



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

Elżbieta Rudka

**Strategia jako czynnik kształtujący
system zarządzania zasobami ludzkimi
na przykładzie przedsiębiorstwa
BOLARUS S.A.**

**Praca magisterska
opracowana pod kierunkiem
dr Haliny Łyszczarz.**

Nowy Sącz 2003

*Składam serdeczne podziękowania
dr Halinie Łyszczarz za cenne uwagi
i pomoc w trakcie pisania niniejszej pracy*

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	5
I KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	8
1. Istota i cel zarządzania zasobami ludzkimi.....	9
2. Elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	12
3. Czynniki kształtujące system zarządzania zasobami ludzkimi.....	48
II CHARAKTERYSTYKA STRATEGII.....	58
1. Definicja i klasyfikacja strategii.....	59
2. Strategie na poziomie ogólnym.....	63
3. Strategie konkurencji.....	66
4. Strategie funkcjonalne.....	71
III WPLYW STRATEGII NA SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	76
1. Wpływ strategii ogólnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	77
2. Wpływ strategii konkurencji na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	81
3. Wpływ strategii funkcjonalnych na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	86
4. Wpływ strategii globalnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	91
5. Strategie personalne w warunkach przejęć i fuzji.....	95
IV PRZEDSIĘBIORSTWO BOLARUS JAKO PRZEDMIOT BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	98
1. Powstanie i rozwój przedsiębiorstwa.....	99
2. Profil działalności	100
3. Zasięg geograficzny działalności i struktura sprzedaży.....	103
4. Strategia firmy.....	106

5. Struktura organizacyjna.....	122
6. Struktura zatrudnienia.....	127

V CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWE BOLARUS S.A.....131

1. Identyfikacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.....	132
1.1 Planowanie, rekrutacja i selekcja personelu w badanym przedsiębiorstwie....	132
1.2 Motywowanie, ocenianie, wynagradzanie i szkolenie personelu w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.....	134
1.3 Proces derekrutacji personelu w badanym przedsiębiorstwie.....	146
2. Ocena adekwatności systemu zarządzania zasobami ludzkimi do strategii badanego przedsiębiorstwa.....	147
3. Propozycje usprawnień istniejącego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie.....	155

ZAKOŃCZENIE.....	168
BIBLIOGRAFIA.....	170
SPIS TABEL.....	173
SPIS RYSUNKÓW.....	174
SPIS WYKRESÓW.....	175

WSTĘP

Zarządzania Zasobami Ludzkimi przeżywa obecnie wielki „boom”, ma swoje „pięć minut”, które musi odpowiednio wykorzystać.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą ciągle reagować na zmieniające się otoczenie, w tym na silną konkurencję oraz wzrastające wymagania swoich klientów. Sprostaniu tym zadaniom może pomóc kapitał ludzki, który jest najważniejszym czynnikiem rozwoju firmy. Dlatego, w polskich organizacjach zwraca się coraz większą uwagę na obszar związany z personelem. Władze firm są świadome faktu, że to właśnie dzięki ludziom zatrudnionym w przedsiębiorstwie są w stanie pokonać konkurencję. Dlatego od tego jak pracownicy są motywowani, wynagradzani, jaka w firmie ukształtowała się kultura organizacyjna, jaki zapewnia się pracownikom program rozwoju zawodowego, będzie zależało co i jak zrobią.

Każde przedsiębiorstwo stawia przed sobą cele, tworząc tym samym strategię działania. Dana strategia organizacji i wszystkie jej cele realizowane są przez ludzi. To oni tworzą kulturę firmy, to oni projektują i wykorzystują technologię, a także uczestniczą w życiu organizacji. Od ich działań, od tego co robią, jak wykonują powierzone im zadania zależy sukces organizacji. Żadna strategia nie zrealizuje się sama. Właściciele firm również nie są w stanie sami dążyć do zrealizowania celów organizacji. Wobec tego potrzebują oni pomocy pozostałych uczestników firmy, którzy przekształcają strategię na działania. Zatem o właściwych pracownikach, którzy pomogą zrealizować owe cele powinno się zadbać już na etapie tworzenia planu zatrudnienia, a kończąc na etapie derekrutacji.

XXI wiek stawia przed firmami wiele nowych i trudnych do realizacji wyzwań, które wynikają ze zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Organizacje muszą sprostać określonym warunkom. Oczekuje się by były innowacyjne, zdolne do natychmiastowych zmian i szybkiej adaptacji. Aby osiągnąć takie warunki pracujący w organizacji muszą również szybko dostosować się do zmian, przejawiać inicjatywę, potrafić pracować w grupie, a przede wszystkim mieć świadomość swojego udziału w sukcesach firmy.

Niniejsza praca porusza temat strategii jako czynnika kształtującego system zarządzania zasobami ludzkimi. Celem pracy jest ustalenie na ile strategia ma wpływ na

kształtowanie systemu ZZL w organizacji oraz sprawdzenie adekwatności tego systemu do strategii.

Przeprowadzona analiza systemu ZZL i zaprezentowanie strategii, jakie realizuje firma BOLARUS S.A., pozwoli władzom przedsiębiorstwa na ocenę i ewentualne usprawnienia poszczególnych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Spowoduje to, że oba obszary zarówno strategiczny jak i związany z personelem, będą spójne, a to zapewni firmie mocną pozycję na rynku. Właściwie opracowany system zarządzania zasobami ludzkimi, pozwoli osobom zatrudnionym w organizacji pracować efektywniej i wydajniej. Będą się oni czuli potrzebni, będą widzieli efekty swoich działań, które odzwierciedlane zostaną w sukcesach firmy. Spójność tych dwóch najważniejszych obszarów działania pozwoli sprawnie i skutecznie dążyć do realizacji celów firmy, a także stworzy miłą atmosferę wzajemnej współpracy.

Niniejsza praca składa się z pięciu rozdziałów, w tym trzy pierwsze stanowią część teoretyczną, która została opracowana na podstawie bogatej literatury przedmiotu a także oparta na prasie specjalistycznej. Oprócz części teoretycznej system ZZL i jego integracja ze strategią firmy został ukazany w praktyce na przykładzie danego przedsiębiorstwa. Przygotowanie części empirycznej oparte zostało na badaniach przeprowadzonych w firmie Bolarus S.A. podczas których stosowano metodę wywiadu, obserwacji oraz korzystano z materiałów wewnętrznych firmy.

Rozdział I obejmuje zagadnienia definicyjne oraz ukazuje cel zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie opisane są elementy systemu ZZL, czyli: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, motywowanie, ocenianie, wynagradzanie personelu, szkolenia oraz derekrutacja. Ponadto zaprezentowane są czynniki kształtujące system zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem strategii mającej istotne znaczenie w niniejszej pracy.

Rozdział II poświęcony jest charakterystyce strategii poprzez porównanie różnych definicji. Także został dokonany podział strategii na trzy poziomy. Mianowicie zostały ukazane strategie na poziomie ogólnym, konkurencji i na poziomie funkcjonalnym.

Na podstawie analizy dokonanej w rozdziale I i II podjęta została próba ustalenia wpływu typu strategii przedsiębiorstwa na poszczególne elementy systemu ZZL. Ponadto zaprezentowano wpływ strategii globalnych, tak obecnie popularnych, na system ZZL. Również ukazano strategie personalne w warunkach przejść i fuzji.

Rozdział IV jest rozpoczęciem empirycznej części pracy, gdzie zaprezentowane jest przedsiębiorstwo BOLARUS S.A. w Bochni. W tej części pracy zostaną opisane także strategie, które realizuje badane przedsiębiorstwo.

Rozdział V i zarazem ostatni tejże pracy będzie poświęcony dokładnej charakterystyce systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ocenie adekwatności systemu ZZL do strategii firmy Bolarus S.A., co skłoni do wyciągnięcia wniosków.

ROZDZIAŁ I

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Istota i cel zarządzania zasobami ludzkimi

W każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna dotycząca efektywności pozyskiwania i wykorzystania zasobów ludzkich firmy. Funkcja ta, określana jest wspólnie terminem zarządzanie zasobami ludzkimi.¹

Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi wywodzi się z literatury amerykańskiej i było wyrazem poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej firmy, odmiennej od praktykowanej ówczesnie, ale określonej mianem „personal management” i mającej być odpowiedzią na nowe wyzwania, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, które odzwierciedlają się w ich wnętrzu.²

Według definicji Storeya, sformułowanej w 1995 r., zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych, personalnych.³

Z kolei Michael Armstrong uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi, to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów.⁴

Beer i inni tak opisują ZZL: „Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do tych decyzji i działań kierownictwa, które wpływają na stosunki między organizacją a pracownikami, czyli jej zasobami ludzkimi”⁵

Nieco inną definicję proponują Pettigrew i Whipp, którzy uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować. ZZL wymaga od kierownictwa troski o podwładnych i zdecydowanych działań przede wszystkim w takich sferach, jak selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagrodzenie. Działania te mogą być ściśle

¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Antykwia, Kraków 1998, str. 19

² A. Poczowski, op.cit, str. 19

³ Michael Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, str. 19

⁴ M. Armstrong, op. cit, str. 19

⁵ ta i poniższe definicje na podstawie opracowania M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 14

ze sobą powiązane poprzez stworzenie wspólnej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi.⁶

Z kolei Walton, wywodzący się z Harvardu, który rozwinął swoistą koncepcję „względności” uważa, że nowy model zarządzania zasobami ludzkimi składa się z zasad, które promują wzajemność – wspólne cele, wzajemny wpływ, wzajemny szacunek, wzajemne nagradzanie, wspólną odpowiedzialność. Stosowanie tych zasad ma pobudzać poświęcenie i zaangażowanie pracowników, co z kolei przyniesie zarówno lepszą wydajność pracy, jak i głębszy rozwój osobowości.

Foulkes podkreśla także strategiczną naturę ZZL, mianowicie twierdzi, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi nie istnieje w próżni, lecz musi być powiązane z generalną strategią organizacji.⁷

Według Aleksiego Pocztowskiego zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem składającym się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji⁸

M. Kostera używa określenia zarządzanie potencjałem społecznym. Uważa, że jest to cykl, w ramach którego kolejne elementy – fazy następują po sobie, wzajemnie warunkują się i powtarzają. Realizacja funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na dopasowaniu ich do strategii organizacji⁹

W obecnych czasach obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo ważny. **Celem ZZL** jest, mówiąc ogólnie, umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Ujmując rzecz bardziej szczegółowo, cele ZZL to:

- Zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją
- Pozyskanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych dobrze umotywowanych pracowników

⁶ Michael Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 14

⁷ M. Armstrong, op. cit., str. 16

⁸ A. Pocztowski, op. cit., str. 28

⁹ J. Kisielnicki, Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1999, str. 149

- Podniesienie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia - przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju
- Stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktów i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania
- Stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności
- Pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów (stakeholders), takich jak właściciele, agencje rządowe, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy i ogół społeczeństwa
- Zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia
- Uwzględnienie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji
- Zapewnienie wszystkim równych szans
- Przyjęcie elastycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości
- Utrzymanie i polepszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników¹⁰

Reasumując zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z metodami, za pomocą, których organizacje mobilizują, „zmuszają” ludzi do wykonania określonej pracy; innymi słowy stanowi proces wcielenia w życie zasady kultury przedsiębiorstwa. ZZL nie ogranicza się jednak wyłącznie do przygotowania zbioru zasad postępowania z personelem. Wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi opracowany jest nie tylko w celu integracji strategii personalnych i ekonomicznych, ale służy również zespoleniu zasad zarządzania organizacją i zarządzania przez kulturę.¹¹

¹⁰ M. Armstrong, op.cit., str. 20-21

¹¹ M. Armstrong, tamże., str. 10

2. Elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Kiedy budujemy od zera albo prawie od zera – dział personalny musi przede wszystkim poznać kondycję i strategiczne plany firmy i na tej podstawie określić zasady polityki kadrowej i związany z tym plan działania. Dlatego bardzo ważna jest dokładna analiza poszczególnych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, do których zaliczamy:

2.1 Planowanie zatrudnienia

2.2 Zatrudnianie pracowników (rekrutację)

2.3 Selekcję

2.4 Motywowanie

2.5 Ocenianie pracowników

2.6 Wynagradzanie pracowników

2.7 Szkolenie personelu

2.8 Derekrutację.

2.1 Planowanie zatrudnienia

Bardzo ważnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest planowanie zatrudnienia.

Proces pozyskania personelu jest jednym z najistotniejszych elementów wpływających na prawidłowe funkcjonowanie i rozwój firmy, zwłaszcza w gospodarce rynkowej. Potrzeba planowania wynika z licznych przesłanek, takich jak: racjonalizacja stanu i struktury zatrudnienia, uzasadnienie konieczności zwiększenia lub zmniejszenia zatrudnienia, ruchliwość pracownicza wywołująca zmiany w stanie osobowym firmy.¹²

Planując zatrudnienie konieczne jest podjęcie decyzji:

- ilu i jakich pracowników potrzebujemy,
- jakie wymagania formalne wobec nich będą niezbędne (np. kwalifikacje, umiejętności itp.),
- jaką cenę firma będzie mogła zapłacić za pozyskanie najlepszych kandydatów,

¹² T. Sapeta, Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi pod redakcją Aleksiego Pochtowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, str. 32

- czy będą stosowane własne procedury postępowania rekrutacyjnego, czy też firma zamówi usługę w wybranej Agencji Doradztwa Personalnego.¹³

Planowanie zasobów ludzkich można rozumieć szeroko i wąsko. W pierwszym ujęciu istotą planowania zasobów ludzkich będzie przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, przy uwzględnieniu występujących tu uwarunkowań i związków między planowaniem zasobów ludzkich a planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji. Planowanie zasobów w węższym znaczeniu oznacza przewidywanie niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy.¹⁴

Proces planowania personelu składa się z następujących etapów:

- zbieranie i analizowanie danych, przewidywanie trendów w celu opracowania prognozy podaży i popytu personelu,
- ustalenie celów i priorytetów zarządzania potencjałem społecznym na podstawie celów strategicznych organizacji,
- tworzenie i wdrażanie planów i programów działania w zakresie obsady, oceny, wynagradzania i rozwoju personelu,
- kontrola i ocena realizacji planów i programów.¹⁵

Wyróżniamy trzy obszary planowania zasobów ludzkich:

1. planowanie potrzeb personalnych
2. planowanie wyposażenia personalnego
3. planowanie obsad personalnych¹⁶

Planowanie potrzeb personalnych lub inaczej mówiąc określenie popytu na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji. Obszar planowania potrzeb personalnych stanowi punkt wyjścia w procesie planowania zasobów ludzkich i ukierunkowane jest

¹³ Lidia Zbigniew-Maciąg, Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie, Wydawnictwo BUSINESS PRESS, Warszawa 1996, str. 33

¹⁴ A. Pochtowski, op.cit., str. 57

¹⁵ M. Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, str. 44-45

¹⁶ A. Pochtowski, op.cit., str 57

na określenie pożądanej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach, które niezbędne są do realizacji zaplanowanego programu działania danej organizacji.

Określenie zapotrzebowania na pracowników ma bezpośredni wpływ na to, która z następujących substrategii będzie dominowała w danym okresie w przedsiębiorstwie: czy będzie to substrategia rekrutacji i doboru, rozwoju, czy zmniejszania zatrudnienia.¹⁷

Planowanie potrzeb personalnych posiada swój wymiar jakościowy i ilościowy.

Celem planowania potrzeb personalnych w *wymiarze jakościowym* jest ustalenie kwalifikacji i wzorców zachowań, którymi powinien wykazywać się personel w określonym punkcie w przyszłości, żeby móc wykonywać przewidywane czynności. Metodyka planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym obejmuje ustalenie programu działania firmy w przyszłości, następnie ustalenie koniecznych zadań do realizacji programu i na tej podstawie określenie wymogów pod adresem kwalifikacji i zachowań.¹⁸ Instrument, który służy do realizacji tego zadania to analiza stanowiska pracy (analiza pracy).

Sposób podejścia do określenia jakościowych potrzeb personalnych zależy od warunków otoczenia organizacji, jej struktury wewnętrznej i horyzontu planowania. W zależności od tego jak kształtują się te zmienne, można wyróżnić trzy możliwe podejścia:

- przy relatywnie stałym otoczeniu i strukturze firmy korzystne jest krótkoterminowe planowanie poprzez uaktualnienie opisów stanowisk pracy i związanych z nimi wymogów kwalifikacyjnych;
- przy stale zmieniającym się otoczeniu firmy i jej strukturze, a równocześnie nie występowaniu załamania strukturalnych lub załamaniach dających się łatwo prognozować, korzystne lub wręcz konieczne jest planowanie średniookresowe poprzez uaktualnienie kluczowych zadań na stanowiskach pracy i związanych z nimi wymagań kwalifikacyjnych.
- przy występujących przełomowych zmianach strukturalnych w otoczeniu firmy i w jej wnętrzu, których wyrazem mogą być zmiany techniczne, koniunkturalne, prawne, polityczne, konieczne jest długookresowe planowanie, łącznie

¹⁷ A.Lipka, Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 123

¹⁸ A. Poczowski, op.cit., str. 59

z planowaniem średnio i krótkookresowym. Obok ustalenia opisów pracy tradycyjną metodą konieczne stają się również prognozy scenariuszowe.¹⁹

Metoda scenariuszowa polegać będzie na prognozowaniu przyszłej konfiguracji otoczenia firmy oraz wynikających stąd konsekwencji dla m.in. planowania zasobów ludzkich. W układaniu scenariuszy należy uwzględnić na przykład takie czynniki jak: postęp techniczny, zapotrzebowanie w energię i surowce, popyt i podaż na rynkach zaopatrzeniowych i rynkach zbytu, konkurencję, zmiany kulturowe, systemy wartości, rozwój demograficzny, system edukacji. Na podstawie analizy środowiska, w którym działa dana organizacja można określić jej szanse i zagrożenia, co z kolei stanowi punkt wyjścia dla sformułowania misji, celów, strategii, taktyki i konkretnych operacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem planowania potrzeb personalnych w *wymiarze ilościowym* jest ustalenie liczby pracowników w wyodrębnionych kategoriach stanowisk pracy lub zakresu pracy w określonym punkcie przyszłości niezbędnych do wykonania założonego programu działania firmy. Przedmiotem planowania potrzeb ilościowych jest więc określenie konkretnej ilości pracy niezbędnej do wykonania przyjętych zadań. Również w przypadku ilościowego określenia potrzeby personalne dają się względnie dobrze określać poprzez uaktualnienie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach stanowisk pracy.²⁰

Przy ustalaniu niezbędnej liczby pracowników można wykorzystać szereg metod, które ułatwiają precyzyjne szacowanie przyszłych potrzeb personalnych. Można tu wyróżnić: intuicyjne sposoby ustalania potrzeb personalnych takie jak plan etatyzacji, szacunki ekspertów, diagram funkcji, blokada etatów, jak również metody opierające się na pomiarze nakładu pracy (czasu pracy) oraz metody matematyczno – statystyczne m.in. ekstrapolacja trendu, modele decyzyjne. Potrzeby personalne mogą być również planowane metodą poprzez analogię jak również metodą wskaźnikową.

Planowanie wyposażenia personalnego – jest to drugi obszar planowania zasobów ludzkich w organizacji. Inaczej obszar ten można określić jako podaż na wewnętrznym rynku pracy. Polega ono na przewidywaniu przyszłych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia, które można określić również jako wyposażenie personalne firmy. Podobnie jak przy planowaniu potrzeb personalnych można także w odniesieniu

¹⁹ A. Poczowski, op.cit., str.59

²⁰ A. Poczowski, tamże, str.61

do planowania wyposażenia personalnego mówić o jego wymiarze ilościowym i jakościowym.

Celem jakościowego planowania wyposażenia personalnego jest ustalenie i klasyfikacja struktury zatrudnienia na początek okresu planowania, prognoza zmian w przyjętym horyzoncie czasowym oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury w danym punkcie przyszłości. Przedmiotem planowania podaży pracy w wymiarze jakościowym są aktualne i przyszłe struktury zatrudnienia według wykształcenia, wieku, płci, innych cech potencjału pracy oraz klasyfikacja personelu w pewne grupy.

Ilościowe planowanie podaży pracy ma na celu ustalenie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach personelu na początek okresu planowania i sformułowanie prognozy na koniec okresu planowania.

Planowanie podaży pracy razem wspólnie z planowaniem potrzeb personalnych stanowi podstawę informacyjną do opracowania planu zatrudnienia, zawierającego informacje o nadwyżce lub niedoborze określonych kategorii zatrudnionego personelu oraz działaniach do optymalizacji obsad personalnych na poszczególnych stanowiskach pracy w określonych komórkach organizacyjnych i ściśle określonym czasie.²¹

Planowanie obsad personalnych, to trzeci obszar planowania zasobów ludzkich. Obszar ten często jest pomijany lub nienazywany w wielu publikacjach. W praktyce często zdarza się tak, że istnieje problem obsady konkretnego stanowiska pracy o ściśle określonych wymogach, kwalifikacjach lub też powstaje problem wyboru odpowiedniego kandydata na dane stanowisko pracy spośród kilku spełniających wymogi formalne. Celem planowania obsad personalnych jest rozdysponowanie zadań do wykonania między pracowników danej organizacji lub określenie jej komórki organizacyjnej. Jako dodatkowe możliwości planowania wykorzystania zatrudnionego personelu mogą być rozpatrywane udziały pracownika w przedsięwzięciu szkoleniowym oraz wypożyczenie go do innej firmy. Celem planowania obsad personalnych jest dążenie do minimalizacji kosztów pracy jak również dążenie do maksymalizacji przydatności pracownika do wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy. Przydatność pracownika określa się poprzez porównanie profilu wymagań stanowiska pracy z profilem kwalifikacyjnym pracownika. Do optymalnych

²¹ A. Poczowski, op. cit., str.64

obsad personalnych mogą być wykorzystane metody porównywania profiliów jak i metody ilościowe i heurystyczne.

Spośród ilościowych metod planowania obsad personalnych najczęściej wykorzystuje się programowanie liniowe. Jego istota sprowadza się do optymalizacji określonej funkcji celu, którą może być np. maksymalizacja wskaźnika potencjału kwalifikacyjnego, będącego wyrazem użyteczności pracownika²²

Natomiast heurystyczne metody planowania obsad personalnych zmierzają do optymalizacji przyporządkowania pracowników i stanowisk pracy na podstawie stopnia przydatności pracowników do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy.

2.2 Zatrudnianie pracowników (rekrutacja)

Jest to jeden z podstawowych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Rekrutacja oznacza przyciąganie przez organizację wystarczająco dużej dla celów selekcji liczby kandydatów.²³

Proces zatrudniania pracowników nie zawsze, jest wbrew pozorom, sprawą łatwą. Zależy on bowiem od szeregu czynników, wymaga czasu i pochłania środki finansowe, które obejmują wydatki związane z ogłoszeniami w prasie, czas pracy specjalistów zajmujących się przyjmowaniem ludzi do pracy, ewentualnie honoraria doradcy do spraw personalnych z zewnątrz, zwykle niższą wydajność nowo przyjętego pracownika. Dlatego istnieje potrzeba profesjonalnego podejścia do rekrutacji personelu, bowiem proces ten wychodząc od głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia również nadrzędne cele organizacji i zapewnia jej kompetentnych pracowników na korzystnych warunkach finansowych.

Rekrutacje personelu można ujmować wąsko lub szeroko. **W wąskim** ujęciu obejmuje ona działania ukierunkowane na poszukiwanie i przyciąganie do organizacji wartościowych kandydatów do pracy. Rekrutacja wąska oznacza, że kierujemy ofertę pracy do względnie ściśle określonej grupy kandydatów. Jest ona ukierunkowana nie tyle na osiągnięcie dużej liczby zainteresowanych podjęciem pracy, ile na dotarcie do jasno określonych grup kandydatów, najczęściej osób o wysokich i stosunkowo rzadziej występujących kwalifikacjach zawodowych.²⁴

²² A. Pochtowski, op. cit., str. 67

²³ M.Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, str. 59

²⁴ A. Pochtowski, op.cit., str.73

W ujęciu **szerszym** rekrutacja personelu rozumiana jest jako kompleksowy proces zatrudniania pracowników, w którym poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do firmy jest tylko jednym z etapów.²⁵ Szeroka rekrutacja oznacza oddziaływanie na cały segment rynku pracy, tak by zainteresować ofertą pracy szeroką rzeszę potencjalnych pracowników. Ten typ rekrutacji stosuje się w pierwszej kolejności przy poszukiwaniu pracowników do wykonywania prac prostych, niewymagających specjalistycznego przygotowania zawodowego.

Wyróżniamy dwa główne źródła rekrutacji pracowników:

- rekrutacja wewnętrzna
- rekrutacja zewnętrzna

Oznacza to, iż organizacja może obsadzić dane stanowisko bądź pracownikiem już w niej zatrudnionym, bądź kimś z zewnątrz.²⁶

Rekrutacja wewnętrzna, czyli obejmująca wewnętrzny rynek pracy. Pozyskanie kandydatów do objęcia wakujących stanowisk pracy z wewnętrznego rynku pracy oznacza kierowanie określonych ofert pracy do już zatrudnionych pracowników. W praktyce oznacza ona pokrywanie potrzeb personalnych przez zmianę istniejących warunków pracy i płacy wybranych pracowników i odbywa się poprzez przemieszczenia pracowników w ramach organizacji, zmiany wymiaru i organizacji czasu pracy, szkolenia i strukturyzację pracy.²⁷

Za rekrutacją wewnętrzną przemawia:

- dobra znajomość własnego pracownika, jego mocnych i słabych stron. Znajomość ta opiera się nie tylko na cechach osobowych, ale także na obserwowaniu jego dotychczasowych wyników pracy. W rezultacie powstaje mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy doborze
- znajomość przez kandydata własnego zakładu pracy, zespołu pracowników i stosunków międzyludzkich, wszystkich istotnych trudności i niedomagań organizacyjnych. W rezultacie wymagany okres adaptacji na nowym stanowisku nie jest zbyt długi.²⁸

Za rekrutacją wewnętrzną przemawia również to, że stwarza naturalną drogę awansu zawodowego swoim pracownikom, spełnia ich oczekiwania, zwiększa poczucie stabilności i pewności wśród załogi, podtrzymuje dobry klimat zaufania, umacnia

²⁵ A. Poczowski, op.cit., str.72

²⁶ A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika, Poltext, Warszawa 1999, str. 150

²⁷ A. Poczowski, op.cit., str. 73

²⁸ H. Król, Hodować czy kaperować. Sposoby rekrutowania pracowników, w: „Personel”, nr 3/1998, str. 9

motywację do lepszej, wydajniejszej pracy i przejawiania inicjatywy. Ułatwia wytyczenie indywidualnych ścieżek kariery. Pracownicy interesują się kontynuowaniem kariery w macierzystej organizacji, wiążą swoją karierę z jej losami i stabilizują się w jej strukturach, co zmniejsza rozmiary fluktuacji kadr. Ponadto można zaobserwować stosunkowo niskie koszty rekrutacji i adaptacji, które sprowadzają się co najwyżej do niezbędnego przeszkolenia, warunkującego objęcie nowego stanowiska.

Rekrutacja wewnętrzna posiada również słabe strony, a mianowicie osoby pracujące przez dłuższy okres w tym samym zakładzie pracy często nie widzą niedostatków, bądź też nie zwracają na to uwagi, co prowadzi do kontynuowania przestarzałych metod pracy i rutyny. Ponadto stawianie na „swoich” ogranicza liczbę potencjalnych kandydatów na wakuujące stanowisko i stwarza większe prawdopodobieństwo powstania klik, różnych grup nieformalnych, które mogą wpływać niekorzystnie na realizację zadań przez daną organizację. Awansowanie „swojego” wywołuje czasami uczucie zawiści i niechęci ze strony przynajmniej części jego dotychczasowych współpracowników, którzy uważają, że nie są „gorsi” i aby to udowodnić nie podejmują współpracy z nowym kierownikiem. Rekrutacja wewnątrz firmy wywołuje zazwyczaj zjawisko zwane „efektem domina”. Gdy awansowany pracownik opuszcza swe dotychczasowe stanowisko, pojawia się wolny etat, który obejmuje inny pracownik. Zasada ta jest powielana do momentu, gdy wakat pozostanie na stanowisku – niekoniecznie kierowniczym – które musi zostać objęte przez kandydata z zewnątrz.²⁹

Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty.

W ramach **rekrutacji otwartej** informacje o wolnych stanowiskach pracy udostępniane są szerokim rzeszom pracowników w formie ogłoszeń zawieszonych na tablicach ściennych, drukowanych w gazetkach zakładowych, rozgłaszanych przez radiowęzeł lub coraz częściej przysyłanych pocztą elektroniczną. Każdy pracownik, który ocenia swoje kwalifikacje jako odpowiadające wymaganiom zawartym w ogłoszeniu, może zgłosić własną kandydaturę. Wybór dokonywany jest spośród zgłoszonych ofert, po przeprowadzeniu odpowiedniej procedury selekcji. Istotą tej metody jest to, że przedsiębiorstwo traktowane jest jako wewnętrzny rynek pracy.

Z kolei **rekrutacja zamknięta** ma miejsce wtedy, gdy informacje o wolnym stanowisku nie są podawane do publicznej wiadomości w miejscu pracy, lecz

²⁹ H. Król, op. cit., str. 10

przebiegają kanałami nieformalnymi i są bezpośrednio kierowane do potencjalnie odpowiednich kandydatów. Podstawę ich wyboru stanowią kartoteki osobowe: wyniki ocen okresowych pracowników, ich plany rozwoju kariery, zaliczone formy szkolenia i doskonalenia, a także tablice sukcesów.³⁰

Tabela 1 Zalety otwartej i zamkniętej rekrutacji wewnętrznej

Zalety rekrutacji otwartej	Zalety rekrutacji zamkniętej
1. Procedura jest sformalizowana: zasady i kryteria rekrutacji są ogólnie znane, a to sprzyja ich akceptacji przez personel.	1. Metoda szybsza: ogranicza liczbę kandydatów oraz czas i koszty ich selekcji.
2. Pracownicy mają poczucie realnego wpływu na kształtowanie ścieżki swojej kariery w firmie: zachęca to do podnoszenia kwalifikacji i dbałości o należyty poziom efektów pracy.	2. Zapobiega nieuniknionym konfliktom personalnym powstającym w sytuacji, gdy np. w wyniku rekrutacji otwartej stanowisko kierownika miałby objąć nie jego zastępca, lecz ktoś „mniej uprawniony”, bo z innego działu.
3. Otwarte kanały komunikacji sprzyjają kształtowaniu atmosfery zaufania w firmie i wspierają morale załogi.	3. Oszczędza przełożonemu stresu związanego z wyborem jednego z kilku kandydatów i odrzuceniem pozostałych (również wartościowych pracowników, których w dodatku codziennie spotyka na korytarzu)

Źródło: A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str.156

Rekrutacja zewnętrzna, czyli pozyskanie do pracy kandydatów z zewnętrznego rynku pracy. Rekrutacja odbywa się w tym przypadku poprzez zawarcie nowych umów o pracę – zarówno na czas określony jak i nieokreślony lub tzw. leasing personelu, czyli wypożyczenie pracowników z innej firmy lub od specjalistycznych agencji zatrudnienia. Do *zalet* rekrutacji z zewnątrz organizacji zaliczyć można rozszerzenie pola wyboru kandydatów do prac, zwiększenie elastyczności zatrudnienia, poprzez wprowadzenie nowych pracowników na nowych warunkach, podniesienie potencjału pracy zatrudnionego personelu poprzez przyjęcie nowych, kreatywnych i nie obarczonych przeszłością w danej firmie pracowników, co może wpływać na poprawę stosunków między ludzkich. Z kolei *slabością* rekrutacji zewnętrznej jest to, iż występuje znaczne ryzyko popełnienia błędu w doborze kierowników na skutek trudności z określeniem rzeczywistych kwalifikacji i predyspozycji kandydatów. Przydatność kandydata z zewnątrz dokonuje się głównie na podstawie oceny jego cech

³⁰ A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str.155

osobowych, a nie uzyskiwanych rezultatów w dotychczasowej pracy. Również wiarygodność otrzymanych referencji może okazać się wątpliwa.³¹ Zatrudnianie pracowników z zewnątrz związane jest najczęściej z ponoszeniem dodatkowych kosztów – czasami dość wysokich (na wyższe wynagrodzenie, zapewnienie mieszkania i różnych przywilejów). Wysokie są także koszty rekrutacji, zwłaszcza przy korzystaniu z usług firm doradztwa personalnego.

