

## JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

### Uwagi wstępne

Organizacje istnieją (a przynajmniej istnieć powinny) tylko dlatego, że zaspokajają jakieś potrzeby społeczne – materialne lub niematerialne. Fabryka, centrum handlowe, urząd, szkoła, szpital, filharmonia – te i mnóstwo innych organizacji oferują różne produkty (towary lub usługi) – potrzebne ludziom. Produkty te powinny być dobre – odpowiedniej jakości, zgodne z uzasadnionymi oczekiwaniami, coraz częściej także zgodne z różnego rodzaju standardami. Dobre produkty są zarówno racją bytu, jak też najważniejszą powinnością etyczną organizacji. Ludzie, angażujący swoje pieniądze, czas i nadzieje, oczekują, że otrzymają to, na co mają prawo liczyć: towary będą bezpieczne, trwałe i ekonomiczne w użytkowaniu, usługi spełnią ich (sensowne) oczekiwania i przyniosą satysfakcję. To wszystko jest możliwe pod warunkiem, że produkty, na bazie dobrych projektów i technologii, będą tworzyć i sprzedawać ludzie o wystarczających kwalifikacjach zawodowych, odpowiedzialni, postępujący etycznie i odpowiednio umotywowani.

Moim celem jest refleksja nad tym, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, *Human resource management* – HRM) powinno wspierać jakość w organizacji, a także nad wybranymi kwestiami związanymi zarówno z ZZL, jak też zarządzaniem jakością. Nie ulega bowiem wątpliwości, że kwestie związane z kapitałem ludzkim są w normach ISO i podobnych, a nawet TQM, ujęte zbyt wąsko.

### 1. Oddziaływanie systemu ZZL na jakość produktów i procesów/ technologii

Jakość produktów i technologii zależy głównie od jakości związanych z nimi projektów oraz czynników techniczno-organizacyjnych: jakości materiałów i części dostarczanych do produkcji, stanu technicznego maszyn i urządzeń, jakości dokumentacji technicznej, organizacji stanowisk roboczych itd.

Na jakość pracy, produktów i technologii wpływa także kapitał ludzki, który tworzą:

- uzdolnienia i predyspozycje zarządzających, pracowników i współpracowników organizacji, a także ich wewnętrzne motywacje;
- wiedza i wykształcenie ludzi;
- ich doświadczenie i praktyczne umiejętności;
- istotne cechy psychofizyczne, postawy i zachowania oczekiwane w pracy (kreatywność, innowacyjność, odpowiedzialność, skuteczność działania, uczciwość, słowność i obowiązkowość, szacunek wobec ludzi i inne);
- stan zdrowia i forma psychofizyczna.

Istotne jest także zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które jest dość złożone i bardzo różnie realizowane. W dużych przedsiębiorstwach można wyróżnić ponad 20 funkcji ZZL – i w zasadzie jakość realizacji każdej z tych funkcji wpływa, w większym lub mniejszym stopniu, na jakość procesów/technologii i produktów. Obrazuje to tabela 1:

T a b e l a 1. Wpływ ZZL na jakość procesów/technologii i produktów

Lp.	Funkcja	Sposób wpływania tej funkcji na jakość procesów i produktów
1.	Podział pracy i kompetencji oraz kształtowanie struktur organizacyjnych	Przyjęty w organizacji podział pracy i kompetencji oraz obowiązująca struktura organizacyjna mają wpływ – pozytywny bądź negatywny – na jakość procesów i produktów. Jakości na ogół służą: organizacja zorientowana procesowo, podział pracy zbieżny z rozkładem kluczowych kompetencji, decentralizacja władzy i uprawnień, liczba stanowisk kierowniczych „najmniejsza wystarczająca”, silne kompetencyjnie i wystarczające liczebnie zespoły.
2.	Outsourcing	Outsourcing powinien przyczynić się do poprawy jakości, obniżenia kosztów oraz odciążenia organizacji (także systemu zarządzania) od zajmowania się kwestiami o podrzędnym znaczeniu dla EVA <sup>1</sup> po to, by móc skoncentrować się na tych obszarach i kwestiach, gdzie jest tworzona największa wartość dodana. Nie zawsze to się jednak udaje. Outsourcing ma w praktyce zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na jakość procesów pracy i produktów.
3.	Wymiarowanie i standardy pracy (kompetencyjne, jakościowe, ilościowe)	Aby móc zaplanować zatrudnienie, a także ocenić pracę i pracowników, niezbędne jest określenie standardów pracy – kompetencyjnych, jakościowych i ilościowych/wydajnościowych. Standardy te są określane w różnych dokumentach: normach zakładowych i branżowych, kartach procesu technologicznego, profilach stanowisk/profesjogramach, normach i normatywach pracy, instrukcjach stanowiskowych, metodach i technikach (np. Six Sigma) i in. Promują wysoką jakość i pozwalają na jej obiektywizowaną ocenę.
4.	Planowanie zatrudnienia i kompetencji	Plany zatrudnienia powinny być możliwie precyzyjne, odpowiadać obiektywnym potrzebom wynikającym z portfela zamówień, a jednocześnie zapewniać niezbędną elastyczność zatrudnienia. Planować należy jednocześnie zatrudnienie i kompetencje pracowników i współpracowników. Organizacji potrzebni są bowiem nie tyle ludzie, ile ich kompetencje. Planowanie powinno być prowadzone z niezbędnym wyprzedzeniem w czasie. Zatrudnienie zarówno za małe, jak też za duże, źle wpływa na jakość pracy i efektywność organizacji.

<sup>1</sup> EVA (*Economic Value Added*) – ekonomiczna wartość dodana.

