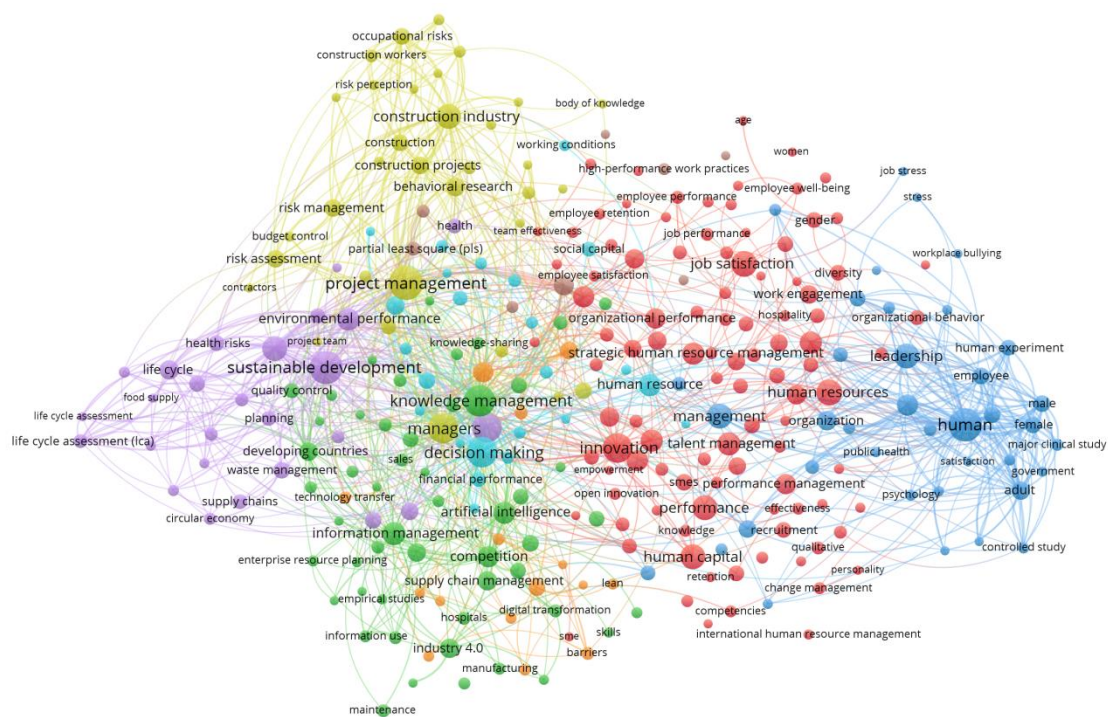
**Rysunek A1. Ilość publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych kategoriach w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.



**Rysunek A2. Liczba publikacji w bazie Scopus w krajach z największym zainteresowaniem w zakresie ZZL**

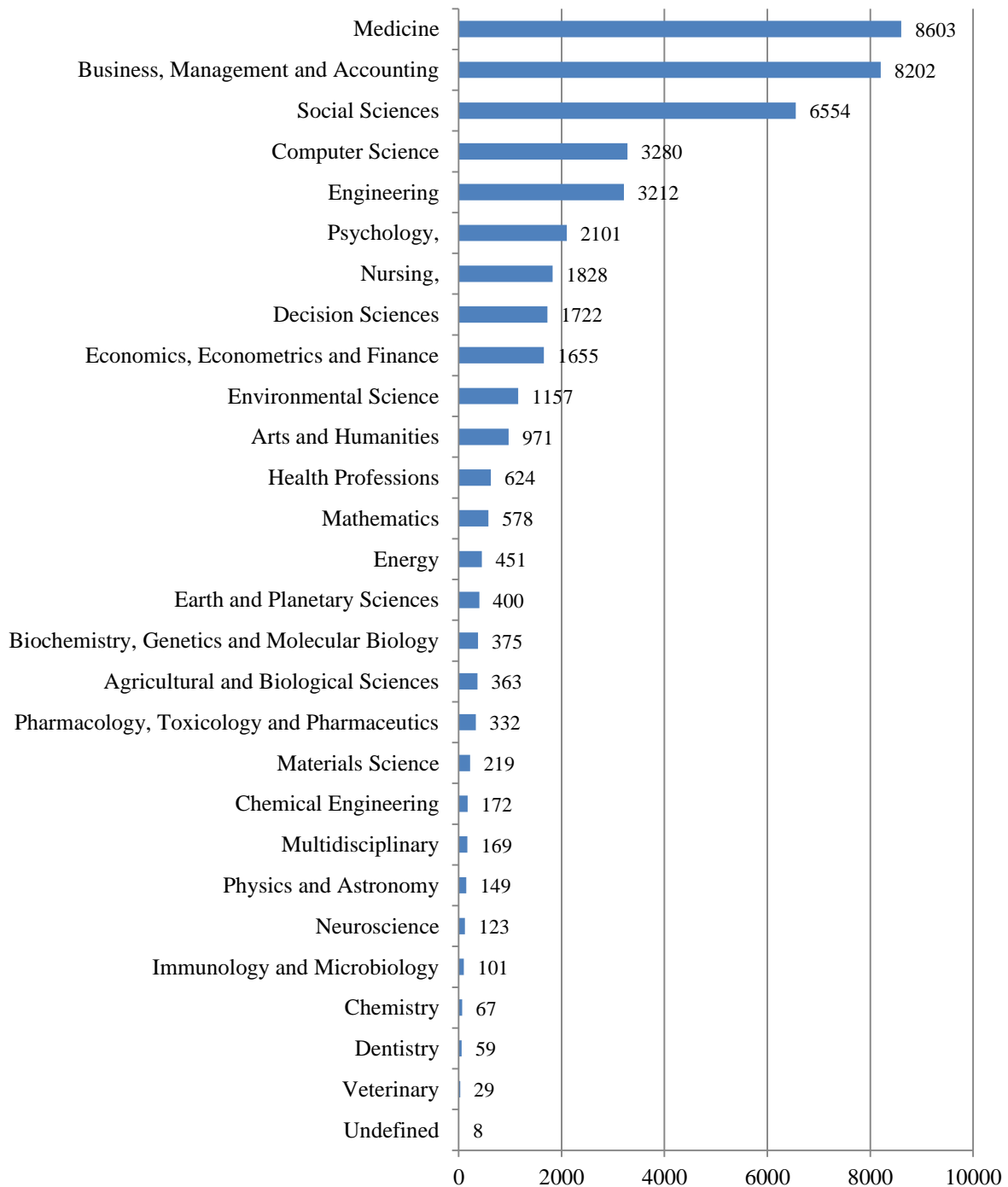
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Scopus.



**Rysunek A3. Mapa semantyczna publikacji dotyczących ZZL w obszarze „biznes, zarządzanie i rachunkowość”**

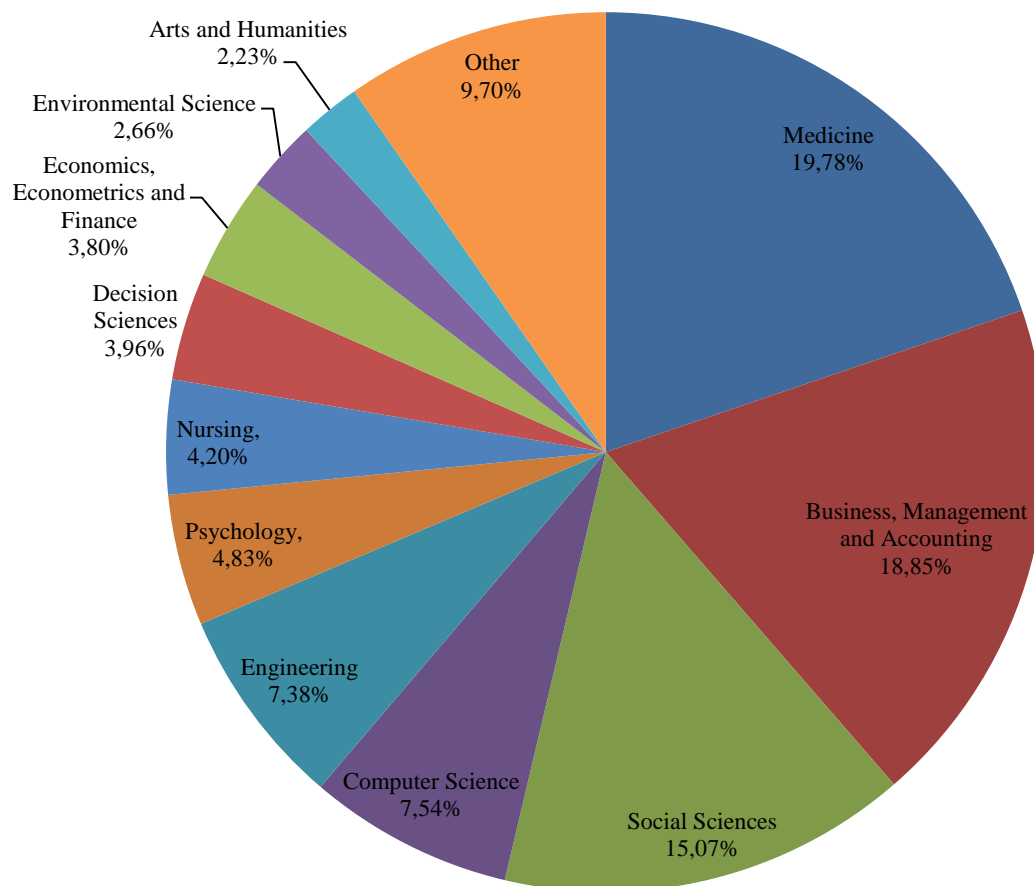
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus.