Korzystanie z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł rekrutacji kierowników zależy od szeregu uwarunkowań. Jednym z nich jest sytuacja na rynku pracy, mianowicie czy jest on „wyschnięty”, czy też stwarza możliwości pozyskania odpowiednich kandydatów. Michael Armstrong zaleca, by oceny popytu i podaży na rynku pracy dokonywać w odniesieniu do analizy planów strategicznych i zawartych w nich wymagań stawianych pracownikom, a także poprzez badania liczby osób poszukujących pracy, przepływu pracowników wewnątrz i na zewnątrz firmy.³²

Tabela 2 Zalety i wady wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników

REKRUTACJA WEWNĘTRZNA	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obustronna znajomość I przedsiębiorstwo i kandydat dysponują rzeczywistą wiedzą o sobie: ocena efektów pracy, opinie współpracowników etc. pozwalają trafnie ocenić mocne i słabe strony kandydata; on sam natomiast ma czas i możliwości przyjrzeć się zasadom funkcjonowania przedsiębiorstwa i stwierdzić, czy pozwalają mu one na realizację własnych celów. ▪ Aspekt motywacyjny Rekrutacja wewnętrzna ma znaczący, pozytywny wpływ na motywację i morale pracowników, stwarzając im realne szanse awansu i pobudzając jednocześnie do lepszej pracy. ▪ Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego Pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracownika poprzez przeniesienie go na inne stanowisko zwiększa efektywność gospodarowania potencjałem kwalifikacji w 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konflikty personalne „Realne szanse awansu” mogą z pozytywnej rywalizacji między kandydatami przekształcić się w ostre „rozgrywki personalne”, a złamanie zwyczajowej zasady starszeństwa może skutecznie rozbić zespół pracowniczy i znacząco obniżyć motywację do pracy zawiedzionych. ▪ Zasada Petera Wakat często obsadza się pracownikiem, który miał bardzo dobre efekty na poprzednim stanowisku, jednakże osiągnął już pułap swoich możliwości. W rezultacie, po przeniesieniu spada wydajność pracy, wiara w siebie, pomysłowość, przebojowość, satysfakcja i motywacja do niefortunnie awansowanego, natomiast wzrasta niebezpieczeństwo utraty tego – skądinąd dobrego – pracownika. ▪ Inercja zachowań Dobór wewnętrzny stwarza też niebezpieczeństwo inercji zachowań

³¹ H. Król, Hodować czy kaperować, Sposoby rekrutowania pracowników, w: „Personel”, nr 3/1998, str. 9

³² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, str.15

<p>przedsiębiorstwie; szczególnie gdy przedsiębiorstwo inwestuje w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, przenoszenie ich na bardziej wymagające stanowiska, zwiększenie efektywności tej inwestycji i przyspiesza zwrot poniesionych nakładów.</p>	<p>pracowników; stwierdzenia typu „zawsze to robiliśmy i było dobrze” lub „dotąd dawaliśmy sobie bez tego radę” łatwo stają się nieformalnym credo organizacji obsadzającej stanowiska pracy własnymi ludźmi.</p>
<p>REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Większy wybór Ponieważ rekrutacja zewnętrzna wykorzystywać może nie tylko zasoby lokalne, ale też regionalne, czy nawet ogólnokrajowe, wybór dokonywany jest z o wiele większej puli talentów, co prowadzi do maksymalizacji doboru kadr – wzrostu prawdopodobieństwa znalezienia pożądanego pracownika. ▪ Nowa jakość Pracownicy spoza przedsiębiorstwa stanowią zazwyczaj bogate źródło nowych wizji, sił innowacyjnych, twórczych i zapału do pracy; to właśnie dobór zewnętrzny zwiększa szansę pozyskania pracownika z maksymy Alberta Einsteina: „Wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić. I wtedy pojawia się ten jeden, który nie wie, że się nie da, i on właśnie to coś robi”. ▪ Wygoda W przypadku kadr wyspecjalizowanych, o ściśle sprecyzowanych kwalifikacjach specjalistycznych czy menedżerskich, zatrudnienie pracownika z zewnątrz bywa łatwiejsze, a nawet tańsze. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyższe koszt doboru Rekrutacja zewnętrzna zazwyczaj wymaga bardziej rozbudowanej procedury (wybór segmentu rynku pracy, dobór adekwatnych form rekrutacji, przeprowadzenie rekrutacji, selekcja dokumentów pod względem spełnienia wymogów formalnych itd.) a niejednokrotnie też – skorzystania z usług agencji doradztwa personalnego (przynajmniej do pomocy przy sformułowaniu profesjonalnego ogłoszenia i preselekcji kandydatów.) ▪ Trudniejsza adaptacja społeczno – zawodowa Nowi pracownicy nie znają ani firmy, ani współpracowników, ani rzeczywistych wymagań im stawianych, dlatego dłuższy jest okres ich adaptacji społeczno – zawodowej i niższej efektywności pracy. Zwiększa to zarazem ryzyko podjęcia nietrafionych decyzji i odejścia nowo zatrudnionego pracownika, jeśli rozdziew między jego wyobrażeniami o nowej pracy a rzeczywistością okaże się zbyt duży. ▪ Aspekt motywacyjny Poza stanowiskami usytuowanymi najniżej w hierarchii zawodowej przyjęcie pracownika z zewnątrz oznacza pominięcie własnych pracowników. Grozi to osłabieniem więzi pracowników z przedsiębiorstwem, problemami z motywacją i morale (a nawet utratą) „starych” pracowników, szczególnie, gdy uważają się oni za dobrze przygotowanych do objęcia danego stanowiska.

Źródło: Podręcznik pod redakcją Alicji Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str. 150-151

Wyróżniamy również rekrutację ogólną i segmentową.

Rekrutacja ogólna jest najbardziej odpowiednia, gdy pragniemy przyciągnąć kandydatów na operacyjne stanowiska pracy, pozyskać personel bezpośrednio produkcyjny.

Rekrutacja segmentowa służy przyciągnięciu kandydatów z konkretnego segmentu rynku pracy – specjalistów. Jest szczególnie wskazana, gdy pragniemy zatrudnić menedżera, pracownika komórki badawczej, przyszłych „sztabowców”. Jest bardziej skomplikowana niż rekrutacja ogólna, bardziej kosztowna i pracochłonna. Nawiązanie kontaktu z interesującą organizacją grupą kontaktów (segmentem rynku pracy) wymaga zastosowania zindywidualizowanych procedur i specyficznej taktyki rekrutacyjnej. Każdy kandydat musi być traktowany inaczej.³³

Rekrutacja segmentowa wymaga również określenia właściwego „wycinka” rynku pracy i koncentracji na nim. Realizując ją wiele przedsiębiorstw utrzymuje kontakt z różnymi szkołami i uczelniami, organizacjami studenckimi i profesjonalnymi.

2.3 Selekcja

Kolejny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi to selekcja.

Właściwe zdefiniowanie potrzeb kadrowych jest niezwykle istotnym etapem odpowiednio przeprowadzonej selekcji.³⁴

Współczesne przedsiębiorstwa dysponują szerokim wachlarzem technik selekcji.

Selekcja jest procesem zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakujące stanowiska pracy. Selekcji dokonuje się wśród kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonej akcji rekrutacyjnej.

Do podstawowych technik selekcji zaliczamy: **informacje biograficzne, referencje, wywiady i testy**. Osobną, dodatkową kategorię tworzy centrum oceny, jako metoda wykorzystująca narzędzia z pozostałych grup.³⁵

Informacje biograficzne – istnieje kilka rodzajów technik rekrutacji, opartych na analizie informacji biograficznych kandydata: życiorys (curriculum vitae, resume), list motywacyjny, ankieta personalna, świadectwa i dyplomy, wyniki w nauce, lista osiągnięć, formularz szkoleń i doświadczenia zawodowego.

Referencje – jako narzędzie selekcji mogą być wykorzystywane w dwojaki sposób:

- do pozyskania nowych informacji o kandydacie lub

³³ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 496

³⁴ E. Bosowska, A. Maciejewski, M. Winczo-Gasik, Punkty zwrotne. Poszukiwanie, rekrutacja i selekcja przyszłych pracowników, w: „Personel” nr:6/1997, str. 13

³⁵ A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str. 169

- do potwierdzenia informacji już posiadanych.

Wywiad – w terminologii kadrowej przez pojęcie wywiad najczęściej rozumie się (wstępną) rozmowę kwalifikacyjną przy ubieganiu się o pracę. Celem wywiadu może być przyjęcie do pracy, ocena, awans, udzielenie porady, rozwiązanie stosunku pracy, działanie o charakterze dyscyplinarnym.

Testy (selekcyjny) – to mechanizm mający mierzyć – za pomocą odpowiedzi pisemnych lub ćwiczeń symulacyjnych – poszczególne określone cechy pracownika, jak np. zdolności manualne.

Testy można podzielić na:

1. testy zdolności:

- inteligencji ogólnej,
- zdolności potencjalnie związanych z pracą;

2. próbki pracy;

3. symulacje pracy:

- testy psychomotoryczne,
- testy umiejętności zawodowych,
- testy wiedzy zawodowej;

4. testy medyczne:

- badania ogólnego stanu zdrowia,
- testy wydolności organizmu,
 - testy na zażywanie narkotyków, picie alkoholu, palenie papierosów,
 - testy na AIDS/obecność wirusa HIV,
 - testy na obecność chorób uwarunkowanych genetycznie,
 - detektor kłamstw (polygraf, wariograf);

5. testy psychologiczne:

- testy osobowości,
- testy uczciwości,
- testy zainteresowań,
- grafologię,
- astrologię.³⁶

Jednym z narzędzi za pomocą, którego dokonuje się selekcji jest tzw. **centrum oceny (Assessment Center)** – metoda ta wykorzystywana jest szczególnie przez duże,

³⁶ A.Sajkiewicz, op. cit., str. 172-173

bogate, przedsiębiorstwa, jako metoda *selekcji kadr*. Jego nadrzędnym celem jest ocena potencjału kadr kierowniczych, określenie potrzeb szkoleniowych i rozwoju pracowników, a także zidentyfikowanie osób, które z dużym prawdopodobieństwem sukcesu mogą zostać przyjęte na dane stanowisko lub przeniesione na dość odmienne od tego, na jakim obecnie się znajdują. W typowym AC grupa 10-15 uczestników w zbliżonej randze zawodowej zostaje poddana trwającym 1-5 dni grupowym ćwiczeniom, symulującym zadania, z jakimi będą musieli sobie radzić na stanowisku, o którego objęcie się ubiegają.³⁷ Podczas ćwiczeń zachowania uczestników są obserwowane, a następnie oceniane przez specjalne do tego powołane osoby. Do różnego rodzaju ćwiczeń dodaje się również tradycyjne testy (na inteligencję, psychologiczne dotyczące konkretnych cech osobowości), zorganizowane wywiady, a także planowanie kariery. Po zakończeniu ćwiczeń i odejściu obserwatorów spędzają 1-2 dni na opracowaniu wyników, czyli ocenianiu kandydatów, określeniu ich mocnych i słabych stron, jako potencjalnych kierowników, sugerowaniu potrzeb szkoleniowych i formułowaniu ogólnych rekomendacji na przyszłość. Uczestnicy AC mogą również uzyskać informację zwrotną odnośnie oceny swojego zachowania.

Proces selekcji obejmuje następujące etapy:

1. *Zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów*. Dokonujący selekcji analizuje dostarczone firmie oferty, oddziela interesujące od mniej ciekawych. Odrzuconych aplikantów informuje się o negatywnej decyzji, wybranych zaprasza się na wstępną rozmowę.
2. *Wstępna rozmowa z kandydatem*. Jest ona zazwyczaj prowadzona „twarzą w twarz”, rzadziej telefonicznie. Dokonujący selekcji stara się zorientować w kwalifikacjach, motywacji, uzdolnieniach i przekonaniach kandydata.
3. *Test psychologiczny*. Kandydaci poddawani są testowi lub testom, mającym na celu ustalenie, jakie są zainteresowania, zdolności, umiejętności kandydata, jakie dominują u niego cechy osobowości.
4. *Weryfikacja informacji podanych przez kandydata*. Dokonujący selekcji weryfikuje informacje podane przez kandydata. Kontaktuje się z jego poprzednim pracodawcą, czasem także z promotorem. Sprawdzone są referencje, opinie i rekomendacje.

³⁷ A.Sajkiewicz, op.cit., str. 173

5. *Ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem.* Spośród osób, które odbyły wstępną rozmowę, wybiera się kilku szczególnie atrakcyjnych kandydatów. W zależności od wagi wolnego stanowiska stosunkowo długą rozmowę prowadzi kierownik ds. personelu właściwej jednostki organizacji lub dyrektor personalny – członek zarządu przedsiębiorstwa. Zazwyczaj punktem wyjścia są wyniki testów psychologicznych. W trakcie zmienia się charakter rozmowy – staje się ona mniej lub bardziej formalna.
6. *Podjęcie decyzji o przyjęciu (odrzuceniu) kandydata.* W wyniku ostatecznej rozmowy podejmowana jest decyzja o zatrudnieniu bądź odrzuceniu ofert. Dokonujący selekcji waży wszelkie za i przeciw, wady i zalety każdej osoby. Bierze pod uwagę ogólną strategię firmy i jej strategię personalną, kulturę organizacyjną, miejsce i znaczenie danego stanowiska w strukturze organizacji oraz konkretne wymagania kwalifikacyjne.
7. *Badania lekarskie.* Przed podjęciem pracy wybrany kandydat kierowany jest na badania lekarskie. Należy ustalić, czy praca na wakującym stanowisku nie będzie negatywnie wpływać na jego stan zdrowia. Zaznaczyć należy, że badania lekarskie mające na celu negatywną selekcję, np. ustalenie, czy kandydatka nie jest w ciąży, są prawnie zabronione.
8. *Zatrudnienie kandydata.* Z wybraną osobą podpisujemy umowę o pracę, a pozostałych kandydatów informujemy, że nie zostali przyjęci. Przechowujemy jednak ich akta, gdyż w przyszłości mogą okazać się przydatni dla firmy.³⁸

2.4 Motywowanie

Praktyczne rozwiązanie problemu efektywnego motywowania pracowników jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy.³⁹

W każdej firmie powinien być stworzony taki system motywacyjny, który zapewniałby nieustanne zaangażowanie jego pracowników na rzecz sukcesu firmy, zachęcałby do podnoszenia kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy.

Zatrzymanie dobrego pracownika jest dla organizacji bardziej opłacalne niż wielokrotne obsadzanie tego samego stanowiska przez ciągle nowych kandydatów. Nie

³⁸ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 500-501

³⁹ S. Celińska – Nieckarz, Cena dobrego pracownika. System motywacyjny a oczekiwania zatrudnionych, w: „Personel” 7/8/1999, str. 67

zawsze motywacja finansowa jest najlepszym sposobem wynagradzania. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań dostosowanych do różnych potrzeb pracownika.⁴⁰

Motywacja pracownika to chęć dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów, lub inaczej – motywacja to siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.⁴¹ Za pomocą terminu motywacja możemy opisać wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Z punktu widzenia kierowania ludźmi możemy wyróżnić dwa ujęcia motywacji do pracy, mianowicie:

- Atrybutowe, jako siła lub wewnętrzny stan skłaniający ludzi do angażowania się w wykonywanie danej pracy. Jest to wewnętrzny proces regulujący zachowania ludzi w procesie pracy tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące uruchomienia, ukierunkowania, podtrzymywania i wygłaszania określonych zachowań, zmierzających do określenia celów w sferze aktywności zawodowej.
- Czynnościowe, jako ogół czynników ukierunkowujących działania ludzi i decydujących o ich sile i trwałości. W tym ujęciu motywowanie jest jedną z uniwersalnych funkcji (podfunkcji) zarządzania.⁴²

W ogólnym ujęciu motywacja do pracy powstaje w wewnętrznym procesie, w którym pracownik uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby, rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia, podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów, osiąga określony poziom wykonania zadań, który jest oceniany, otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby, ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb.

Na przestrzeni wielu lat powstało szereg teorii motywacji do pracy.

Możemy wyróżnić z typologii teorii motywacji dwie najbardziej znane grupy:

- ✓ teorie treści
- ✓ teorie procesu

Teorie treści ukierunkowane są na wyjaśnianie wewnętrznych przyczyn, które wyzwalają zachowania ludzi i starają się identyfikować oraz klasyfikować potrzeby, które uznaje się za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami. Praktyczne

⁴⁰ S. Celińska – Nieckarz, op. cit., w: „Personel” 7/8/1999, str. 67

⁴¹ M. Juchnowicz, Podręcznik pod redakcją A. Sajkiewicza, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str. 199

⁴² A. Pochtowski, op.cit., str.117

znaczenie tych teorii dla praktyki kierowania ludźmi polega na dostarczeniu informacji o zróżnicowaniu ludzkich potrzeb, które wynikają z unikalności poszczególnych ludzi.⁴³

Porównanie najbardziej znanych teorii treści przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3 Porównanie czterech teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Masłowa	Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga	Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria potrzeb D.C. McClellanda
Potrzeba samorealizacji	Treść pracy Odpowiedzialność Awans Rozwój	Potrzeby wzrostu	Potrzeba osiągnięć
Potrzeba szacunku i uznania	Osiągnięcia uznania		Potrzeby władzy
Potrzeby przynależności i miłości	Stosunki z kolegami przełożonymi i podwładnymi	Potrzeby kontaktu	Potrzeba przynależności
Potrzeby bezpieczeństwa	Pewność miejsca pracy	Potrzeby egzystencji	
Potrzeby fizjologiczne	Warunki pracy wynagrodzenie		

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, str. 119

W odróżnieniu od teorii treści, które zajmują się tym co wyzwala ludzkie działania, *teorie procesu* zajmują się tym w jaki sposób te działania mogą być uruchomione, ukierunkowane, podtrzymywane i wygaszane. Ich praktyczne znaczenie dla kierowania ludźmi polega na tym, iż pozwalają one menedżerowi lepiej zrozumieć w jaki sposób pracownicy podejmują decyzje o swoich działaniach oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie takie czynniki jak: aspiracje, preferencje, nagrody i kary.

Do najbardziej znanych teorii procesu zaliczmy:

1. teorie oczekiwanej wartości V.Vromma, zakładająca, że motywacja jest funkcją trzech zmiennych: oczekiwania co do wyników zachowania, wartości ich wyników oraz instrumentalności wyników, rozumianej tu jako przeświadczenie jednostki, że osiągnięty wynik prowadzi do innego pożądanego skutku
2. teoria warunkowania instrumentalnego, określana też jako teoria wzmocnień B.F.Skinera, w myśl której ludzie uczą się zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń nabywanych w otoczeniu, gdzie pracują

⁴³ A. Poczowski, op.cit., str.119

3. teoria sprawiedliwego wynagradzania J.S. Adamsa, opierająca się na założeniu, że motywacja do działania w wyniku porównania przez jednostkę stosunku między własnym wkładem pracy a uzyskanym efektem z tym stosunkiem u innych osób, będącym dla danej jednostki punktem odniesienia, przy czym jednostka dokonująca porównania w razie stwierdzenia niesprawiedliwości między wkładem a ekwiwalentem będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości poprzez modyfikację swoich działań
4. teoria wyznaczania celów E.A.Locka, zakładająca, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczenie im celów, które są przez nich akceptowane i możliwe do osiągnięcia⁴⁴

Na podstawie powyższych teorii motywacji możemy stwierdzić, że motywacja do pracy jest funkcją przekonania pracowników, że ich zachowanie i związany z nim wysiłek w procesie pracy prowadzą do efektywnego wykonania powierzonych im zadań oraz że osiągnięte wyniki zapewniają im uzyskanie nagród mających dla nich pozytywną wartość. Jest to wyrażone w następującej formule:

$$\text{Potrzeby} = \text{efekty pracy} = \text{nagrody} = \text{zaspokojenie potrzeb}^{45}$$

Proces motywowania można określić jako proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy poprzez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji. System motywowania obejmuje szereg warunków i czynników, które mają zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu.

Najczęściej formułowane sposoby motywacji dotyczą konkretnych działań, jakie powinien podejmować kierownik, aby zachęcić pracownika do lepszej pracy. Dość powszechne przekonanie o tym, że wyższa płaca powoduje automatycznie lepszą pracę są błędne. Ta zależność jest prawdziwa wtedy, gdy pracownik ma niskie zarobki, liczną rodzinę, niskie kwalifikacje i niewielkie perspektywy. Z reguły pracownik przyzwyczaja się jednak do określonej kwoty, którą inkasuje miesięcznie i przestaje z czasem traktować ją jako zachętę do dobrej pracy. Musi się zatem znaleźć motywator, który sprawi, że w pewnym momencie pracownicy uruchamiają swój potencjał i podtrzymują zapał.⁴⁶ Badania F. Herzberga prowadzone nad motywacją do pracy

⁴⁴ A.Pocztowski, op.cit., str. 120-121

⁴⁵ A.Pocztowski, tamże., str. 120

⁴⁶ J. Andrycz, Mity motywacji, czyli nie tylko pieniądze, w: „Personel” 3/1998, str. 27

ujawniły prawidłowość, że czynniki zewnętrzne takie jak: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, polityka, procedury, status pracownika, sprawiedliwość, bezpieczeństwo, płace i beneficja, w niewielkim stopniu wpływają na zadowolenie pracownika, podczas gdy decydujące znaczenie dla motywacji mają czynniki zależne od samego pracownika (istota zadania – jego trudność, samorealizacja, odpowiedzialność, osobisty rozwój, uznanie za dobrze wykonane zadanie). Dlatego też musi zostać stworzona atmosfera sprzyjająca motywacji wewnętrznej pracowników. Muszą zostać jasno wytyczone cele i sposób ich osiągnięcia, muszą zostać dostarczone wszelkiego rodzaju zasoby jakich pracownicy potrzebują do osiągnięcia celów. Należy zachęcać poprzez nagrody i doceniać zasługi pracowników. Ponadto czynniki zewnętrzne mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak skutki oddziaływania nie muszą być długotrwałe. Natomiast czynniki wewnętrzne mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników.⁴⁷

Uwzględniając długofalową strategię firmy bardziej opłacalne jest stworzenie adekwatnego do potrzeb pracowników systemu motywacyjnego.

Systemy motywacyjne przybierają formę:

a) gratyfikacji finansowej:

- podstawowy czynnik finansowy: pensja;
- inne: premia, prowizja, akcje, różnego rodzaju dofinansowania;

b) gratyfikacji pozafinansowej:

- zapewniające komfort i prestiż w pracy – dostęp do najnowszych osiągnięć technologicznych, służbowy samochód, telefon, komputer;
- wynikające z realizacji misji firmy i rodzaju preferowanej przez organizację kultury organizacyjnej – styl kierowania, formy integracji pracowników i ich rodzin, zwiększenie uprawnień, dobór pracowników i planowanie karier, oceny pracownicze, umożliwienie rozwoju i zdobywania nowych kwalifikacji.⁴⁸

⁴⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, str.223

⁴⁸ S. Celińska – Nieckarz, Cena dobrego pracownika. System motywacyjny a oczekiwania zatrudnionych, w: „Personel” 7/8/1999, str. 67

2.5 Ocena personelu

Proces oceniania zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocenianie pracowników polega na wyrażeniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub inaczej mówiąc wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy.⁴⁹

W literaturze przedmiotu spotyka się różne klasyfikacje celów oceniania. Dorothy M. Stewart wymienia trzy główne cele systemu oceniania: korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy. *Cel korekcyjny* osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle wykonywane są po ocenie przez pracownika skorygowane. Realizacja *celu stabilizującego* polega na zachęceniu osoby ocenianej do kontynuacji tego, co robi dobrze. *Cel rozwojowy* wskazuje, do czego oceniany powinien dążyć w przyszłości.⁵⁰

Inną klasyfikację ogólnych celów oceniania przedstawia A. Poczowski, a mianowicie wyodrębnia dwa cele: organizacyjny i psychospołeczny. *Cel organizacyjny* oceniania sprowadza się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących: zatrudniania pracowników, przemieszczania pracowników wewnątrz organizacji, planowania działalności szkoleniowej, planowania karier zawodowych, przyznawania premii, nałożenia kar, zwolnień pracowników. Natomiast istota *celu psychospołecznego* polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o osiągnięciach i niepowodzeniach, o szansach ich rozwoju zawodowego.⁵¹

System ocen pracowników można podzielić na dwie kategorie:

1. **Ocena nieformalna.** W tej kategorii ocena jest to zwrotna informacja dla podwładnych o ich wynikach pracy. Dzięki stałym uwagom menedżera, przekazywanym podwładnemu w różnej formie, pracownik znając opinie o swojej pracy może ją korygować
2. **Ocena formalna.** Jest przeprowadzana w organizacjach o charakterze biznesowym co pół roku lub co rok, w innych typach organizacji – w różnych okresach. Może ona dotyczyć oceny podwładnych przez bezpośredniego

⁴⁹ A. Poczowski, op. cit., str. 143

⁵⁰ A. Sajkiewicz, op.cit., str. 229-230

⁵¹ A. Poczowski, op. cit., str. 144

przełożonego lub grupę przełożonych, przełożonego przez podwładnych a także oceny przez klientów organizacji.

Ocena formalna jest przeprowadzana według różnych kryteriów, mianowicie:

- Kryteria kwalifikacyjne – obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, uczelni, na kursach, w ramach samokształcenia oraz w toku wykonywanej wcześniej pracy, umożliwiających prawidłowe wykonanie czynności na danym stanowisku pracy.⁵²
- Kryteria efektywnościowe – dotyczące wyników pracy w ujęciu ilościowym i jakościowym osiągniętych przez jednego pracownika lub cały zespół
- Kryteria behawioralne – służą do oceny zachowania pracowników lub zespołów. Kryterium takim może być liczba skarg i zażaleń klientów na dany zespół pracowników.
- Kryteria osobowościowe – obejmują te cechy psychiki, które są ważne dla danego stanowiska pracy. Badanie cech osobowościowych może być przeprowadzone za pomocą testów psychologicznych, wywiadów i ankiet.⁵³

Wyróżniamy szereg sposobów oceniania pracowników.

Do technik oceniania zaczynając od najbardziej prostych a skończywszy na bardziej złożonych zaliczamy:

- Zwykły zapis
- Technika wydarzeń krytycznych
- Porównanie ze standardami
- Ranking
- Porównanie parami
- Technika wymuszonego rozkładu
- Portfolio personalne
- Listy kontrolne
- Skale kwalifikacyjne
- Arkusze oceniania
- Model 360⁰
- Zarządzanie przez cele
- Assessment Center⁵⁴

⁵² A. Pochtowski, op. cit., str. 150

⁵³ J. Kisielnicki, Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1999, str.167-168

⁵⁴ A. Pochtowski, op. cit., str. 153

Tabela 4 Charakterystyka technik oceniania personelu

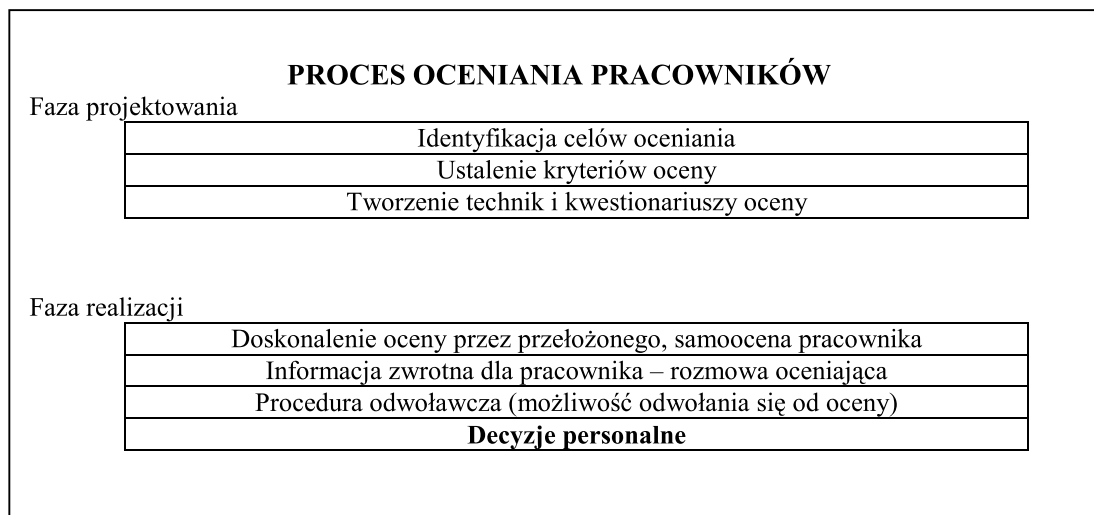
Techniki oceniania	Charakterystyka
Zwykły zapis	Sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na otwarte pytanie dotyczące np. przyczyn osiągnięcia lub też nieosiągnięcia zakładanych rezultatów, określenia silnych i słabych stron ocenianego pracownika. Metoda ta daje możliwość wszechstronnej oceny pracownika wraz z uzasadnieniem natomiast utrudnia porównanie ocen sporządzonych przez różnych oceniających. Ponadto oceny bezpośrednich przełożonych mogą być zbyt subiektywne.
Technika wydarzeń krytycznych	Polega na bieżącym odnotowaniu przez przełożonego wydarzeń krytycznych (sukcesów i porażek w zakresie zachowania organizacyjnego i postaw ocenianego pracownika). Pozwala to uniknąć wielu błędów popełnianych przy ocenianiu, np. tendencji do uśredniania, zbytnej surowości czy łagodności.
Porównanie ze standardami	Technika ta pozwala na porównanie osiągniętych wyników z ustalonymi wcześniej standardami, normami (np. ilość pracy, jakość pracy, czas pracy, terminowość, wykonanie zadań, poniesione koszty). Zaletą – obiektywizacja oceny dokonana w oparciu o ustalone wzorce czy też normy. Wada – technika ta jest stosowana tylko do oceny pracy, która daje się kwantyfikować i jednocześnie przyporządkować danemu pracownikowi.
Ranking	Polega na szeregowaniu ocenianych pracowników od najlepszego do najgorszego. Technika ta nadaje się do oceny małych grup o porównywalnym profilu pracy.
Porównanie parami	Polega na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonych kryteriów, porównania każdego pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na korzyść którego wypada porównanie, przyznaje się punkt. Jest to technika łatwa w zastosowaniu, ale zaleca się jej wykorzystanie w ocenianiu małych grup pracowniczych.
Technika wymuszonego rozkładu	Polega na ustawieniu ocenianych pracowników w sposób odpowiadający określonemu rozkładowi, często jest to rozkład normalny. Stosowanie tej techniki zmusza osobę dokonującą oceny do jej zróżnicowania, co jest główną zaletą tej techniki. Umożliwia ona identyfikację grup skrajnych w ogóle ocenianych pracowników, co ułatwia podejmowanie decyzji personalnych.
Portfolio personalne	Następuje zestawienie w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty pracy oraz ich możliwości rozwoju. Zaletą – uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach. Ta technika oceniania powinna być

	połączona z innymi technikami, umożliwiającymi określenie zarówno efektów jak i potencjału pracy.
Listy kontrolne	Polega na wyborze przez osobę oceniającą najbardziej adekwatnych opisów zachowań pracownika spośród ustalonej liczby opisów możliwych zachowań. Poszczególnym opisom mogą być przyporządkowane odpowiednie ilości punktów, które nie są znane osobie dokonującej oceny. Wówczas ocena zachowań jest bardziej obiektywna. Ostateczną ocenę pracownika w wymiarze punktowym dokonuje albo przełożony oceniającego, albo ktoś z działu personalnego. Sporządzenie opisów zakresów czynności ocenianych pracowników, jak też warunków możliwych zachowań, jest zadaniem pracochłonnym, dlatego też tą metodę stosuje się zazwyczaj do oceny kadry kierowniczej.
Skale kwalifikacyjne	Polegają na identyfikacji natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilku stopniowej skali.
Arkusze oceniania	Skale kwalifikacyjne jak i listy kontrolne stanowią arkusz oceny pracownika. Projektując taki arkusz, należy pamiętać o celu, któremu ocenianie ma służyć. Arkusze oceniania mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i składać się z jednej lub kilku części.
Model 360⁰	Charakteryzuje się tym, że oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje, na co dzień. Zwiększa to poziom obiektywizmu oceny, umożliwia się pracownikom warunki do partycypacji w życiu organizacji oraz promuje się filozofie zarządzania w duchu marketingu personalnego. Oceniany pracownik otrzymuje ocenę syntetyczną natomiast oceny cząstkowe są poufne.
Zarządzanie przez cele	Polega na wspólnym wytyczaniu celów przez pracownika i jego przełożonego oraz na ocenie stopnia realizacji przez pracownika ustalonych wcześniej celów. Najczęściej przebiega w kilku etapach. Technika ta pomimo czasochłonności przy ustalaniu celów wynikających z potrzeb pracownika i organizacji ma szereg zalet: umożliwienie pracownikom w większym stopniu partycypacji w zakresie podejmowania decyzji, jak i wyboru sposobu realizacji zadań, wyzwalanie w pracownikach dążenia do stałego rozwoju.
Assessment Center	Stosowana jest najczęściej przy doborze pracowników na stanowiska menedżerskie oraz do ustalania potencjału pracy oceniającego. Technika ta pomimo pracochłonności i wysokich kosztów związanych z jej przeprowadzeniem charakteryzuje się dość dużą wartością prognostyczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

W procesie oceniania można wyodrębnić etapy związane z fazą projektowania i praktycznej realizacji, czyli przeprowadzania oceny.