5.	Rekrutacja i dobór kadr	Funkcja o wielkim znaczeniu dla jakości procesów i produktów. Właściwy dobór ludzi do pracy to „połowa sukcesu”. Należy brać pod uwagę nie tylko kwalifikacje zawodowe (wiedzę, umiejętności i doświadczenie), ale także wewnętrzną motywację, uzdolnienia, zainteresowania i predyspozycje, cechy psychofizyczne istotne w pracy, postawy i zachowania. Przyjmowanie do pracy ludzi według kryteriów innych niż merytoryczne, bez stosowania nowoczesnych i sprawdzonych procedur, jest zbyt ryzykowne i zazwyczaj wpływa negatywnie na jakość i efektywność ich pracy.
6.	Budowa i rozwój zespołów	Większa część prac jest już realizowana zespołowo. Dlatego też ważna jest umiejętność budowy i rozwijania zespołów. W autentycznym zespole powstaje m.in. efekt synergiczny, co sprzyja innowacyjności i lepszej jakości.
7.	Wprowadzenie do pracy i adaptacja społeczno-zawodowa	Celem tej funkcji jest możliwie szybkie opanowanie przez nowych pracowników procesów pracy/technologicznych, zapewnienie standardów jakości i osiągnięcie niezbędnej wprawy i wydajności pracy. Celem jest również ich adaptacja w nowym środowisku i integracja z osobami już zatrudnionymi. Pomocny tutaj może być mentoring. Lepsze wprowadzenie do pracy – to lepsza jakość pracy i produktów.
8.	Motywowanie i wynagradzanie	Umiejętne motywowanie i efektywne wynagradzanie sprzyja dobrej, wydajnej pracy i jej jakości. Brak umiejętności bądź woli działania w tym zakresie oznacza na ogół demotywację, spadek zaangażowania, pogorszenie jakości pracy i produktów. Skuteczne motywowanie wymaga konsekwentnego, zsynchronizowanego, wielokierunkowego oddziaływania, z wykorzystaniem motywatorów materialnych (płacowych i pozapłacowych) oraz motywatorów niematerialnych. Wynagradzać należy zarówno za treść pracy i związane z nią kompetencje, jak też za wyniki jakościowe, ilościowe i ekonomiczne pracy, uwzględniając płace oferowane na rynku (zewnętrznym i wewnętrznym), możliwości finansowe organizacji, prawo i dobre obyczaje oraz sensowne założenia polityki kadrowo-płacowej. Jest to dość skomplikowane i trudne, wymaga wiedzy i determinacji.
9.	Rozwój zawodowy pracowników	Rozwój zawodowy jest terminem znacznie szerszym niż szkolenia – choć w praktyce używa się (błędnie) obu terminów zamiennie. Poza szkoleniami r.z. obejmuje co najmniej kilkanaście innych form (edukację, samokształcenie, rotacje i zastępstwa na stanowiskach, coaching, mentoring, transfery, staże, praktyki zawodowe, heurystykę, prace w zespołach projektowych, zadaniowych i problemowych, gry kierownicze, sesje Assessment Centre, sesje O.D., różnego rodzaju treningi i in.). Rozwój zawodowy prowadzi do aktualizacji wiedzy bądź jej poszerzenia, co umożliwia utrzymanie na stanowisku, poszerzenie treści pracy i awanse. We współczesnych organizacjach potrzebny jest pewien naddatek wiedzy. Jednak sytuacja, gdzie pracownik znacznie „przerasta” swoje stanowisko pracy, nie sprzyja na ogół dobrej pracy.

10.	Rozwój kompetencji menedżerów i liderów	<p>Menedżerowie i liderzy wywierają silny wpływ na jakość procesów i produktów, dlatego też rozwój ich specyficznych kompetencji jest ważny także z punktu widzenia jakości. Istotne tu są zarówno kompetencje planistyczne i organizatorskie, jak też związane z kierowaniem ludźmi, podejmowaniem decyzji i nadzorem (kontrolą, interwencją i korygowaniem przebiegu procesów). Kompetencje menedżerów i liderów są częściowo zbieżne, a częściowo odmienne. Dlatego ważne jest zrozumienie różnic, silnych i słabych stron jednych i drugich oraz utrzymywanie proporcji (równowagi) między nimi. Ważny jest nie tylko właściwy kierunek, ale i siła wywierania wpływu – co w znacznym stopniu zależy od kompetencji społecznych – w zakresie komunikacji, mediacji i negocjacji, rozwiązywania konfliktów, umiejętności inspirowania, integrowania, kształtowania właściwej kultury i klimatu w organizacji/powierzonej jej części, etycznych postaw i kształtowania wysokiego morale.</p>
11.	Ocena pracy i pracowników	<p>Ocena poprzedza w zasadzie wszystkie decyzje personalne dotyczące przyjęcia do pracy, zmiany stanowiska (w tym awansu i degradacji), wysokości wynagrodzenia, zmiany treści pracy bez zmiany stanowiska, zwolnienia. Ocena, prawidłowo dokonywana, ma oddziaływanie motywacyjne i sprzyja lepszej pracy. Sprzyja też uzupełnianiu brakujących kwalifikacji i lepszemu doborowi miejsca pracy. To wszystko dzieje się na ogół z korzyścią dla jakości pracy i jakości produktów.</p> <p>W praktyce przecenia się znaczenie sformalizowanych ocen okresowych i nie docenia wielu lepszych form, w szczególności ocen transakcyjnych, Assessment Centre, ocen dokonywanych w ramach zarządzania przez cele (MBO).</p>
12.	Przygotowanie sukcesji i awansów	<p>W organizacji nie powinno być „ludzi niezastąpionych”. Jednocześnie trzeba być przygotowanym, z niezbędnym wyprzedzeniem w czasie, na zmiany kadrowe z przyczyn zarówno naturalnych, jak też losowych. Awanse powinny być wcześniej starannie przygotowane. Stosowanie się do tych zasad jest z pożytkiem także dla jakości, ciągłości i efektywności pracy.</p>
13.	Ograniczanie stresu w pracy i wypalenia zawodowego	<p>Stres jest zjawiskiem naturalnym i towarzyszy zarówno zdarzeniom uznawanym za przyjemne, jak i nieprzyjemnym. Nie można i nie ma sensu próbować go całkowicie wyeliminować. Problemem wymagającym przeciwdziałania jest ograniczanie stresu długotrwałego i przeciążającego. W organizacji jest on wywoływany m.in. przez nadmierną rywalizację, zbytnią presję czasu, zły styl zarządzania firmą, niewłaściwy styl indywidualnego przywództwa, nadmierne tempo pracy lub brak pracy, tolerowane patologie. Wypalenie zawodowe jest powodowane przez analogiczne lub podobne czynniki, choć wpływ szczególnie mają tu przeciążające relacje interpersonalne i emocjonalne oraz rozczarowanie pracą. Zarówno przeciążenie pracą, jak i wypalenie zawodowe źle wpływają na jakość pracy i produktów oraz efektywność całej organizacji – w wyniku spadku zaangażowania i wydajności pracy, większej liczby błędów w pracy i niestaranności, pogorszenia stanu zdrowia i wzrostu absencji chorobowej, odejść z pracy doświadczonych kierowników i pracowników.</p>