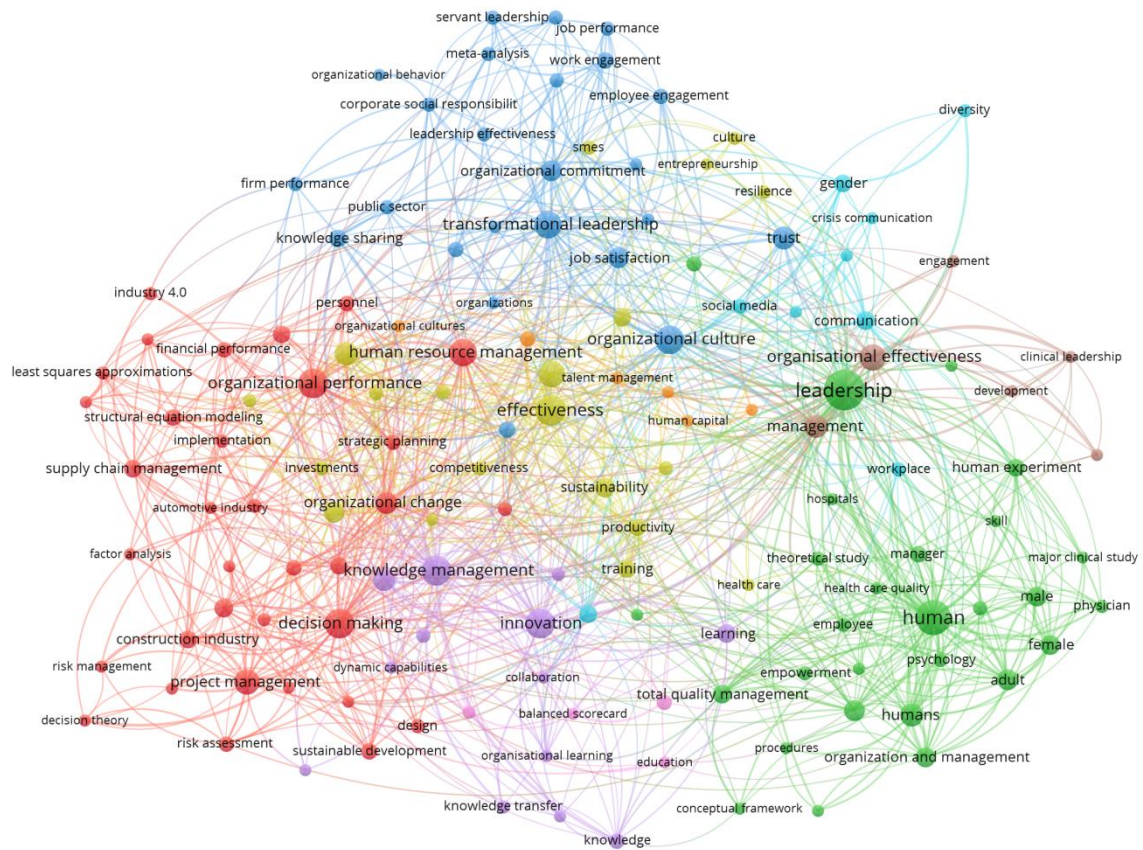
**Rysunek A4. Ilość publikacji z zakresu efektywności organizacyjnej w poszczególnych kategoriach w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.



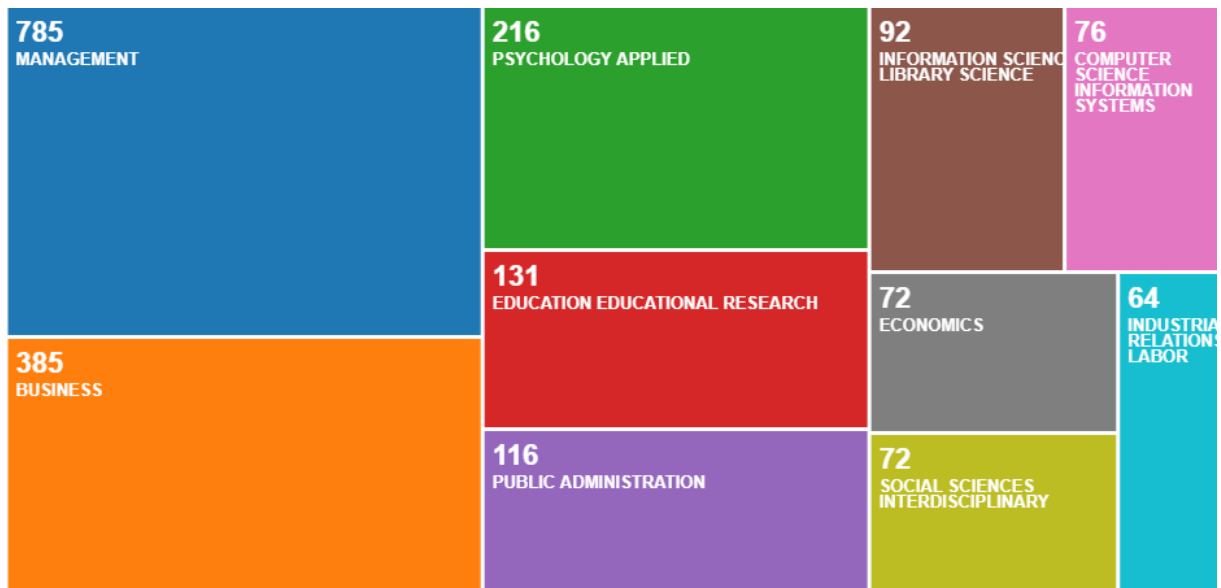
**Rysunek A5. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu efektywności organizacyjnej w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.