Rys. 1 Etapy procesu oceniania pracowników



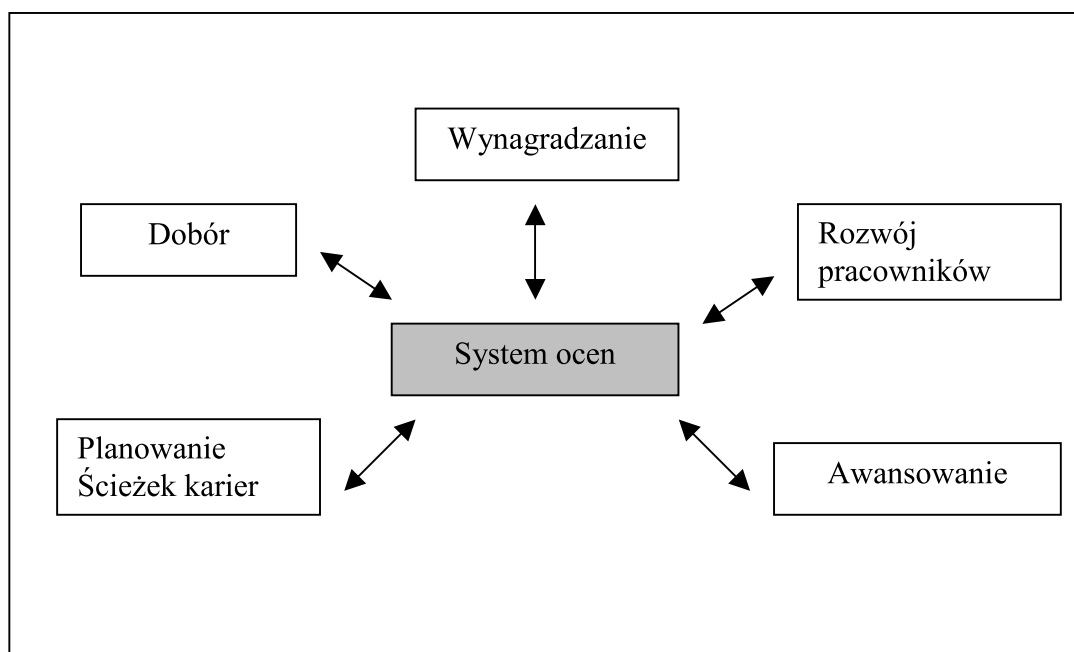
Źródło: A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str. 240

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że oceny pracowników wpływają najczęściej na: ustalenie płacy i premii, porady dotyczące pracy skierowane do poszczególnych uczestników, awanse, zwolnienia, identyfikację potencjału pracowników, planowanie „dziedziczenia” stanowisk pracy, czyli określenie potencjalnych kandydatów, którzy będą brani pod uwagę po powstaniu wakatów, np. w wyniku awansu, przeniesienia, emerytury obecnie zajmujących te stanowiska pracowników. Także oceny pracowników wpływają na: planowanie indywidualnych karier, przesunięcia pracowników na inne stanowiska, planowanie personelu, rozdział dodatkowych nagród (np. związanych ze szczególnie wysokim poziomem zysku), opracowanie i ocenę programów szkolenia, komunikację wewnętrzną, opracowanie kryteriów selekcji, kontrolę kosztów i wydatków. Jednak najczęściej oceny pracowników wpływają na decyzje dotyczące wynagrodzeń, na formułowanie wskazówek pod adresem poszczególnych pracowników oraz obsadę stanowisk (awanse, zwolnienia)⁵⁵

Proces oceniania posiada ścisły związek z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, co przedstawia poniższy rysunek.

⁵⁵ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, op. cit., str. 501-502

Rys.2 Powiązanie systemu ocen z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia, Poltext, Warszawa 1999, str. 244

Konkludując można stwierdzić, że cele stojące przed systemami ocen mogą, a nawet powinny, być różne w różnych organizacjach. W projektowaniu ocen pracowniczych należy uwzględnić strategię rozwoju firmy, profil jej działalności i charakterystyczną dla niej kulturę. Ocenianie powinno być ukierunkowane na rozwój pracownika, a tym samym na lepsze wyniki w przyszłości.

Procedura oceniania powinna zostać przygotowana starannie, gdyż pośpiesznie przygotowana może wyrządzić wielką krzywdę pracownikom. Firmy są więc zainteresowane nie jakimkolwiek systemem ocen, ale takim, który w rezultacie przyniesie jej korzyści, a nie zamęt, zamieszanie, rozgoryczenie ludzi.⁵⁶

⁵⁶ Lidia Zbigniew-Maciąg, op.cit., str. 97

2.6 Wynagrodzenia

Wynagrodzenia w polskich organizacjach są różne – bywają mniej lub bardziej atrakcyjne. Ale jedne jak i zarówno drugie przyznawane są czasem uznaniowo i tendencyjnie, czasem po prostu nierozważnie i nieudolnie. Pracownicy zamiast być mobilizowani do pracy poprzez wynagradzanie są do niej zniechęceni.

System wynagrodzeń jest złożony, ale najważniejszy w przedsiębiorstwie, dlatego też jest on różnie interpretowany. Zależy on od przedsiębiorstwa jego strategii oraz zasad, które wspomagają osiągnięcie założonych przez organizację celów.

Wynagrodzenia spełniają następujące funkcje:

- funkcję dochodową
- funkcję kosztową
- funkcję motywacyjną
- funkcję społeczną⁵⁷

Świadomość powyższych funkcji, spełnianych przez wynagrodzenie pracowników oraz ich odpowiednie ukształtowanie, tak by realizacja jednej nie odbywała się kosztem innych, czyni to z wynagrodzenia skuteczny instrument zarządzania. Z jego pomocą można m. in. pozyskać do firmy wartościowych pracowników, stabilizować wykwalifikowanych i silnie umotywowanych a skłaniać do odejścia nieprzydatnych pracowników, kształtować pożądane w danej firmie postawy i zachowania oraz stosunki międzyludzkie, podnosić efektywność pracy pojedynczych pracowników jak i całych zespołów, optymalizować koszty pracy, co w konsekwencji prowadzi do umocnienia pozycji firmy na rynku.

Sposób wynagradzania i jego świadczenie odbywa się zawsze w konkretnej formie lub formach.

Do podstawowych form wynagradzania pracowników należą:

- forma czasowa,
- forma premiowa,
- forma akordowa,
- forma zadaniowa,
- forma prowizyjna,
- forma kafeteryjna.⁵⁸

⁵⁷ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Antykwa, Kraków 1998, str. 174

⁵⁸ A. Poczowski, op. cit., str. 181

FORMA CZASOWA

Istotą czasowej formy wynagradzania jest uzależnienie go od czasu przepracowanego (godzina, dzień, miesiąc), w rozumieniu czasu, w którym pracownik stawia do dyspozycji firmy swój potencjał pracy. W tej formie wynagrodzenia nie występuje bezpośredni związek między otrzymywanym wynagrodzeniem a osiągniętymi efektami pracy. Nie oznacza to oczywiście, że jest ona mało przydatna z punktu widzenia realizacji poszczególnych funkcji wynagrodzenia, bowiem jej otrzymanie wiąże się z wykonaniem konkretnych zadań, które zostały określone w umowie o pracę. Ta forma wynagradzania jest stosowana tam, gdzie stosowanie innych systemów jest niemożliwe lub gdzie główny nacisk jest położony na jakość wykonanej pracy, a nie na jej ilość, np. w szkolnictwie, w ochronie zdrowia, w administracji itp.

Do *zalet* tej formy zalicza się łatwość w administrowaniu wynagrodzeniami, utrzymanie harmonijnego tempa pracy, zapewnienie pracownikom poczucia stabilności dochodów.

Innymi przesłankami stosowania tej formy płac, są m.in.:

- wysoki poziom mechanizacji i automatyzacji procesu produkcyjnego,
- krótkie cykle produkcyjne,
- częste zmiany asortymentu produkcji,
- wysoki poziom płynności kadr i absencji w pracy
- długi czas przemieszczania pracowników z jednego stanowiska na inne
- częste przerwy w pracy.⁵⁹

Wadą jest to, iż forma ta nie uwzględnia różnic między zatrudnionymi pracownikami.

FORMA PREMIOWA

Stanowi uzupełnienie formy czasowej w odniesieniu do spełniania przez wynagrodzenie przede wszystkim funkcji motywacyjnej, jak i funkcji dochodowej i kosztowej. Istotą premii jest to, iż warunkiem jej uzyskania jest spełnienie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów. Premia może być wliczana w koszty jak i może być wypłacana z zysku. Poprzez przyznawane premie, pracownicy czują się bardziej umotywowani. Jako podstawę premiowania należy określić te obszary działania pracowników czy całych zespołów, które są najbardziej istotniejsze z punktu widzenia realizacji celów firmy. Zasady premiowania w danej firmie mogą się z czasem zmieniać. W praktyce premie uzyskuje się za utrzymanie lub poprawę określonych parametrów technicznych

⁵⁹ G. Gruszyńska-Malec, Tworzenie systemu płac w firmie, Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2001, str. 66

i ekonomicznych, które odnoszą się do ilościowych i jakościowych wyników pracy. Dlatego wyróżnia się różne rodzaje premii:

- premie za ilościowy wzrost wykonywanych zadań
- premie za poprawę jakości pracy
- premie za obniżenie kosztów działalności
- premie za oszczędność surowców, energii i innych środków
- premię za poprawę wykorzystania czasu pracy ludzi i maszyn
- premie za terminowe lub przedterminowe wykonanie zadań
- premie za bezawaryjność funkcjonowania maszyn
- premie za bezwypadkową pracę

Podstawową *zaletą* tej formy wynagrodzeń jest to, że wyniki pracy zależą bezpośrednio od pracownika, ponadto pracownicy dążą do zrealizowania wyznaczonych przez firmę celów. Główna *wada* – to nie przydzielenie premii niektórym pracownikom, bowiem firma nie zrealizowała zadań, na które oni nie mieli żadnego wpływu.

FORMA AKORDOWA

Akordowa forma wynagradzania może obecnie być uważana za formę schyłkową lecz w niektórych firmach przeżywa nawet renesans. Forma akordowa wyraża się tym, iż pracownik opłacany jest proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy, co zapewnia bezpośredni związek między wydajnością pracy a wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Ta cecha jest *zaletą* formy akordowej, ponieważ zwiększa zainteresowanie i odpowiedzialność pracownika za wyniki jego pracy, ogranicza równocześnie zakres jej zastosowania do tych prac przy których możliwe jest ustalenie norm pracy, oraz obliczenie efektów pracy pracownika w jednostce czasu.⁶⁰ Innymi słowy, forma akordowa jest sposobem motywacji płacowej powodującym, że praca może być wykonywana szybciej i lepiej.⁶¹

Z jednej strony stosowanie tej formy może wprowadzić do firmy atmosferę współzawodnictwa, motywując ludzi do wydajniejszej pracy, z drugiej zaś może prowadzić do różnych napięć między pracownikami, utrudniając pracę – i to stanowi *wadę* tej formy wynagradzania. Bardzo ważnym czynnikiem determinującym możliwość stosowania tej formy wynagradzania jest stopień mechanizacji

⁶⁰ A. Poczowski, op. cit., str. 183

⁶¹ L. Koziół. Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Drukarnia Kolejowa, Kraków 1997, str. 98

i automatyzacji produkcji. Im jest on wyższy to tym mniejsza istnieje możliwość stosowania tej formy wynagradzania.

Obecnie istnieje wiele odmian akordowej formy wynagradzania. Do najbardziej znanych należą:

- ✓ **akord prosty**, w którym stawka wynagrodzenia jest stała za każdą wykonaną jednostkę pracy, niezależnie od tego czy została ona wykonana w ramach przyjętej normy, czy też ponad tę normę.
- ✓ **akord progresywny** lub **degresywny**, w którym stawka wynagrodzenia za jednostkę wykonanej pracy jest zmienna i wzrasta w przypadku akordu progresywnego bądź ulega obniżeniu w przypadku akordu degresywnego, od pewnego poziomu wykonania przyjętej normy, który zwykle znajduje się w granicach 100% normy
- ✓ **akord indywidualny** lub **grupowy**, w którym podstawą wynagradzania są wyniki pracy indywidualnego pracownika lub zespołu pracowniczego.
- ✓ **akord pośredni**, w którym stawki wynagrodzenia określone są jako pewien procent stawki określonej grupy pracowników firmy, których określa się jako pracowników wiodących.

FORMA ZADANIOWA

Forma zadaniowa łączy w sobie elementy trzech wcześniej omawianych klasycznych form wynagradzania, czyli czasowej, premiowej i akordowej. W przypadku tej formy należy uzgodnić w formie umowy określone zadania zlecone do wykonania indywidualnym pracownikom lub zespołom pracowniczym. Na podstawie odpowiednich norm ustala się czas pracy niezbędny do wykonania tego zadania. *Zadaniowa forma wynagradzania zawiera z reguły część stałą, można to określić jako gwarantowaną płacę zasadniczą oraz część zmienną, stanowiącą ustalony procent płacy zasadniczej i wypłacaną dopiero po wykonaniu zadania w założonym terminie.* Zasady przydzielania części stałej mogą zostać określone w regulaminie wynagradzania lub w umowie między zleceniodawcą a wykonawcą zadania. W przypadku gdy zadanie zostanie wykonane wcześniej przed ustalonym terminem, wzrasta część zmienna wynagrodzenia odpowiednio do zaoszczędzonego czasu. Natomiast jeżeli termin wykonania zadania zostanie przekroczony to wówczas zmienia się odpowiednio do opóźnienia część ruchoma.

FORMA PROWIZYJNA

Forma ta jest szczególnie popularna wśród pracowników dokonujących w imieniu firmy transakcji handlowych. Stąd łatwo wywnioskować, iż obliczana jest ona jako procent od transakcji dokonanych przez pracownika (np. procent od obrotu). Wynagrodzenie pracownika opłacanego w formie prowizyjnej składa się z reguły z części stałej, na którą składają się wynagrodzenia zasadnicze oraz inne składniki wynagrodzenia, wynikające z obowiązujących przepisów prawa oraz układów zbiorowych lub regulaminu wynagradzania i oczywiście prowizji. Podstawą do określenia wysokości stawki prowizyjnej może być norma czasu niezbędnego do wykonania określonej transakcji, przy uwzględnieniu specyfiki wyrobu lub usługi, będących przedmiotem transakcji i uwzględnieniu kryteriów rynkowych różnicowania wynagrodzeń.⁶²

Zaletą tej formy wynagradzania wynika głównie z faktu, iż daje ona pracownikowi możliwość wpływu na wysokość swoich zarobków, łącząc je równocześnie z realizacją celów firmy, a przede wszystkim forma ta jest zrozumiała dla pracownika. *Wadą* tej formy jest to, że pracownicy rywalizują między sobą.

FORMA KAFETERYJNA

Forma ta należy do innowacyjnych sposobów wynagradzania pracowników. Jest ona mniej rozpowszechniona, niż dotychczas omawiane. Rozwój tej formy wynika z dążenia firm do uelastycznienia zatrudnienia, m. in. poprzez wprowadzanie elastycznych form czasu pracy, zmiany poziomu i struktury zatrudnienia oraz modyfikacje sposobów wynagradzania pracowników. Uelastycznienie systemów wynagradzania polega na uzależnieniu pewnej części wynagrodzenia pracowników lub powiązanie pewnych jego składników z sytuacją finansową firmy jak i osiąganymi przez nią wynikami pracy.

Istotą formy kafeterijnej jest indywidualizacja wynagrodzenia poprzez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru sposobu rekompensaty ich wkładu w funkcjonowanie firmy spośród oferowanego zestawu opcji, obejmujących zarówno świadczenia finansowe jak i rzeczowe – jest to jedna z *zalet* tej formy. W skład typowej kafeterii mogą wchodzić m.in. wypłaty gotówkowe, czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, ubezpieczenie zdrowotne, na życie, wypadkowe, świadczenie rzeczowe, pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia

⁶² A. Poczowski, op. cit., str. 185

kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, korzystanie z bazy technicznej firmy, itp.⁶³ Kafeteria może zawierać część stałą jak i ruchomą. Część stała obejmuje wtedy świadczenia, które zapewniają pracownikom minimum zabezpieczenia przed podstawowymi rodzajami ryzyka, jak np. choroba, wypadek, utrata pracy, emerytura, renta. Natomiast część ruchoma, to ta w której pracownicy mogą wybrać świadczenia i które skierowane są na podniesienie standardu świadczeń obowiązkowych, np. dodatkowe ubezpieczenie dla pracowników lub / i członków rodziny, dodatkowa opieka medyczna, dodatkowy urlop, wypłaty gotówkowe. Skład ruchomej części programu kafeteryjnego może być uaktualniany np. co rok, jak również może się zmieniać udział części ruchomej.

Kolejną *zaletą* formy kafeteryjnej jest to, iż przyczynia się do lepszej realizacji motywacyjnej funkcji wynagradzania. Forma ta może też być pozytywnie oceniana z punktu widzenia kosztowej funkcji wynagradzania, gdyż stwarza kierownictwu firmy większe możliwości z tytułu optymalizacji kosztów pracy. Przygotowywanie systemu kafeteryjnego wynagradzania w firmie wymaga stworzenia w niej systemu informacji personalnej.

Główną *wadą* jest to, iż przygotowanie systemu kafeteryjnego wymaga pewnego wysiłku organizacyjnego, na który składa się wprowadzenie sprawnych kanałów komunikowania się w firmie, opracowanie metod badania potrzeb pracowników, zbudowanie systemu administrowania wynagrodzeniem.

2.7 Szkolenie pracowników

Kolejnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest szkolenie pracowników.

Jednym z założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie ludzi zatrudnionych w organizacji jako strategicznego jej zasobu, w który należy i warto inwestować. Jedną z metod doskonalenia zasobów ludzkich są szkolenia.

Pod pojęciem szkolenia zawodowego rozumiemy ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji. Stanowi

⁶³ A. Poczowski, op. cit., str. 186

ono podstawowy instrument rozwoju potencjału pracy, co oznacza, że cele szkolenia zawodowego wynikają z przyjętej strategii rozwoju tegoż potencjału.⁶⁴

Szkolenie należy właściwie zaplanować i przygotować, pamiętając przy tym, że – zgodnie z zasadą ciągłego rozwoju – doskonalenie musi obejmować nie tylko nowych pracowników i że jest to proces ciągły, w którym formalne instruowanie ustępuje samodzielnemu doksztalcaniu się pracowników, przy wsparciu i pomocy ich przełożonych.⁶⁵

W zależności od konkretnych celów szkolenia personelu w organizacji można je podzielić na trzy rodzaje:

- ❖ *Szkolenie przygotowujące i wprowadzające.* Jego celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy potencjału pracy, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji. Ten rodzaj szkolenia zawodowego obejmuje również przyzakładowe szkoły zawodowe.
- ❖ *Szkolenie dostosowawcze.* Polega ono na pogłębieniu i rozszerzeniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy lub w celu objęcia przez innego stanowiska pracy.
- ❖ *Szkolenie zmieniające profil potencjału pracy, które można określić także mianem przekwalifikowania zawodowego.* Jego różnica w porównaniu z dwoma wymienionymi uprzednio rodzajami szkolenia zawodowego polega na uzyskaniu nowego zawodu lub nowej specjalizacji zawodowej. Ten rodzaj szkolenia zawodowego stosowany może być w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, pociągający za sobą likwidację określonych stanowisk pracy i powstanie w ich miejsce nowych o zasadniczo zmienionych profilach wymaganego potencjału pracy.

Realizowanie planów szkoleniowych może odbywać się za pomocą szeregu technik. Ich dobór zależy od różnych czynników, takich jak np. grupa pracownicza, którą planuje się objąć szkoleniem zawodowym, cel konkretnego przedsięwzięcia szkoleniowego, koszty związane z zastosowaniem określonej techniki.

⁶⁴ A. Poczowski, op. cit., str. 225

⁶⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 189

Techniki szkolenia zawodowego można w przedsiębiorstwie podzielić na techniki aktywnego i pasywnego nauczania, na techniki stosowane w odniesieniu do różnych grup zawodowych, np. personelu zarządzającego, pracowników sfery badawczo – rozwojowej, na techniki indywidualne i grupowe, na techniki szkolenia na stanowisku pracy (podczas pracy) oraz techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (poza pracą).⁶⁶

Rys.3 Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie

Grupowe techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udział w pracach projektowych ▪ Grupowe formy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminaria ▪ Konferencje ▪ Gra ról ▪ Metoda sytuacyjna ▪ Analiza przypadków (w grupach) ▪ Trening grupowy
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching ▪ Konsultacje z przełożonym ▪ Zadania zlecone ▪ Specjalistyczny instruktaż ▪ Zastępstwa na stanowiskach pracy ▪ Rotacja na stanowiskach pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wykłady ▪ Zaprogramowany instruktaż ▪ Analiza przypadków (indywidualnie) ▪ Prace pisemne ▪ Studia zaoczne
Indywidualne techniki szkolenia	Techniki szkolenia podczas pracy	Techniki szkolenia poza pracą

Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Antykwa, Kraków 1998, str. 229*

Cechą charakterystyczną technik szkolenia zawodowego na stanowisku pracy (on the job) jest przekazanie określonej wiedzy, kształtowanie umiejętności i zachowań pracowników w bezpośredniej konfrontacji z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy i we współpracy z przełożonym. Ujemną stroną technik szkolenia na stanowisku pracy są ograniczone możliwości wykorzystania wyuczonej wiedzy i umiejętności na innych stanowiskach pracy ze względu na ich wąski profil. Techniki szkolenia na stanowisku pracy związane są bezpośrednio z zastosowaniem

⁶⁶ A. Pochtowski, op.cit., str. 228

potencjału pracy i ukierunkowane są przede wszystkim na przekazywanie wiedzy praktycznej oraz doświadczenia. Te techniki szkolenia pracowników pozwalają oszczędnie gospodarować środkami finansowymi.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (off the job) stosowane są głównie do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia określonych zachowań. Praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia szkoleniowego. Celem minimalizowania ewentualnych problemów związanych z transferem nowych elementów potencjału pracy do praktycznego działania stosuje się np. symulacje wymogów występujących na określonych stanowiskach pracy.⁶⁷

Przeprowadzone szkolenie w ostatnim kroku cyklu powinno zostać ocenione, a jego efekty w miarę możliwości zmierzone. Ocena treści szkoleń dokonywana jest głównie przez jego uczestników. Odbywa się zwykle przez wypełnienie odpowiedniej ankiety lub odpowiedź na pytania zadane w formie pisemnej. Ocena skuteczności należy natomiast do przełożonych osób szkolonych, którzy obserwując zachowania pracowników po szkoleniu, oceniają je, analizują wyniki ich pracy w porównaniu ze stanem poprzednim lub osobami nie poddanymi szkoleniu.

Zakończenie szkoleń powinno zostać ocenione także z punktu widzenia efektywności organizacji. Stosuje się tu zazwyczaj analizę kosztów i korzyści zrealizowanego programu w porównaniu z wynikami firmy przed i po szkoleniu.

Doskonalenie umiejętności pracowników uzasadnia rangę szkoleń w ramach funkcji personalnej organizacji, dlatego – podobnie jak inne aspekty funkcji personalnej – powinna być formułowana na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.⁶⁸

2.8 Derekrutacja

Kolejny i już ostatni a zarazem najtrudniejszy element systemu zarządzania zasobami ludzkimi to derekrutacja. Sytuacja zwalniania pracownika jest trudna dla obu stron. Dla pracownika, który dowiaduje się, że nie ma już pracy, pieniędzy, codziennego zajęcia i powodu, żeby rano wstać z łóżka, który obawia się o swoją pozycję społeczną i o to co, powie rodzina itd. Dla menedżera, który właśnie ma

⁶⁷ A. Miś, Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi pod redakcją A. Pochtowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, str. 104

⁶⁸ A. Miś, op. cit., str. 104

powiedzieć komuś, że nie ma już pracy, pieniędzy, codziennego zajęcia, powodu, żeby wstać z łóżka itd.⁶⁹

Derekrutacja to proces zmniejszania zatrudnienia na pewnych stanowiskach pracy, w komórkach i jednostkach organizacyjnych oraz w skali całej organizacji. Może ona być spowodowana szeregiem czynników o charakterze ekonomicznym, technicznym, organizacyjnym i społecznym. Ostatecznie inicjatywa zmiany miejsca pracy może wychodzić zarówno ze strony kierownictwa jak i pracownika.

Przyczyną tego może być:

- Nieosiągnięcie przez pracownika oczekiwanych przez kierownictwo wyników pracy i co się z tym wiąże mała przydatność danych osób w firmie
- Dążenie pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom (wynagrodzenie, warunki pracy, możliwość rozwoju zawodowego)
- Stwierdzenie nadwyżki personelu w wymiarze liczby zatrudnionych, ich kwalifikacji, czasu pracy i przestrzeni

Derekrutacja personelu obejmuje przedsięwzięcia podejmowane zarówno na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji (*derekrytacja wewnętrzna*), jak również redukcję zatrudnienia (*derekrutacja zewnętrzna*). Szczegółowy proces przebiegu derekrutacji zależeć powinien od rodzaju leżących u jej podstaw przyczyn oraz uwzględniać szerszy kontekst rozwoju organizacji.

W ogólnej procedurze derekrutacji personelu można wymienić następujące etapy:

- Ocena sytuacji w sferze zasobów ludzkich,
- Identyfikację możliwych opcji działania,
- Wybór określonej opcji derekrutacji,
- Implementację przyjętego programu,
- Odnowę organizacji.⁷⁰

Wybór odpowiedniego programu derekrutacji personelu oraz jego implementacja powinny być poprzedzone określeniem misji firmy, jej strategii oraz struktury organizacyjnej. Następnie należy określić cele szczegółowe derekrutacji oraz terminy ich realizacji. Nie mniej istotną sprawą jest również włączenie członków organizacji

⁶⁹ D. Kotarska, I tak się trudno rozstać.... Menedżer wobec pułapek zwalniania pracowników, w: „Personel” 10/2000, str. 20

⁷⁰ A. Poczowski, op.cit., str. 91

w proces przeprowadzenia niezbędnych zmian, przez ukazanie im potrzeby tych zmian oraz konsekwencji dla pracowników, zarówno tych którzy pozostaną w organizacji, jak i tych, którzy ją opuszczają.

Integralną częścią programu derekrutacji zasobów ludzkich powinien być system pomocy dla zwalnianych pracowników. Tego typu działanie określane jest terminem *outplacement*. Oznacza on aktywne wspieranie zwalnianego pracownika przy zmianie miejsca pracy za pomocą szeregu przedsięwzięć, takich jak: odprawy, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy poprzez udzielenie odpowiedniego urlopu, pomoc w przygotowaniu się do rozmowy z potencjalnym nowym pracodawcą, pomoc przy przeprowadzce do innego nowego miejsca zamieszkania. Poza niesieniem pomocy pracownikom dotkniętym skutkami derekrutacji, *outplacement* wzmacnia pozytywny wizerunek firmy na rynku, jako tej, która troszczy się o pracownika także w trudnych chwilach.

Derekrutacja personelu pociąga za sobą konieczność przystosowania się do nowej sytuacji również i tych, którzy pozostali w organizacji, szczególnie wtedy, gdy ograniczenia w zatrudnieniu miały duży zasięg, np. w przypadku zwolnień grupowych. Mimo iż derekrutacja personelu ukierunkowana jest na podniesienie efektywności organizacji i tworzy nowe możliwości na przyszłość, to jednak jest zabiegiem bolesnym i może pociągać za sobą również niezamierzone skutki ujemne. I tak np. kierownicy, liderzy zespołów pracowniczych zmuszeni są realizować nowe, często większe zadania z mniejszą liczbą pracowników. Derekrutacja może również mieć ujemny wpływ na poczucie własnej wartości, zarówno u tych osób, które tracą pracę jak i u tych, co „przetrwali” okres ograniczenia zatrudnienia. U tych pierwszych dlatego, że nie udało im się przewidzieć takiego rozwoju sytuacji i odpowiednio się zabezpieczyć, u tych drugich z kolei dlatego że widzą problemy kolegów, którzy stracili pracę z przyczyn od nich niezależnych.⁷¹

Derekrutacja personelu, szczególnie jeżeli jest częścią szerszego programu zmniejszania organizacji (*downsizing*) oraz prawidłowo zostanie przeprowadzona, prowadzi co najmniej w dłuższym okresie do odnowy w całej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi poprzez stworzenie warunków do wprowadzania nowych metod i organizacji pracy, stymulowania kreatywności pracowników, wzmacniania ich motywacji do pracy, kreowania nowych możliwości komunikowania, wzmacniania

⁷¹ A. Poczowski, tamże., str. 93

zależności wynagradzania od wyników pracy, wprowadzenia doskonalszych systemów doboru, oceniania i inwestowania w rozwój personelu.⁷²

3. Czynniki kształtujące system zarządzania zasobami ludzkimi.

System zarządzania zasobami ludzkimi uzależniony jest od szeregu czynników, wewnętrznych, zewnętrznych jak i bezpośrednio związanych z pracownikami. Do takich można zaliczyć: **strategię, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji, rynek pracy, kompetencje i umiejętności** itp.