14.	Zwalczanie patologii społecznych i gier organizacyjnych	Zwalczanie patologii w organizacji jest obowiązkiem zarówno jej właścicieli, jak też kadry kierowniczej; także pracownicy nie mogą im się przypatrywać obojętnie, a tym bardziej brać w nich udział. Patologie takie, jak korupcja, działalność konkurencyjna wobec firmy, przechwytywanie zamówień i klientów, kradzieże, molestowanie seksualne, mobbing, przemoc i agresja, nepotyzm i „szklany sufit”, wyzysk, oszustwa <sup>2</sup> i inne mają destrukcyjny wpływ na stosunki społeczne w organizacji i zniechęcają wielu ludzi do dobrej pracy. Mają one także negatywny wpływ na jakość.
15.	Kształtowanie strategii ZZZL i polityki personalnej	Organizacje przyjmują różne strategie. Mogą one bardziej lub mniej eksponować jakość pracy, procesów i produktów. Jest to kwestia nie tylko stosowania norm typu ISO lub filozofii TQM, ale także polityki ZZZL, która może promować dobrą jakość poprzez odpowiedni dobór motywatorów. Może też słabo oddziaływać w tym kierunku, a niekiedy wcale.
16.	Optymalizowanie kosztów pracy	Optymalizowanie kosztów pracy, podobnie jak i innych kosztów, jest dla organizacji koniecznością. Rzecz w tym, aby poszukiwać optymalnych relacji między kosztami a efektami pracy, nie zaś dążyć jedynie do redukcji kosztów – nie zważając na skutki tej redukcji w zakresie jakości, poziomu i zyskowności produkcji w dłuższym okresie czasu. Kapitał ludzki, to przede wszystkim aktywa, a nie pasywa organizacji. Niestety, tradycyjna rachunkowość tego nie dostrzega i nie umie liczyć.
17.	Zwiększanie efektywności pracy	Jest to jeden z głównych celów ZZZL. Oddziałuje się w tym kierunku na dziesiątki różnych sposobów. Jednym z ważniejszych jest określanie i egzekwowanie dobrych standardów jakościowych pracy, procesów i produktów. Istotną rolę odgrywają tu również urządzenia ewidencyjne, mierniki i kryteria oceny, umiejętnie dobrane do specyfiki organizacji bądź jej obszaru. Bez nich pomiar i ocena efektywności pracy nie są możliwe.
18.	Ograniczanie fluktuacji kadr	Odejścia ludzi z pracy, szczególnie w przypadkach, gdy dotyczą osób o wysokich kompetencjach i są zbyt częste, wpływają negatywnie na efektywność, w tym jakość pracy organizacji. Nowi pracownicy osiągną satysfakcjonującą jakość i wydajność pracy dopiero po pewnym czasie. Dlatego też w ramach systemowych oddziaływań ZZZL konieczne jest analizowanie przyczyn odejść z pracy „dobrych pracowników” i wyciąganie z tych analiz właściwych wniosków na przyszłość.

<sup>2</sup> Jak stwierdza Michał Bugdol, w ograniczaniu zachowań nieetycznych wykorzystuje się procesy zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wartościami i politykę personalną. Organizacje powinny opracowywać techniki radzenia sobie z trudnymi pracownikami i sytuacjami. Zarządzanie zachowaniami nieetycznymi ma być jednocześnie twarde i miękkie. Zarządzanie twarde powinno wiązać się z rygorystycznymi procedurami doboru pracowników i polityką „zero tolerancji” wobec patologii, a także surową oceną nowych pracowników w pierwszym okresie ich pracy. Zarządzanie miękkie obejmuje tworzenie kultury zaufania, zarządzanie wartościami i pomaganie pracownikom w oparciu o dobre programy (M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 198–199).

19.	Współpraca ze związkami zawodowymi	Współpraca właścicieli i zarządów firm ze związkami zawodowymi układa się zazwyczaj w ramach jednego z czterech modeli: 1) wojny; 2) manipulacji; 3) współpracy ograniczającej się do przypadków nakazanych przez prawo; 4) partnerstwa. Tylko model 4 stwarza szanse dla wspólnego oddziaływania w kierunku wysokiej jakości pracy. Warto dodać, że polskie związki zawodowe rzadko kiedy aktywnie oddziałują w kierunku wysokich standardów pracy – jak to na ogół czynią związkowcy w krajach dawnej „15” UE. Zbyt często ograniczają się do obrony i wspierania najsłabszych/najgorszych pracowników.
20.	Zarządzanie wiedzą i informacją	Wiedza i informacja <sup>3</sup> , które zresztą łączą się ze sobą, są ważne także z punktu widzenia promowania wysokiej jakości pracy, procesów i produktów. Wiedza o wymaganiach, stanie rzeczy i przyczynach niedociągnięć oraz programach działań jest niezbędna także dla kształtowania wysokiego poziomu jakości w organizacji i poszczególnych jej obszarach.
21.	Zarządzanie tożsamością i kulturą organizacji	Związki między tożsamością i kulturą organizacji a jakością pracy, procesów i produktów są oczywiste. Są organizacje, których tożsamość i kultura sprzyjają bardziej jakości i takie, gdzie jest odwrotnie. Istotne znaczenie mają: stopień orientacji na klientów i ich potrzeby; opór, jaki wiąże się z wdrażaniem zmian (z reguły większy w firmach o silnej tożsamości); dobre i złe tradycje związane z jakością i wagą, jaką się do niej przywiązuje; kompetencje menedżmentu w zakresie zarządzania tożsamością i kulturą.
22.	Komunikacja	Kształtowanie jakości wymaga m.in. sprawnej komunikacji w kwestiach: przygotowywania odpowiednich informacji, trafnego doboru kanałów ich przekazywania, sprzężenia zwrotnego nadawca – odbiorca informacji, wielokierunkowego odbioru informacji ze zrozumieniem. Należy unikać zarówno nadmiaru informacji i „szumu informacyjnego”, jak i niedostatku potrzebnych informacji. Informacje dotyczące jakości powinny być przygotowywane dla odbiorców w taki sposób, aby poznali kontekst zarówno organizacyjny, jak i ich zakres działania.
23.	Kontakty i współpraca zewnętrzna oraz „społeczny PR”	Niektóre działania związane z promowaniem wyższej jakości wymagają współpracy z partnerami zewnętrznymi: naukowcami i innymi ekspertami zewnętrznymi – ośrodkami badawczymi, samorządami lokalnymi, innymi firmami itd. Specjaliści zewnętrzni również mają wpływ na jakość w organizacji – niekiedy bardzo znaczny.

Źródło: opracowanie własne, z wykorzystaniem mojej pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kano-ny, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008 oraz *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>3</sup> Ciąg pojęciowy (od najwęższego do najszerzego) jest następujący: dane → informacje → wiedza → mądrość. Termin „społeczeństwo informacyjne” jest już przestarzały, jako zbyt wąski. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jest również terminem zbyt wąskim wobec społeczeństwa wiedzy i – tym bardziej – mądrego społeczeństwa (a więc takiego, które nie tylko posiada wiedzę, ale również kieruje się nią i umie ją wykorzystać).

## 2. Wybrane kwestie

Niżej poruszone zostaną wybrane kwestie związane z kształtowaniem jakości w organizacji w kontekście kompetencji pracowników, poziomu wymagań i oceny.

Czy kompetencje to kapitał ludzki? Co to oznacza dla zarządzania jakością?