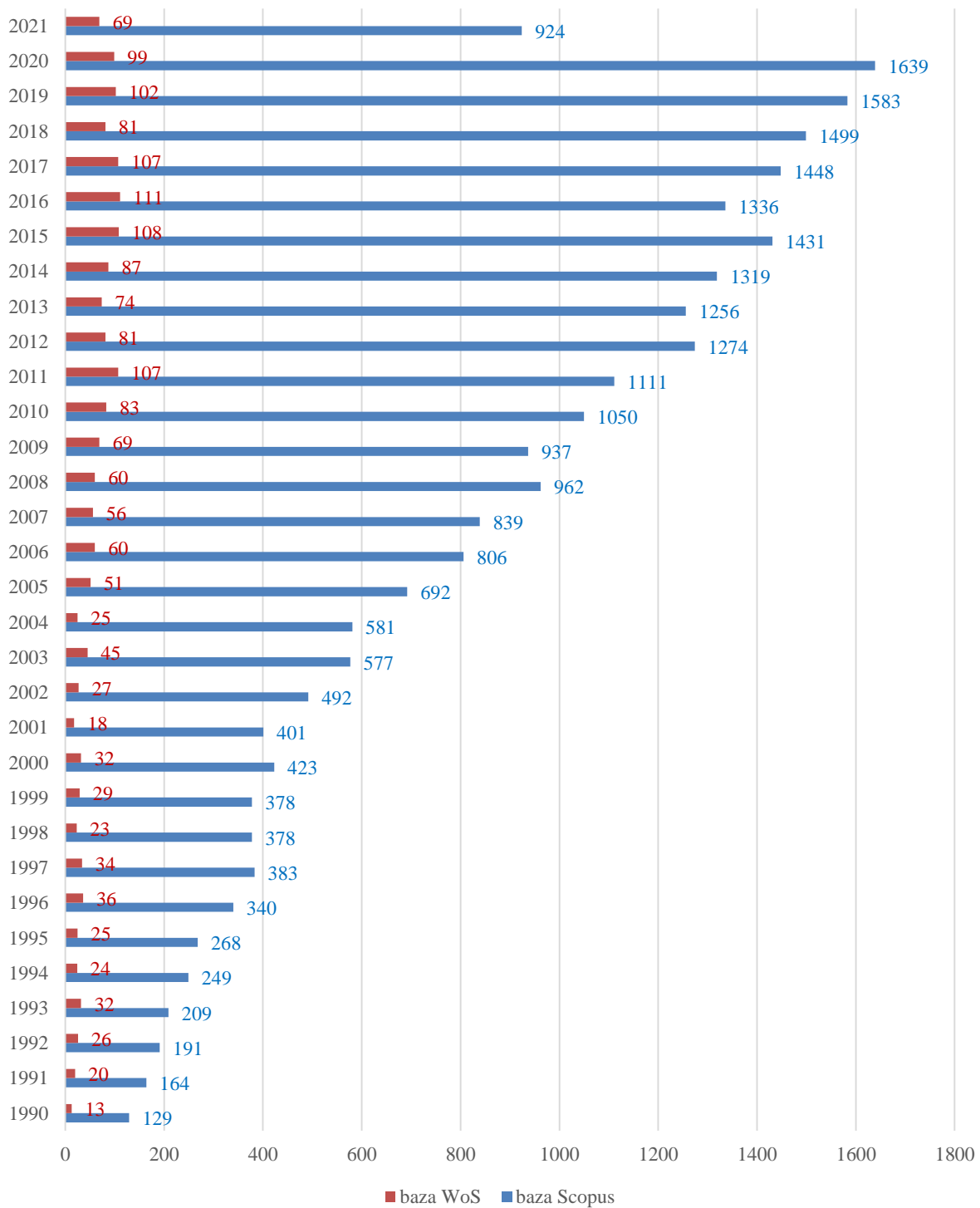
**Rysunek A6. Mapa semantyczna publikacji dotyczących efektywności organizacyjnej w obszarze „biznes, zarządzanie i rachunkowość”**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus.



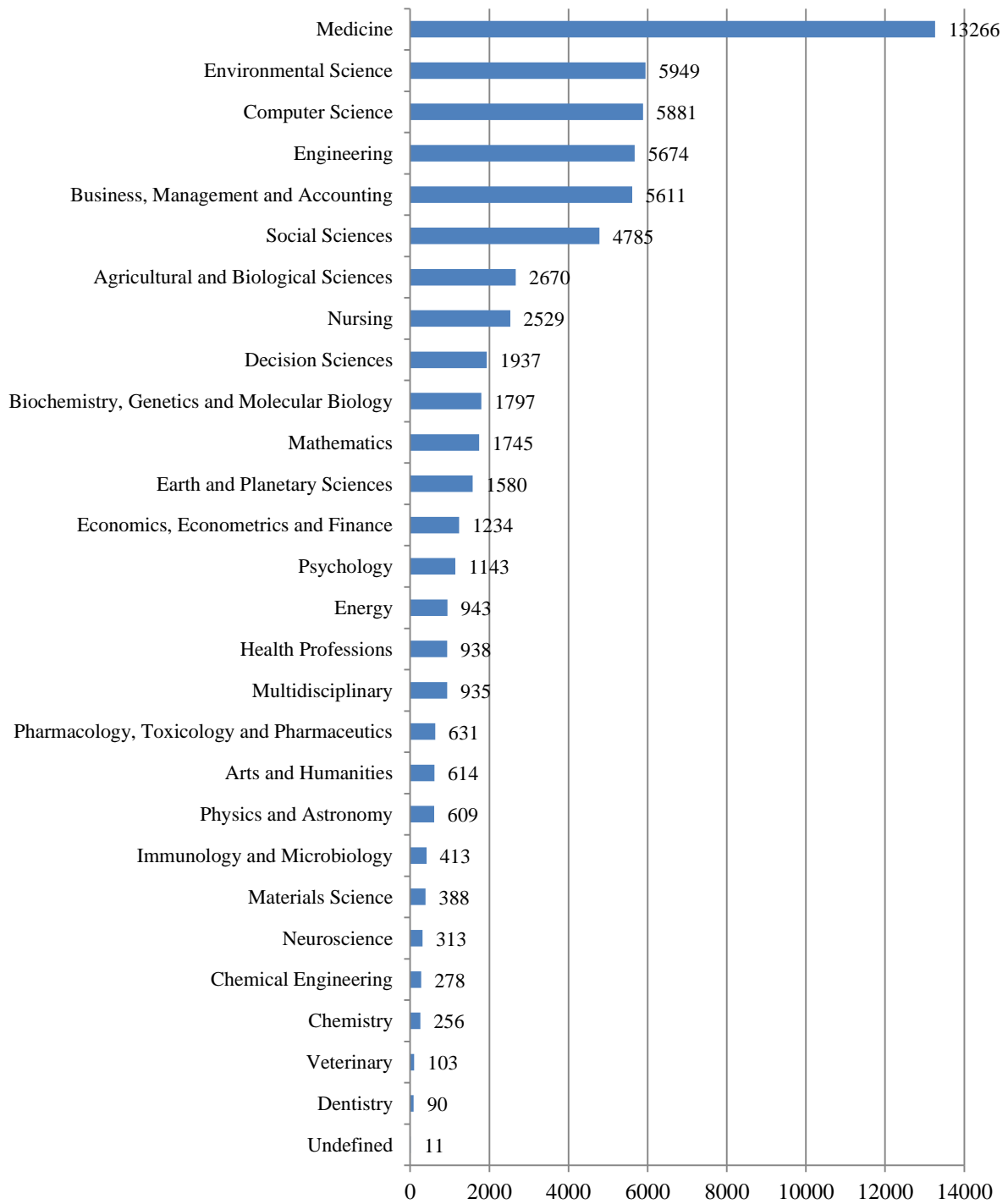
**Rysunek A7. Wykaz dyscyplin w największym stopniu uwzględniających publikacje z zakresu efektywności organizacyjnej w bazie WoS Core Collection**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WoS Core Collection.



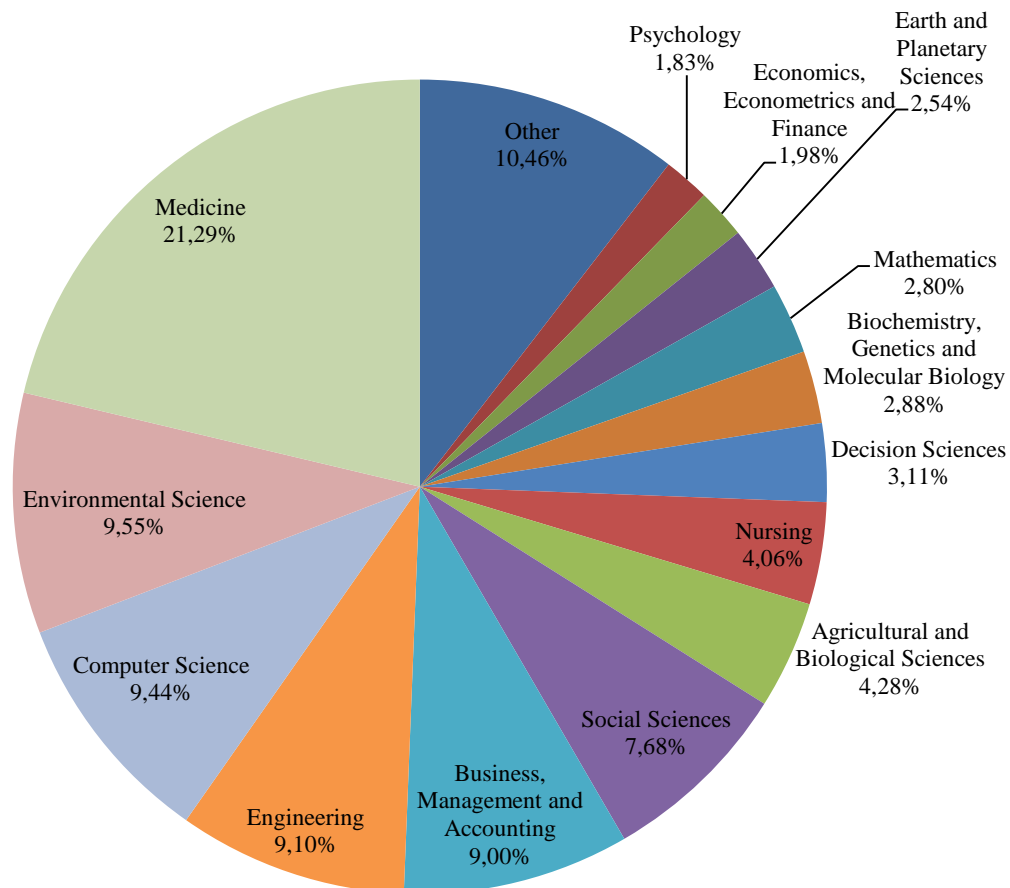
**Rysunek A8. Liczba publikacji z zakresu efektywności organizacyjnej w bazach w latach 1990-2021**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy: WoS Core Collection, Scopus.