Ze względu na bardzo dużą ilość czynników kształtujących system zarządzania zasobami ludzkimi, zostaną w niniejszym podrozdziale omówione najważniejsze z nich.

3.1 Strategia

Strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa. Obejmuje ona wszystkie jego funkcje: finansowe, produkcyjne, zaopatrzeniowe, marketingowe, a także dotyczy zasobów ludzkich.

Strategia organizacyjna jest to skuteczny program działania w dłuższym horyzoncie czasowym, który bierze pod uwagę przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnętrzne w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa. Program ten jest formułowany dla każdego obszaru działania organizacji i koordynuje różne funkcje, jakie ma ona do spełnienia. Strategia powinna być znana pracownikom i akceptowana przez nich. Stanowi to skuteczny warunek jej skuteczności.⁷³

Ponadto strategia powinna być zgodna z otoczeniem. Ta zgodność ma dwa wymiary, mianowicie:

- ✓ statyczny – gdzie skuteczność głównych przedsięwzięć organizacyjnych oceniamy przez pryzmat tego otoczenia, jakie istnieje obecnie.
- ✓ dynamiczny – ocenę tę odnosimy do przyszłości, do otoczenia zmieniającego się.

⁷² A. Pocztowski, op. cit., str. 91

⁷³ S. Borkowska, Wynagrodzenia adekwatne do sytuacji firmy, w: „Personel”, nr 15/16/2000, str. 48

Dlatego też formułowanie strategii nie polega jedynie na dostosowaniu się do tego, co jest dziś, ale także na ciągłym badaniu zmian i trendów, po to, by realizowana strategia była spójna z otoczeniem także w przyszłości.⁷⁴

Strategia jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na system zarządzania zasobami ludzkimi. Bowiem bardzo ważna jest strategiczna integracja kwestii związanych z personelem oraz strategicznych planów firmy, co nadaje spójność różnorodnym aspektom ZZL i umożliwia kierownikom liniowym podejmowanie decyzji w duchu zgodnym z zasadami zarządzania zasobami ludzkimi. Wówczas system zarządzania zasobami ludzkimi nie jest tylko i wyłącznie biernie zespolony ze strategią organizacji, w tym sensie, że podporządkowuje się impulsom, lecz przeciwnie staje się integralną częścią strategii ekonomicznej podkreślając i ułatwiając dążenie do upragnionego celu.

Strategia przedsiębiorstwa to określenie tego, czym organizacja chce być, w jakim kierunku chce zmierzać, oraz, w szerszym sensie w jaki sposób zamierza tam dotrzeć. W swej najbardziej podstawowej formie strategia odpowiada na pytania: „W jakiego rodzaju firmie pracujemy?” oraz „W jaki sposób zarabiamy na tym pieniądze?” Strategia ustala kierunek, w którym przedsiębiorstwo podąża, zmierzając do osiągnięcia możliwej do utrzymania przewagi konkurencyjnej.⁷⁵ Stabilna przewaga konkurencyjna powstaje dzięki niepowtarzalnej konfiguracji zasobów, której konkurenci nie potrafią naśladować. Zasoby te składają się z kapitału ludzkiego. Strategia musi, więc wiązać się z określeniem, pozyskiwaniem, utrzymywaniem, i rozwojem tych zasobów.⁷⁶

Strategia to postawa wobec metod rozstrzygania krytycznych zagadnień lub postępowania z czynnikami przyczyniającymi się do sukcesu.

W sferze zarządzania zasobami ludzkimi strategia określa kierunkowe zadania, zorientowane na ukształtowanie potrzebnych firmie kompetencji. Wskazuje priorytetowe decyzje personalne, które mają na celu wytyczenie:

1. działań, jakie firma zamierza podejmować w przyszłości
2. przewidywanej ich efektywności w przyszłości

⁷⁴ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrkowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, str. 169

⁷⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna ekonomiczna, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, str. 226

⁷⁶ M. Armstrong, op.cit., str.227

Jest to generalny program formułowania celów rozwoju zasobów ludzkich firmy, wynikających z jej misji.⁷⁷

Zarządzanie potencjałem społecznym powinno, według nowego modelu, odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji. Z jednej strony, strategia personalna może wyznaczyć kierunek organizacji jako całości – może sama w sobie zawierać strategiczny atut konkurencyjny. Z drugiej strony – system personalny, podobnie jak struktura, powinien być tak skomponowany by maksymalnie umożliwić realizację strategii.⁷⁸

Z powyższego wynika, że funkcja personalna polega na uzgodnieniu długookresowych celów zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji oraz na poszukiwaniu atutów konkurencyjnych w podsystemie społecznym. Powiązanie strategii z zarządzaniem zasobami ludzkimi prowadzi w dłuższym okresie do przekształcenia zasobów ludzkich w cenny kapitał firmy.

3.2 Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest niczym wróżka, która tka stosunki między często wrogimi sobie grupami pracowników, łączy ludzi na gruncie wspólnych wierzeń i działań.⁷⁹

Kultura organizacyjna należy do czynników społeczno kulturowych, obejmująca ogół wartości, norm, zasad, wzorców zachowań charakterystycznych dla zatrudnionych w danej organizacji i oddziałujących na ich działania i zachowania. Kultura organizacyjna stanowi podłoże dla stosowanego podejścia w rozwiązywaniu problemów powstających w poszczególnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.⁸⁰ I tak w procesie rekrutacji i selekcji poszukuje się pracowników pasujących do kultury organizacyjnej. Kształcenie i szkolenie pracowników jest realizowane na trzech poziomach: wiedzy, umiejętności zawodowych i postaw. I właśnie ten trzeci poziom postaw w największym stopniu warunkują wzory, normy i wartości kulturowe. Kształcenie w organizacji – oprócz doskonalenia merytorycznego pracowników – służy więc krystalizacji kultury

⁷⁷ A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia., Poltex, Warszawa 1999, str. 59

⁷⁸ M. Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, str. 36

⁷⁹ G. Aniszewska, I. Gielnicka, Zrozumieć firmę czyli jak tworzyć kulturę organizacyjną, w: „Personel”, nr 10/1997, str. 29

⁸⁰ A. Poczowski, op.cit., str. 52

organizacyjnej oraz krzewieniu i umacnianiu jej wartości i wzorów wśród pracowników.⁸¹ Często słyzy się o słabej bądź silnej kulturze organizacyjnej.

Siła kultury organizacyjnej zależy od tego ilu pracowników akceptuje dominujące w przedsiębiorstwie wartości i jak bardzo się z nimi identyfikuje oraz od tego jak długo te wartości w danej firmie obowiązują. Tworzenie silnej kultury organizacyjnej wymaga sporo czasu, ale efekty tego procesu będą widoczne w przyszłości. Im więcej osób w firmie identyfikuje się z podstawowymi wartościami to tym łatwiej jest rozwiązać potencjalne konflikty.

Mocna kultura organizacyjna ma jednak swoje wady. Pracownicy mogą ślepo wzorować się na obowiązującym modelu wartości i norm, źle definiują problemy, a organizacja nie dopasowuje się do zmian w otoczeniu.

Wyróżniamy trzy typy modeli kultury przedsiębiorstwa:

1 TYP: MODEL BIUROKRATYCZNY, z wypracowywaniem formalnego kontraktu, w którym są przewidziane zwłaszcza formy kontrolowania zachowań pracownika, a zatem i układ zależności hierarchicznych.⁸²

W modelu tym pracownik traktowany jest jako podwładny. Partycypacja odbywa się na drodze służbowej. Systemy wynagradzania oparte są o wymogi stanowiska pracy. Organizacja pracy charakteryzuje się wysokim stopniem podziału pracy oraz integracją poprzez hierarchię.

2 TYP: MODEL RYNKU – jest to mechanizm najprostszzy, ale funkcjonuje tylko w odniesieniu do relacji o niskim poziomie niejednoznaczności (np. między piłkarzem a kierownictwem klubu).

W modelu- Rynek pracownik traktowany jest jako pracobiorca. Partycypacja w życiu organizacji odbywa się na podstawie umowy o pracę. Podstawą systemu wynagradzania są osiągnięte efekty pracy. Organizacja pracy opiera się na przekazywaniu zleceń poszczególnym pracownikom lub grupom pracowniczym. Przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników odbywa się według potrzeb organizacji.⁸³

⁸¹ Ł. Sułkowski, Rycerze czy partyzanci? Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi, w: „Personel” 3/2002, str. 15

⁸² Strategor, op. cit., str. 521

⁸³ A. Poczowski, op. cit., str. 22

3 TYP: MODEL KLAN – został on zaobserwowany w przedsiębiorstwach japońskich, przez Ouchiego. Kontrola formalna jest tu zastępowana wspólnotą kulturową, zapewniającą zbieżność interesów jednostki i przedsiębiorstwa - klanu. Jednostki więc w sposób zupełnie naturalny działają na rzecz celów organizacji⁸⁴.

W ramach tego modelu pracownik traktowany jest jako członek organizacji. Partycypacja pracownicza odbywa się przez udział pracownika w zespołach projektowych, kołach jakości, naradach. Realizowana jest polityka stałego, stabilnego, długotrwałego zatrudnienia pracowników. Występują przemieszczenia: pionowe, poziome, wewnątrz organizacyjne. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy oraz kompetencje pracownika. Model klanu dopuszcza możliwość udziału pracowników w zyskach organizacji. Zjawisko scalania pracy, czyli integracji następuje poprzez samo sterujące grupy, którym przydziela się zadania, wydziela środki. O sposobie realizacji zadań decyduje grupa. W modelu tym nie ma potrzeby akcentowania wspólnoty celów. Wystarczy, że ludzie mają świadomość, iż ostatecznie ich zaangażowanie i uczestnictwo zostaną sprawiedliwie wynagrodzone.

Tworzenie klanu jest procesem długotrwałym, a przede wszystkim trudnym. Wymaga on bowiem pewnej stabilności uczestników i istnienia struktury częstych interakcji.

Elementem budowania kultury organizacyjnej jest m.in. spójny system wynagradzania i promocji pracowników. System ten służy wzmocnieniu pożądanych postaw w organizacji oraz nagradzaniu tych, którzy myślą w kategoriach osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.⁸⁵

Kultura organizacyjna nie opiera się tylko na ustalonych wzorcach, normach i zasadach, których uczą się pracownicy, ale także na dobrze funkcjonującej polityce personalnej oraz strukturze umożliwiającej zachowania pożądane w firmie oraz silnym przywództwie.

Kultura organizacyjna jest tym rdzeniem organizacji, z której biorą początek niemal wszystkie jej posunięcia strategiczne.

Kultura organizacyjna pozwala łączyć w całość trzy następujące elementy:

- system zarządzania zasobami ludzkimi zapewniający pełne oddanie pracowników oraz ich identyfikację z organizacją

⁸⁴Strategor, op. cit., str.521

⁸⁵G. Aniszewska, I. Gielnicka, Zrozumieć firmę, czyli jak tworzyć kulturę organizacyjną (2), w: „Personel”, nr 10/1997, str. 30

- wprowadzenie i egzekwowanie procedur zapewniających wysoką jakość wyrobów
- satysfakcja klienta osiągnięta głównie dzięki spełnieniu dwóch wymienionych uprzednio elementów⁸⁶

„Finalnym produktem” kultury organizacyjnej jest tzw. Mister Company, czyli wizerunek typowego pracownika organizacji – wzorca. Jego cechy psychiczne jak i fizyczne mają być odzwierciedleniem atmosfery panującej w organizacji.

3.3 Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna jest zasadniczym elementem organizacji, określającym jej zdolność do sprawnego działania. Przeciwdziała chaosowi i chroni organizację przed rozpadem.⁸⁷ Ponadto struktura organizacyjna powinna być dostosowana do strategii organizacji.

Struktura organizacyjna wywiera wieloraki wpływ na konstrukcję systemu.

Wyróżniamy trzy podstawowe typy struktur:

I. STRUKTURA FUNKCJONALNA

Podział odpowiedzialności odbywa się w sposób oparty na respektowaniu specyficznych kompetencji, których opanowania wymaga realizacja procesu wytwarzania. Funkcjonalny sposób zorganizowania oznacza przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne. Podział dokonywany w ramach tej struktury opiera się przede wszystkim na trosce o efektywność i osiągnięcie korzyści skali dzięki koncentrowaniu umiejętności i środków. Podejście takie prowadzi do podzielenia wewnętrznych strumieni pracy na części (badania i rozwój- zaopatrzenie – wytwarzanie podzespołów – montaż – dystrybucja) i kompensowania tych podziałów przez mechanizmy koordynacji.⁸⁸

Struktura funkcjonalna umożliwia osiągnięcie najwyższego poziomu doskonałości technicznej pod warunkiem, że otoczenie i technologia przedsiębiorstwa pozostają stabilne oraz, że w organizacji wewnętrznej respektuje się kilka prostych reguł funkcjonowania. Struktura ta prowadzi do wąskich specjalizacji, ograniczających

⁸⁶ J. Kisielnicki, op.cit., str. 175

⁸⁷ Pod redakcją Jana Targalskiego, Przedsiębiorczość i rozwój firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, str. 90

⁸⁸ Strategor, op. cit., str. 310

możliwości jednostki i sprawiających, że traci ona z pola widzenia swój wkład w osiągnięcie celów całej organizacji.

Zaletą struktury funkcjonalnej jest to, że występuje tu specjalizacja kierowników, natomiast wadą jest możliwość zaistnienia sporów kompetencyjnych.

II. STRUKTURA DYWIZJONALNA

W przypadku gdy przedsiębiorstwo stosuje różne technologie w celu zaspokojenia tych samych potrzeb albo by zaspokoić różne potrzeby za pomocą produktów wytwarzanych za pomocą tej samej technologii, zaczyna się proces dywersyfikacji. W wyniku tego procesu przedsiębiorstwo wchodzi na obszar różnych segmentów strategicznych. Proces ten wymaga przyjęcia odpowiedniej struktury, tzn. struktury dywizjonalnej. Podział odpowiedzialności w tej strukturze oparty jest na zróżnicowaniu segmentów strategicznych, które tworzą oddziały (dywizje). Każdy oddział staje się odrębnym strumieniem zintegrowanej działalności, zorganizowanym wewnątrz według zasady funkcjonalnej.⁸⁹ W strukturze dywizjonalnej obiektem może być produkt, bądź obiekt geograficzny. Większą władzę posiada kierownik dywizji niż kierownik pionu. Następuje wyodrębnienie mniejszych jednostek organizacyjnych do realizacji stałych zadań. W strukturze tej tworzony jest jednolity system kontroli, aby sytuacja w tych dywizjach była podobna. Tym działaniem zajmuje się centrala. Ponadto dywizje mają pewną autonomię i mogą podejmować samodzielnie decyzje.

III. STRUKTURA MACIERZOWA

Struktura macierzowa stanowi w pewnym stopniu kombinację dwóch wcześniej opisanych struktur. Podział odpowiedzialności wynika z krzyżowania się poszczególnych misji i wspólnych środków, których wymaga ich realizacja. W strukturze macierzowej występuje podwójne podporządkowanie pracowników:

- kierownikom stale funkcjonujących komórek (którzy są wyspecjalizowani w określonej dziedzinie)
- kierownikom konkretnych przedsięwzięć (zadań).

Struktura macierzowa natychmiast dostosowuje się do wymogów otoczenia. Ma ona zastosowanie w agencjach reklamowych i innych instytucjach, w których ciągle zmieniają się zadania, a także w przedsiębiorstwach, które produkują kilka grup

⁸⁹ Strategor, op. cit., str. 309

towarów. Możliwość zaś rozliczenia każdego zadania ułatwia zastosowanie wynagradzania zadaniowego w ramach macierzowych struktur organizacyjnych.⁹⁰

3.4 Związki zawodowe

Związek zawodowy jest organizacją powołaną do reprezentowania interesów pracowników i regulacji stosunków pomiędzy pracownikami i pracodawcą. Związki zawodowe reprezentują określony typ pracowników, a ponieważ każdy zakład zatrudnia różnych pracowników, to mogą być oni reprezentowani przez różne związki zawodowe. Można wyróżnić pozytywne i negatywne aspekty zaangażowania zakładowych związków zawodowych w proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Tabela 5 *Pozytywne i negatywne aspekty zaangażowania zakładowych związków zawodowych w proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach*

Aspekt pozytywny	Aspekt negatywny
<ol style="list-style-type: none"> 1. lepsze przestrzeganie obowiązującego prawa, szczególnie prawa pracy, w wyniku kontroli związkowej 2. ograniczenie liczby przypadków nieuzasadnionych zwolnień pracowników z pracy 3. ochrona realnej wartości płacy w warunkach inflacji poprzez domaganie się okresowych waloryzacji („podwyżek”) płac 4. ochrona interesów grup i jednostek o słabszej pozycji w przedsiębiorstwie, potencjalnie i realnie najbardziej zagrożonych w gospodarce rynkowej. Ochrona ekonomicznych interesów rodzin tych pracowników 5. ograniczenie samowoli kierowników i nadużyć 6. funkcja stabilizacyjna; sprzeciwianie się zbędnym i zbyt kontrowersyjnym zmianom w przedsiębiorstwie 7. rokowania zbiorowe pomiędzy przedstawicielami pracodawcy i związkami zawodowymi stwarzają potencjalne szanse wypracowania optymalnych rozwiązań w zakresie zbiorowych stosunków pracy, możliwych do przyjęcia przez obydwie strony – pracodawcę i 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ograniczenie elastyczności zatrudnienia, także z powodu ułomności polskiego prawa pracy 2. utrudnienie a nawet uniemożliwienie podejmowania obiektywnie koniecznych zmian poziomu i struktury zatrudnienia, co zmniejsza konkurencyjność i szanse firm w przyszłości 3. wymuszenie indeksacji płac w oderwaniu od wyników finansowych i realnych możliwości przedsiębiorstwa jest groźne dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa 4. nadprezentacja w zakładowych związkach zawodowych osób o relatywnie niskim poziomie wykształcenia i o innych, nieciekawych z punktu widzenia pracodawców, cechach prowadzi do zbyt silnej ekspozycji interesów tych grup pracowników, a w konsekwencji do nadmiernego egalitaryzmu płacowego oraz do utrudnienia wzrostu efektywności pracy i produktywności zatrudnienia w przedsiębiorstwie 5. paraliżowanie, w skrajnych przypadkach, kierownictw w

⁹⁰ S. Borkowska, op. cit., str. 39

<p>pracowników.</p> <p>8. wykształcenie się niezależnych struktur i liderów związkowych jest sukcesem świata pracy, gdyż oznacza instytucjonalizację i specjalizację działań zmierzających do obrony interesów tego świata. Jest to konieczne, gdyż pracownicy są stroną słabszą, niż pracodawcy i kapitał.</p>	<p>wypełnianiu przez nich podstawowych funkcji kierowniczych z oczywistą szkodą dla ogólnej sprawności zarządzania</p> <p>6. hamowanie obiektywnie koniecznych zmian zagraża konkurencyjności i przyszłości polskich firm</p> <p>7. Rokowania zbiorowe są długotrwałe, męczące i kosztowne a ich rezultaty rażąco nieraz odbiegają od potrzeb i oczekiwań.</p> <p>8. niezależne zakładowe struktury związkowe oraz liderzy związków są utrzymywani przez pracodawców, co zwiększa koszty działalności gospodarczej i jest, w jakimś sensie, niemoralne. Związki i ich liderzy nie zawsze koncentrują się na działalności dla nich podstawowej.</p>
---	--

Źródło: T. Oleksyn, *Średni większy i ... Zarządzanie zasobami ludzkimi a wielkość firmy*, w: „Personel” 4/1998, str. 49

3.5 Kompetencje

Kolejnym czynnikiem kształtującym system zarządzania zasobami ludzkimi, i związanym bezpośrednio z pracownikami, są kompetencje.

Pojęcie kompetencji nie jest jednoznaczne. W praktyce najczęściej traktuje się kompetencje jako uprawnienia do działania w określonym zakresie łącznie z podejmowaniem decyzji. W odniesieniu do kompetencji pracowniczych *nie należy tego pojęcia utożsamiać z umiejętnościami*, które są jedynie konkretnymi działaniami lub czynnościami wspierającymi bardziej ogólne kompetencje (np. umiejętność komunikacji w języku obcym, sporządzania zamówień, obsługi edytora tekstów). Oprócz ogółu wiedzy i zdolności do działania kompetencje tworzone są przez postawy przyjmowane przez pracownika oraz uznawane przez niego wartości wspierające sukces organizacji. W uproszczeniu kompetencje sprowadza się do zbioru uznawanych i wykorzystywanych operacyjnych umiejętności.

Istotne znaczenie w rozwoju kompetencji odgrywają cechy osobowości, poziom inteligencji pracownika i zdolności. Dodatkową ważną rolę odgrywają zdolności specyficzne, które są wymagane po to, aby zdobywać i posługiwać się konkretnymi kompetencjami. Dlatego też podczas selekcji pracowników badane są owe cechy

kandydatów do pracy.⁹¹ Poszerzanie kompetencji nie odbywa się tylko poprzez uczestnictwo w programach szkoleniowych. Zdobywanie nowych kompetencji dokonuje się podczas pracy przez wykorzystanie idei mobilności w trakcie kariery zawodowej. Daje to możliwość rozwoju indywidualnego pracownika dzięki zdobywaniu nowych doświadczeń.⁹²

Kompetencje posiadane przez pracowników firmy decydują o jej konkurencyjności.

3.6 Umiejętności

Wśród czynników wpływających na ZZL i związanych bezpośrednio z pracownikami są również umiejętności.

Umiejętności są strumieniami podlegającymi dynamice zmian czasowych i mogą stanowić jednocześnie i bodziec postępu i jego ograniczenie. Umiejętności są traktowane jako dobra pośrednie zwiększające efektywność zasobów, „aktywa niewidzialne” oparte na informacjach lub sposób „obsługi zasobów”.⁹³

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne rodzaje umiejętności, mianowicie:

- **kluczowe umiejętności (rdzeń umiejętności firmy)**– czyli umiejętności zapewniające właściwą adaptację do zmian i względnie trwałą konkurencyjność. Chodzi o to, aby rdzeń umiejętności (czyli to co firma potrafi najlepiej)nie stanowił bariery rynkowej czy innowacyjnej, lecz był odpowiednio systematycznie rozwijany, np. dzięki rotacji pracy czy wykorzystywaniu struktur macierzowych.
- **kluczowe umiejętności** – prowadzą do uzyskania odpowiedniego jakościowo produktu lub usługi.
- **wyróżniające się umiejętności** – kwalifikacje pracowników - obok sprzętu, organizacji i zarządzania – mogą sprawić, że umiejętności firmy będą wyróżniające się, unikatowe, deficytowe, trudne lub niemożliwe do naśladowania przez konkurencję. Wyróżniające umiejętności tworzą wartość dla firmy i zapewniają jej względnie trwałą przewagę konkurencyjną,⁹⁴ bowiem to dzięki ludziom ich kreatywności przedsiębiorstwa mogą być bardziej lub mniej efektywne.

⁹¹ B. Mikuła, Nowe sposoby na zasoby, w: „Personel” nr 21/2000, str. 20-21

⁹² B. Mikuła, op. cit., str. 21

⁹³ A. Lipka, Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 17

⁹⁴ A. Lipka, op. cit., str. 17-18

ROZDZIAŁ II

CHARAKTERYSTYKA STRATEGII

1. Definicja i klasyfikacja strategii

W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji strategii.

Strategia w języku greckim oznacza kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza. Od wieków w terminologii wojskowej oznacza dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości.⁹⁵ Stopniowo ten termin został wprowadzony w różne dziedziny aktywności ludzkiej, a szczególnie zaadoptował się w polityce i gospodarce. Jednakże nie nadano mu już tak jednoznacznej treści.

W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelna orientacja jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy przy tym podkreślić, iż strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu.⁹⁶

Definicje strategii są różnie formułowane przez autorów, jednakże są spójne i wzajemnie się uzupełniają.

Według A.D. Chandlera strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.

Z kolei K.R. Andrews uważa, że strategia:

- 1) jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany,
- 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku.

W.F. Glueck uważa, że strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia.

Natomiast K. Ohmae tak definiuje strategię: jest ona podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów;

⁹⁵ R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, str. 13

⁹⁶ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, str. 39

podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy.

Według R.W. Griffina dobrze przemyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

- 1) *zasięgu strategii* – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować,
- 2) *dystrybucji zasobów* – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- 3) *wyróżniającej kompetencji* – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- 4) *synergii* – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

Kolejna grupa autorów, mianowicie Stoner, Freeman oraz Gilbert uważają, że strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.⁹⁷

Natomiast Strategor twierdzi, że opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru dziedziny działalności, w której chce ona być obecna, i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju.⁹⁸

W obszarze nauk o zarządzaniu pojęcie – strategia dotychczas zostało wykorzystane w sensie:

- wzorca rozwoju organizacji
- zbioru kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu
- ogólnego programu definiowania i realizacji celów organizacji i pełnienia jej misji
- sposobu realizacji celów.

Do terminu strategii odnoszone są różne znaczenia, które nadają jej najczęściej sens planu (plan), podstępu (ploy), wzorca (pattern), pozycji (position), perspektywy.

Strategia – plan to świadomie planowany przebieg zdarzeń.

Strategia - podstęp oznacza określony manewr, który ma „wywieść w pole” przeciwnika lub konkurenta. Także w tym znaczeniu strategia jest planem, nie tak ogólnym jednak, jak poprzednio, lecz specyficznym, odniesionym do konkretnej sytuacji.

⁹⁷ A. Stabryła, op. cit., str. 39-40

⁹⁸ Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, Decyzje, Tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, str. 25

Strategia - wzór to zamierzona bądź niezamierzona konsekwencja w działaniu. Nastęstwem tego określenia jest możliwość rozróżnienia strategii zamierzonych od zrealizowanych.

Strategia - pozycja oznacza środek, sposób umiejscowienia organizacji w otoczeniu.

Strategia – perspektywa to zakorzeniony w organizacji sposobów postrzegania świata. Strategia w tym znaczeniu sięga wnętrza organizacji, umysłów zbiorowego stratega, jednostek zjednoczonych wspólnym celem lub działaniem.

Liczne relacje występują między poszczególnymi definicjami strategii, żadna nie ma jednak prymatu nad pozostałymi. Choć do pewnego stopnia konkurują między sobą (jedna może zostać zastąpiona inną), to przede wszystkim są wobec siebie komplementarne.⁹⁹

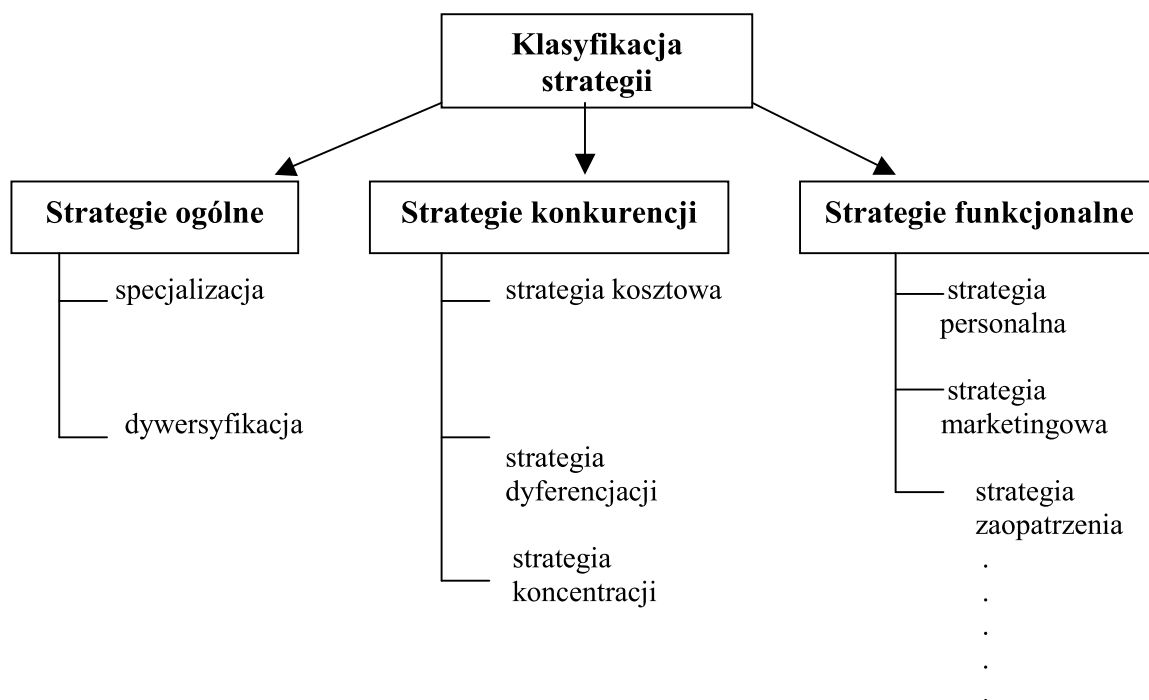
Reasumując skuteczna strategia polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala, zarówno jej pracownikom jak i otoczeniu, odróżnić daną jednostkę od wszystkich pozostałych. Należy również pamiętać o tym, że strategia organizacji i wszystkie jej cele są realizowane przez ludzi. To oni projektują i wykorzystują technologię, tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu. Od tego kim są, co robią, jak działają, zależy trwanie i zysk przedsiębiorstwa. Nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Nawet najlepszy właściciel, nie wykona wszystkiego własnymi rękami. Los firmy zależy od jej uczestników.¹⁰⁰

Hierarchia strategii przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

⁹⁹ J. Famielec, Strategie rozwoju przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, str. 14-15

¹⁰⁰ A. K. Kozmiński, Wł. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 487

Rys. 4 Hierarchia strategii przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

2. Strategie na poziomie ogólnym

W powyższym podrozdziale została dokonana klasyfikacja strategii na trzy podstawowe szczeble hierarchii. Na pierwszym znajduje się **strategia ogólna**.

Strategie na poziomie ogólnym zwane inaczej strategiami podstawowymi mają charakter globalnym i dotyczą organizacji oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Są one ukierunkowane na wybór efektywnych dziedzin gospodarowania (biznesów, domen) i sposobów ich finansowania, a także wytyczają rodzaj i zakres zmian w działalności wewnętrznej firmy.¹⁰¹ Na tym etapie musimy postawić pytanie w ilu i w których sektorach przedsiębiorstwo działa. Wśród strategii ogólnych możemy wyróżnić **strategię specjalizacji** oraz **strategię dywersyfikacji**.

Strategia specjalizacji polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowaniu na niej całego własnego potencjału. Celem jest osiągnięcie w tej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i uzyskanie dzięki temu decydującej przewagi konkurencyjnej.