Kilka dekad temu w użyciu był głównie termin *kwalifikacje*, dość wąsko rozumiany – ograniczony do niezbędnego wykształcenia i doświadczenia, czasami także praktycznych umiejętności. Termin *kompetencje*, o ile był w ogólnie używany, był znaczeniowo ograniczony do formalnego wyposażenia kierownika czy pracownika w prawo do zajmowania się określonymi sprawami, czy podejmowania pewnych decyzji w imieniu organizacji. Ktoś był właściwą osobą (bądź nie) do zawarcia umowy na dostawę danej partii części do montażu od zewnętrznego dostawcy. Mógł (bądź nie mógł) wstrzymać produkcję danego wyrobu lub zatrzymać produkcję w danym zakładzie. Mógł (bądź nie) podpisać umowę o współpracy, rodzącą skutki prawne i finansowe.

Z czasem oba terminy – zarówno kwalifikacje, jak i kompetencje – zaczęto rozumieć coraz szerzej i zaczęły się one do siebie znaczeniowo zbliżać. Dzisiaj kompetencje rozumie się bardzo szeroko i obejmują one:

- 1) uzdolnienia, zainteresowania i predyspozycje;
- 2) wewnętrzne motywacje;
- 3) wykształcenie i wiedzę;
- 4) doświadczenie i praktyczne umiejętności;
- 5) postawy i zachowania, obiektywnie potrzebne w pracy;
- 6) istotne cechy psychofizyczne, potrzebne w danej pracy (np. kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, aktywność i dynamizm działania, odwaga cywilna, koncentracja/uważność itd.);
- 7) formalne wyposażenie w prawo do działania w określonym zakresie w imieniu organizacji;
- 8) stan zdrowia, witalność i forma psychofizyczna.

Kwalifikacje są również coraz częściej podobnie szeroko rozumiane – z tym że nie uwzględniają elementu 7), a więc pierwotnego rozumienia kompetencji. Tak szerokie ujęcie kompetencji, jak przedstawiono to wyżej, sprawia, że stają się one praktycznie tożsame z kapitałem ludzkim. W zasadzie to samo można powiedzieć o kwalifikacjach. Mamy więc obecnie nadmiar pojęć, przy czym w wyniku dominującej dziś mody *kwalifikacje* są obecnie najrzadziej używane z tych trzech terminów.

Co z tego wynika dla zarządzania jakością w kontekście ZZL/ZKL? Przede wszystkim to, że trzeba postrzegać kompetencje/kwalifikacje/kapitał ludzki znacznie szerzej niż w przeszłości – co ma związku także z oddziaływaniem na jakość. O ile w przeszłości koncentrowano się głównie na elementach 3) i 4), rzadziej już na 5) i 6), o tyle teraz, dobierając ludzi do pracy i ustalając dla nich optymalne miejsca

pracy w organizacji, a także kształtując treść ich ról organizacyjnych, należy mieć w polu widzenia wszystkie 8 wskazanych wyżej elementów.

Elementy 1), 2) i 8) są trudne do badania. Nie ulega wątpliwości, że nie można się tutaj opierać wyłącznie na oświadczeniach pracowników czy też na ich listach motywacyjnych; aby uzyskać i utrzymać pracę są gotowi napisać wszystko. Najczęściej jednak nie stosujemy wiarygodnych metod, technik i narzędzi, które pozwalałyby na diagnozowanie tych elementów kompetencji. Jest też problem wymogów zdrowotnych. Dla przykładu, według obecnych przepisów samolot pasażerski może prowadzić pilot po przebytych zawale czy z wszczepionymi bajpasami. Czy to jest właściwe? Kwestii stanu zdrowia oraz wpływu tego czynnika na jakość pracy i produktów na ogół się u nas nie docenia – być może poza pewnymi aspektami tego problemu w niektórych branżach (medycznej, farmaceutycznej, spożywczej, kosmetycznej).

W literaturze anglosaskiej można wyczytać, że koszty stresu w pracy w USA są trzykrotnie wyższe niż koszty spowodowane przez alkoholizm<sup>4</sup>. Chodzi tu nie tylko o absencję chorobową, ale również o niestaranność w pracy i zwiększoną liczbę braków produkcyjnych nie zawsze w porę wykrytych. Jednak bardzo mało jest w Polsce organizacji, które badałyby wpływ stresu w pracy i wypalenia zawodowego na jakość pracy, jak też wpływ na jakość i koszty innych wymiarów niedostatecznej dyspozycji do pracy.

Przy projektowaniu profili stanowisk i profesjogramów często wprowadza się, jako kompetencję, *odporność na stres*. Kto jednak, i w jaki sposób, ją diagnozuje? Odpowiedź jest na ogół jedna: nikt. Z badań amerykańskich wynika, że około 80% ludzi ma wysoką tolerancję na stres, a 20% niską<sup>5</sup>. Dla tych pierwszych mówienie o szkodliwości stresu – to bajki. Ofiarami stresu, także śmiertelnymi, są osoby z tej drugiej populacji. Niemniej, chociaż sprawa ma duże znaczenie we wszystkich wymiarach (egzystencjalnym, społecznym, medycznym, ekonomicznym, organizacyjnym) nie diagnozuje się ludzi pod tym kątem. Ludzie na ogół sądzą, że największy stres występuje na najwyższych stanowiskach w organizacji. Jest jednak dokładnie odwrotnie: apogeum stresu – to praca na linii o cyklu wymuszonym – anonimowa, o ubogiej treści pracy, monotonna, wyczerpująca fizycznie i psychicznie, stale pod presją czasu. To w tych miejscach jest największa absencja chorobowa i płynność kadr. Tym niemniej nie udało mi się zlokalizować ani jednego przedsiębiorstwa, w którym bada się kandydatów do pracy na taśmie produkcyjnej pod kątem odporności na stres przed ich przyjęciem do pracy. Skutki zdrowotne i jakościowe takich zaniedbań są oczywiste.

Także element 7) budzi liczne kontrowersje. Bardzo często nie jest on w ogóle uregulowany albo też jest tu przyjęta pewna milcząca umowa. Sprzątaczką przychodzi do gabinetu dyrektora i sprząta go w godzinach wieczornych, kiedy wyszedł już on z pracy. Zazwyczaj dokumentacja zalega jego biurko w wielu stosach o różnej wysokości. Zapewne milcząco zakłada się, że sprzątaczką nie otworzy jednocześ-

---

<sup>4</sup> W. Werther Jr., K. Davis, *Human Resource Management and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York 1995.