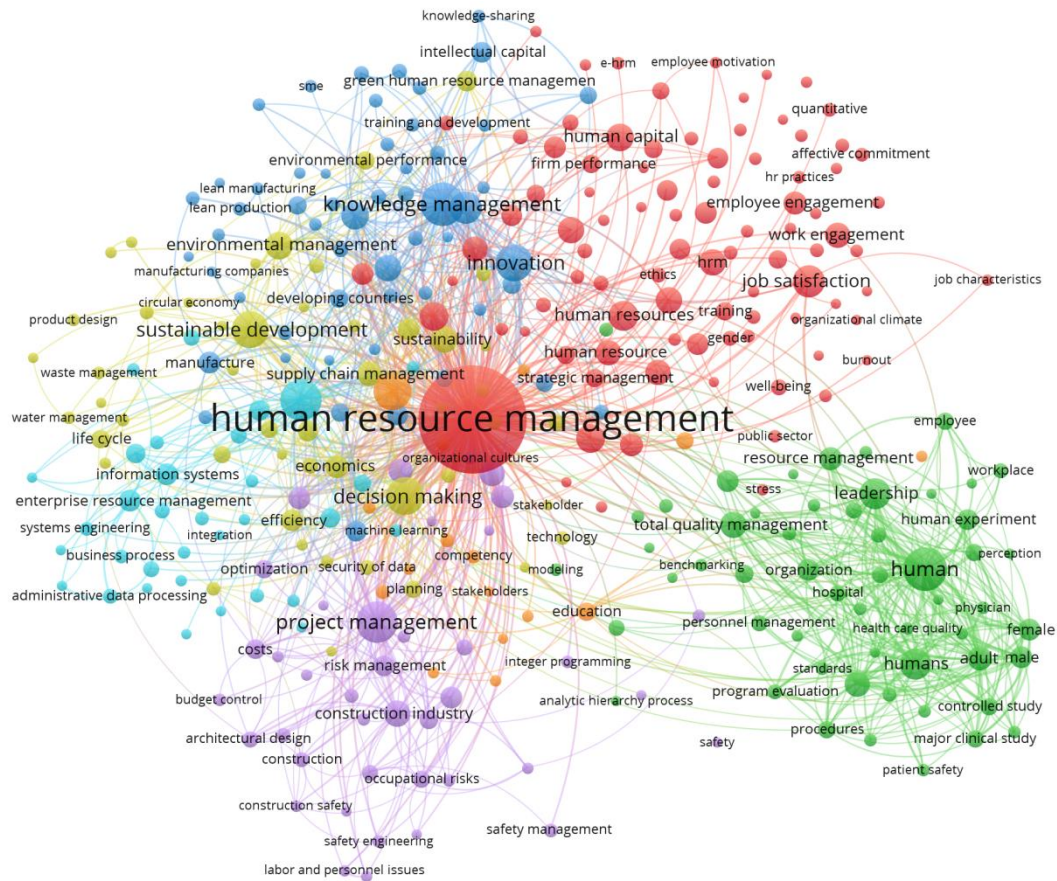
**Rysunek A9. Ilość publikacji z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych kategoriach w bazie Scopus**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.



**Rysunek A10. Struktura kategorii uwzględniających publikacje z zakresu modeli ZZZ w bazie Scopus**

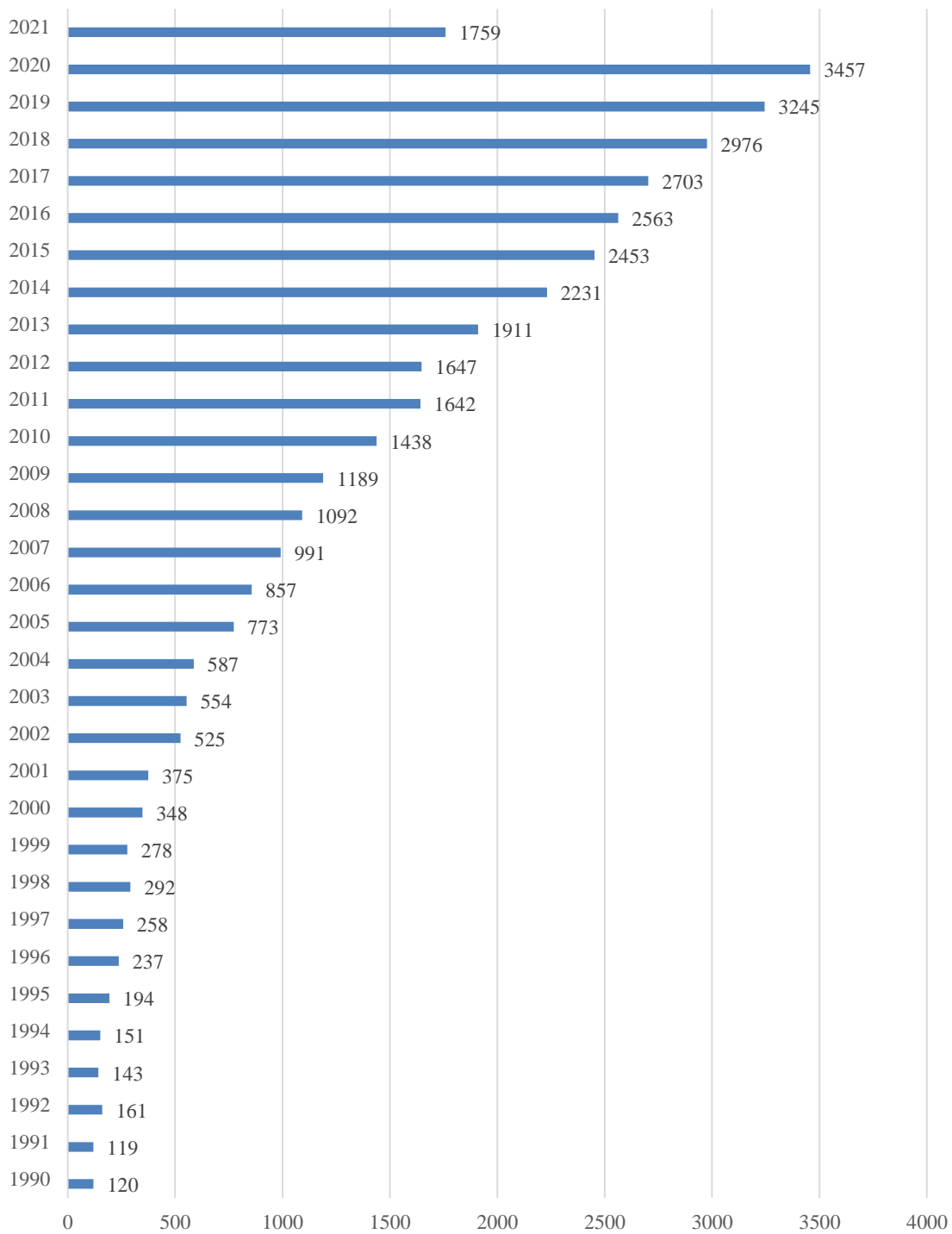
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych bazy Scopus.