Logika specjalizacji pociąga za sobą *strategię kosztową*. Konkurencja opiera się wówczas na efekcie doświadczenia i poprawie pozycji przedsiębiorstwa w dziedzinie kosztów, co w efekcie umożliwia zdobycie dobrej pozycji konkurencyjnej.

Droga do sukcesu zawsze prowadzi przez jakąś specjalizację.¹⁰² Specjalizacja przybiera różne formy zależnie od fazy dojrzałości dziedziny i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co ukazuje poniższy rysunek.

Rys.5 Rodzaje specjalizacji

		FAZA DOJRZAŁOŚCI	
		Rozruch (wzrost)	Dojrzałość (schylek)
POZYCJA KONKURENCYJNA	Specjalizacja ekstensywna		Specjalizacja pasywna Rozważanie innej drogi rozwoju: dywersyfikacja
	Specjalizacja restrykcyjna (nisza rynkowa)		Specjalizacja przez rekonstrukcję Specjalizacja restrykcyjna (odcinanie) Specjalizacja przez dywersyfikację

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, str. 159

¹⁰¹ A. Stabryła, op.cit., str. 58

¹⁰² Strategor, op.cit., str. 157

Nie we wszystkich fazach cyklu życia należy wykorzystywać specjalizację. Nie należy specjalizować się w dziedzinach, które weszły już w stadium dojrzałości, lecz w tych, które się znajdują w fazach wcześniejszych i stwarzają zachęcające możliwości rozwoju. Ogólnie można powiedzieć, że specjalizacja idzie w parze ze wzrostem. W nowych i atrakcyjnych dziedzinach zwyciężą ci, którzy będą umieli rozwijać się najszybciej, wszystkie swoje wysiłki koncentrują na powiększeniu produkcji w jakiejś wybranej dziedzinie (**specjalizacja ekstensywna**). W fazie dojrzałości i schyłku pozycje rynkowe są już utrwalone, a przedsiębiorstwo ma do wyboru albo utrzymanie wcześniej rozwiniętych rodzajów działalności (**specjalizacja pasywna**), albo ich intensyfikowanie, albo też otwarte przerwienie się na nową działalność.¹⁰³

Przedsiębiorstwo decydujące się na specjalizację może – jednocześnie lub sukcesywnie – pójść dwiema drogami. Jedną z podstaw specjalizacji może być *kryterium geograficzne*.¹⁰⁴ Polega ona na ekspansji lub selektywnym ograniczeniu dotychczasowej działalności na określonym terytorialnie rynku. Z kolei druga droga specjalizacji prowadzi przez odpowiednią kompozycję czynników *produkt i rynek*. Polega ona na tworzeniu lub dobieraniu takich ich konfiguracji, dla których kluczowe czynniki sukcesu są identyczne.

Dywersyfikacja – to takie działania strategiczne, które polegają na zmianie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, tzn. wymagają uwzględnienia nowego zbioru kluczowych czynników sukcesu.

Proces dywersyfikacji może opierać się na trzech podstawowych kryteriach:

- Kryterium geograficznym (mówiącym wówczas o *dywersyfikacji terytorialnej*).
- Kryterium powiązań (mówi o *integracji* lub *dywersyfikacji pionowej*).
- Kryterium dziedziny działalności, nazywanym *dywersyfikacją poziomą* (jest to sposób najlepiej znany i najczęściej stosowany).

Dywersyfikacja terytorialna – polega ona na wychodzeniu przedsiębiorstwa poza jego dotychczasowy rynek i penetrowaniu obszarów o odmiennej kombinacji kluczowych czynników sukcesu. Kiedy przedsiębiorstwo wytwarza i sprzedaje produkty podobne, to zmieniają się sieci i reguły ich dystrybucji, co często oznacza wchodzenie w nowy sektor, z zasadniczo odmiennymi warunkami powodzenia.

¹⁰³ Strategor, op. cit., str. 157

¹⁰⁴ Strategor, tamże, str. 159

Dywersyfikacja pionowa: integracja – Integracja w przód lub wstecz polega na nabywaniu nowych kompetencji oraz wzmacnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w dotychczasowej dziedzinie jego działalności.

Dywersyfikacja pozioma – polega na wchodzeniu przedsiębiorstwa w nowe dla niego dziedziny działalności. Najczęściej dziedziny te są bądź synergiczne, bądź komplementarne względem jego podstawowej działalności.¹⁰⁵

Dywersyfikacja przyjmuje bardzo różne formy. Najczęściej opcje dywersyfikacji wyróżnia się według:

- stopnia pokrewieństwa z dotychczasową domeną. Opiera się ona na wspólnym wykorzystywaniu zasobów i na problemie ryzyka. Istnieją dywersyfikacje podejmowane na podstawie tej samej technologii wytwarzania lub podobnej technologii wyrobu albo pozwalające na wspólne wykorzystanie systemu dystrybucji.
- pozycji w procesie tworzenia wartości. Wówczas dotyczy to faz w procesie tworzenia wartości. Dywersyfikacje mogą obejmować poprzedzające lub następujące względem danego przedsiębiorstwa fazy tworzenia wartości (dywersyfikacja pionowa). Dywersyfikacja pozioma szuka nowych domen w porównywalnej fazie tworzenia wartości, pozostających w bliższym lub dalszym związku z rynkiem pochodzenia.

Wyróżnia się trzy drogi dywersyfikacji:

- 1) *Akwizycję* – w praktyce jest najczęściej wybierana. Jest to sposób najszybszy i najprostszy – potrzebne know-how, klientela i itd. są pozyskiwane.
- 2) *Kooperacje* – wcześniej nie doceniana teraz wysuwa się na plan pierwszy. Czasami w formie nabycia licencji lub joint ventures. Kooperacja jest obiecująca przede wszystkim tam, gdzie dwie oddzielne umiejętności jednoczą się na nowym rynku (np. umiejętności badawcze i dystrybucyjne)
- 3) Znacznie rzadziej wybierana jest *własna budowa* (start up). Związane jest to z brakiem know-how oraz zbyt dużym ryzykiem. Tam jednak, gdzie kroczone tą drogą konsekwentnie powstała dobra prognoza sukcesu.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Strategor, op.cit., str. 169

¹⁰⁶H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Polityki Wrocławskiej, Wrocław 1998, str. 157

3. Strategie konkurencji

Najbardziej rozpowszechnionymi modelami konkurencji są strategie sformułowane przez M.Portera, które można rozpatrywać na poziomie domeny oraz na płaszczyźnie funkcjonalnej. Zostały one zaprezentowane w tabeli 6. Wśród nich można wyróżnić strategie:

- przywództwa kosztowego w obrębie całego rynku (sektora),
- dyferencjacji (wyróżnienia) w obrębie całego rynku,
- koncentracji na wybranej niszy lub segmencie rynkowym w zakresie: przywództwa kosztowego i wyróżnienia.¹⁰⁷

Tabela 6 Model strategii konkurencji M. Portera

Zakres działania	Przewaga strategiczna		
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
	Sektor	ZRÓŻNICOWANIE	PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE
	Segment	KONCENTRACJA	

Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, str. 61

Stosowanie strategii konkurencyjnych w sytuacji wolnego rynku ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwu trwałej przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Strategie te decydują o poziomie efektywności przedsiębiorstwa, ponieważ to od nich w ostateczności zależy zdolność do skutecznego konkurowania w wybranych dziedzinach działalności i kierunkach rozwoju.

Strategie kosztowe – ukierunkowują wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych. Na koszt całkowity składają się, oprócz bezpośrednich kosztów wytwarzania rozliczanych na jednostkę produktu, koszty prac koncepcyjnych, marketingu, dystrybucji oraz administracyjne i finansowe. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną

¹⁰⁷ R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, pod redakcją Rafała Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, str. 227

uzyskują te przedsiębiorstwa, które mają najniższe koszty. Mówiąc inaczej, zakłada się, że zdolność przedsiębiorstwa do minimalizowania kosztów daje mu przewagę nad konkurentami. Jeśli bowiem to rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują ci z nich, którzy produkują najtaniej. Z kolei wysoka marża zapewnia im możliwość dalszego inwestowania, a tym samym dalszego umacniania swojej pozycji rynkowej.¹⁰⁸ Obniżkę kosztów można osiągnąć różnymi drogami, z których najważniejsze są: eliminacja kosztów zbędnych (nieproduktywnych), w sferze produkcji, ograniczenie kosztów stałych (w grupie kosztów wydziałowych i ogólnego zarządu), zwiększenie skali wytwarzania, podniesienie wydajności pracy i innowacyjności produktu.¹⁰⁹

Przewaga kosztowa wynikająca z racjonalizacji kosztów jest zależna od wielu elementów, takich jak:

- ✓ wybór odpowiedniej technologii,
- ✓ dostęp do tanich surowców i materiałów dzięki na przykład pionowej integracji
- ✓ czynniki wewnętrzne, np. wykorzystanie zdolności produkcyjnej, organizacja podmiotu, dobór wykwalifikowanej kadry.

W strategii kosztowej obowiązuje założenie, że wzrost konkurencyjności w niewielkim stopniu zależy od zróżnicowania produktów, a konkuruje się głównie ceną, która dzięki małym kosztom może być ustalona na stosunkowo niskim poziomie. W związku z tym występuje skłonność do produkowania niewielu standardowych produktów, za to w długim czasie oraz w dużych ilościach. Ma to związek m.in. z wystąpieniem **efektu krzywej doświadczenia**.¹¹⁰ Koncepcja ta mówi, że w dłuższym okresie z każdym podwojeniem skumulowanej wielkości wytworzonych wyrobów (efekt doświadczenia) koszty jednostkowe spadają o około 20-30%.

Przedsiębiorstwo stosując strategię kosztową musi pamiętać o tym, że nie jest ona pozbawiona wad. Firma nie jest na rynku osamotniona i może się zdarzyć, że konkurenci osiągną mniejsze koszty przy niższych nakładach na ten cel. Ponadto wdrożone innowacje mogą zostać skopiowane przez konkurencję, w wyniku czego ich użyteczność dla podmiotu będzie ograniczona. Innym negatywnym aspektem rozwijania strategii kosztowej jest niebezpieczeństwo zaistnienia sytuacji, w której

¹⁰⁸ Strategor, op.cit., str. 78

¹⁰⁹ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, str. 61

¹¹⁰ R. Krupski, op. cit., str. 253

firma już mocno zaangażowana w dążenie do obniżki kosztów obniży swoją wrażliwość na jakość, serwis, itp.

Dyferencjacja- można ją zdefiniować jako *wytwarzanie każdej takiej oferty rynkowej, która przynależąc do danej dziedziny działalności, odróżnia się od oferty standardowej w tej dziedzinie czymś więcej niż tylko ceną, różnicę tę zaś rynek (lub jego znaczna część) wyraźnie dostrzega*¹¹¹. Kiedy firma swoją przewagę konkurencyjną opiera na specyfice oferty, to tym samym realizuje strategię dyferencjacji (wyróżniania się). W tym przypadku warunkiem koniecznym powodzenia jest rozpoznawalność specyfiki i jej docenienie przez rynek lub dostatecznie dużą jego część. Unikatowość oferty pozwala uciec od bezpośredniej rywalizacji zarówno cenowej, jak i kosztowej, ponieważ produkt danej firmy trudno porównać z wyborami jej konkurentów.¹¹² Stosując ten rodzaj strategii, przedsiębiorstwo dąży do dostarczenia ściśle określonemu klientowi produktu mającego zaspokoić jego dokładnie określoną, specyficzną potrzebę. Wyróżnienie pewnej szczególnej cechy produktu ma wywołać w kliencie poczucie uzyskania znacznie większej korzyści niż w przypadku produktu, w którym taka cecha nie byłaby specjalnie zaakcentowana. Dzięki temu konsument jest skłonny zapłacić znacznie więcej za dany produkt, niż wynikałoby to z prostego układu nakładów do efektów. Poza tym klient przywiązuje się do takiego produktu, stając się jego lojalnym użytkownikiem.¹¹³ Taka sytuacja ma tylko miejsce wówczas, gdy wyróżniona cecha produktu jest wyraźnie podkreślona, tak że konsument ją zauważy i jest ona dla niego ważna. Takie wyróżnienie może dotyczyć różnych cech nie tylko dostarczanego produktu, ale także usług świadczonych w związku z produktem, personelu firmy czy jego całościowego wizerunku.

Wyróżniamy trzy formy dyferencjacji :

- 1) **dyferencjacja iluzoryczna** lub **pseudodyferencjacja** – dyferencjację traktuje się jako efekt działań przedsiębiorstw zmierzających do wmówienia klientom przekonania o odmienności własnych produktów, które w rzeczywistości niczym się spośród innych nie wyróżniały. Stosowanie odpowiednich form reklamy i promocji umożliwia zmianę preferencji klientów na korzyść produktów danej firmy

¹¹¹ Strategor, op. cit., str. 98

¹¹² Strategor, tamże., str. 96

¹¹³ R. Krupski, op. cit., str. 254

- 2) **dyferencjacja przestrzenna** – w teorii ekonomii dyferencjację utożsamiano z terytorialnym rozproszeniem klientów. W takim podejściu oferta pozostawała jednorodna, natomiast, każdy klient, mając do wyboru produkty o porównywalnych cenach, skłaniał się do kupowania wyrobów na podstawie kryterium lokalizacji producenta.
- 3) **dyferencjacja jakościowa** – niektórzy ekonomiści uważali, że czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwom dyferencjację jest zróżnicowanie gustów i dochodów konsumentów. Wobec istniejącej różnorodności, firmy mogą się specjalizować w wytwarzaniu produktów dobrze przystosowanych do specyficznych oczekiwań różnych kategorii klientów, a zwłaszcza oferować im produkt mniej lub bardziej wyszukany.¹¹⁴

Typologia strategii dyferencjacji przedstawia się następująco:

Rys. 6 Typologia strategii dyferencjacji

	Unikatowość oferty jest dostrzegana i doceniana przez cały rynek	Unikatowość oferty jest dostrzegana i doceniana przez określony segment rynku	
Wartość i cena wzrastają powyżej oferty standardowej	STRATEGIA DOSKONALENIA	STRATEGIA SPECJALIZACJI	Różnica dodatnia
Wartość i cena spadają poniżej oferty standardowej	STRATEGIA ZUBOŻANIA	STRATEGIA ZAWĘŻANIA	Różnica ujemna
	Segmentacja wywołana przez podaż	Już istniejąca segmentacja wywołuje podaż	

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, strategia, struktury, decyzje, tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, str. 102

Strategia doskonalenia – „udoskonalony” produkt oferowany po porównywalnej cenie będzie przez większość klientów preferowany w stosunku do produktu standardowego, następnie może nawet sam się stać standardem.

¹¹⁴ Strategor, op. cit., str. 97

Strategia specjalizacji – polega na oferowaniu produktu adresowanego do szczególnego typu klienteli, który z góry jest zdefiniowany i, zakłada się, będzie w stanie dostrzec oraz docenić specyfikę oferty. W tym przypadku również mamy do czynienia z podwyższonym standardem produktu, ale udoskonalenie to będzie miało tylko znaczenie dla określonego segmentu rynku i tylko ci klienci będą skłonni zapłacić wyższą cenę. Takimi specjalnymi ofertami są np. produkty dla szczególnego rodzaju użytkowników (ludzi leworęcznych, niepełnosprawnych, o nietypowych rozmiarach).

Strategia zubożania - jest strategią oferowania po niższych cenach produktów o wartości niższej w porównaniu z ofertą standardową. Oferty te, podobnie jak produkty udoskonalone, są postrzegane jako różne od standardowych (tyle że in minus), kryterium zakupu w ich przypadku stanowi niższa cena.

Strategia zawężania – jest również strategią ujemnego wyróżniania się, ale jednocześnie jest ofertą adresowaną do szczególnego segmentu rynku, tzn. klientów dla których oferta standardowa jest „nadmiarowa”. Nie oznacza to jakiegoś obniżania wartości produktu w oczach tych właśnie klientów, lecz tylko pozbawienie ich wspomnianych „nadmiarów” umożliwiające ustalenie niższej ceny w wyniku zaoszczędzenia na kosztach wytwarzania.¹¹⁵

Strategia koncentracji wymaga skupienia się na wybranej grupie klientów, na określonym wycinku asortymentów wyrobów lub na rynku pojmovanym w aspekcie geograficznym. W przeciwieństwie do wcześniej omówionych strategii konkurencji strategia koncentracji jest stosowana z myślą obsługi tylko określonego segmentu.

Założeniem niniejszej strategii jest teza, iż firma może sprawniej działać w wąskim segmencie niż sektorze. Tym samym strategia koncentracji jest odpowiednikiem zasady specjalizacji wytwarzania. Powoduje to zmniejszenie udziału firmy w całym rynku, to zaś spowoduje konieczność rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności.¹¹⁶

Omówione dwie strategie konkurencyjne, a mianowicie strategia kosztowa i dyferencjacja, mogą być wybrane alternatywnie. Aby firma odniosła sukces musi wybrać jedną z tych strategii. Dążenie do realizacji obu, wynikające z niezdecydowania

¹¹⁵ Strategor, op. cit., str. 102-103

¹¹⁶ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, str. 62

kierownictwa, powoduje z reguły utknięcie w środku, niepełne i nieefektywne wdrożenie każdej z nich. Strategia kosztowa na ogół prowadzi do standaryzacji produktu, a więc w kierunku przeciwnym niż dyferencjacja, z kolei dyferencjacja prowadzi do wzrostu kosztów.¹¹⁷ Są to więc strategie sprzeczne i bardzo rzadko zdarza się by przedsiębiorstwo osiągnęło przywództwo kosztowe i dyferencjację, ale wówczas efekty takich strategii są bardzo duże.

4. Strategie funkcjonalne

Trzeci poziom w hierarchii strategii obejmuje *strategie funkcjonalne*. Strategie te są programami dotyczącymi funkcji przedsiębiorstwa, które opracowuje się na poziomie działów (departamentów) korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. Zazwyczaj są one programami długoterminowymi i odnoszą się do wyspecjalizowanych rodzajów firmy bądź problemów szczególnego znaczenia, mieszczących się w zakresie danej funkcji.¹¹⁸ Strategie funkcjonalne są przygotowane w takich obszarach jak: marketing, **zasoby ludzkie**, procesy informacyjne, system jakości, produkcja, finanse.

Strategie funkcjonalne są związane z wdrożeniem strategii opracowanych na poziomie pierwszym i drugim, stanowią rozwinięcie ogólnych strategii wzrostu (poziom pierwszy) oraz konkurencji (poziom drugi).¹¹⁹

Ze względu na dużą ilość rodzajów strategii funkcjonalnych, zostaną omówione tylko wybrane strategie, mianowicie **strategia personalna**, gdyż współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej muszą szukać innych, niż dotychczas sposobów podejmowania decyzji kadrowych i oddziaływania na ludzi, aby pozyskać ich dla celów firmy. Taka sytuacja jest spowodowana wieloma czynnikami, wśród których należy wymienić: tempo przeobrażeń w otoczeniu firmy, wzrastająca konkurencja, nowe bardziej wyrafinowane technologie produkcji, wysokie koszty pracy, wzrastający poziom wykształcenia i aspiracji pracowników. Również zapoznamy się ze **strategią produkcji**, a w dalszej części pracy zostaną ukazane **strategie marketingowe**.

¹¹⁷ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, str. 66-67

¹¹⁸ A. Stabryła, op. cit., str. 69

¹¹⁹ Z. Pierścionek, op. cit., str. 79

Strategia personalna inaczej w literaturze nazywana strategią zarządzania zasobami ludzkimi, bądź strategią zarządzania kadrami, obejmuje te decyzje odnoszące się do pracowników, które długofalowo ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają podstawowe znaczenie dla powodzenia organizacji. Strategie zarządzania kadrami można również określić jako zbiór działań dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej w celu wsparcia działań firmy do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej.¹²⁰ Głównym narzędziem, środkiem, który ma prowadzić do zrealizowania docelowej wizji zasobów ludzkich w firmie, jest właśnie strategia personalna.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje strategii personalnych.

C. Fisher wśród strategii personalnych wymienia:

- ❖ **Strategię ofensywną**
- ❖ **Strategię defensywną**¹²¹

Strategia ofensywna odnosi się do firm o dynamicznym wzroście, które wymagają pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka. Dlatego z rynku pracy rekrutowani są kandydaci o odpowiednich kwalifikacjach (aby zaspokoić potrzeby wzrostu). Ocena dokonywana jest bardziej w oparciu o wyniki niż cechy osobowe. Istnieje nastawienie raczej na sukces w dłuższym przedziale czasu. Bardziej powszechne w wynagradzaniu są gratyfikacje z tytułu udziałów w zyskach, akcji oraz nagrody (bonusy) niż płace podstawowe.

Strategia defensywna wyraża się z kolei w innych działaniach personalnych. Rekrutacja i promocja dokonywane są spośród pracowników z wewnątrz organizacji. Firmy nastawione są na bieżące, wymierne (ilościowe) wyniki i według tego oceniani są pracownicy. Wyżej jednak ceni się staż pracy, lojalność niż wydajność pracy. Natomiast wynagrodzenie oparte jest na hierarchicznej strukturze płac, określonej przez wartościowanie pracy.

¹²⁰ R. Krupski, op. cit., str. 261

¹²¹ R. Krupski, tamże, str. 262

Wśród strategii personalnych możemy wyróżnić również:

- ❖ **Strategię ilościową**
- ❖ **Strategię jakościową**¹²²

Strategia ilościowa koncentruje się głównie na obsadzie stanowisk i obejmuje dostosowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Wyraża się to głównie w planowaniu kadr i wiązaniu go z planem biznesu. Ta strategia rozpatruje zasoby ludzkie głównie jako koszt, który jest obniżany przez ograniczenie działalności firmy i substytucję pracy przez kapitał.

Jakościowa strategia personalna przez oddziaływanie motywacyjne zmierza do takiego uruchamiania zasobów ludzkich, aby uzyskać optymalny wynik. Operuje ona w perspektywie opartej na zasobach o dobrych cechach jakościowych.¹²³

Jeszcze inna klasyfikacja strategii personalnych opiera się na ujęciu organizacji jako systemu, który posiada interakcje z obiektami otoczenia i który jest miejscem przekształcania zasobów ludzkich. W tym ujęciu można wyróżnić działania dotyczące personelu skoncentrowane na „wejściu” do organizacji (**strategie zorientowane na „wejście”**), działania związane z transformacją cech (rozwojem) pracowników (**strategie zorientowane na rozwój i aktywizowanie**) oraz decyzje kadrowe dotyczące „wyjścia” z organizacji (**strategie zorientowane na „wyjście”**).

Strategia zorientowana na „wejście” obejmuje działania zmierzające do przyciągnięcia pożądanej grupy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Mieszczą się tutaj głównie działania z zakresu marketingu kadrowego i doboru kadr, nawiązujących do rynku pracy.

Strategia rozwoju i aktywizowania (transformacja) przyjmuje postać wielu działań, które skierowane są na indywidualne doskonalenie i rozwój pracowników oraz podniesienie ich sprawności. Równolegle następuje proces oddziaływania zmierzający do zintegrowania zbiorowości zatrudnionych i ukształtowania zasobów pracowniczych. Niezmiernie ważnym i integralnym składnikiem tej strategii jest wypracowanie systemu motywacyjnego, pobudzającego do proinnowacyjnego zachowania i wydajnej pracy.

¹²² R. Krupski, op.cit., str. 262

¹²³ R. Krupski, tamże, str. 262

*Strategia zorientowane na „wyjście” z organizacji dotyczy sposobu rozwiązywania stosunku pracy, ograniczania liczby (zasobu czasu pracy) pracowników. Powinna być związana z oceną (kontrolą) całej funkcji personalnej i przybierać możliwie bezkonfliktowe decyzje kadrowe. Służy temu wiele form mało jeszcze znanych w praktyce polskich organizacji.*¹²⁴

Formułowanie strategii personalnej powinno się zaczynać od postawienia pytań, które nawiązują do bezpośrednich celów funkcji personalnej, a mianowicie:

- jak zamierza się kształtować zbiorowość pracowników pod względem liczebności oraz cech i struktury kwalifikacyjnej, aby sprostać przewidywanym zadaniom firmy?
- jakie działania należy podjąć, jakie przyjąć rozwiązania, aby doprowadzić do zaangażowania się pracowników, tj. gotowości do realizacji powierzonych im zadań?

Odpowiedź na te pytania wymaga nawiązania do strategii firmy, uwzględnienia zewnętrznych i wewnętrznych czynników dotyczących zatrudnienia, gruntowej analizy posiadanych zasobów ludzkich z uwzględnieniem istniejących szans i zagrożeń.

Reasumując można stwierdzić, że strategia personalna przyczynia się do wzrostu wyników firmy (wartości dodanej) oraz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, a także zmniejszenia poczucia niepewności organizacji.

W wymiarze bardziej bezpośrednim strategia zarządzania kadrami wpływa na:

- a) długofalowe ukierunkowane działanie w zakresie funkcji personalnej,
- b) budowanie potencjału kadrowego firmy, a w tym: kształtowanie pracowników o pożądanych cechach i zaangażowaniu,
- c) zmniejszenie zjawisk patologicznych, jak: fluktuacja, absencja czy konflikty, poprawę klimatu społecznego,
- d) uzmysłowienie kierownictwu problemów kadrowych, mających znaczenie dla ich rozwiązywania i kształtowanie kompetencji interpersonalnych kierowników,
- e) zmniejszenie kosztów pracy.¹²⁵

Stosowanie strategii personalnej sprzyja osiągnięciu podstawowych celów przedsiębiorstwa, którymi są przetrwanie i rozwój.

¹²⁴R. Krupski, op.cit., str. 263

¹²⁵R. Krupski, tamże str. 269

Strategia produkcyjna odnosi się do tych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa, które wpływają na działalność wytwórczą. Strategia ta zajmuje się problemami jakości, wydajności oraz techniki. Jest integralną częścią strategii marketingowej przedsiębiorstwa i na tyle od niej zależną, że często jej wyodrębnienie jest trudne i ma charakter czysto umowny. Decyzje zawarte w strategii produkcyjnej dotyczą generalnie problemów ujętych w ogólnej strategii marketingowej, koncentrując się jednak na ich szczegółach operacyjnych. Działalność produkcyjna przedsiębiorstwa realizowana jest poprzez jego system produkcyjny.

Przyjęta strategia produkcyjna powinna dawać odpowiedź, jak ma być zbudowany system produkcyjny i w jaki sposób mają przebiegać w jego obrębie procesy transformacyjne, aby możliwe było zrealizowanie założeń zaprezentowanych w strategii marketingowej firmy.¹²⁶

¹²⁶ I. Durlik, Inżynieria zarządzania, Katowice 1993, str. 45

ROZDZIAŁ III

**WPLYW STRATEGII NA SYSTEM ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI**

1. Wpływ strategii ogólnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Rosnący stopień złożoności otoczenia i coraz większy jego wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji przyczynia się do intensyfikacji prac nad nowymi metodami i sposobami pozwalającymi na lepsze niż dotąd dostosowanie się firmy do zmienności rynku.¹²⁷ Jedną z takich metod jest podejście strategiczne, które wkracza niemal we wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, podkreślając przy tym dużą i ciągle rosnącą rolę czynnika ludzkiego.

Przedsiębiorstwa coraz częściej koncentrują swoją uwagę na strategiach, jakie są realizowane w organizacjach, ciągle je kontrolują i unowocześniają, chcą dzięki nim być zawsze o jeden krok do przodu przed konkurencją. Pomimo tak silnej koncentracji na strategii nie mogą zapomnieć o ludziach. To właśnie dzięki nim strategia organizacji i wszystkie jej cele są realizowane. To oni projektują i wykorzystują technologię, tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu. Od tego kim są, co robią, jak działają, zależy trwanie i zysk przedsiębiorstwa. Nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama.¹²⁸ Dlatego ogólna strategia musi być ściśle powiązana z poszczególnymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Wśród hierarchii strategii znajdują się strategie na poziomie ogólnym i to właśnie one m.in. mają wpływ na planowanie, motywowanie, ocenianie, szkolenie, wynagradzanie, itp. personelu.