<sup>5</sup> R.S. Eliot, *Od stresu do siły*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1997, s. 12.



nie drzwi i okna i ważne dokumenty w wyniku przeciągu nie wyfruną za okno. Przykład jest żartobliwy, niemniej jest faktem, że w wielu przypadkach owe milczące umowy wcale nie są tak jasne i oczywiste dla obu stron – pracodawcy i pracownika – jak się z pozoru wydaje. Pewne zaufanie jest konieczne, niemniej istotne niedopowiedzenia, rzutujące także na jakość pracy – niekoniecznie.

Z moich doświadczeń w wielu przedsiębiorstwach, związanych z analizą i warteściowaniem pracy wynika, że w wywiadach najczęściej problemów z odpowiedzialnością nastręczały kwestie właśnie dotyczące uprawnień i odpowiedzialności pracowników. Czy X ponosi odpowiedzialność materialną czy też nie? W jakim zakresie? W jakich sprawach może podejmować decyzje? Jakie umowy może podpisywać? Czy ponosi odpowiedzialność jedynie służbową czy również prawną? Na te i podobne pytania wiele osób (w tym także wielu kierowników wyższego szczebla) zupełnie nie umiało odpowiedzieć – co ich samych często zaskakiwało i żenowało. Jest tu więc jakaś istotna luka. Czy można i czy zawsze należy ją wypełniać wewnętrznymi regulacjami? Jak znaleźć złoty środek między biurokratyczną nadregulacją a brakiem niezbędnych procedur? Są to dość ważne, ale i kłopotliwe pytania. Tym niemniej, skoro nie umiemy doprecyzować wymaganych kompetencji, musi to mieć wpływ na pracę i jej wyniki – także w kontekście jakości.

## Perfekcjonizm

W niektórych organizacjach wymaga się od kierowników i pracowników perfekcjonizmu. Często też wymagają go poszczególni kierownicy – nawet jeżeli nie wynika to z kultury całej organizacji. Słynni z perfekcjonizmu są Japończycy – co doprowadziło ich do ogólnie znanych osiągnięć, ale też do plagi *karoshi*.

Z punktu widzenia zarządzania w ogólności i zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności perfekcjonizm nie jest godzien rozpowszechniania; tym bardziej nie należy go wymagać. Owszem, są pewne prace, które powinny być perfekcyjnie wykonane, ale jeżeli coś może być wykonane po prostu dobrze – i to wystarcza – należy się do tego ograniczać. Perfekcjonizm prowadzi do logarytmicznego wzrostu czasu niezbędnego na wykonanie danej pracy, wysiłku i kosztów. Jest więc na ogół zbędny, a często szkodliwy.

## Kompetencje – jak duże? Wynagradzanie za kompetencje czy za treść pracy?

Do niedawna uważano, że jest najlepiej, gdy kompetencje posiadane przez pracownika pokrywają się z kompetencjami oczekiwanymi na zajmowanym przez niego stanowisku. Obecnie częściej prezentuje się pogląd, że we współczesnych organizacjach – w warunkach rodzącego się społeczeństwa wiedzy – potrzebny jest pewien jej naddatek. Jednak sytuacja, gdzie pracownik znacznie „przerasta” swoje stanowisko pracy, nie sprzyja dobrej pracy. Taki pracownik jest często sfrustrowany, ma poczucie „marnowania się”, praca go nudzi, rozgląda się za lepszym dla siebie zajęciem.

W efekcie wykonuje ją niejednokrotnie gorzej niż osoba o niższych od niego kwalifikacjach, dla której dana praca jest atrakcyjna, na miarę możliwości i aspiracji.

Duży wpływ na dążenie do rozwoju zawodowego i podwyższanie kwalifikacji ma system wynagradzania. Od dwóch dekad popularna jest filozofia *placy za kompetencje/wynagradzania za kwalifikacje*, naturalnie znana także wcześniej. Polega ona na wynagradzaniu pracownika stosownie do jego szeroko rozumianych kompetencji zawodowych – nawet, jeżeli nie wszystkie są wykorzystywane przez pracodawcę. Ta filozofia stoi w pewnej opozycji do innej filozofii – wynagradzania za treść pracy – najszerzej stosowanej w przeszłości i mającej także dzisiaj swoich licznych zwolenników. Zaletami *wynagradzania za kompetencje* jest promowanie rozwoju zawodowego. Ta filozofia jest dobrze widziana przez pracowników i związki zawodowe. Niemniej prowadzi ona często do względnego przepłacania ludzi w organizacji. Z uwagi na stałe i częste awanse, wyrażające się w coraz to wyższych kategoriach zaszeregowania osobistego pracowników – najczęściej na tych samych stanowiskach pracy – po pewnym czasie liczba wysoko zaszeregowanych pracowników jest znacznie wyższa niż obiektywne potrzeby organizacji, wynikające ze struktury kwalifikacyjnej prac do wykonania. Pracodawca ponosi za wysokie koszty pracy, a pracownicy wykonują za dużo prostych prac, poniżej swoich możliwości. Widać to zwłaszcza w narzędziowniach i oddziałach remontowych/mechanicznych, gdzie nakłada się na to problem złej struktury wiekowej pracowników (nadmiar starszych wiekiem osób o wysokich kwalifikacjach i za mało pracowników młodych, o kwalifikacjach niższych). Wzrost kwalifikacji nie przyczynia się tu do lepszej jakości, a jedynie do wzrostu kosztów działalności.

Przy wynagradzaniu za treść pracy nie ma tego problemu: niezależnie od posiadanych kwalifikacji pracownik otrzymuje zapłatę stosownie do stopnia trudności rzeczywiście wykonywanych prac; nie płaci się za dyplomy, ale za kompetencje faktycznie niezbędne dla wykonania pracy na danym stanowisku. Jest to bardziej racjonalne i sprawiedliwe. W pewnej jednak liczbie przypadków nie można określić stanowiska pracy. Dla przykładu, dla konserwatora maszyn „stanowiskiem” jest cały oddział produkcyjny, wszystkie gniazda przedmiotowe czy technologiczne, które on obsługuje. W tym przypadku – jeżeli nie jest wynagradzany w formie akordowej – otrzymuje wynagrodzenie według kategorii zaszeregowania osobistego, a więc za kwalifikacje. W praktyce płaci mu się za wszystkie prace tak jak za prace najbardziej złożone, za którą to umiejętność otrzymał swoją (najwyższą) kategorię zaszeregowania.

### Czy za jakość pracy należy odrębnie wynagradzać?

Przez dłuższy czas w Polsce rozpowszechnione były premie za jakość produkcji. Miały one mobilizować w kierunku lepszej jakości produktów, zwiększania udziału produktów klasy I bądź Q w łącznym wolumenie produkcji, skłaniać do obniżania wskaźnika braków zwinionych przez pracowników itd. Premie te w istotnym stop-

niu miały też neutralizować ujemne strony akordowej formy płacy, mobilizującej do zwiększania ilości produkcji, co często odbywało się kosztem jakości.