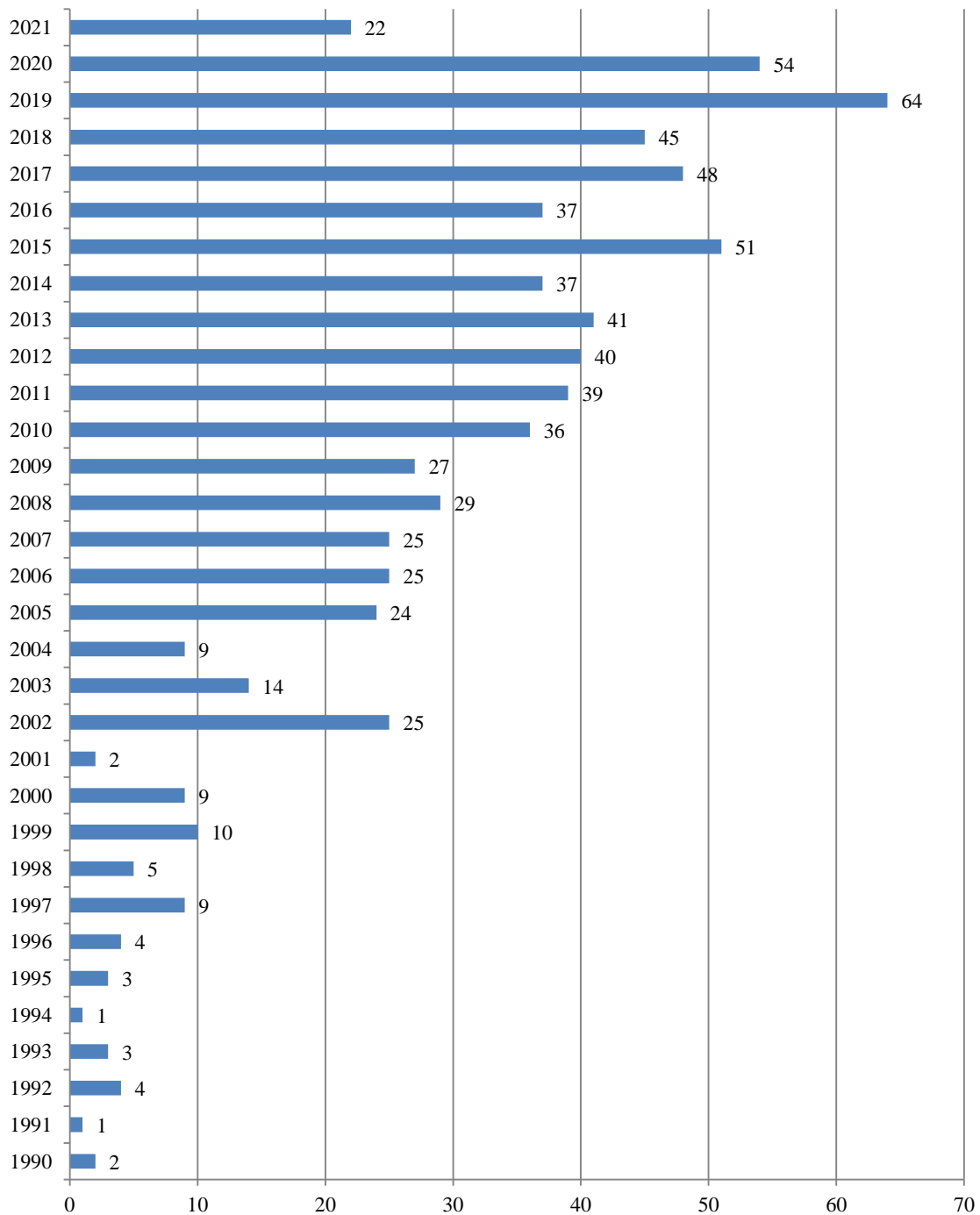
**Rysunek A11. Mapa semantyczna publikacji dotyczących modeli ZZL w obszarze „biznes, zarządzanie i rachunkowość”**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus.



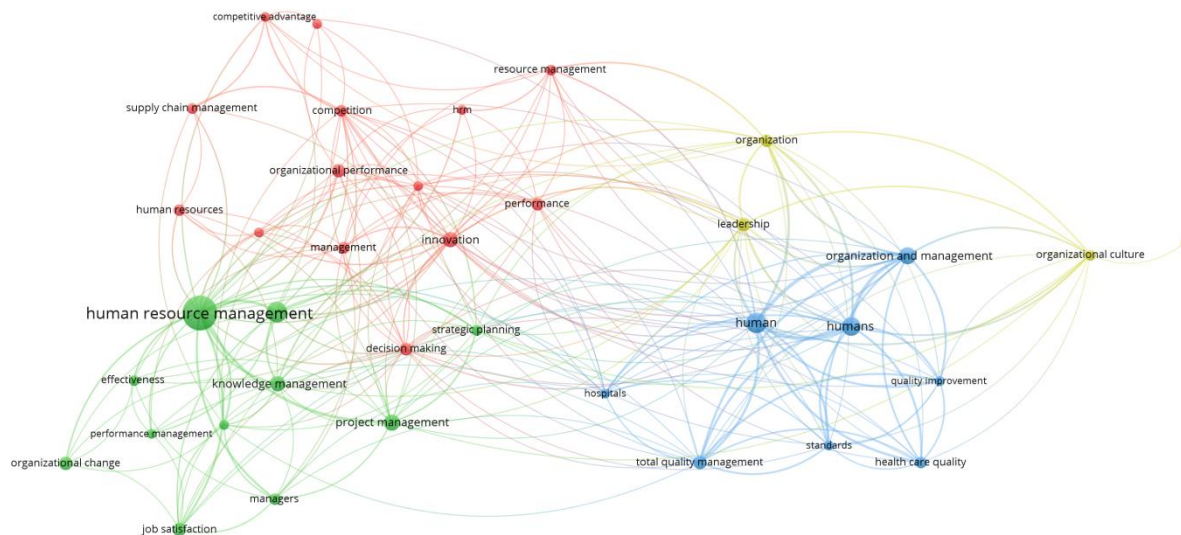


**Rysunek A12. Liczba publikacji z zakresu modeli ZZL w bazie Scopus w latach 1990-2021**



**Rysunek A13. Liczba publikacji z zakresu modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej w bazie Scopus w latach 1990-2021**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy: Scopus.



**Rysunek A14. Mapa semantyczna publikacji dotyczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy: Scopus.

## Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety

Szanowni Państwo,

zapraszam do wypełnienia kwestionariusza ankiety, który posłuży do zebrania danych na temat funkcji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Proszę o przeczytanie każdego stwierdzenia i zaznaczenie jednej odpowiedzi zgodnie z podaną obok skalą. Dziękując za udział w badaniu informuję, że jest ono anonimowe, a uzyskane wyniki badań zostaną wykorzystane jedynie do celów naukowych. Wypełnienie kwestionariusza zajmie Państwu nie więcej niż 15 minut.

Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z danym stwierdzeniem, gdzie wartość 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 7 „zdecydowanie się zgadzam”.

Z góry dziękuję za udział w badaniu.

<b>OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI</b>							
<b>Dobór pracowników (DP)</b>	1 Zdecydowanie się nie zgadzam	2 Nie zgadzam się	3 Raczej się nie zgadzam	4 Trudno powiedzieć	5 Raczej się zgadzam	6 Zgadzam się	7 Zdecydowanie się zgadzam
DP 1.1. Moje przedsiębiorstwo jest przywieziennym zakładem pracy							
DP 1.2. Moje przedsiębiorstwo posiada przejrzyste zasady zatrudniania pracowników							
DP 1.3. W moim przedsiębiorstwie nowo przyjęty pracownik podlega procedurze wprowadzenia do pracy							
DP 1.4. Każdy pracownik posiada zakres obowiązków							
DP 1.5. Według mnie w przedsiębiorstwie jest duża rotacja pracowników							
DP 1.6. W moim przedsiębiorstwie funkcjonuje komisja rekrutacyjna							
DP 1.7. Od kandydatów do pracy wymaga się CV i listu motywacyjnego							
DP 1.8. Mam dobre warunki pracy							
DP 1.9. W moim przedsiębiorstwie organizowane są rozmowy kwalifikacyjne.							
DP 1.10. Bez wahania polecił/abym moje przedsiębiorstwo osobie szukającej pracy							
<b>Motywowanie pracowników (MP)</b>	1 Zdecydowanie nie się nie zgadzam	2 Nie zgadzam się	3 Raczej się nie zgadzam	4 Trudno powiedzieć	5 Raczej się zgadzam	6 Zgadzam się	7 Zdecydowanie się zgadzam
MP 2.1 Praca na terenie Zakładu Karnego/Aresztu Śledczego daje mi poczucie bezpieczeństwa							
MP 2.2 W pracy panuje dobra atmosfera							
MP 2.3 Mam zaufanie do kolegów koleżanek z pracy							
MP 2.4 W pracy chętnie dzielę się wiedzą							