W strategii specjalizacji, przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej dziedzinie działalności. Dlatego stosując tą strategię należy zatrudniać w firmie ludzi o wysokich kwalifikacjach, umiejętnościach, by uzyskać przewagę konkurencyjną. Natomiast stosowanie przez firmę strategii dywersyfikacji (zróżnicowania) pociąga za sobą konieczność rozwijania kapitału ludzkiego firmy przez zatrudnienie pracowników o dużym i często ukrytym potencjale oraz długofalowe doskonalenie tego potencjału w zgodzie z celami firmy. Rozwój kapitału ludzkiego następuje poprzez pozyskiwanie

¹²⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, str. 254

¹²⁸ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 487

dobrze zmotywowanych pracowników i wspieranie ich w nabywaniu wiedzy i umiejętności, które oni sami uznają za ważne.¹²⁹

Dywersyfikacja jako rodzaj strategicznego programu personalnego ma miejsce wówczas, gdy firma zaczyna rozwijać nowe dla siebie rodzaje działalności, przechodząc z pewnych domen na inne. Pokonanie barier wejścia na nowe rynki i sektory wymaga uprzedniego przygotowania istniejących zasobów ludzkich do działania w nowych obszarach. Podstawową treścią dywersyfikacji jest zatem rozwój pracowników zapewniający wykonywanie nowych zadań. Podstawą rozwoju pracowników jest prognoza wymagań pracy związanych z nowymi zadaniami. Rozwój pracowników przy realizowaniu strategicznego programu dywersyfikacji obejmuje dopasowanie istniejących profili zdolności pracowników do prognozowanych profili wymagań pracy. Realizacja strategicznego programu dywersyfikacji możliwa jest poprzez pozyskiwanie z zewnątrz pracowników do nowych zadań lub konsekwentne stosowanie w polityce personalnej modelu kapitału ludzkiego.¹³⁰

Tabela 7 Wpływ strategii ogólnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

STRATEGIE NA POZIOMIE OGÓLNYM	WPLYW STRATEGII NA POSZCZEGOLNE ELEMENTY SYSTEMU ZZL
Strategia specjalizacji	<p>Planowanie zatrudnienia – w tym etapie należy zwrócić uwagę na kwalifikacje pracowników, gdyż firma realizując tą strategię musi posiadać odpowiednio wyszkolonych w określonej dziedzinie pracowników.</p> <p>Rekrutacja – zwraca się uwagę przede wszystkim na umiejętności danego kandydata. Firma musi zdecydować jaką formę rekrutacji zastosuje – przeważnie wybierana jest rekrutacja wewnętrzna, gdyż bardzo ważna jest znajomość własnego pracownika, jego słabych i mocnych stron.</p> <p>Selekcja – tak jak i w procesie planowania oraz rekrutacji zwraca się uwagę na zakres umiejętności pracownika, czym się specjalizuje i czy jest wystarczająco dobry w tym co robi. Zatrudnienie takiego pracownika gwarantuje firmie bycia</p>

¹²⁹ Pod redakcją A. Poczrowskiego, Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 47

¹³⁰ A. Lipka, Między wzrostem a redukcją, w: „Personel”, nr 6/1997, str. 8-9

<p>Dywersyfikacja</p>	<p>najlepszymi w branży. Specjaliści poszukiwani są poprzez własnych pracowników, gdyż to obniża koszty selekcji, bowiem znane są siły i słabości pracowników.</p> <p>Motywacja – dobrze opracowany system motywacyjny, zapewniający pracownikom długotrwałe zatrudnienie. Pracownicy będą identyfikować się z firmą. Motywacja nastawiona na jakość, twórczość pracy.</p> <p>Ocena personelu- stosuje się tu te sposoby oceny pracowników, które pozwolą na wiarygodną ocenę ich pracy. Stosuje się formalną ocenę personelu, co pół roku lub co rok lub w różnych okresach. Ocena ma spowodować osiągnięcie przez pracownika lepszych wyników w przyszłości.</p> <p>Wynagradzanie – strategia ogólna nie może istnieć bez strategii wynagradzania, gdyż obie rozwijają się równoległe i są zależne w tym sensie, że sukces strategii ogólnych zależy od sukcesu strategii wynagradzania i odwrotnie. Wynagrodzenie stanowi klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dlatego powinno się wzmocnić uzależnienie wynagrodzeń od efektywności firmy. Powinno się wynagradzać personel wg potrzeb, wkładu pracy oraz uzyskiwanych wyników.</p> <p>Szkolenia – odgrywają znaczącą rolę szczególnie w fazie rozwoju czy wzrostu przedsiębiorstwa.</p> <p>Derekrutacja – strategia specjalizacji uwzględnia zwalnianie personelu w przypadku posiadania przez nich kwalifikacji nie spełniających wymagania firmy. Jednakże pozbycie się pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami jest rzadkim zjawiskiem, gdyż firma albo utrzymuje taką pozycję jaką osiągnęła dzięki tym pracownikom albo przerzuca się na nową działalność.</p> <p>Planowanie zatrudnienia – strategia dywersyfikacji umożliwi przygotowanie nowych stanowisk pracy oraz zdefiniowanie wymagań wobec kandydatów, m.in. zróżnicowane kwalifikacje, umiejętności. Jest to planowanie długookresowe. Występuje nastawienie na jakość siły</p>
------------------------------	--

¹³¹ George Stonehouse, Jim Hamill, David Campbell, Tony Purdie, Globalizacja. Strategia i Zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, str. 161

¹³² A. Żurek, Nie tylko teczki, czyli kadrowiec współautorem strategii firmy, w: „Personel”, nr 9/1998, str. 16

	<p>robotycznej. Strategia ta stwarza firmie możliwości efektywnego wykorzystania potencjału finansowego, rzeczowego i kadrowego z efektami typu synergetycznego włącznie.</p> <p>Rekrutacja – przeprowadzenie rekrutacji osób na nowe stanowiska, np. analityków finansowych, menedżerów portfela itp. Poszukiwany jest wykwalifikowany personel, kreatywny, szybko dostosowujący się do zmian.</p> <p>Selekcja – opracowanie metod selekcji, które pozwalają nie tylko na wybór osób o najwyższych kwalifikacjach, ale również zrezygnowania z tych, którzy nie będą w stanie pracować w warunkach transformacji firmy. Nastawienie na pracę zespołową.</p> <p>Motywowanie i ocena personelu – stworzenie i wdrożenie nowego systemu ocen i motywacji oraz miar realizacji zadań oddających zmiany w strukturze organizacyjnej. Wylanianie tych pracowników, których kwalifikacje i predyspozycje są przydatne dla „nowej” organizacji. Ocenianie następuje w okresie krótkim i długim. Zwraca się uwagę na premiowanie, kreatywność i zaangażowanie.</p> <p>Wynagradzanie – stosowanie odpowiednich form wynagradzania nakierowanych na osiągnięcie przez pracownika większej wydajności pracy przy nie pogorszonej jakości pracy, np. czasowo – premiowej czy kafeteryjnej. Mechanizmy motywacyjne oparte na realizacji celów ilościowych.¹³¹</p> <p>Szkolenia – częste szkolenia ze względu na ciągle różnicowanie produktu, preferowane jest również samokształcenie</p> <p>Derekrutacja – zwalnianie pracowników, których profile zawodowe przestały być odpowiednie dla realizacji nowych zadań i celów.¹³²</p>
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Realizacja powyższych strategii wymaga integracji z system ZZZ. Dlatego strategia dywersyfikacji wymusza dostosowanie systemów wynagrodzeń do specyfiki

branży, natomiast w strategii specjalizacji kładzie się nacisk na wartości związane z tworzeniem jakości dla klienta.¹³³

2. Wpływ strategii konkurencji na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Kolejny szczebel w hierarchii strategii poświęcony jest **strategii konkurencji**. Jak już zostało wspomniane w drugim rozdziale pracy najbardziej rozpowszechnionymi modelami konkurencji są strategie sformułowane przez M. Portera. Dzięki nim firma może wypracować sobie taką pozycję, aby możliwie najpełniej wykorzystać przewagę, jaką firma posiada w stosunku do innych uczestników rynku (konkurentów). Opiera się ona na analizie konkurencyjnej, która jest oceną prawdopodobnych możliwości przyjęcia lub zmian strategii przez innych.¹³⁴ Wypracować może firma określoną pozycję tylko i wyłącznie dzięki zatrudnionemu personelowi. Dlatego należy tu podkreślić bardzo ścisły związek strategii na poziomie konkurencji z poszczególnymi elementami systemu ZZL.

Strategor stwierdza, że wyniki badań przeprowadzone w wielu branżach wskazują, że przedsiębiorstwo wytwarzające po niższych kosztach jest jednocześnie tym, które skumulowało najwyższą produkcję. Stwierdzenie tego faktu stało się punktem wyjścia w opracowaniu koncepcji efektu doświadczenia.¹³⁵ Niektóre z przyczyn wystąpienia efektu doświadczenia związane są z zasobami ludzkimi. Po pierwsze: jest to – występujący zarówno w produkcji, jak i w sferze usług – efekt wprawy wynikający z powtarzalności tych samych zadań pracy i skrócenia czasu ich wykonania. Po drugie: są to innowacje zorientowane na podwyższenie jakości wytwarzanego produktu czy usługi. Trzeba tu dodać, że innowacje mogą być wynikiem nie tylko własnej pracy, ale i efektem „kopiowania” lub „podkradania”.¹³⁶ Celem **strategii kosztowych** jest dążenie do minimalizacji kosztów. Przedsiębiorstwo chcąc całkowicie zminimalizować koszty może utrzymać płace na niższym poziomie i (lub) ograniczać działalność socjalną. Taka strategia może jednak prowadzić do odpływu

¹³³ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, Globalizacja wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa 2001, str. 103

¹³⁴ A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, op.cit., str. 171

¹³⁵ Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, str. 79

¹³⁶ A. Lipka, Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 44

wartościowych pracowników, którzy w firmie nie mogli zaspokoić swoich aspiracji zarobkowych. Problemem może się również okazać potrzeba ścisłego nadzoru i kontrolowania zachowań pracowników. Niełatwe może być również motywowanie do zachowań pro jakościowych, gdyż strategia ta zakłada minimalizację kosztów bez obniżania jakości wytwarzanych produktów czy usług. Pracownikom stawiane są relatywnie stabilne, dokładnie sprecyzowane wymagania. Decyzje dotyczące wynagradzania podejmowane są przy ścisłym uwzględnieniu warunków rynkowych. Strategia tego typu implikuje również:

- krótkookresową rekrutację zewnętrzną, uzależnioną od aktualnego popytu na pracę; brak popytu „na zapas”,
- nastawienie na liczbę pracowników,
- krótkookresową, opartą na wynikach ocenę pracowników,
- inwestycje w pracowników zorientowane ściśle na wykonywane zadania pracy,
- pionowe ścieżki kariery; kariery szybkie (awanse i degradacje); kryteria związane z produktywnością pracy; rozwój w kierunku uzyskania specjalizacji.¹³⁷

Przedsiębiorstwo pragnące konkurować poprzez obniżkę kosztów powinno tak dobrać elementy systemu personalnego, aby sprzyjał rozwojowi produktywności i wydajności personelu. A zatem koszt jego utrzymania powinien być możliwie niski. Tak więc ogranicza się środki przeznaczone na planowanie, rozwój i kształcenie, w pewnej mierze także na działalność socjalną. Ograniczając środki należy uważać, by nie popaść w przesadę, gdyż to właśnie system personalny zapewnia rozwój pożądanых cech u pracowników i dzięki niemu firma może realizować strategię lidera kosztowego. Przeznaczyć należy zatem spore środki na rozwój systemu ocen pracowników, a także rekrutację i selekcję. Nie należy również zapomnieć o atrakcyjnych nagrodach za najlepsze wyniki pracy.¹³⁸

Z kolei warunkiem podjęcia **strategii dyferencjacji** są umiejętności w zakresie marketingu oraz projektowania wyrobów, a także zdolności twórcze kadry. Jak zostało wspomniane w drugim rozdziale niniejszej pracy wyróżniamy cztery typy strategii dyferencjacji. **Strategie doskonalenia i specjalizacji** wymagają dużego zaangażowania w sferę badawczo – rozwojową i stawiają w stosunku do wykonywanej przez

¹³⁷ A. Lipka, op. cit., str. 44-45

¹³⁸ M. Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, str. 39

pracowników pracy wysokie wymagania jakościowe. Istotne jest zatem przy ich stosowaniu opracowanie systemów motywowania kładących nacisk na twórczość i jakość, a nie na ilość wykonywanej prac. Ponadto strategia specjalizacji zorientowana na zaspokojenie „nietypowych” potrzeb klientów może wymagać realizacji dodatkowych szkoleń pracowników zorientowanych na wykształcenie specyficznych, nie ujmowanych w ogólnych przygotowaniach do wykonywania pracy zawodowej, umiejętności. Inne implikacje personalne strategii doskonalenia to:

- ✓ długookresowa rekrutacja wewnętrzna lub pozyskiwanie zdolnych do twórczej pracy specjalistów, lubiących ryzyko i tolerujących występowanie nie dających się przewidzieć sytuacji pracy,
- ✓ akcent na jakość zasobów ludzkich,
- ✓ zatrudnienie długotrwałe i bezpieczne,
- ✓ przewaga poziomych ścieżek kariery (przy czym specjalizacji faktyczne możliwości w tym zakresie są ograniczone),
- ✓ rozbudowane, zindywidualizowane inwestycje w kapitał ludzki o charakterze uniwersalnym,
- ✓ ocenianie kwalifikacji, postaw i zachowań (w miejscu pomiarów ilościowych wykonywanej pracy),
- ✓ położenie nacisku na ocenianie w systemie otwarcia,
- ✓ stosowanie strategii wysokiego wynagradzania (a nieraz i lidera płacowego).¹³⁹

Natomiast **strategie zubożenia i zawężenia**, stanowiące strategie ujemnego wyróżniania się, mogą również powodować konieczność przeszkolenia pracowników wytwarzających dotychczas tzw. produkty czy usługi standardowe.¹⁴⁰

¹³⁹ A. Lipka, op.cit., str. 46

¹⁴⁰ A. Lipka, op. cit., str. 47

Tabela 8 Wpływ strategii konkurencji na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

STRATEGIE KONKURENCJI	WPŁYW STRATEGII KONKURENCJI NA ELEMENTY SYSTEMU ZZL
<p>Strategie kosztowe</p>	<p>Planowanie zatrudnienia – dążenie do pozyskania dobrze wykwalifikowanego personelu. Jednakże przedsiębiorstwo ogranicza środki na planowanie, gdyż jego głównym celem jest minimalizacja kosztów. Okres krótki i średni, równoważenie bieżącego zapotrzebowania z podażą siły roboczej, podejście ilościowe, raczej zewnętrzny rynek pracy.</p> <p>Rekrutacja – proces rekrutacji musi być przygotowany szczególnie starannie, co wiąże się z wydatkowaniem dość sporych sum pieniędzy. Raczej firma korzysta z zewnętrznego rynku pracy-krótkookresowa rekrutacja zewnętrzna. Stosuje się również outsourcing. Pionowe ścieżki kariery, szybkie awanse, raczej zewnętrzny rynek pracy. Rekrutacja zależna od popytu na pracę.</p> <p>Selekcja – podobnie jak rekrutacja musi być przygotowana bardzo dokładnie, gdyż m.in. wyłonieni z procesu selekcji kandydaci będą musieli realizować zamierzone cele firmy. Dlatego selekcja jest rygorystyczna na wejściu. Dokonywana jest ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością.</p> <p>Motywowanie i ocena – koncentracja na wynikach, realizacja celu, krótki okres oceny,¹⁴¹ relatywna skala ocen. Pracownicy motywowani są poprzez nagrody materialne oraz szybki awans. Nagrody: powiązanie nagród z realizacją celów, nagrody związane z karierą oraz nagrody pieniężne, degradacje i zwolnienia</p> <p>Wynagrodzenia – uzależnione jest od osiągniętych wyników, czy dany pracownik zrealizował cel założony przez firmę. Płace pracowników utrzymane są na niskim poziomie, ogranicza się działalność socjalną.</p>

¹⁴¹ A.K. Koźmiński, Wł. Piotrowski, op. cit., str. 530

<p>Dyferencjacja</p>	<p>Szkolenia – kształcenie specjalistyczne, uzupełnienie kwalifikacji zadaniowych; krótkie kursy. Występuje nacisk na samokształcenie oraz przyuczenie poprzez doświadczenie.</p> <p>Derekrutacja – zwalnianie pracowników, którzy są mało przydatni dla organizacji – osiagają niską wydajność, brak samokształcenia, nie nadążają za postępem technicznym. Odływ wartościowych pracowników.</p> <p>Planowanie zatrudnienia– poszukiwanie pracowników innowacyjnych, otwartych na zmiany, posiadających umiejętności interpersonalne. Długookresowe planowanie, nacisk na jakość siły roboczej. raczej wewnętrzny rynek pracy.</p> <p>Rekrutacja – pozyskanie z zewnętrznego rynku pracy szeroko wykwalifikowanego personelu czasami o specyficznych kwalifikacjach</p> <p>Selekcja – wybór tylko najlepszych. Proces ten jest dość rygorystyczny. Korzystanie z usług agencji zajmujących się rekrutacją i selekcją</p> <p>Ocena – częste (miesięczne, półroczne) ocenianie pracowników przez kadrę kierowniczą. Oceny w okresie krótkim, długim. Kryteria raczej ogólne, zwraca się uwagę na wyniki pracy, kwalifikacje, postawę i zachowanie. Ocena pod kątem zaangażowania, lojalności.</p> <p>Szkolenia- ze względu na ciągły postęp techniczny wymagane są szkolenia kadry pracowniczej zarówno najwyższego jak i najniższego szczebla. Kształcenie ogólne i specjalistyczne. Intensywne inwestowanie w personel.</p> <p>Wynagradzanie – mile widziany kafeteryjny system wynagrodzeń, premie. Płace związane są z kreatywnością i wspieraniem zmian. Wysoki system premiowania. Ocena i płaca ściśle związana z wynikami pracy.</p> <p>Derekrutacja- zwalnianie pracowników o niskich kwalifikacjach nie wyrażających chęci ścisłej współpracy z firmą.</p>
-----------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

3. Wpływ strategii funkcjonalnych na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Podobnie jak strategie na poziomie ogólnym i konkurencji mają wpływ na elementy systemu ZZL, tak i strategie funkcjonalne przyczyniają się do sukcesu firmy. Dlatego też w tym podrozdziale zostanie ukazany wpływ strategii funkcjonalnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie firmy dotyczące określonych obszarów funkcjonalnych w tym strategia personalna powinny być ze sobą zintegrowane. Należy jednak mieć na uwadze, że strategie funkcjonalne (podobnie jak strategie ogólne i konkurencji) nie muszą mieć wpływu na wszystkie elementy systemu ZZL, bowiem każda z nich inaczej oddziałuje, w mniejszym lub większym stopniu, na rekrutację, ocenianie czy wynagradzanie pracowników.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną i unikalną konfigurację działań, obejmującą wytyczenie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób prowadzący do generowania wartości dla organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu strategia personalna jest permanentnie odnawiającym się procesem.¹⁴²

Jeżeli przyjmiemy, że strategia firmy oznacza wytyczanie kierunku jej działania w otoczeniu tak, by mogła ona osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, to strategicznym celem w sferze zasobów ludzkich będzie takie ich ukształtowanie, by zapewniały nie tylko efektywną realizację bieżących celów firmy, ale by były także podstawą owej przyszłej przewagi.¹⁴³

Strategie funkcjonalne to przede wszystkim strategie działań marketingowych (strategie produktu, cen, promocji, kanałów dystrybucji itp;), strategie zarządzania finansami, strategie rozwoju bazy badawczo – rozwojowej oraz strategie personalne. Strategie funkcjonalne stanowią uzupełnienie i uszczegółowienie strategii podstawowych i strategii biznesów. Przyjmują one także postać analiz i projektów decyzji, na przykład dotyczących zmian struktury organizacyjnej firmy, skali zadań operacyjnych, wyboru przedsięwzięć inwestycyjnych, kształtowania systemu

¹⁴² Pod redakcją A. Poczowskiego, Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 38

¹⁴³ A.Poczowski, Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, w: „Personel” nr21/2001, str.14

wynagrodzeń.¹⁴⁴ Strategie funkcjonalne są opracowane w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Muszą one więc współgrać ze strategią ogólną firmy, by można było osiągnąć sukces.

Jak już zostało wspomniane jedną ze strategii na poziomie funkcjonalnym jest **strategia personalna**. Jej główną rolą jest wypełnienie wymagań strategii organizacyjnej, dotyczących liczebności pracowników, ich kwalifikacji, itd.; Ogólnie rzecz biorąc strategia personalna przyczynia się do wzrostu wyników firmy oraz do osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku, a także zmniejszenia poczucia niepewności organizacji. Dlatego ma ona istotny wpływ na rekrutację, selekcję, motywację, wynagrodzenia, itd., gdyż jest ona realizowana przez ludzi którzy tworzą strategiczny łącznik organizacji.

Tabela 9 Wpływ strategii funkcjonalnych na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategie funkcjonalne	Wpływ strategii na poszczególne elementy systemu ZZL
<p>STRATEGIE PERSONALNE: Strategia ofensywna</p>	<p>Rekrutacja – z rynku pracy rekrutowani są kandydaci o odpowiednich kwalifikacjach (aby zaspokoić potrzeby wzrostu)</p> <p>Selekcja – wybór pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka.</p> <p>Szkolenie – firma przekwalifikowuje swoich pracowników by osiągnąć zamierzone cele. Wysyła pracowników na kursy.</p> <p>Ocena personelu – dokonywana jest w oparciu o wyniki niż cechy osobowościowe.</p> <p>Motywacja – w celu sprawnego, szybkiego i łatwego wykonywania zadań pracownicy otrzymują premie indywidualne czy też zespołowe.</p> <p>Wynagradzanie – bardziej powszechne w wynagradzaniu są gratyfikacje z tytułu udziału w zyskach, akcji oraz nagrody (bonusy) niż płace podstawowe. Pracownicy wynagradzani są za efekty pracy.</p>

¹⁴⁴ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, str. 69

<p>Strategia defensywna</p>	<p>Rekrutacja – zatrudnianie pracowników jak i ich promocja dokonywane jest spośród pracowników z wnętrza organizacji.</p> <p>Ocenianie personelu – firma stosująca strategię defensywną nastawiona jest z reguły na bieżące, wymierne (ilościowe) wyniki i według tego kryterium ocenia swoich pracowników. U pracowników bardziej ceni się lojalność, staż pracy niż wydajność.</p> <p>Wynagrodzenie – oparte jest na hierarchicznej strukturze płac, która określana jest przez wartościowanie pracy. Występuje dynamiczny udział płacy zasadniczej. Wynagrodzenie adekwatne do przepracowanego czasu.</p> <p>Derekrutacja – firma stosująca tą strategię wstrzymuje inwestycje, bądź ogranicza asortyment produkcji, a to z kolei powoduje redukcję stanowisk pracy</p>
<p>Strategia ilościowa</p>	<p>Ten rodzaj strategii personalnej głównie wpływa na planowanie zatrudnienia, gdzie dąży się do dostosowania potrzeb personalnych firmy do potrzeb rynku.</p>
<p>Strategia jakościowa</p>	<p>Ten rodzaj strategii personalnej wpływa najbardziej na motywację, gdyż dąży się do takiego uruchamiania zasobów ludzkich aby uzyskać optymalny wynik.</p>
<p>Strategie zorientowane na „wejście”</p>	<p>W firmach realizujących ten rodzaj strategii przeprowadzana jest bardzo staranie rekrutacja i selekcja. W znacznej części występuje także orientacja na rozwój i aktywizowanie kadr. W tego typu przedsiębiorstwach dąży się również do redukcji kosztów pracy (aby stać się bardziej konkurencyjnymi), a to z kolei związane jest z licznymi zwolnieniami pracowników.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Kolejnym rodzajem strategii funkcjonalnych są **strategie marketingowe**. Przez strategie marketingowe rozumie się zarówno wszelkie działania, metody, filozofię, zmierzające do zwiększenia sprzedaży towarów i usług, które natrafiają na bariere popytu. Strategie marketingowe obejmują również cały obszar związany

z konkurowaniem między przedsiębiorstwami i dążeniem przez nie do osiągnięcia przewagi rynkowej. Wreszcie strategie marketingowe są związane z oddziaływaniem w kierunku samych klientów, a ściślej mówiąc – tzw. grup docelowych. Celem tych strategii jest estymowanie, profilowanie potencjalnego klienta, przynależącego do odpowiedniego segmentu rynku, aby w ostateczności sformułować najlepszą ofertę usługowo – produktową, odpowiadającą jego potrzebom.¹⁴⁵ Tak więc strategie marketingowe rozumiane jako wybór celów, zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom firmy, wyznaczając rozmiary, kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej, mają duży wpływ na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Bowiem cały proces technologiczny, produkcja, sprzedaż, rozwój produktu, dążenie do wzrostu udziału w rynku itp. realizowane są przez ludzi i tylko dzięki nim firma może odnieść sukces. By było możliwe osiągnięcie zmierzonych celów musimy wiedzieć jakich poszukujemy pracowników - i takich zatrudnić, odpowiednio ich wynagradzać, skutecznie motywować, a także rozwijać ich umiejętności. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać silną przewagę konkurencyjną poprzez zatrudnienie i szkolenie lepszych pracowników.¹⁴⁶ Przed ludźmi, a więc personelem firmy, który jest bezpośrednio związany z konsumentem stawiane są różnego rodzaju wymagania np. zaangażowanie, odpowiedni wygląd, dyskrecja, właściwe zachowanie w stosunku do klientów. Wiąza się z tym szkolenia pracowników, stosowanie zachęt i bodźców do pracy i inne kwestie dotyczące wpływu konsumentów na proces sprzedaży produktu, wzajemnych stosunków między nimi.¹⁴⁷

Wyróżniamy wiele rodzajów strategii marketingowych, wśród nich są strategie pull i push. Są one związane ze zbytem produkowanych wyrobów. Proces ten realizowany jest przez personel, dlatego strategie marketingowe muszą być powiązane z poszczególnymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi. To jakich zatrudnimy pracowników, z jakimi kwalifikacjami, doświadczeniem, jak ich wyszkolimy, jak będziemy motywować, wynagradzać i dalej rozwijać ich umiejętności, nie jest bez znaczenia. Bowiem prawidłowe zdefiniowanie poszczególnych elementów systemu ZZL pozwoli na osiągnięcie założonego celu jaki firma postawiła przed sobą,

¹⁴⁵ R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, str. 201

¹⁴⁶ P. Kotler, Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrożenie i Kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, str. 279

¹⁴⁷ J. Penc, Strategiczny System Zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, str. 246

np. związanego ze zbytem produkowanych wyrobów. W tym przypadku wyróżnia się dwie strategie:

Strategia push (pchnięcia) – polega na wykorzystaniu środków promocji, reklamy itp. do oddziaływania na poszczególne ogniwa dystrybucji (hurt i detal). Głównym jej zadaniem jest „pchanie” produktu w stronę konsumenta przez wybrany kanał dystrybucji. Cechuje ją bardziej agresywne zachowanie sprzedawcy (sprzedaż osobista, akwizycja, upusty, polityka marż detalicznych, wyłączność sprzedaży itp.)¹⁴⁸ Ten rodzaj strategii wymaga od producenta podjęcia pewnych działań marketingowych (głównie w zakresie personelu, sprzedaży i promocji handlu) skierowanych na pośredników, aby nakłonić ich do zamówienia danego produktu i promowania go wśród docelowych konsumentów.¹⁴⁹ Firma stosując ten rodzaj strategii musi rekrutować z zewnętrznego rynku pracy ludzi kreatywnych, z doświadczeniem, lubiących współpracować z ludźmi. Wynagrodzenie uzależnione jest od wyników pracy. Zazwyczaj stosowane są premie, które mają za zadanie dodatkowo motywować personel. Często firma stara się podnosić kwalifikacje pracowników, zapewniając im krótkookresowe szkolenia.

Strategia pull (przyciągania) – obejmują działania marketingowe nastawione na ostatecznego konsumenta, aby wywołać u niego zainteresowanie danym produktem i nakłaniania pośredników do jego zakupu. Strategia ta polega więc na intensywnej reklamie określonych produktów w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych. Wytworzony dzięki temu popyt powoduje „ssanie” produktu do kolejnych ogniw dystrybucji: nabywca „wyciąga” do transakcji detalistę, ten hurtownika, który z kolei zgłasza popyt u producenta. Jest to więc strategia polegająca na „przyciąganiu” konsumentów do towarów. Stosuje się ją przeważnie w dystrybucji produktów markowych (np. drogich samochodów).¹⁵⁰ Ten rodzaj strategii świetnie obrazuje, jak strategia musi ściśle współgrać z elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi, by można było osiągnąć zamierzony cel. Przedsiębiorstwo realizujące tą strategię musi skupić swoją uwagę na doborze pracowników, odpowiedniej selekcji, motywowaniu, wynagradzaniu i ocenianiu, a przede wszystkim musi ciągle szkolić pracowników by mogli i umieli skutecznie pozyskiwać klientów.

¹⁴⁸ I.Penc-Pietrzak, Strategie biznesu i marketingu, Wydawnictwo profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 261

¹⁴⁹ Philip Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, str.565

¹⁵⁰ I. Penc – Pietrzak, op.cit., str. 261-262

Przedsiębiorstwo, które „walczy” z konkurencją poprzez markę kieruje się inną logiką przy doborze elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Bowiern wówczas potrzebni są ludzie twórczy, zaangażowani i troszczący się o image firmy, o wysoką jakość produktu czy usługi. Należy zatem rozwinać te cechy pracowników, które sprzyjają zaangażowaniu i twórczemu uczestnictwu. Firma nie szczędzi środków na kształcenie, na rozwijanie więzi pracowników z organizacją (kariery poziome, długookresowe zatrudnienie), pobudzenie aspiracji (alternatywny system karier, intensywne kształcenie ogólne). Firma taka zwraca szczególną uwagę na swoje zasoby społeczne, starając się je utrzymać. Nie można pozwolić na to, aby wykształceni pracownicy, w których rozwój zainwestowała poważne środki, opuszczali ją i zatrudniali się np. u konkurenta. Firma musi więc planować w długim okresie, biorąc pod uwagę szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych.¹⁵¹

Koncepcja strategii marketingowych winna być przedyskutowana z innymi pracownikami, bo to oni będą ją realizować i to oni przyczynią się do jej sukcesu lub niepowodzenia.

4. Wpływ strategii globalnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Obecnie zauważamy nasilający się proces globalizacji i związane z nim umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw. A to niesie z sobą nowe wyzwania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa powinny zacząć myśleć o zmianach w swoich firmach, aby mogły zacząć stosować strategie globalne, które mają bardzo duży wpływ na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategie globalne koncentrują się na osiągnięciu maksymalnej produktywności i racjonalizacji kosztowej poprzez masową produkcję optymalizowaną w skali globalnej oraz centralizację łańcucha wartości. Nawiązują one tym samym do strategii minimalizacji kosztów bądź przywództwa kosztowego w ujęciu Portera.¹⁵²

Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu globalnym opiera się na koncepcjach strategicznych, uwzględniających możliwość działania na rozszerzających się rynkach, a także rynkach pracy.

¹⁵¹ M.Kostera, op.cit., str. 39

¹⁵² Pod redakcją A. Poczowskiego, op. cit., str. 40

Czynnikiem o szczególnym znaczeniu dla rozwiązań w sferze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest wyznawana przez kierownictwo danej korporacji filozofia, w której wyraża się jego stosunek do procesu umiędzynarodowienia. Biorąc pod uwagę wszystkie możliwe postawy w tej kwestii, można wyróżnić cztery wzorcowe typy przedsiębiorstw międzynarodowych, według Perlmuttera:

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- geocentryczne,
- regiocentryczne¹⁵³

W *etnocentrycznej*, określanej również jako monocentryczna, koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego wychodzi się z założenia o wyższości kraju ojczystego i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw nad firmami z krajów goszczących i trzecich. Konsekwencją takiego podejścia jest strategia polegająca na przenoszeniu koncepcji zarządzania oraz menedżerów z centrali organizacji do jej jednostek organizacyjnych lub partnerów za granicą. Również system podejmowania decyzji zostaje w centrali firmy.

U podstaw *policentrycznej* koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego leży przekonanie o występowaniu między warunkami otoczenia panującymi w kraju ojczystym i goszczącym istotnych różnic, które uniemożliwiają ujednoczenie struktur organizacyjnych, kanałów przepływu informacji, systemów wynagradzania i innych mechanizmów koordynacyjnych. Konsekwencją takiego postrzegania istniejącej sytuacji jest strategia polegająca na zatrudnieniu pracowników z kraju goszczącego oraz opracowywaniu koncepcji zarządzania w miejscu lokalizacji zagranicznej jednostki organizacyjnej.

W *geocentrycznej* koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego potrzeba integracji poszczególnych jego jednostek organizacyjnych, które działają w różnych krajach, jest postrzegana jako ważniejsza niż potrzeba uwzględniania indywidualnych różnic cechujących warunki panujące w tych krajach. Wyraża się to w przyjęciu strategii polegającej na dążeniu do koordynowania działalności tych jednostek organizacyjnych. W odróżnieniu jednak od koncepcji etnocentrycznej nie występuje tu jednokierunkowe nastawienie w zarządzaniu zasobami ludzkimi na kraj pochodzenia,

¹⁵³ Pod redakcją A. Pocztowskiego, op. cit., str. 25

a raczej dążenie do podziału kompetencji między centralą danego przedsiębiorstwa a jej zagranicznymi jednostkami organizacyjnymi, przy zachowaniu ogólnych standardów obowiązujących w danej firmie, a mogących się odnosić do takich kwestii, jak systemy komunikowania oraz zasady wynagradzania i rozwoju personelu.