Od lat 90. XX wieku zakres stosowania formy akordowej uległ radykalnemu ograniczeniu, a więc zainteresowanie premiowaniem za jakość zmniejszyło się. Upowszechniać zaczęło się przekonanie – ogólnie właściwe dla konkurencyjnej gospodarki rynkowej – że każda praca ma być dobrze wykonana. Wysoka jakość ma być stanem powszechnym i naturalnym, nie zaś czymś nadzwyczajnym, co wymagałoby ekstra opłacania. Pracodawcy coraz częściej uznają, że charakter motywacyjny ma mieć wynagrodzenie zasadnicze – i żadne dodatkowe pieniądze za dobrą jakość nie są potrzebne. Mało tego – byłyby one demoralizujące. Wysyłano by bowiem do pracownika następujący komunikat: możesz pracować byle jak, i za to należy ci się płaca zasadnicza. Jeżeli jednak, łaskawco, zechcesz pracować dobrze jakościowo, dostaniesz dodatkowo premię.

Niemniej, to rozumowanie również ma słabe strony. W dominujących dzisiaj formach czasowych płac pracownicy dość często pracują ze standardem najniższym, jaki jeszcze jest tolerowany – tak wydajnościowym, jak i jakościowym. Spełnianie dobrych, a tym bardziej wysokich standardów, oznacza dla pracowników znaczny wzrost wysiłku. Jeżeli ich wynagrodzenie jest takie same przy standardach i efektach wysokich oraz przy zaledwie tolerowanych, często wybierają to drugie – zgodnie z zasadą ekonomii wysiłku. Tak więc pracodawcy z sektora przedsiębiorstw w większości, chcąc nie chcąc, decydują się prędzej czy później na jakieś formy partycypacji finansowej pracowników w wynikach ich pracy. Nie wszyscy jednak chcą i umieją podzielić się z pracownikami dochodami. Dobrym i sprawdzonym rozwiązaniem są premie typu prowizyjnego bądź bonusy. Opowiadam się jednak za uzależnianiem wynagrodzeń od wyników finansowych, nie zaś (tylko) od jakości produktów.

### Sugerowane wspieranie innowacyjności i innowacji przez praktykę ZZL

Innowacje są jednym z najlepszych sposobów na wyższą jakość zarówno produktów jak i procesów, prowadzących do ich powstawania. Niestety, innowacyjność polskiej gospodarki przedstawia się źle. Według European Innovation Scoreboard (EIS) za rok 2008 poziom tzw. sumarycznego wskaźnika innowacyjności sytuował Polskę na 23. miejscu w gronie 27 krajów UE. Za nami były już tylko Bułgaria, Litwa, Rumunia i Łotwa. Kilka wybranych wskaźników dotyczących innowacji przedstawiono niżej w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki obrazujące innowacyjność polskiej gospodarki na tle danych uśrednionych dotyczących 27 krajów UE

Lp.	Wskaźnik	Polska	Średnia dla UE
1.	Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony w UE (EPO) na milion mieszkańców	3,0	105,7
2.	Udział procentowy sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem	4,56	8,60
3.	Udział procentowy wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB	0,18	1,17
4.	Udział procentowy wydatków publicznych na B+R w PKB	0,38	0,65
5.	Razem udział wydatków na B+R	0,56	1,82
6.	Udział procentowy MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	17,2	30,0
7.	Liczba wspólnotowych nowych znaków towarowych na milion mieszkańców	33,2	124,6
8.	Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych	45,5	121,8
9.	Odsetek zatrudnionych w sektorach „wiedzołłonnych” do łącznej liczby zatrudnionych w przemyśle i usługach	10,33	14,51

Źródło: Ministerstwo Gospodarki, *Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc> (dostęp: 28.01.2009).

Udział wydatków na badania i rozwój (B+R) w Polsce w PKB brutto wynosi obecnie tylko pół procenta – trzykrotnie mniej niż średnio w UE. Dowodzi to indolencji wielu kolejnych rządów z różnych opcji politycznych, jako że wskaźnik ten od lat, a nawet dekad, jest podobnie niski (ściślej mówiąc, nawet się jeszcze ostatnio pogarsza). Stan obecny nie jest jedynie winą rządów, jako że zaangażowanie sektora przedsiębiorstw w B+R przedstawia się jeszcze gorzej niż zaangażowanie państwa. Nie sposób też pojąć, dlaczego liczba wynalazków zgłaszanych do ochrony patentowej jest w Polsce 35 razy niższa niż średnio w UE. Zapewne zawodzą zarówno kreatywność, jak i organizacja, komunikacja i motywacja.

Co można i należałoby zrobić w zakresie ZZL<sup>6</sup>, aby przeciwdziałać ogromnemu zapóźnieniu w zakresie innowacyjności, a tym samym i jakości, w przedsiębiorstwach działających w Polsce? Jak się wydaje, pomocne mogłyby być następujące działania:

- Skierowanie większej uwagi rad nadzorczych na kwestie rozwoju produktów i procesów/technologii – ich jakości, nowości, konkurencyjności i opłacalności. Ocena zarządów nie może być zbyt jednostronnie zorientowana tylko na wyniki bieżące i zysk;

<sup>6</sup> Jest to naturalnie tylko część niezbędnych oddziaływań. Najistotniejsze powinny wiązać się z wiedzą inżynierską, kreatywnością i ambicjami tych ludzi.