MP 2.5 Akceptuje normy i wartości panujące w przedsiębiorstwie								
MP 2.6 Wykonywana przeze mnie praca daje mi satysfakcję								
MP 2.7 Posiadam jasno określone cele								
MP 2.8 Starannie wykonuje swoje zadania i obowiązki								
MP 2.9 Stanowisko na którym pracuje, jest nadmiernie obciążone zadaniami i obowiązkami								
MP 2.10 Bezpośredni przełożony docenia moje zaangażowanie w pracę								
MP 2.11 Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego								
MP 2.12 Przedsiębiorstwo, w którym pracuje stwarza mi możliwości awansu								
MP 2.13 Praca z osobami pozbawionymi wolności demotywuje mnie								
<b>Wynagradzanie pracowników (WP)</b>	1 Zdecydowanie się nie zgadzam	2 Nie zgadzam się	3 Raczej się nie zgadzam	4 Trudno powiedzieć	5 Raczej się zgadzam	6 Zgadzam się	7 Zdecydowanie się zgadzam	
WP 3.1 Moim zdaniem praca, którą wykonuje zapewnia sprawiedliwe wynagradzanie								
WP 3.2. Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy.								
WP 3.3. W moim przedsiębiorstwie stosuje się system premiowania.								
WP 3.4. Wypłacane premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie.								
WP 3.5. Nagrody uzależnione są od wypracowanego zysku i zaangażowania pracowników.								
WP 3.6. Moje wynagrodzenie uzależnione jest od wykonywanych zadań i obowiązków.								
WP 3.7. Mój zakres obowiązków jest adekwatny do wykonywanej pracy								
<b>Ocenianie pracowników (OP)</b>	1 Zdecydowa nie się nie zgadzam	2 Nie zgadzam się	3 Raczej się nie zgadzam	4 Trudno powiedzieć	5 Raczej się zgadzam	6 Zgadzam się	7 Zdecydowa nie się zgadzam	
OP 4.1. Uważam, że moje przedsiębiorstwo sprawiedliwie ocenia pracowników								
OP 4.2. Kryteria ocen pracowniczych są dostosowane do zajmowanych stanowisk pracy								
OP 4.3. Oceny pracownicze przeprowadza bezpośredni przełożony								
OP 4.4. Po każdej ocenie pracownik otrzymuje informacje zwrotne								
OP 4.5. Od wyników oceny pracownik może się odwołać								
OP 4.6. Pracownicy są oceniani obiektywnie								
OP 4.7. Oceny pracownicze motywują mnie do lepszej pracy								
OP 4.8. Wyniki oceny pracy są wykorzystywane w procesie								

awansowania							
OP 4.9. W moim przedsiębiorstwie oceniani są wszyscy pracownicy							
OP 4.10. Lubię być oceniany							
<b>Szkolenia pracowników (SP)</b>	1 Zdecydowa nie się nie zgadzam	2 Nie zgadzam się	3 Raczej się nie zgadzam	4 Trudno powiedzieć	5 Raczej się zgadzam	6 Zgadzam się	7 Zdecydowa nie się zgadzam
SP 5.1. Moje przedsiębiorstwo doskonalili i rozwijają pracowników							
SP 5.2. Przedsiębiorstwo daje również możliwość indywidualnego rozwoju pracowników							
SP 5.3. Zadania realizowane na stanowisku wymagają ode mnie samorozwoju							
SP 5.4. Mam wpływ na wybór szkoleń							
SP 5.5. Często korzystam ze szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo							
SP 5.6. Treści szkoleń są ściśle związane z moimi zadaniami na stanowisku pracy							
SP 5.7. Szkolenia w których uczestniczę są przydatne w realizacji wykonywanych zadań							
SP 5.8. Dzieje się wiedzą zdobytą podczas szkoleń							
SP 5.9. Chętnie uczestniczę w szkoleniach							
SP 5.10. Wyniki oceny szkoleń są analizowane przez kadrę kierowniczą							
SP 5.11. Przedsiębiorstwo współfinansuje moją edukację							
SP 5.12. Pracownicy pozbawieni wolności wymagają dodatkowych szkoleń na stanowiskach pracy							
SP 5.13. Jestem szkolony w zakresie współpracy z osobami pozbawionymi wolności							
SP 5.14. Każde szkolenie w którym uczestniczę jest przeze mnie oceniane							

## Metryczka

M1 Płeć	M2 Wykształcenie	M3 Wiek	M4 Staż pracy ogółem	M5 Staż pracy w przedsiębiorstwie
<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> Podstawowe <input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Licencjackie <input type="checkbox"/> Inżynierskie <input type="checkbox"/> Magisterskie <input type="checkbox"/> Inne, jakie .....	<input type="checkbox"/> poniżej 25 lat <input type="checkbox"/> od 25 do 30 lat <input type="checkbox"/> od 31 do 40 lat <input type="checkbox"/> od 41 do 50 lat <input type="checkbox"/> powyżej 50 lat	<input type="checkbox"/> poniżej 5 lat <input type="checkbox"/> od 5 do 10 lat <input type="checkbox"/> od 11 do 15 lat <input type="checkbox"/> od 16 do 20 lat <input type="checkbox"/> powyżej 20 lat	<input type="checkbox"/> poniżej 2 lat <input type="checkbox"/> od 2 do 5 lat <input type="checkbox"/> od 5 do 10 lat <input type="checkbox"/> od 10 do 15 lat <input type="checkbox"/> powyżej 15 lat

<b>M6 Zajmowane stanowisko</b>	<b>M7 Liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w przedsiębiorstwie, w którym pracuje</b>	<b>M8 Czy przedsiębiorstwo zatrudnia osoby pozbawione wolności</b>	<b>M9 Liczba zatrudnionych pracowników pozbawionych wolności w przedsiębiorstwie, w którym pracuje</b>
<input type="checkbox"/> Kierownicze <input type="checkbox"/> Pracownik administracji <input type="checkbox"/> Pracownik handlowy (kantyny) <input type="checkbox"/> Pracownik produkcji	<input type="checkbox"/> poniżej 10 osób <input type="checkbox"/> od 11 do 49 osób <input type="checkbox"/> od 50 do 99 osób <input type="checkbox"/> od 100 do 250 <input type="checkbox"/> powyżej 250 osób	<input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE <input type="checkbox"/> NIE WIEM	<input type="checkbox"/> poniżej 30 osób <input type="checkbox"/> od 30 do 50 osób <input type="checkbox"/> od 50 do 100 osób <input type="checkbox"/> powyżej 100 osób

### Załącznik 3. Wzór scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębianego

#### SCENARIUSZ INDYWIDUALNEGO WYWIADU POGŁĘBIONEGO

Szanowni Państwo,

zapraszam do udziału w wywiadzie na temat efektywności organizacyjnej przywiązanych zakładów pracy w Polsce. Celem badania jest ocena wskaźników efektywności organizacyjnej w Państwa przedsiębiorstwie oraz sposób ich identyfikacji. Na podstawie Państwa opinii określony zostanie katalog wskaźników, który przyczyni się do opracowania indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywiązanych zakładów pracy działających w Polsce.

1. Co Pani/Pan rozumie przez pojęcie *efektywność organizacyjna*?
2. Czy bada Pani/Pan efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa ?
3. Czy ma Pani/Pan obowiązek sprawozdawczości wyników finansowych przedsiębiorstwa?
4. Proszę o wskazanie instytucji do której sprawozdaje Pani/Pan wyniki finansowe (operacyjne) ?
5. Czy sprawozdania finansowe (operacyjne) zawierają wskaźniki efektywności organizacyjnej ?
  
6. Proszę wskazać występowanie wskaźników efektywności organizacyjnej, które są mierzone w Pani/Pana przedsiębiorstwie. (W skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza tak, 2 - raczej tak, 3 - trudno powiedzieć, 4 - nie, 5 - raczej nie).

Lp.	Nazwa wskaźnika	Występowanie				
		TAK	RACZEJ TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE	RACZEJ NIE
1.	Wydajności pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Stabilności zatrudnienia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Zadowolenie pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Produktywności przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Rentowności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Płynności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Zadłużenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Sprawności działania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Przywództwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sprawności systemu komunikacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Innowacyjności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Wysokiego standardu świadczonych usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



7. Proszę dokonać oceny wskaźników efektywności organizacyjnej, które są według Pani/Pana najbardziej istotne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. (W skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo istotny, 2 – mniej istotny, 3 – przeciętnie istotny, 4 – mało istotny natomiast 5 zupełnie nieistotny).