Regiocentryczna koncepcja przedsiębiorstwa międzynarodowego stanowi wypadkową koncepcji poli - i geocentrycznej, tj. stara się uwzględnić w strategii działania firmy zarówno potrzebę integrowania, jak i różnicowania działań. Następuje to poprzez podział obszaru działania danej organizacji na jednorodne części, dla których opracowuje się ujednolicone strategie działania. Często bywa tak, że regiocentryczna forma przedsiębiorstwa międzynarodowego poprzedza osiągnięcie przez nie formy geocentrycznej.¹⁵⁴

Reasumując można stwierdzić, że globalizacja firmy stwarza możliwość szerszej zewnętrznej rekrutacji, wykraczającej nieraz bardzo daleko poza lokalny rynek pracy. Umożliwia to bardziej właściwy dobór pracowników, oparty nie na kryterium narodowości, lecz wyłącznie na kryterium przydatności do pracy. Dzięki temu możliwe są oszczędności z zakresu szkolenia pracowników. Ma to miejsce wtedy, gdy firma wybierze właśnie strategię geocentryczną. Szerszych niż dotychczas możliwości doboru pracowników nie powoduje natomiast przyjęcie strategii etnocentrycznej, bazującej na transferze za granicę pracowników z macierzystego kraju. Ważną implikacją globalizacji jest możliwość obniżenia dotychczasowych kosztów pracy dzięki korzystaniu z zagranicznej tańszej siły roboczej. Trzeba jednak dodać, że z uwagi na tzw. konflikt płac korzyść dla pracodawcy nie jest zawsze tożsama z korzyścią dla rozwoju rodzimych zasobów ludzkich, gdyż warunkiem tego rozwoju są względnie wysokie płace. Z punktu widzenia pojedynczych pracowników globalizacja może być postrzegana jako (nieraz jedyna) możliwość uzyskania i utrzymania pracy.¹⁵⁵

Poniżej zostanie ukazany wpływ poszczególnych rodzajów strategii globalnych na elementy zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁵⁴ Pod Redakcją A. Pochtowskiego, op.cit., str. 25-27

¹⁵⁵ A. Lipka, op. cit., str. 60

Tabela 10 Elementy zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od dominującej orientacji kierownictwa korporacji międzynarodowej

Rodzaj orientacji Elementy zarządzania zasobami ludzkimi	Etnocentryczna	Policentryczna	Regiocentryczna	Geocentryczna
Rekrutacja	Najważniejsze stanowiska są obsadzone przez centralę osobami z kraju pochodzenia firmy	Najważniejsze stanowiska są obsadzone przez filie osobami z kraju goszczącego	Najważniejsze stanowiska są obsadzone najlepszymi osobami z regionu, w którym działa firma	Najważniejsze stanowiska są obsadzone najlepszymi osobami, niezależnie od kraju ich pochodzenia
Wynagrodzenie	Wysokie wynagrodzenia w centrali, niskie w filiach zagranicznych	Zróżnicowane wynagrodzenia, dostosowane do warunków lokalnych	Wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii w wynik jednostki regionalnej	Wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii w wynik ogólny całej firmy
Rozwój personelu	Scentralizowany, sterowany przez centralę	Niezależny od centrali	Ograniczony do obszaru działania jednostki regionalnej	Kompleksowy, realizowany w skali międzynarodowej
Podejmowanie decyzji	Scentralizowane w ścisłym kierownictwie centrali	W określonej komórce organizacyjnej centrali	Duży zakres uprawnień decyzyjnych w jednostkach regionalnych	Sieciowy system podejmowania decyzji składających się z komórek organizacyjnych centrali i filii zagranicznych
Komunikowanie się	Informacje sterujące – od centrali do jednostki zagranicznej, a informacje kontrolowane w odwrotnym kierunku	Mała wymiana informacji – dotyczy to głównie informacji strategicznych przekazywanych od centrali do jednostki zagranicznej	Sieć informacyjna funkcjonująca głównie w systemach regionalnych	Rozbudowana sieć informacyjna między centralą i jednostkami zagranicznymi oraz między poszczególnymi jednostkami zagranicznymi
Ruchliwość pracowników	Głównie z centrali do filii zagranicznych	Minimalna	Duża między jednostkami organizacyjnymi systemu regionalnego	Duża, przebiegająca w różnych kierunkach

Źródło: Pod redakcją A. Poczowskiego, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 29

5. Strategie personalne w warunkach przejęć i fuzji

W Polsce od pewnego okresu coraz częściej spotykamy się z pojęciem fuzji, przejęć. *Fuzja* ma miejsce wówczas, „gdy z dwóch łączących się przedsiębiorstw pozostaje jedno jako podmiot prawny”. Stanowi ona realizację strategii rozwojowej firmy metodą wzrostu zewnętrznego, a także strategii dywersyfikacji i konkurencji. Fuzje mogą stanowić wyraz strategii konkurencji. Może więc powstać problem zahamowania rozwoju – niepożądanych z punktu widzenia ochrony konkurencji- form rynku. Oznacza to, że na fuzje możemy patrzeć zarówno w kategoriach struktur, jak i zachowań rynkowych.¹⁵⁶ *Przejęcie* (wchłanianie) oznacza natomiast „transfer kontroli”, czyli objęcie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa przez grupę inwestorów (lub jednego) za pomocą zakupu akcji (udziałów), zakupu majątku, uzyskania pełnomocnictwa, prywatyzacji, dzierżawy uprawnieniem do wykonywania praw z akcji (udziałów) lub wspólnego przedsięwzięcia.¹⁵⁷

Fuzje i przejęcia mają znaczny wpływ na zasoby ludzki, i tak mogą one umożliwić:

- zwiększenie kapitału ludzkiego poprzez pozyskanie i/lub wzmocnienie zasobu wykwalifikowanych pracowników (np. osób odpowiedzialnych za sprzedaż),
- komplementarność umiejętności,
- transfer know-how,
- zmniejszenie rozmiarów zatrudnienia i pełniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich (m.in. dzięki eliminacji dublujących się stanowisk i komórek organizacyjnych.),
- wzrost elastyczności działania,
- uzyskanie wyższej wydajności pracy,
- zmniejszenie kosztów pracy przypadających na jednego pracownika i obniżenie ogólnych kosztów,
- lepszą koordynację działań,
- poprawę jakości produktów i/lub usług (a przez to pozyskanie nowych klientów).¹⁵⁸

¹⁵⁶ Praca zbiorowa pod redakcją A. Hermana, A. Szablewskiego, Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, str. 250

¹⁵⁷ A. Lipka, op. cit., str. 152

¹⁵⁸ A. Lipka, tamże., str. 153

Tabela 11 *Formy fuzji i przejęć a strategia personalna*

FORMY FUZJI I PRZEJĘĆ	
Formy fuzji	Wpływ na strategię personalną
<i>Fuzja pozioma</i>	Z uwagi na oferowanie przez przedsiębiorstwa identycznych produktów lub usług czy też działanie w oparciu o identyczną technologię – nie są potrzebne na szerszą skalę procesy adaptacji pracowników do wykonywania nowych zadań, gdyż rdzenie umiejętności firm przed fuzją były zbliżone do siebie.
<i>Fuzja pionowa</i> (gdzie podmioty są kolejnymi ogniwami łańcucha wartości dodanej) <i>czy fuzja koncentryczna</i>	Następuje poszerzenie palety asortymentowej (także w ramach dotychczasowych przedsiębiorstw). Dlatego konieczne będzie zatrudnienie nowego personelu, szkolenia.
Formy przejęcia	Wpływ na strategię personalną
<i>Nabycie w formie wykupu wspomaganego</i>	Sprzyja to optymalizowaniu wielkości zatrudnienia, szczególnie w odniesieniu do pracowników nieprodukcyjnych (personel administracyjny), racjonalizacji doboru dostawców i kooperantów oraz zapobieganiu prowadzeniu rozrzutnej polityki płacowej. Stymuluje do wycofania kapitału z nierentownych oddziałów i linii produkcyjnych, a także mobilizuje załogę do bardziej efektywnej pracy wobec zagrożenia zwolnieniami grupowymi w razie braku środków na obsługę zadłużenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Przy fuzjach i przejęciach realizacja strategii personalnych kontynuowana jest w toku procesów integracyjnych przedsiębiorstw. Znaczną rolę odgrywa w nich substrategia komunikowania się, pozwalająca na uniknięcie szkodliwych pogłosek

w firmie i wśród podmiotów kooperujących z nią. Substategia komunikowania się wewnątrz firmy w przypadku fuzji powinna przede wszystkim dotyczyć kwestii stabilizacji bądź braku pewności zatrudnienia, zagadnień płacowych, a także zapoznania pracowników z ewentualnie zredefiniowaną strategią całej firmy. W przypadku przejęć konieczne jest jednak niekiedy zachowanie pewnych tajemnic przed personelem.¹⁵⁹

Fuzje i przejęcia – w przypadku, gdy nie odbywają się przez uzyskanie kontroli nad spółką kapitałową (sprzedaż akcji udziałów) nie wiążą się ze zmianami umów o pracę. W umowach o pracę po stronie pracodawcy nadal występuje ten sam podmiot. Zmienia się jedynie właściciel spółki. Natomiast w przypadku **sprzedaży** lub **połączeń** firm nowy pracodawca jest zobowiązany powiadomić pracowników o przejściu zakładu pracy na innego pracodawcę oraz o wynikających z tego skutkach dla nich.¹⁶⁰

Istotną rolę w warunkach fuzji i przejęć odgrywa **motywowanie**. Chodzi nie tylko o prognozowanie wysokości odpraw zwalnianych pracowników i ich rozkładu w czasie, ale i o zaplanowanie motywatorów zatrzymujących określonych pracowników w firmie. Na przykład w przypadku motywu nabycia z powodów technologicznych adekwatny plan integracji może określać sposoby zatrzymania kluczowego personelu potrzebnego do ochrony nabytej technologii. Istotne miejsce w motywowaniu powinno także zająć – o ile nie planuje się zupełnie nowego systemu wynagradzania – zintegrowanie systemów dotychczasowych organizmów. Obserwuje się tendencję do dopasowania do wyższego poziomu płac. Stwarza to ryzyko dla dynamiki kosztów pracy, o ile nie są planowane zwolnienia względnie uzyskanie wyższej produktywności pracy.

Waga **rekrutacji** i **doboru** czy substrategii rozwoju uzależniona jest do pewnego stopnia od formy fuzji czy przejęcia. Na przykład w przypadku nabycia międzynarodowego konieczne mogą okazać się kursy języków obcych dla kierownictwa, obejmujące język biznesu czy język branżowy. Jeśli nowa firma realizuje strategię rozwoju to powinna ona znaleźć odzwierciedlenie w strategicznym planie awansów. Jego istnienie może przyczynić się do niwelowania poczucia zagrożenia i oporów ze strony kierownictwa.¹⁶¹

¹⁵⁹ A. Lipka, op. cit., str. 155

¹⁶⁰ A. Lipka, tamże, str. 157

¹⁶¹ A. Lipka, tamże, str. 157-158

ROZDZIAŁ IV

PRZEDSIĘBIORSTWO BOLARUS JAKO PRZEDMIOT BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Powstanie i rozwój przedsiębiorstwa

Zakład Produkcji Urządzeń Chłodniczych obecnie BOLARUS Spółka Akcyjna powstał w 1962 roku jako Oddział Przedsiębiorstwa Remontowo – Montażowego Handlu Wewnętrznego w Krakowie.

Początkowo prowadził tylko remonty urządzeń chłodniczych na zlecenia jednostek handlu uspołecznionego. W późniejszym okresie rozpoczęto produkcję urządzeń chłodniczych według własnych opracowań. Oddział został z dniem 01.01.1965 r. przekształcony w odrębne przedsiębiorstwo, którego zadaniem była produkcja mebli i urządzeń chłodniczych dla potrzeb handlu i gastronomii. Przez następne 10 lat Zakład rozwijał się w oparciu o własne koncepcje i środki, dochodząc do zdolności produkcyjnych na poziomie kilku tysięcy sztuk mebli i urządzeń chłodniczych rocznie.

Przeprowadzona w latach 1972-1974 modernizacja i rozbudowa Zakładu zwiększyła jego zdolności produkcyjne do poziomu kilkunastu tysięcy sztuk rocznie.

Natomiast przeprowadzona w latach 1976-1994 modernizacja i rozbudowa przedsiębiorstwa zwiększyła jego zdolności produkcyjne do poziomu około 20 tys. sztuk rocznie. Zakład był nadzorowany przez branżowe zjednoczenie, a problem dystrybucji rozwiązywała centrala handlowa w Warszawie.

Profil produkcji obejmował zasadniczo tzw. „zapleczone” urządzenia chłodnicze, (w tym zamrażarki dwóch typów) oraz szafy chłodnicze różnego rodzaju. Po likwidacji zjednoczeń w 1980 r., zakład stał się samodzielną jednostką, a program produkcji był uzgadniany tylko z centralą handlową, która do końca 1989 r. była jedyną instytucją rozprowadzającą jego wyroby. W tym okresie Zakład produkował w dalszym ciągu urządzenia chłodnicze przeznaczone do przechowywania żywności na zapleczu sklepów i zakładów gastronomicznych oraz niewielkie ilości urządzeń przeznaczonych do ekspozycji żywności. Jego pozycja była ustabilizowana, a jedynym ważniejszym problemem było zaopatrzenie materiałowe, zwłaszcza problem zaopatrzenia w agregaty chłodnicze z kraju i z importu.

Wprowadzenie z dniem 01.01.1990 r. gospodarki wolno rynkowej spowodowało załamanie dotychczasowego systemu dystrybucji wyrobów i Zakład zmuszony został do samodzielnego rozprowadzania wyrobów na terenie całego kraju.

W dniu 01.01.1992 Zakład został przekształcony w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Z dniem 12.09.1995r. nastąpiło wniesienie akcji Spółki do Narodowego Funduszu Inwestycyjnego nr IX E. Kwiatkowskiego.¹⁶²

2. Profil działalności

Przedsiębiorstwo Bolarus S.A. produkuje urządzenia chłodnicze dla handlu i gastronomii, a w tym:

- ◆ Lady i regały chłodnicze do zestawienia w ciągi chłodnicze
- ◆ Szafy chłodnicze i mroźnicze
- ◆ Witryny chłodnicze i mroźnicze
- ◆ Dystrybutory do lodów i sałatek
- ◆ Zamrażarki oraz urządzenia do eksponowania zamrożonej żywności
- ◆ Monobloki do komór chłodniczych

Ponadto na zamówienie firma wykonuje:

- ◆ Kompletnie wyposażenie obiektów handlowych w urządzenia chłodnicze
- ◆ Montaż ciągów lod i regałów chłodniczych z agregatami zewnętrznymi
- ◆ Nietypowe urządzenia chłodnicze na zamówienie
- ◆ Typowe urządzenia chłodnicze w wykonaniu z blachy nierdzewnej

Firma świadczy również usługi w zakresie serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego.

Produkty tej firmy dają możliwość przechowywania i eksponowania towarów spożywczych, które wymagają niskich temperatur, zachowywania ich wszelkich walorów handlowych na niezmiennym poziomie przez cały czas przewidywany terminem przydatności do spożycia. Długoletnie doświadczenie w produkcji mebli i urządzeń chłodniczych gwarantuje wysoki poziom funkcjonalności wyrobów.

Konstrukcja i technologia produkowanych wyrobów powstaje we własnym, nowoczesnie wyposażonym biurze konstrukcyjnym. Wyroby firmy Bolarus S.A posiadają konstrukcję samonośną pozwalającą na ich łączenie w ciągi chłodnicze. Są

¹⁶² materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

całkowicie izolowane sztywną pianką poliuretanową zapewniającą trwałość wyrobów oraz niskie zużycie energii elektrycznej w czasie eksploatacji. Zastosowane elektroniczne regulatory temperatury z równoczesnym jej wyświetleniem pozwalają na utrzymanie temperatury w wymaganym zakresie zgodnie z życzeniami klienta. Stosowane sprężarki chłodnicze oraz inne elementy produkowane przez renomowane firmy z obszaru UE oraz stosowane zabezpieczenia antykorozyjne gwarantują wysoką trwałość i niezawodność pracy. Urządzenia posiadają certyfikaty wymagane na rynkach, na których obecna jest Spółka. W szerokim zakresie firma stosuje blachy nierdzewne do standardowych urządzeń, co zapewnia im trwałość i estetyczny wygląd. Stosowane czynniki oraz procesy technologiczne czynią wyroby firmy bardziej przyjazne dla środowiska.

Produkcja urządzeń chłodniczych odbywa się przy pomocy nowoczesnych, wydajnych maszyn i urządzeń sterowanych komputerowo. Lakierowanie urządzeń firma przeprowadza w nowoczesnej i ekologicznej lakierni proszkowej metodą elektrostatyczną. Dozowanie ekologicznych czynników chłodniczych oraz testowanie instalacji chłodniczych odbywa się na specjalnej linii technologicznej włoskiej firmy GALILEO. Dzięki stosowaniu hermetycznych układów chłodniczych i kapilar jako elementu rozprężnego, przedsiębiorstwo BOLARUS zapewnia wysoką sprawność i niezawodność pracy produkowanych urządzeń.

Wszystkie stosowane materiały i podzespoły poddawane są kontroli wstępnej, a wyroby dokładnej kontroli końcowej. Urządzenia poddawane są testom w nowoczesnej komorze badawczej, w której symulowane są skrajnie trudne warunki eksploatacji. Poziom zapewnienia jakości jaki przez to jest uzyskany, stawia firmę w czołówce producentów urządzeń chłodniczych.¹⁶³

Obecnie zakład produkuje urządzenia w kilku rodzajach wykonania w zależności od potrzeb i możliwości finansowych danego rynku. Na rynek wschodni i częściowo krajowy produkowane są urządzenia zewnątrz lakierowane, wewnątrz wykładzina z blachy aluminiowej. Na pozostałe rynki produkowane są szafy chłodnicze tzw. segmentowe o standardzie europejskim, wykonywane jako lakierowane lub z blachy nierdzewnej. Urządzenia wykonane ze stali nierdzewnej znajdują coraz większy popyt nie tylko na rynkach UE i krajowym a także na rynkach wschodnich. Obecna oferta zakładu jest skierowana też do nowoczesnych zakładów

¹⁶³ materiały wewnętrzne firmy BOLARUS S.A.

gastronomicznych i obejmuje szafy chłodnicze i mroźnicze, stoły robocze w różnych wersjach oraz sałatkowce.

Zakład produkował urządzenia chłodnicze tzw. urządzenia zapleczowe (szafy chłodnicze i zamrażarki), w wykonaniu standardowym. Od połowy lat 80 rozpoczęto wdrażanie urządzeń do ekspozycji towarów tzn. szaf przeszklonych a w późniejszym okresie lad i regałów chłodniczych. Obecnie urządzenia zapleczowe stanowią 30 do 40 % wartości sprzedaży.

Obecny asortyment uwzględnia istniejące zapotrzebowanie na urządzenia chłodnicze dla sklepów małych, średnich i dużych (hipermarkety).

Nowym rynkiem, którego udział od 1990 r rośnie jest gastronomia, szczególnie w zakresie szaf chłodniczych w wykonaniu z blachy nierdzewnej, chłodzonych stołów roboczych i różnych sałatkowców do przechowania i dystrybucji sałatek.

Rośnie udział urządzeń chłodniczych wykonywanych z blachy nierdzewnej, co jest standardem w UE. Dyrektywy Unii Europejskiej w zakresie przechowywania żywności są bardzo wymagające, co powoduje, że przyszłościowy rynek firmy będzie wzrastał.

Wszystkie wyroby określone ustawowo poddawane są obowiązkowym badaniom i posiadają świadectwa jakości Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji potwierdzające ich parametry energetyczne i eksploatacyjne.

Wyroby eksportowane na rynek rosyjski posiadają wymagane certyfikaty GOST z ważnością do roku 2003. Wyroby eksportowane na rynek czeski, słowacki oraz UE są certyfikowane przez partnerów handlowych z tych obszarów.¹⁶⁴

¹⁶⁴ materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A

3. Zasięg geograficzny działalności i struktura sprzedaży

Firma BOLARUS jest znana zarówno w kraju jak i za granicą. W Polsce ma sieć liczącą ponad 100 autoryzowanych sprzedawców. Utrzymuje z nimi stały kontakt, co umożliwia obserwację rynku, a przez to elastyczne reagowania na potrzeby klientów.

Ponadto firma jest znana również na rynku zagranicznym. Urządzenia ze znakiem firmy BOLARUS S.A. można znaleźć w: Australii, Uzbekistanie, Kanadzie.

Jednak większość eksportu jest kierowana do bliższych krajów jak: Rosja, Ukraina, Czechy, Słowacja, Włochy, Niemcy, Francja, Austria, Szwecja, Węgry, Rumunia i inne.

Zdobywanie nowych rynków przez firmę Bolarus, przyczynia się do wzrostu sprzedaży, której struktura w latach 1999-2002 przedstawia się następująco:

Tabela 12 Sprzedaż w latach 1999-2002 (wartości bezwzględne i procentowe odniesienie do średniej sprzedaży miesięcznej)

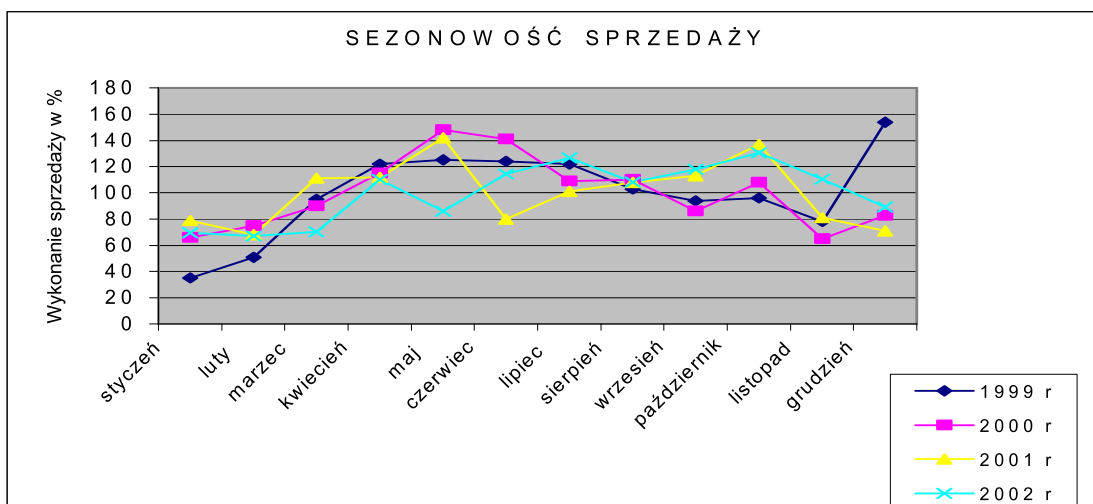
ROK	1999		2000		2001		2002	
	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%	mln zł	%
styczeń	0,594	35	1,309	66	1,66	79	1,63	69
luty	0,878	51	1,492	75	1,42	68	1,57	67
marzec	1,624	95	1,805	90	2,33	111	1,65	70
kwiecień	2,086	122	2,301	115	2,36	112	2,58	110
maj	2,131	125	2,96	148	2,99	142	2,02	86
czerwiec	2,113	124	2,823	141	1,67	80	2,68	114
lipiec	2,079	122	2,175	109	2,12	101	2,97	126
sierpień	1,757	103	2,2	110	2,26	108	2,54	108
wrzesień	1,607	94	1,713	86	2,37	113	2,77	118
październik	1,631	96	2,159	108	2,88	137	3,06	130
listopad	1,339	78	1,29	65	1,71	81	2,59	110
grudzień	2,631	154	1,651	83	1,5	71	2,095	89
Razem	20,47		23,953		25,27		28,15	
Średnia mieś.	1,71		1,996		2,106		2,346	

Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

Na przełomie 1999/2000 roku, nastąpił gwałtowny spadek sprzedaży, poczym nastąpił powolny wzrost, aż w drugim kwartale roku wartość sprzedaży przekroczyła 100%. Te chwilowe wahania wynikały z sezonowości sprzedaży. Natomiast największą średnią sprzedaż w 2002 r. firma uzyskała w miesiącu październiku.

Kształtowanie się sprzedaży w poszczególnych miesiącach obrazuje poniższy wykres.

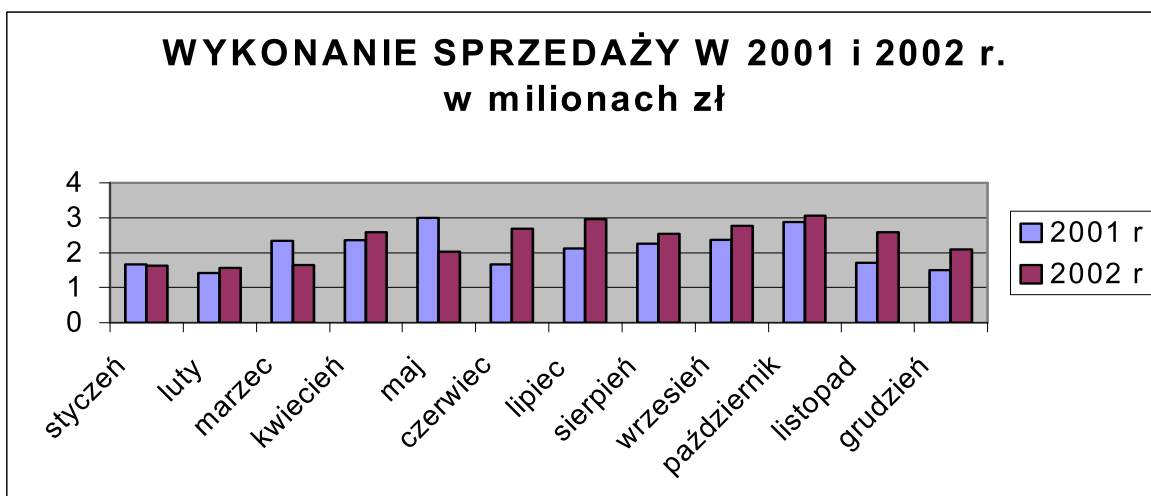
Wykres 1 Sezonowość sprzedaży w firmie BOLARUS S.A.



Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

W latach 2001 i 2002 struktura wykonania sprzedaży kształtowała się następująco:

Wykres 2 Struktura wykonania sprzedaży za lata 2001 i 2002



Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

Na bardzo duży wzrost sprzedaży miał wpływ eksport jak i właściwie podejmowane działania przez dealerów. Ponadto na wielkość obrotów firmy mają wpływ także inni klienci (odbiorcy ostateczni, producenci żywności), a także inne obszary działania firmy.

O dużym udziale dealerów krajowych w sprzedaży świadczą uzyskiwane przez nich obroty. Przykładowo w Poznaniu udział w sprzedaży dealerskiej wynosi 10,3%,

a w Warszawie 11%. Podobnie obroty jak i udział w sprzedaży kształtują się w pozostałych dziewięciu miastach.

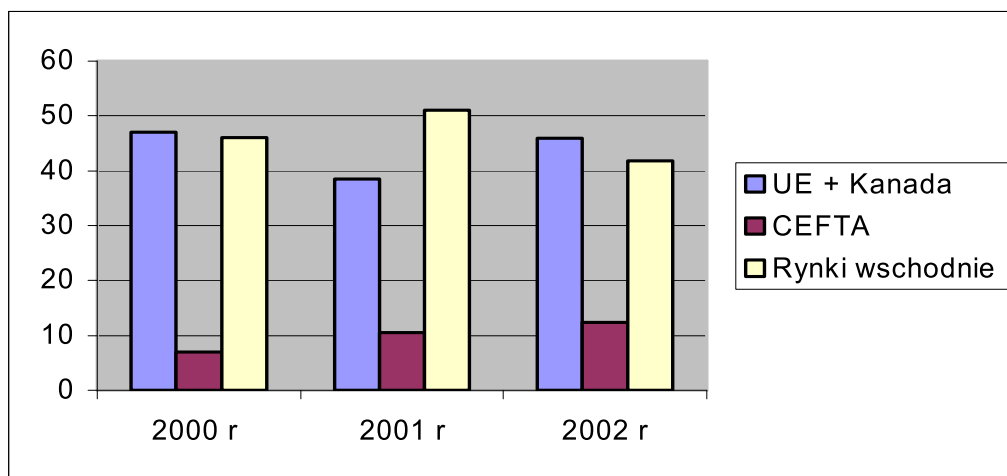
Firma Bolarus najwięcej odbiorców posiada z Rosji, następnie z Szwecji, Francji i Włoch. Także znaczny swój udział mają Czechy i Niemcy. Natomiast wśród odbiorców krajowych można wymienić Poznań i Warszawę.

Firma nie lekceważy swoich zagranicznych klientów, wręcz przeciwnie zwraca bardzo dużą uwagę na utrzymywanie z nimi partnerskich stosunków. Odbiorcy zagraniczni są bardzo cennymi klientami dla przedsiębiorstwa. Ogólnie można pogrupować kraje, do których eksportowane są towary firmy na trzy kierunki, a mianowicie:

- UE+Kanada
- CEFTA
- Rynki wschodnie

Procentowy udział wg kierunków obrazuje poniższy wykres.

Wykres 3 Udział procentowy wg kierunków



Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Z powyższego wykresu wynika, że w 2000 r. najwięcej eksportowano do krajów UE i Kanady, w 2001 r. na rynki wschodnie. Natomiast w 2002 r. do krajów UE i Kanady a później na rynki wschodnie. Należy tutaj zaznaczyć, że firma w bardzo dynamicznym tempie zdobywa przede wszystkim rynki wschodnie a także zachodnie.

4. Strategia firmy

Tak jak każda firma przyjmuje pewną strategię działania, tak i przedsiębiorstwo Bolarus S.A. dba o swoją przyszłość.

Zarząd Spółki jak i kadra pracownicza dba o wizerunek firmy, dąży do uzyskania wysokiej jakości produkcji, stawia przed sobą coraz to nowe wyzwania i zadania by sprostać wymaganiom klienta. Przyjmuje i realizuje różne strategie, które zapewnią firmie przetrwanie, stabilizację i rozwój.

W wyniku pobytu na terenie firmy BOLARUS i w oparciu o uzyskane dane pisemne i ustne można stwierdzić, że przedsiębiorstwo by mogło osiągnąć sukces i stać się firmą konkurencyjną na rynku, stosuje różne strategie, do których można zaliczyć:

- ✓ strategię konkurencji
- ✓ strategię produkcyjną
- ✓ strategię personalną
- ✓ strategię marketingową.

Składowym elementem strategii jest **misja przedsiębiorstwa**, a w badanej firmie -zdefiniowana jest ona następująco: *estetyczne i funkcjonalne kształtowanie przestrzeni sprzedażowej w sklepach, restauracjach i innych miejscach przetwórstwa, sprzedaży i konsumpcji żywności w taki sposób, aby przede wszystkim:*

- umożliwić przechowywanie i ekspozycję wszelkich towarów spożywczych, które wymagają obniżonych bądź niskich temperatur,
- zachować wszelkie walory handlowe przechowywanych i ekspozycyjnych towarów spożywczych na niezmiennym poziomie przez czas przewidywany terminem spożycia,
- zminimalizować koszty eksploatacji zainstalowanych mebli i urządzeń chłodniczych, a szczególnie zminimalizować zużycie energii elektrycznej.¹⁶⁵

Misja w podanym wyżej kształcie została sformułowana w połowie lat 90-tych i od tego momentu nie była zasadniczo zmieniana.

Jedyną zmianą było wprowadzenie w pierwotnej wersji akapitu dotyczącego działalności usługowej w zakresie montażu instalacji klimatyzacyjnych i wentylacyjnych. W późniejszym okresie, wobec braku istotnych sukcesów na tym rynku zaprzestano tej działalności i wycofano odpowiedni zapis z tekstu misji. Misja

¹⁶⁵ materiały wewnętrzne firmy „Bolarus S.A”

określa nie tylko jakie urządzenia i dla kogo będą produkowane przez zakład ale równocześnie podkreśla elementy korzyści dla klienta firmy.

Na podstawie tak zdefiniowanej misji przedsiębiorstwo Bolarus realizuje następujące strategie:

Strategia konkurencji

Konkurencja na rynku urządzeń chłodniczych w kraju jest duża. Odbiorca ma do dyspozycji wyroby ponad dwudziestu producentów krajowych oraz możliwość zakupu sprzętu z importu. Oferowane są w każdej grupie urządzeń chłodniczych różne modele w zakresie parametrów technicznych, wykończenia, jakości i ceny. Konkurencję na tym rynku należy określić jako czystą. Aby dobrze sformułować strategię konkurencji firma musi dokładnie obserwować swoich konkurentów i na tej podstawie, mając na uwadze również własne cele, podjąć określone działania w przedsiębiorstwie.