- Szersze upowszechnianie i stosowanie w przedsiębiorstwach skojarzonych technik zarządzania przez cele i zarządzania przez innowacje, TQM, a także *kaizen* oraz technik heurystycznych; wszystkie one wpływają korzystnie na kreatywność i innowacyjność;
- Restrukturyzację zatrudnienia w kierunku zwiększenia udziału kreatywnych inżynierów/projektantów w łącznym zatrudnieniu. Inżynierowie, którzy w przeszłości zajmowali w Polsce pozycję (być może) nadwartościową, obecnie są ewidentnie niedoceniani. Jest ich za mało, wielu z nich „zurzędniczało” i nie zajmuje się tym, czym powinni. Nie wszyscy też czują się zobligowani do wypełniania swojej misji społeczno-zawodowej, polegającej na twórczości technicznej, generowaniu nowych produktów i nowych lepszych technologii. Ranga i rola inżynierów w przedsiębiorstwach powinna ulec wzmocnieniu – i jest to zadanie także dla HR;
- Stosowanie takich systemów ocen okresowych – zwłaszcza menedżerów i inżynierów – które eksponują kryteria kreatywności i innowacyjności; stosowanie konkretnych i wymiernych zadań w tym zakresie. Zwiększenie wymagań w zakresie twórczości technicznej, nowych produktów i nowych technologii;
- Bardzo energiczne i zdecydowane przeciwstawianie się w organizacjach zjawiskom tłumienia kreatywności i innowacyjności pracowników przez kierowników. Niestety, jest to bardzo częsty problem, szczególnie w biurokracyjnych organizacjach;
- Rezerwowanie nazw stanowisk: specjalista, specjalista-koordynator i główny specjalista dla osób, które nie tylko umieją samodzielnie, wydajnie i dobrze jakościowo obsługiwać te procesy, które są już wdrożone i opanowane, ale ponadto śledzą światowy i krajowy postęp w swojej dziedzinie i co najmniej umieją go adaptować w swojej organizacji; byłoby jeszcze lepiej, gdyby specjaliści również sami ten postęp tworzyli. „Rozdawnictwo” stanowisk – w oderwaniu od rzeczywistych kompetencji i efektów pracy – jest poważnym błędem w polityce personalnej, niestety, dość często spotykanym. Jeżeli specjalistą zostaje pracownik o wiedzy referenta i umysłowości referenta – tylko dlatego, że przepracował wiele lat – działa to destrukcyjnie na cały system ZZL;
- Większe różnicowanie wynagrodzeń między pracownikami kreatywnymi i innowacyjnymi oraz pozostałymi. Jeżeli różnice w dochodach z pracy osób bardzo i mało kreatywnych i innowacyjnych, pracujących dobrze i słabo są niewielkie, zniechęca to najlepszych do wysiłku – nawet, jeżeli nie pracują tylko dla pieniędzy. Należy więc eliminować przesadny egalitaryzm płacowy;
- Nagradzanie i nagłaśnianie sukcesów związanych z kreatywnością i innowacyjnością w organizacji. Efekt demonstracji jest na ogół znaczny – i warto go wykorzystywać;

- Organizowanie warsztatów kreatywności, medytacyjnych<sup>7</sup> oraz związanych z technikami heurystycznymi dla osób, które powinny być w organizacji kreatywne i innowacyjne.

Trawestując znane rozgraniczenie *wolności od* oraz *wolności ku* Ericha Fromma, należałoby też uwalniać się od tych elementów kultur i praktyk organizacyjnych, które są barierą dla kreatywności, innowacyjności i innowacji oraz projakościowej orientacji. Chodzi nie tylko o wspomniane już tłumienie proinnowacyjnych inicjatyw pracowników przez część kierowników, motywowane ich wygodą, niechęcią do zmian i przyzwyczajaniem do tego, że to oni (nie zaś pracownicy, których rolą jest słuchać i wykonywać polecenia) inicjują działania. Istotne jest też przeobrażanie ociężałych, biurokratycznych organizacji o silnej często tożsamości w podmioty bardziej elastyczne, innowacyjne, tworzące właściwe dla dojrzałej gospodarki rynkowej interakcje z klientami i kontrahentami, generujące nie tylko nowe produkty, ale też nowe pomysły i idee. Równie ważne jest odchodzenie od tradycyjnych, silnie zhierarchizowanych struktur i ról organizacyjnych w kierunku rozwiązań i praktyk tworzących szerszą przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności bardzo wielu, najlepiej większości pracowników.

Można wyrazić ubolewanie, że w Polsce głębokie przeobrażenie przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody OD<sup>8</sup> nigdy nie miało miejsca. Ta metoda, stwarzająca m.in. przesłanki dla skokowego wzrostu kreatywności i innowacyjności, była zawsze traktowana jedynie jak ciekawostka i komentowana: „to nie dla nas (za trudne, zbyt kłopotliwe, zbyt kosztowne)”. Tym samym nie osiągnęliśmy efektów, jakie były udziałem bardzo wielu dużych organizacji w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej w latach 80. i 90. XX wieku.

## Systemy ISO i podobne oraz TQM a ZZL

Ogólnie pozytywny wpływ na jakość, zwłaszcza procesów, odgrywają systemy i normy ISO i podobne oraz filozofia TQM. Rozwojowi kompetencji pracowników dobrze służą brytyjskie normy Investors in the People. Co do ISO, nie brak wprawdzie krytyki i sceptycyzmu – łącznie z opiniami, że jest to „papierowy tygrys” – tym niemniej przeważają dobre opinie. Tym bardziej pozytywne są opinie o TQM.

Systemy ZZL, menedżerowie i specjaliści personalni w większych organizacjach funkcjonujących w Polsce są zaangażowani w tego rodzaju systemy. Niektórzy z nich pełnią nawet funkcje audytorów. Silne wsparcie szeroko rozumianej jakości ze strony ZZL jest potrzebne tym bardziej, że normy typu ISO podchodzą dość po-

<sup>7</sup> Stosowane na szeroką skalę przez korporacje japońskie, z wykorzystaniem medytacji zazen. Ich efektem jest nie tylko wzrost kreatywności, ale też poprawa stanu zdrowia (obniżenie ciśnienia, wzmocnienie serca i układu krążenia, układu oddechowego, neutralizacja stresu).

<sup>8</sup> OD (*Organizational Development*), jest megametodą, na którą składa się kilkanaście różnych metod i technik organizatorskich i behawioralnych, ukierunkowaną na poprawę efektywności działania organizacji, jakości procesów i pracy, komunikacji, współpracy, a także na modyfikację kultury.

wierzchnie do wpływu ZZL na jakość, ograniczają się do akcentowania roli przywództwa oraz kwalifikacji pracowników; kwalifikacje są przy tym postrzegane dość wąsko.

Pewne nadzieje można wiązać ze standardami kwalifikacji zawodowych, które powinny obowiązywać w instytucjach edukacyjnych oraz instytucjach rynku pracy. Standardy te opisują typowe treści prac wykonywanych w ramach poszczególnych zawodów i specjalności oraz oczekiwane w tych zawodach/specjalnościach kwalifikacje, związane z wiedzą i wykształceniem, oczekiwanymi postawami i zachowaniami oraz specyficznymi cechami psychofizycznymi, jakie są w tych zawodach/specjalnościach potrzebne. Na podstawie standardów zawodowych budowane są standardy egzaminacyjne<sup>9</sup>. Standardy te, podobnie jak i normy ISO, upowszechniają się w placówkach związanych z edukacją.

Wdrażaniu norm ISO i podobnych towarzyszą szkolenia związane z tymi normami. Dla przykładu, w ramach systemu zarządzania jakością w motoryzacji według normy ISO/TS 16949:2002 oferowane są szkolenia podstawowe związane z wymaganiami tej normy i prowadzeniem audytów wewnętrznych oraz szkolenia specjalistyczne – takie jak: APQP, PPAP, FMEA, SPC, MSA, 8D czy 5W – stosownie do potrzeb i na życzenie klienta<sup>10</sup>.