Lp.	Nazwa wskaźnika	OCENA				
		1	2	3	4	5
1.	Wskaźnik rentowności aktywów ROA					
2.	Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej					
3.	Wskaźnik rentowności netto ROE					
4.	Wskaźnik produktywności pracowników cywilnych					
5.	Wskaźnik produktywności pracowników pozbawionych wolności					
6.	Wskaźnik produktywności majątku					
7.	Wskaźnik bieżącej płynności					
8.	Wskaźnik szybkiej płynności					
9.	Wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników cywilnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Wskaźnik wynagrodzeń pracy pracowników pozbawionych wolności					
11.	Wskaźnik stabilności zatrudnienia					
12.	Wskaźnik lojalności pracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Wskaźnik wydajności pracy pracowników cywilnych					
14.	Wskaźnik wydajności pracy pracowników pozbawionych wolności					
15.	Wskaźnik średniej płacy pracowników cywilnych					
16.	Wskaźnik średniej płacy pracowników pozbawionych wolności					
17.	Wskaźnik ogólnego zadłużenia					
18.	Wskaźnik cyklu należności					
19.	Wskaźnik rotacji zapasów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Wskaźnik zaangażowania majątku					
21.	Wskaźnik sprawności działania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Wskaźnik przywództwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Wskaźnik sprawności systemu komunikacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Wskaźnik innowacyjności i wprowadzenia nowych technologii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Wysokiego standardu świadczonych usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jaki był średni poziom wyniku finansowego (operacyjnego) uzyskanego w ciągu ostatnich 3 lat w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

- duża strata finansowa
- niewielki ujemny wynik finansowy
- równowaga finansowa
- niewielki dodatni wynik finansowy
- duża nadwyżka finansowa

9. Jak obecnie Pani/Pan ocenia kondycję finansową przedsiębiorstwa?

10. Jak Pani/Pan ocenia proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie?

11. Czy zdaniem Pani/Pana proces zarządzania zasobami ludzkimi ma wpływ na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa?

12. Proszę o uzupełnienie danych w zaprezentowanej poniższej tabeli:

<b>Kategorie danych</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych <sup>844</sup>			
liczba pracowników cywilnych <sup>845</sup>			
liczba pracowników pozbawionych wolności <sup>846</sup>			
koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych			
koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności			
liczba cywilnych pracowników nowo zatrudnionych			
przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych <sup>847</sup>			
liczba odejść stałych pracowników cywilnych			
wielkość (wartość) sprzedaży w okresie roku			
koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych			
ogólna liczba pracowników cywilnych			
koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności			
średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty			
średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty			
koszty pracy pracowników cywilnych			
koszty pracy pracowników pozbawionych wolności			

<sup>844</sup> Za pracownika ustabilizowanego uznaję się pracownika, który przepracował np. 1 rok lub więcej,

<sup>845</sup> Proszę o wskazanie liczby wszystkich pracowników cywilnych zatrudnionych w przedsiębiorstwie na dzień 31.12 roku 2019, 2020, 2021

<sup>846</sup> Proszę o wskazanie liczby wszystkich pracowników pozbawionych wolności zatrudnionych w przedsiębiorstwie na dzień 31.12 roku 2019, 2020, 2021

<sup>847</sup> Za pracownika stałego uznaje się pracownika zatrudnionego na czas nieokreślony.

#### Załącznik 4. Wybrane dane przywiężennego zakładu pracy „A”

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Liczba pracowników cywilnych	89	87	180
Liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych*	79	76	105
Liczba pracowników pozbawionych wolności	59	51	239
Liczba pracowników cywilnych nowozatrudnionych	16	8	10
Przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych**	36	33	116
Liczba odejść stałych pracowników cywilnych	2	7	9
Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty	89,89	79,17	178,25
Średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty	55,11	54,83	171,01
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wartość sprzedaży w roku	39059,20	30201,77	66653,26
Koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych	3400,00	3334,00	8084,00
Koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	852,00	837,00	4353,00
Koszty pracy pracowników cywilnych	4266,57	4219,56	9957,63
Koszty pracy pracowników pozbawionych wolności	1066,64	1054,89	5361,80
Koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych	7,78	13,85	5,90
Koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności	11,67	20,78	8,85

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

\*\* Za liczbę stałych pracowników cywilnych uznaje się pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na dzień 31.12.2019, 31.12.2020, 31.12.2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadzie z dyrektorem PZP A.

## Załącznik 5. Wybrane dane przywieźniennego zakładu pracy „B”

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Liczba pracowników cywilnych	27	24	20
Liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych*	23	21	18
Liczba pracowników pozbawionych wolności	55	43	46
Liczba pracowników cywilnych nowozatrudnionych	4	3	4
Przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych**	23	22	18
Liczba odejść stałych pracowników cywilnych	6	6	8
Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty	26	22	20
Średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty	69	59	51
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wartość sprzedaży w roku	8658,34	7283,31	7232,11
Koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych	1468,16	1540,67	1266,97
Koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	769,13	757,57	617,41
Koszty pracy pracowników cywilnych	258,98	271,78	223,49
Koszty pracy pracowników pozbawionych wolności	135,68	133,64	108,91
Koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych	176,83	117,45	293,42
Koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności	92,64	57,75	142,98

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

\*\* Za liczbę stałych pracowników cywilnych uznaje się pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na dzień 31.12.2019, 31.12.2020, 31.12.2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadzie z dyrektorem PZP B.

## Załącznik 6. Wybrane dane przywieźniennego zakładu pracy „C”

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Liczba pracowników cywilnych	40	40	38
Liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych*	40	40	38
Liczba pracowników pozbawionych wolności	108	92	82
Liczba pracowników cywilnych nowozatrudnionych	5	1	1
Przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych**	40	40	38
Liczba odejść stałych pracowników cywilnych	2	0	2
Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty	40	40	38
Średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty	108	92	82
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wartość sprzedaży w roku	28471,85	25977,05	17554,34
Koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych	1764,58	1895,51	1889,83
Koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	2181,40	2326,90	1650,05
Koszty pracy pracowników cywilnych	423,30	453,63	425,43
Koszty pracy pracowników pozbawionych wolności	428,43	457,00	325,72
Koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych	161,51	9,34	20,12
Koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności	430,70	413,72	331,64

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

\*\* Za liczbę stałych pracowników cywilnych uznaje się pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na dzień 31.12.2019, 31.12.2020, 31.12.2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadzie z dyrektorem PZP C.

## Załącznik 7. Wybrane dane przywiężennego zakładu pracy „D”

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Liczba pracowników cywilnych	44	43	36
Liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych*	33	39	36
Liczba pracowników pozbawionych wolności	40	42	40
Liczba pracowników cywilnych nowozatrudnionych	17	5	5
Przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych**	15	15	15
Liczba odejść stałych pracowników cywilnych	0	0	2
Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty	43	45	40
Średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty	59	32	35
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wartość sprzedaży w roku	14080902,63	15094868,82	13130364,35
Koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych	1570149,58	1671467,04	1595098,35
Koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	506507,95	758626,72	706588,95
Koszty pracy pracowników cywilnych	302602,89	316957,68	321093,28
Koszty pracy pracowników pozbawionych wolności	91183,25	137182,66	142236,36
Koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych	551396,7	187463,19	201818,4
Koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności	162175,5	112441,68	121091,04

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

\*\* Za liczbę stałych pracowników cywilnych uznaje się pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na dzień 31.12.2019, 31.12.2020, 31.12.2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadzie z dyrektorem PZP D.

## Załącznik 8. Wybrane dane przywieźniennego zakładu pracy „E”

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
<b>w liczbach bezwzględnych</b>			
Liczba pracowników cywilnych	175	173	182
Liczba pracowników cywilnych ustabilizowanych*	172	164	160
Liczba pracowników pozbawionych wolności	288	273	279
Liczba pracowników cywilnych nowozatrudnionych	5	14	26
Przeciętna liczba stałych pracowników cywilnych**	167	159	158
Liczba odejść stałych pracowników cywilnych	11	13	12
Średnioroczna liczba pracowników cywilnych zatrudnionych na umowę o pracę w przeliczeniu na pełne etaty	175	166	175
Średnioroczna liczba pracowników pozbawionych wolności w przeliczeniu na pełne etaty	305	256	272
<b>w tysiącach polskich złotych</b>			
Wartość sprzedaży w roku	68674,95	62812,66	70050,10
Koszt wynagrodzeń pracowników cywilnych	10932,64	10848,94	12978,20
Koszt wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności	8587,37	8280,25	8791,67
Koszty pracy pracowników cywilnych	11485,38	11532,46	13621,28
Koszty pracy pracowników pozbawionych wolności	8587,37	8280,25	8791,67
Koszt zatrudnienia nowych pracowników cywilnych	74,74	277,25	1041,76
Koszt zatrudnienia nowych pracowników pozbawionych wolności	1255,21	1284,15	1591,19

\* Za liczbę pracowników ustabilizowanych uznaje się pracownika, który przepracował 1 rok lub więcej.

\*\* Za liczbę stałych pracowników cywilnych uznaje się pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na dzień 31.12.2019, 31.12.2020, 31.12.2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi uzyskanych w wywiadzie z dyrektorem PZP E.

## STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

Wyzwania XXI wieku na całym świecie, globalizacja, szybko rozwijające się konkurencyjne rynki, rozwój nowych technologii sprawiają, że obecnie wiele uwagi poświęca się procesowi zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne organizacje ulegają ciągłym przekształceniom; aby trwać i rozwijać się w dynamicznym otoczeniu, muszą charakteryzować się dużą elastycznością i zdolnością adaptacji do nowych warunków.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest ważnym procesem, zarówno pod względem struktury poszczególnych elementów, jak również metod postępowania, które można zastosować w każdym etapie tego procesu. Istotny wpływ na wybór metod ma wielkość oraz struktura zasobów ludzkich. Jakość i struktura tych zasobów w przywieziennych zakładach pracy różni się zasadniczo od tejże struktury w przedsiębiorstwach, gdzie wewnętrzny rynek pracy kształtowany jest przez swobodny dobór, dbanie o pozyskiwanie najlepszych, regularny wzrost wiedzy i kompetencji.

Problemem badawczym dysertacji jest opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi mającego wpływ na poziom efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Należy podkreślić, że to właśnie proces zarządzania zasobami ludzkimi jest jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji.

Przy tak sformułowanym problemie badawczym głównym celem rozprawy jest opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymagało określenia celów częściowych na płaszczyznach: teorio-poznawczej, metodycznej, empirycznej i utylitarnej.

Cele teorio-poznawcze zostały zrealizowane poprzez uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do zarządzania zasobami ludzkimi oraz do efektywności organizacyjnej oraz poprzez określenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów. Cele metodyczne polegały na opracowaniu metodycznej oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a także efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Odnoszą się również do opracowania narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety i scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego – dotyczących oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy. Cele empiryczne sprowadzają się do opracowania autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Cele utylitarne pozwoliły na opracowanie indeksu oceny wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej do przywieziennych zakładów pracy, a także polegały na sformułowaniu wniosków i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiedzialnej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.



Struktura pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów kolejno ze sobą powiązanych oraz zakończenie. Trzy pierwsze rozdziały teoretyczne poprzedzone zostały analizą bibliometryczną. W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne ujęcie procesu zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym przedstawieniem genezy i ewolucji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w nurcie rozwoju funkcji personalnej, określeniem cech i celów zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji i nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Rozdział drugi został poświęcony efektywności organizacyjnej w ujęciu nauk społecznych. Przybliżono w nim pojęcie oraz kryteria i metody pomiaru efektywności organizacyjnej. W rozdziale tym poddano charakterystyce kluczowe wskaźniki wyników (KPI *Key Performance Indicators*), które stanowią główne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych. W rozdziale trzecim przedstawiono definicje pojęcia model i modelowanie, modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz metodyczną koncepcję modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Podjęto się próby operacjonalizacji pomiaru efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy. W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały metodyczne podstawy poszczególnych etapów postępowania badawczego oraz postawione pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze. Zaprezentowano sposób doboru próby, a także scharakteryzowano badaną populację. Poddano charakterystyce zastosowane w badaniach metody i narzędzia statystyczne oraz wskaźniki, które posłużyły do analizy uzyskanych wyników. Rozdział piąty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Przedstawiono statystyki opisowe dla wszystkich czynników oraz wyniki testowanych modeli strukturalnych przedstawiających zależności pomiędzy funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną. Odniesiono się do wyników badań ilościowych i jakościowych, następnie zaprezentowano proces testowanych hipotez badawczych. W rozdziale szóstym zaprezentowano warunki implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy. Wskazano rekomendacje praktyczne dla kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładów pracy oraz przedstawiono ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunkami dalszych badań. W zakończeniu dokonano podsumowania analizowanych treści, dokonano rozliczenia z celów badawczych, zaprezentowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz przedstawiono wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, model zarządzania zasobami ludzkimi, dobór pracowników, motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, ocenianie pracowników, szkolenia pracowników, efektywność organizacyjna, przywieziennne zakłady pracy.

## STRESZCZENIE PRACY W JEZYKU ANGIELSKIM

The challenges of the 21st century around the world, globalization, rapidly developing competitive markets, and the development of new technologies mean that nowadays much attention is paid to the process of human resource management. Modern organizations are constantly transforming. In order to survive and develop in a dynamic environment they must be highly flexible and able to adapt to new conditions.

Human resource management in an organization is an important process, both in terms of the structure of individual elements, as well as the methods of conduct that can be applied at each stage of this process. The size and structure of human resources have a significant impact on the choice of methods. The quality and structure of these resources in prison industrial workshops is fundamentally different from the structure in enterprises, where the internal labor market is shaped by free selection, taking care of acquiring the best employees, regular improvement of knowledge and competences.

The research problem of the dissertation is the development of a human resource management model that affects the level of organizational effectiveness of prison industrial workshops. It should be emphasized that it is the human resource management process that is one of the key factors determining the effectiveness of functioning of an organization. With the research problem formulated in this way, the main goal of the dissertation is to develop and implement a human resource management model that will increase the organizational effectiveness of prison industrial workshops in Poland. In order to achieve the goal formulated in this way, it was necessary to define partial objectives on the following levels: theoretical-cognitive, methodological, empirical and utilitarian.

The cognitive-theoretical objectives were achieved by organizing the conceptual apparatus relating to human resource management and organizational effectiveness, and by defining a human resource management model that will increase the organizational effectiveness of prison industrial workshops. The methodological objectives consisted in developing a methodological assessment of the human resources management process, as well as the organizational effectiveness of prison industrial workshops. They also refer to the development of research tools - a questionnaire and an individual in-depth interview scenario - regarding the assessment of the human resources management process and its impact on the organizational effectiveness of prison industrial workshops. The utilitarian objectives made it possible to develop a concept for assessing the implementation of the human resource management model and organizational effectiveness in prison industrial workshops, and also consisted in formulating conclusions and recommendations for the managerial staff responsible for the implementation of the human resource management model in prison industrial workshops.

The structure of the thesis includes an introduction, six chapters sequentially related to one another, and a conclusion. The first three theoretical chapters were preceded by a bibliometric analysis. The first chapter presents a theoretical approach to the human resource management process

with a particular presentation of the genesis and evolution of the human resource management process in the current of the development of the personnel function, defining the features and objectives of human resource management as well as the concept and new challenges of human resource management in an organization. The second chapter is devoted to organizational effectiveness in terms of social sciences. It presents the concept, criteria and methods of organizational effectiveness measurement. This chapter describes KPI (Key Performance Indicators), which are the main criteria for measuring organizational processes. The third chapter presents the definitions of the notion of model and modelling, human resource management models and the methodological concept of the human resource management model of prison industrial workshops. The fourth chapter presents the methodological basis of the individual stages of the research procedure and the research questions, objectives and research hypotheses. The method of selecting the sample was presented, as well as the study population was characterized. The methods and statistical tools used in the research as well as the indicators that were used to analyze the results were also characterized. The fifth chapter presents the results of the conducted empirical research. Descriptive statistics for all factors and the results of the tested structural models presenting the relationships between human resource management functions and organizational effectiveness were presented. Reference was made to the results of quantitative and qualitative research, then the process of tested research hypotheses was presented. The sixth chapter presents the conditions for the implementation of the recommended model of human resources management in prison industrial workshops. Practical recommendations for the managerial staff responsible for the implementation of the human resource management model in prison industrial workshops were indicated. Also the limitations of the adopted research approach and directions for further research were presented. In the conclusion the analyzed content was summarized, the research goals were settled, the most important conclusions from the research were presented and the contribution to the theory and practice of management and quality sciences was indicated.

**Keywords:** human resource management, human resource management model, employee selection, employee motivation, employee remuneration, employee evaluation, employee training, organizational effectiveness, prison industrial workplaces.