Warto też dostrzegać związki pomiędzy jakością – pracy, produktów i procesów – a jakością życia<sup>11</sup>. Poprawa jakości życia jest również jednym z celów ZZL – choć zapewne za mało eksponowanym.

## Total Quality Human Resource Management (TQHRM)

Już kilka dekad temu firmy zaczęły zdawać sobie sprawę z faktu, że kapitał ludzki pracowników ma kluczowe znaczenie dla jakości produktów i dla wszystkich strategii zarządzania jakością. Okazało się też, że filozofie TQM oraz HRM potrzebują nawzajem swojego wsparcia: TQM szukało wzmocnienia w zakresie profesjonalnego zarządzania kompetencjami, rozwoju zawodowego, integrowania i motywowania ze strony HRM, zaś HRM silniejszej orientacji na jakość, oferowanej przez TQM. W ten sposób powstała idea TQHRM i związane z nią nadzieje na efekt synergiczny.

W modelu TQHRM kluczowe znaczenie ma upodmiotowienie pracowników – są oni jednym z podmiotów zarządzania – a także zapewnienie im możliwie nieskrępowanego działania. Sprzyjać temu mają:

---

<sup>9</sup> M. Grzemba-Wojciechowska, *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*, Kuratorium Oświaty w Szczecinie, 2005, <http://kuratorium.szczecin.pl/akredytacja/publikacje>.

<sup>10</sup> *System zarządzania jakością w motoryzacji IS/TS 16949:2002*, <http://www.qpc/produkty-16949.htm>.

<sup>11</sup> Szerzej: T. Wawak, *Zarządzanie a jakość pracy i życia*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

- decentralizacja i dzielenie się władzą stosownie do realnych kompetencji poszczególnych podmiotów (właściciele, naczelnego kierownictwa, pozostałych kierowników, menedżera i specjalistów HR oraz ogółu pracowników);
- dobra wiedza o potrzebach i oczekiwaniach klientów;
- możliwość doprecyzowania przez pracowników indywidualnych celów na bazie znajomości celów organizacyjnych wyższego rzędu;
- wzmacnianie pożądaných działań i zachowań poprzez aktywny system motywacyjny i skuteczne motywatory;
- optymalne wykorzystywanie dysponowanego kapitału ludzkiego;
- inwestowanie w rozwój kompetencji zawodowych i społecznych (w tym zwłaszcza odpowiedzialności) zarządzających, pracowników i współpracowników oraz rozwijanie ich zdolności do dobrej jakościowo, efektywnej pracy, kreatywności i innowacyjności<sup>12</sup>.

## Zasoby ludzkie to nie tylko pracownicy organizacji

W większości dostępnych w Polsce monografi i podręczników na temat ZZL nie uwzględnia się faktu (nie uwzględnia wcale albo uwzględnia niedostatecznie), że zasoby ludzkie nie są tożsame z pracownikami organizacji. Ograniczanie się do pracowników miało sens we wcześniejszym modelu – zarządzania personelem/kadrami, który dominował w latach 60. i 70. XX wieku w krajach wysokorozwiniętych. Zasoby ludzkie jednak – to nie tylko zarządzający<sup>13</sup> i pracownicy danej organizacji, ale także ludzie z nią współpracujący w różnych luźniejszych formach: eksperci zewnętrzni i konsultanci, agencje pracy czasowej udostępniające pracowników, osoby wykonujące prace na rzecz organizacji w ramach umów cywilnoprawnych (o dzieło, zlecenie) itd. Nawet najlepszych organizacji nie stać na to, aby zatrudniać wybitnych specjalistów z wszystkich dziedzin ani też, aby wszystko wykonywać samemu. Dlatego też liczba współpracujących podmiotów stale rośnie, podobnie jak i outsourcing.

Oznacza to nowe szanse, ale też nowe wyzwania, do których część organizacji zupełnie nie jest przygotowana. To samo można powiedzieć o obowiązującym w Polsce stanie prawnym, szczególnie w sektorze publicznym. Dla przykładu, nie jest w tym sektorze możliwe wysłanie na szkolenie, seminarium czy konferencję na koszt organizacji osoby współpracującej (np. z publiczną szkołą wyższą), choćby i wiele lat, jeżeli nie jest ona zatrudniona na etacie – nawet, jeżeli taka delegacja wpłynęłaby radykalnie na wzrost jej kwalifikacji i jakości pracy. Żaden kwestor tego nie zaakceptuje, żadne kontrola NIK nie przeszłaby wobec takiego faktu obo-

<sup>12</sup> Szerzej: T. Van Devender, *Total Quality Human Resources Management*, Slide Share Inc. 2006; J.M. Juran, *Human Resource Management and Quality*, McGraw-Hill, New York 1999.

<sup>13</sup> Część zarządzających nie ma statusu pracowników, dlatego też są oni wymienieni odrębnie od pracowników.



jętnie – choć ograniczanie się w rozwoju zasobów ludzkich do osób zatrudnionych na etacie to oczywisty organizacyjny i ekonomiczny atawizm. Te i podobne ograniczenia należałoby jak najszybciej znieść.

Nie mniejszym problemem jest niedostatek wiedzy na temat podmiotów zewnętrznych, z którymi warto współpracować. Ponieważ współcześnie niewiele rzeczy robi się wyłącznie własnymi siłami, wiedza o realnych i potencjalnych partnerach do współpracy, ich kompetencjach i jakości usług, stała się bardzo ważna. Przy dynamicznych zmianach na rynku pracy i usług wiedza ta wymaga stałej aktualizacji. Wiele organizacji, szczególnie w podsektorze MSP, tworzy sieci współpracujących podmiotów, doraźnie poszerzane lub zawężane stosownie do potrzeb (wielkości zamówienia, czasu jego realizacji itd.). Zaletami takich sieci są współpraca ze sprawdzonymi partnerami i duże zaufanie. Prawdopodobieństwo wysokiej jakości, rzetelności i terminowości prac realizowanych przez zespoły sprawdzonych partnerów jest większe niż tam, gdzie znajdują się oni słabo albo wcale.

## Bibliografia

- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Eliot R.S., *Od stresu do siły*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1997.
- Grzemba-Wojciechowska M., *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*, Kuratorium Oświaty w Szczecinie, 2005, <http://kuratorium.szczecin.pl/akredytacja/publikacje>.
- Juran J.M., *Human Resource Management and Quality*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Ministerstwo Gospodarki, *Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc> (dostęp: 28.01.2009).
- Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, 2009, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc>.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- System zarządzania jakością w motoryzacji IS/TS 16949:2002*, <http://www.qpc/produkty-16949.htm>.
- Van Devender T., *Total Quality Human Resources Management*, Slide Share Inc. 2006.
- Wawak T., *Zarządzanie a jakość pracy i życia*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Werther Jr. W., Davis K., *Human Resource Management and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York 1995.