Do krajowych konkurentów firmy „BOLARUS S.A” można zaliczyć:

1. „BYFAUCH” jest znanym w kraju producentem urządzeń chłodniczych dla handlu i gastronomii. Firma posiada bogate tradycje w branży, porównywalne z Bolarusem.

Wyroby BYFAUCH-u odznaczają się wysokimi parametrami technicznymi oraz walorami użytkowymi. Firma ukierunkowała swoją produkcję na takich asortymentach jak: lamy chłodnicze, które produkuje nieprzerwanie jako pierwsza w kraju firma od ponad 35 lat, lamy chłodnicze niskotemperaturowe jako jedyny w kraju producent, ciastkarek, regały chłodnicze, gondole mroźnicze, witryny chłodnicze. Producent dostarcza swe wyroby w dowolnej konfiguracji zamówionej przez klienta, także z agregatami instalowanymi w maszynowni. Byfauch na skutek trudności finansowych przystąpiła do postępowania układowego z wierzycielami. Na jej bazie powstała nowa Spółka, która w mniejszym zakresie kontynuuje produkcję.

2. „J.B.G” - firma z Katowic legitymująca się kilkuletnim stażem w branży, posiada dużą prężność oferując różne wersje lam chłodniczych i regałów z ciągle zmieniającą się estetyką w typoszeregu lam od 1,2 do 2,0 mb także z szybami giętymi i uchylnymi oraz przy stosowanych do ciągów sprzedażnych. Posiada liczną klientelę z krajów WNP szczególnie poszukującą wyroby o niskich cenach przy porównywalnej do konkurencji

estetyce. Wzornictwo urządzeń oparte jest na wyrobach standardowych dostępnych w kraju, najczęściej pochodzących z importu. Firma uczestniczy w targach i wystawach prezentując swe wyroby na bardzo dużych stoiskach.

3. „Zakład Doświadczalny Urządzeń Chłodniczych” z Bochni produkuje lady, witryny oraz szafy chłodnicze przeszklone (w tym przeszklone z trzech stron). Znajduje głównie odbiorców na terenie krajów WNP, oferując niskie ceny. Posiada liczną rzeszę odbiorców o stosunkowo małych wymaganiach jakościowych, rekrutujących się spośród właścicieli małych sklepów. Najlepiej sprzedającymi się wyrobami tego Zakładu są wąskie lady chłodnicze wraz z narożnikami i przystawkami kasowymi. Zakład posiada sieć hurtowników oraz sieć serwisową. Stosunkowo mało inwestuje i rzadko wystawia swe wyroby na targach. Ich reklamę można spotkać głównie w katalogach rosyjsko - języcznych.

4. „JUKA”- firma działa w Niepołomicach - producent głównie lad, ciastkarek i regałów a, także szaf chłodniczych i dystrybutorów do lodów. W roku 1996 firma zakupiła duży obiekt produkcyjny w Niepołomicach i przeniosła całą produkcję z ciasnych i niefunkcjonalnych pomieszczeń z Krakowa. Wzornictwo oparte jest na urządzeniach dostępnych na krajowym rynku, jednak pod względem jakościowym wyroby plasują się na niskim poziomie. Firma nie posiada dobrej kadry fachowej. Jest częstym uczestnikiem targów.

5. „COLD, MAWI „IGLOO”- to firmy zlokalizowane w Bochni produkujące głównie lady chłodnicze i regały oraz niewielkie ilości szaf chłodniczych przeszklonych. Wyroby tych firm posiadają gorszą jakość, jednak niskie ceny umożliwiły lokowanie ponad 50 % produkcji w krajach WNP. W ostatnich 2 latach wszystkie te firmy zainwestowały w zakup obiektów produkcyjnych po upadłych przedsiębiorstwach państwowych na terenie Bochni oraz Wiśnicza.

Wymienione (w poz. od 3 do 5) firmy, posiadają tradycyjną technologię produkcji opartą na izolacji styropianowej a wzornictwo i rozwiązania techniczne powielane są z dostępnych na rynku wzorów w tym także urządzeń produkcji „Bolarusa S.A.”

Obserwowany dynamiczny rozwój tych zakładów, nakłady na rozwój i unowocześnienie technologii produkcji oraz rozwój produktów został zahamowany

i firmy te znalazły się w obliczu głębokiej recesji spowodowanej utratą rynku rosyjskiego.

Poszukują one obecnie klientów na krajowym rynku o nieco innych wymaganiach jakościowych. Taka sytuacja powoduje nadwyżkę podaży i ostrą walkę konkurencyjną o rynek i klienta, powoduje obniżkę cen pomimo wzrastających kosztów produkcji.

Wszystkie firmy stanęły przed koniecznością natychmiastowej restrukturyzacji zatrudnienia objawiającej się najczęściej zwolnieniami z pracy.

Oferta tych firm stanowi około 70% krajowej produkcji lod chłodniczych i regałów.¹⁶⁶

Obszary rywalizacji na rynku w odniesieniu do najważniejszych konkurentów krajowych przedstawia tab.13

Tabela 13 Obszary rywalizacji wg grup wyrobów oraz podstawowych odbiorców na rynku krajowym (produkcja krajowa).

Wyroby	ODBIORCY			
	Handel i gastronomia	Sfera budżetowa	Przemysł przetwórczy	Duże sklepy
Szafy chłodnicze	„Bolarus”, Cold, Juka, Mawi	„Bolarus”		
Szafy witrynowe	„Bolarus”, Cold, ZD, Juka, BYFUCH, Igloo, Kujawiak			
Zamrażarki	„Bolarus”, ARGOS	„Bolarus”	„Bolarus”, ARGOS	
Zamrażarki przeszklone	„Bolarus”, ARGOS, Juka		„Bolarus” Juka, ARGOS	
Lady, regały	„Bolarus”, BYFUCH, JBG, Igloo, ZD, Cold, Juka, Mawi		„Bolarus”, BYFUCH, JBG	BYFUCH, Juka
Ciągi chłodnicze	BYFUCH, JBG		BYFUCH, JBG	BYFUCH
Schładzalniki piwa	„Bolarus”		„Bolarus”., AM Technika, GOCHA	
Komory chłodn. i wyposażenie	„Bolarus”, ZM Tarnów, Spomasz	„Bolarus”	„Bolarus”	
Urządzenia specjalne	„Bolarus”, COCH	„Bolarus” S.A., COCH	„Bolarus”, COCH	

Źródło: materiały wewnętrzne firmy „Bolarus”

¹⁶⁶ materiały wewnętrzne firmy Bolarus

Natomiast tabela 14 prezentuje znanych na polskim rynku zagranicznych producentów sprzętu chłodniczego

Tabela 14 Wykaz znanych na polskim rynku zagranicznych producentów sprzętu chłodniczego dla handlu i gastronomii

Firma	Kraj pochodzenia	Importowane wyroby
1. Caravel	Włochy	Zamrażarki skrzyniowe przeszklone witryny chłodnicze, dystrybutory do lodów
2. Derby	Dania	Zamrażarki witryny mroźnicze Zamrażarki przeszklone
3. York	Anglia	Ciągi chłodnicze, lad i regałów
4. Haustechnik	Austria	Regały, lady
5. Arneg	Włochy	Ciągi chłodnicze lady i regał zamrażarki Przeszkłone, gondole mroźnicze, szafy chłodnicze i witryny stojące komory chłodnicze
6. D.G.D.	Włochy	Lady witryny regały w tym ciągi chłodnicze
7 Celli	Włochy	Wyposażenie barów piwnych i browarów, Schładzalniki piwa
8. Elcold	Dania	Zamrażarki, zamrażarki przeszklone,
9. Norcool	Norwegia Szwecja	Witryny stojące, witryny mroźnicze, Szafy chłodnicze,
10 Norpe	Finlandia	Regały , szafy chłodnicze, lady, witryny Ciastkarki
11. Helkama	Finlandia	Witryny, szafy chłodnicze
12. Gram	Dania	Zamrażarki, szafy chłodnicze, lady Gondole mroźnicze
13. Zanotti	Włochy	Monobloki chłodnicze do komór
14 Technoblok	Włochy	Monobloki chłodnicze do komór

Źródło: materiały wewnętrzne firmy „Bolarus”

Jak widać firma BOLARUS S.A. posiada liczną konkurencję. Dlatego stara się w ramach realizacji strategii konkurencji realizować *strategię koncentracji*.

Strategia koncentracji

Firma Bolarus S.A. realizuje strategię dyferencjacji. Jednakże nie bez znaczenia są dla firmy działania związane z obniżką kosztów wytwarzania przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu jakości. W swych działaniach firma jest bardziej skoncentrowana na zadaniach związanych z lepszą koncentracją na określonej grupie nabywców oraz na określonej grupie wyrobów. W wyniku czego może być skoncentrowana na dobrej obsłudze określonego segmentu.

Realizowana strategia pozwoli organizacji odnieść korzyści, gdyż wyróżnia oferowane produkty, usługi nadając im szczególny charakter. Przedsiębiorstwo dokonuje wyboru kilku cech, które przez klientów uważane są za najbardziej istotne i modyfikuje tak działania by dopasować je do wymagań.

Firma produkuje kilka linii wyrobów, których wykonanie, użyte materiały i parametry techniczne są przystosowane do konkretnych potrzeb użytkownika i tak np. szafa chłodnicza 1400 litrowa produkowana jest w trzech podstawowych wersjach:

1. wersja zapleczoowa na rynek krajowy i wschodni (konstrukcja nie zmieniana od kilku lat)
2. wersja technicznie nowoczesna ale wykonana z materiałów aluminium i blacha lakierowana jak w poprzedniej wersji
3. wersja nierdzewna dla najbardziej wymagających klientów tzn. gastronomii służby zdrowia i innych.

Większość produktów firmy oferowane jest w dwóch, trzech podstawowych wersjach jak opisano wyżej dla typowego przedstawiciela oraz w zależności od potrzeb klienta możliwe jest uzupełnianie urządzeń o wyposażenie lub cechy opcjonalne (przegrody, nadstawki, półki, rozszerzenie zakresu temperatur, zwiększenie dokładności pomiaru temperatury itp.)

Strategia ta jest realizowana od lat na zasadzie sprzężenia zwrotnego gdzie informacje pochodzące od klientów z targów, z studiowania literatury prowadzą do sformułowania przez pion handlowy wniosków w zakresie uruchamiania nowych produktów lub modernizacji dotychczas produkowanych przez dział techniczny.

Firma w większym stopniu koncentruje uwagę na wyróżnieniu w wyniku czego zaspokaja określone potrzeby swojego segmentu, obniżając przy tym koszty obsługi. Koncentracja może pozwolić na osiągnięcie większych niż przeciętne zyski

w porównaniu ze swoim sektorem. Przedsiębiorstwo Bolarus stosując strategię koncentracji nie zrezygnowało z dążenia do osiągnięcia pozycji przewagi kosztowej.

W związku z tym stara się ją osiągnąć poprzez następujące działania:

- Obniżka zatrudnienia w sferze administracyjnej
- Obniżka kosztów materiałów pośrednich i bezpośrednich
- Zwiększenie wydajności pracy: w tym *nowy system płac*
- Likwidacja zbędnych i niewykorzystanych składników majątku
- Zmiana organizacji przedsiębiorstwa Spółki
- Poprawa jakości produkowanych wyrobów.

Strategia marketingowa

Strategia marketingowa odgrywa znaczącą rolę w firmie „Bolarus”. Przejawia się ona w różnego rodzaju działaniach mających na celu promowanie firmy i jej produktów. Ważne dla przedsiębiorstwa są także kontakty z klientami jak i dostawcami i odbiorcami, zdobywanie rynków, planowanie produktu, system dystrybucji oraz ważny jest dla firmy także obszar związany z ustalaniem cen.

Firma chcąc dotrzeć do poszczególnych ogniw dystrybucji (hurt, detal) oraz finalnych klientów, stosuje m.in. **strategię push, pull, strategie cenowe**.

Na przełomie 1993/94 roku w organizacji podjęto prace związane z modyfikacją systemu dystrybucji. Na podstawie informacji o systemach sprzedaży innych zakładów, przygotowano z uwzględnieniem specyfiki produktu Zakładu nowy system przewidujący funkcjonowanie tzw. „dealerów”. Opracowano odpowiednią umowę i system upustów. Wdrożenie systemu dealerskiego związane było z wprowadzeniem tzw. cen fabrycznych otrzymanych poprzez podniesienie dotychczas stosowanych cen zbytu zawierających już zysk producenta o 15 %. Cena fabryczna stosowana przez Zakład należała do tzw. cen jednolitych i z założenia była ceną, za którą ostateczny nabywca mógł kupić wyrób zakładu na terenie całego kraju, a także w Bochni w Dziale Sprzedaży.

Ceny fabryczne zostały wprowadzone na wyroby produkowane w ilościach minimum 100-200 szt. rocznie, a przez to przeznaczone do rozprowadzania poprzez system dealerski na terenie całego kraju.

Wszystkim klientom Zakładu przysługiwał przy zakupie rabat 2 % za płatność gotówką, czekiem potwierdzonym lub przedpłatę oraz dalszy 2 % upust za odbiór

własny. Stosowana wysokość upustu za płatność gotówką była ustalona w oparciu o koszt kredytu w 1994 roku i przysługiwała tej stronie, która kredytowała daną transakcję.

Także firma udzielała upustu za własny transport, który pokrywał jego koszty w promieniu 200-300 km od siedziby Spółki i mobilizował odbiorców do posługiwania się własnym transportem szczególnie na mniejsze odległości, co upraszczało czynności spedycyjne i powodowało przekazanie odpowiedzialności za towar odbiorcy już na terenie zakładu.

Działanie systemu było widoczne już po kilku miesiącach, zmalała liczba realizowanych w skali miesiąca transakcji, poziom cen w kraju uległ stabilizacji, a podpisywanie umów i przyznawanie statusu dealera Zakładu przyczyniło się do nawiązania bliższych kontaktów pomiędzy pracownikami Spółki realizującymi sprzedaż, a dealerami. Wychodząc naprzeciw klientom uproszczono tryb zamawiania wyrobów, zamiast pisemnych, stosuje się zamówienia telefoniczne i prawie całkowicie wyeliminowano niepewność zapłaty transakcji.

W zakresie wielkości rynek urządzeń chłodniczych dla handlu i gastronomii należy zaliczyć do dużych. Liczba sklepów w Polsce wynosi ok. 156 000, a placówek gastronomicznych ponad 60 000, do tego doliczyć należy wszystkie stołówki pracownicze, szkolne, szpitalne, wojskowe i inne. Pojemność tego rynku zależy od wielu czynników, które mają wpływ na uświadomienie potrzeby zakupu urządzenia chłodniczego. Wymienić tu należy czynniki zwiększające popyt czyli:

- otwieranie nowych sklepów i zakładów gastronomicznych,
- modernizacje obiektów w tym sektorze,
- wzrost ilości przetworzonej żywności w handlu,
- ściślejsze egzekwowanie przepisów sanitarnych.

Obecnie, równocześnie występują czynniki zmniejszające popyt na te urządzenia. Są to przede wszystkim powstające sieci hiper-marketów, które potrafią doprowadzić do bankructwa, prywatne sklepy spożywcze w okolicy oraz zmniejszające się ilości posiłków wydawanych w stołówkach różnego rodzaju. I tutaj dostrzega się ogromną rolę firmy „Bolarus”, która musi ciągle pozyskiwać nowych klientów i zdobywać nowe rynki zbytu.

Przedsiębiorstwo „BOLARUS S.A” stosuje promocję dla dealerów i ostatecznych odbiorców. Promocja nastawiona na ostatecznych odbiorców, czyli

konsumentów jest wyrazem *strategii przyciągania*. Odbiorcy indywidualni obsługiwani są w biurze obsługi klienta gdzie otrzymują informacje o możliwościach zaspokojenia ich potrzeb, prospekty i cenniki, gdzie mogą oglądać ekspozycje urządzeń chłodniczych. W przypadku zakupu urządzenia otrzymują oni 2 % upust za płatność gotówką oraz 2 % upust za odbiór własny. W przypadku większych transakcji tzn. powyżej 10 tys zł istnieje możliwość negocjacji cen, pomocy w projektowaniu lokalu i transportu urządzeń finansowanego przez Spółkę. Incydentalnie stosowany jest rabat wierności przy większych powtarzających się zakupach.

Instytucje państwowe kupujące większe ilości urządzeń otrzymują znaczące upusty cenowe i zakład finansuje transport zakupionych urządzeń. Odbiorcy instytucjonalni dokonują zakupów w sposób formalny, żądając przy tym różnorodnych świadectw, potwierdzeń czy listy referencyjnej. Firma posiada świadectwa PCBC, certyfikat GOST oraz certyfikaty na rynek: słowacki i czeski, listę referencyjną tzn. listę instytucji firm, które w ostatnich latach zakupiły urządzenia chłodnicze. Dla odbiorców instytucjonalnych ważnym elementem jest także posiadanie przez przedsiębiorstwo serwisu a czas jego reagowania bywa czasem ograniczony do 24 godzin.

W zakresie działań reklamowych firmy Bolarus S.A. w okresie ostatnich 10 lat wypróbowywano różne sposoby reklamowania wyrobów jak ogłoszenia reklamowe w prasie centralnej i lokalnej, reklamę radiową, artykuły reklamowe, wpisy do katalogów, informatorów, książek telefonicznych a w ostatnim okresie reklamę na stronach www.

Ograniczone środki finansowe oraz brak praktycznej możliwości sprawdzenia efektywności reklamy spowodowało wycofanie się z reklamy prasowej, z wyłączeniem reklamy specjalistycznych urządzeń w fachowych czasopismach.

W dalszym ciągu stosowane są wpisy do katalogów, książek telefonicznych itp., ale w wersji standard. W związku z rozwojem dostępu do internetu od 2000 roku przywiązywana jest szczególna uwaga do reklamy elektronicznej a ilość wejść na stronę zakładu jest sprawdzana. Strony www są obecnie ważnym elementem reklamy, a firma tą szansę potrafi wykorzystać.

Bardzo ciekawa jest historia związana z nazwą firmy i jej znakiem graficznym. Bowiem od 1962 roku Zakład istniał jako oddział PRM Kraków a od 1965 nosił nazwę Zakład Urządzeń Chłodniczych w skrócie ZUCH, w późniejszym okresie uzupełniono nazwę zakładu do formy Zakład Produkcji Urządzeń Chłodniczych w skrócie

ZPUCH. W latach 1974-76 w ramach ogólnopolskiej akcji podjęto próbę wprowadzenia własnej nazwy zakładu jako Promer- ZPUCH, lub Promer Bochnia, gdzie Promer była to nazwa nadzorującego Zjednoczenia.

Nazwa ta nie utrzymała się jednak a po rozwiązaniu zjednoczeń temat był nie aktualny. W początkowym okresie zakład posługiwał się znakiem firmowym stylizowanego niedźwiedzia, który po usamodzielnieniu się Oddziału Zakładu na tzw. Wójtostwie stał się jego znakiem firmowym.

Już w latach 70 zakład posługiwał się znakiem firmowym w postaci pingwina, którego kształt i sposób prezentacji ulegał różnym przekształceniom.

Po przekształceniu firma widniała w rejestrze pod nazwą POLARUS S.A, posiadająca znak firmowy w postaci czarnego pingwina w kole z napisem Polarus SA i datą powstania firmy 1962.

Znak firmowy zgłoszono do Urzędu Patentowego, celem rejestracji. W trakcie procesu rejestracyjnego wpłynął protest firmy POLAR z Wrocławia, która wskazywała na zbieżność nazw obu firm. W celu uniknięcia długo trwałego procesu dokonano korekty nazwy zakładu z Polarus na BOLARUS co można uzasadnić związkami zakładu z miastem Bochnia. I od 01.05.1999 r. handlowa nazwa zakładu brzmi: **BOLARUS S.A.** Od tej zmiany nie odnotowano żadnych protestów dotyczących nazwy firmy.

Od dnia 26.03.2003 r. firma posiada prawo ochronne nr 135165 na wyżej opisany znak towarowy. Prawo to trwa od 23.11.1998 r.

Ważnym elementem reklamy są także tablice informacyjne o zakładzie ustawione przy wlotach do miasta, oraz przed zakładem.

Tabliczki informacyjne znajdują się także w trzech punktach miasta pod tablicami z nazwami ulic. Inną formą reklamy wizualnej są podświetlane kasetony z logo firmy, których ponad 60 sztuk zostało rozprowadzonych wśród dealerów. W celach reklamowych zakład posługuje się także nalepkami z logo firmy o średnicy 5, 20, i 46 cm, nalepianymi na urządzenia, stoiska targowe zakładu oraz umieszczane w lokalach handlowych dealerów.

Elementem reklamowym jest także 8-stronnicowa ogólna informacja o zakładzie, oraz prospekty wyrobów wykonywanych jako przeglądowa składanka oraz karty tematyczne poszczególnych grup wyrobów np. wyroby dla gastronomii.

Należy tu stwierdzić że wprowadzenie w 1998 roku nowej formy graficznej prospektów i staranniejszego ich wydania wpłynęło na ugruntowanie pozycji spółki na rynku.

Krajowi dealerzy zakładu stosują własną politykę reklamową reklamując się w lokalnych czasopismach jako upoważnieni sprzedawcy a często i jako serwisanci oferując kompleksową usługę projektowania, wyposażenia i serwisu całych obiektów handlowych czy gastronomicznych.

Oprócz tradycyjnych form reklamy należy wspomnieć jeszcze o innych elementach, które co prawda należą do innych części marketingu-mix a których działanie marketingowe jest nie wątpliwe. Wymienić tu należy wysoką jakość wyrobów, posiadanie różnych certyfikatów, a także uzyskanie od Urzędu Celnego w Tarnowie statusu uprzywilejowanego eksporterom. Elementy te mają wpływ na ocenę zakładu w oczach klientów szczególnie mających rozeznanie w zakresie prowadzenia produkcji, handlu i eksportu.

Targi i wystawy stanowią ważny element działalności promocyjnej firmy Bolarus.

Przedsiębiorstwo uczestniczy rocznie w kilku imprezach targowych, m.in.:

➤ *Targi w Poznaniu*

Firma uczestniczyła od kilkudziesięciu lat w Targach w Poznaniu, w MPT, targach wiosennych i jesiennych, a od 1996 roku tylko w targach POLAGRA, (w związku z reorganizacją targów w Poznaniu).

W okresie 1990-1996 uczestnictwo w targach w Poznaniu owocowało nawiązywaniem szerokich kontaktów z odbiorcami indywidualnymi w mniejszym stopniu z odbiorcami hurtowymi. Ówczesna lokalizacja stoiska w osobnym branżowym pawilonie pozwalała na umieszczenie reklamy o dużych wymiarach. Stała lokalizacja oraz wymieniona wyżej reklama pozwalała na osiągnięcie znacznych efektów marketingowych. Organizację i aranżację stoiska załatwiała firma z Warszawy dla 5, 6 firm produkujących chłdnictwo średnie oraz inne urządzenia dla handlu i gastronomii jak wagi, wyposażenie dla kuchni zbiorowego żywienia, inne, co powodowało że klient interesujący się wagami czy kotłami kuchennymi równocześnie zapoznawał się z urządzeniami Zakładu.

Od czasu reorganizacji targów tzn. uczestnictwa tylko w Polagrze stoisko zakładu zlokalizowane było w pawilonach 2, 34, 21 i 20, zależy to tylko od organizatora targów. Zakład wynajmuje co rocznie około 30 m² powierzchni, od MPT zlecając urządzenie stoiska uprawnionej firmie.

Wystawianych jest co roku 6 do 8 sztuk urządzeń chłodniczych, w tym nowe wyroby. Stałą obsługą stoiska zajmują się 2 osoby, które organizują stoisko przed targami i dokonują później jego likwidacji. W chwili obecnej Targi Polagra są jedną z głównych imprez targowych organizowanych w Poznaniu, a ilość uczestników wynosi około 2000. Obecnie stoisko na Polagrze odwiedzają w mniejszym stopniu klienci indywidualni (właściciele sklepów, restauracji itp.), a w większym stopniu dealerzy kandydaci na dealerów przedstawiciele firm kompletacyjnych, goście zagraniczni i oczywiście konkurencja.

Tak więc targi Polagra służą obecnie w mniejszym stopniu kontaktom z indywidualnymi odbiorcami a ich podstawową rolą jest potwierdzenie obecności Zakładu na rynku, kontakty z odbiorcami hurtowymi w tym zagranicznymi oraz zebranie informacji o konkurencji krajowej i zagranicznej. Nie odłącznym elementem wspomagającym targi jest opłacenie wpisu do katalogów targów oraz w bieżącym roku po raz czwarty ukazanie się artykułu informacyjnego w branżowym miesięczniku „Chłodnictwo”, który jest wydawany specjalnie na te targi.

➤ Pozostałe targi krajowe.

Rocznie zakład uczestniczy w kilku imprezach targowych o charakterze specjalistycznym lub regionalnym, jednakże w tym przypadku najczęściej współorganizuje uczestnictwo. Ponieważ ponad 80 % sprzedaży krajowej realizowane jest poprzez dealerów, zakład wspomaga ich uczestnictwo w tych imprezach poprzez częściowe finansowanie, dostarczenie eksponatów i materiałów reklamowych oraz zapewniając udział kompetentnego pracownika zakładu.

Wobec dużej ilości imprez targowych odbywającej się każdego roku w Polsce ważnym elementem jest tutaj ocena danej imprezy od strony spodziewanych efektów.

Od 12 lat Zakład uczestniczy w targach zdrowej żywności w Tarnowie dostarczając organizatorom tych targów kilka do kilkunastu urządzeń chłodniczych celem ekspozycji towarów innych wystawców. W zamian przedsiębiorstwo otrzymuje bezpłatnie własne stoisko powierzchnię do naklejenia znaków firmowych w różnych miejscach oraz możliwości reklamy werbalnej i notatek prasowych.

Przedsięwzięcie to nie przynosi większych efektów ekonomicznych, jest jednak ważnym elementem public relations w okręgu Tarnowskim.

➤ Targi zagraniczne.

Poszukując ustawicznie nowych rynków zbytu od 1996 roku firma uczestniczyła w szeregu targach i wystawach zagranicznych na terenie Rosji, Białorusi, Litwy,

Słowacji, Czech, Włoch i w innych krajach. Początkowo Zakład organizował wystawiennictwo samodzielnie, obecnie w związku z pozyskaniem szeregu zagranicznych dealerów, organizacja wspomaga ich uczestnictwo w targach zagranicznych.¹⁶⁷

Uzyskanie w 2000 roku 45% udziału eksportu wartości sprzedaży jest czynnikiem potwierdzającym efektywność uczestnictwa w targach zagranicznych.¹⁶⁸

Znaczenie strategiczne ma również dla firmy marka. Dzięki niej producent może docierać ze swą promocją marki bezpośrednio do konsumentów i innych rodzajów nabywców.¹⁶⁹

Ustalenie strategii marketingowej w części dotyczącej konkurencji polega przede wszystkim na wskazaniu podstawy budowania własnej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu stylu konkurencji.

Do nie wątpliwych osiągnięć zakładu w zakresie działalności promocyjne należy zaliczyć:

- wprowadzenie nazwy handlowej Bolarus, która szczególnie na rynkach zagranicznych została zaakceptowana i powoli staje się marką,
- dobrze prowadzona działalność wystawiennicza podkreślająca wysoką pozycję zakładu na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.
- dopracowanie techniczne wyrobów i ich efektywna promocja na rynkach zagranicznych.

Firma ciągle obserwuje rynek urządzeń chłodniczych, i zauważono, że w porównaniu do roku 2002 r. nie uległ on większym zmianom. Pozostał niezbyt dużym rynkiem, z dużą ilością firm konkurencyjnych krajowych jak i zagranicznych, dużą presją na ceny i mniejszą na jakość, szczególnie na rynkach wschodnich. Po rozpoznaniu możliwości rynku oraz po analizie możliwości przedsiębiorstwa władze firmy za pośrednictwem personelu zatrudnionego w Spółce postanowili osiągnąć w bieżącym roku m.in. następujące cele:

1. osiągnięcie w ciągu najbliższych 2 lat pozycji największego producenta i dostawcy szaf chłodniczych i mroźniczych do handlu i gastronomii na rynku krajowym. Powiększenie sprzedaży krajowej i eksportowej w tym asortymencie.

¹⁶⁷ materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

¹⁶⁸ materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

¹⁶⁹ Tadeusz Sztucki, Marketing w pytaniach i odpowiedziach, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, str. 94.

2. powiększenie asortymentu dla rynku gastronomicznego o nowe produkty jakimi są nadstawki do stołów chłodniczych i nowe modele sałatkowców i udziału tych wyrobów w sprzedaży na poziomie 2-3%
3. stworzenie możliwości ulokowania produktów w supermarketach poprzez wyposażenie sieci małych i średnich sklepów samoobsługowych w regały chłodnicze oraz lady, by uzyskać w 2003 r. sprzedaż do sieci supermarketów na poziomie 3% wartości sprzedaży.
4. ugruntowanie dostaw do nowego znaczącego klienta w Rosji
5. wdrożenie nowych produktów do producentów żywności
6. powiększenie sprzedaży w latach 2002-2005, poprzez wdrożenie nowych produktów .

Takie zaplanowanie działania ma na celu wzmocnić pozycję firmy na rynku krajowym, głównie poprzez unowocześnienie i rozszerzenie asortymentu. Promocja nowych wyrobów i wyrobów modernizowanych ukierunkowana będzie szczególnie na potencjalnych odbiorców z branży producentów żywności (producenci przetworów mlecznych, lodów i napojów).

Natomiast istotą zmian w zakresie obsługi klientów będzie poprawa elastyczności sprzedaży mająca na celu szybszą realizację zamówień dzięki czemu zostanie skrócony okres oczekiwania a poza sezonem urządzenia będą dostępne w ciągłej sprzedaży. Dokonanie określonych zmian parametrów technicznych szaf chłodniczych, niskotemperaturowych i dwutemperaturowych pozwoli na oferowanie ich na nowych rynkach /MD/. Dotyczy to zastosowania szaf w obszarach nauki, farmacji, przechowywania półproduktów w procesach produkcyjnych i innych zgodnie z zamówieniem klienta.¹⁷⁰

Tak sformułowana strategia marketingowa wynika m.in. z misji przedsiębiorstwa – wynikających z niej celów i zadań oraz analiz określających szanse, które można wykorzystać i zagrożenia, których trzeba unikać ze względu na potencjał przedsiębiorstwa.

¹⁷⁰ na podstawie materiałów uzyskanych w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.

Strategia produkcyjna

Kolejną strategią, którą realizuje firma „Bolarus” i zasługującą na jej opis jest *strategia produkcyjna*. Firma w bardzo szybkim tempie rozwija się. W wyniku czego została poszerzona oferta produktów firmy. Skonstruowano wyroby chłodnicze serii tzw. gastronomii, tzn. stoły robocze w kilku wersjach, saladety obejmujące praktycznie całość chłodnictwa stosowaną przy serwowaniu żywności w kuchniach, oraz tzw. meble reklamowe.

Dla dwóch firm z UE Zakład produkuje wyroby według ich standardów, które oficjalnie nie są zamieszczone na liście wyrobów.

Porównując ofertę produktów firmy z 2001 roku a ofertę z 2003 roku, można dostrzec zauważalną różnicę w asortymencie. Bowiem wprowadzono nowe wyroby, a także różne ich odmiany. Przykładowo w 2001 r. firma oferowała 65 produktów, a 2 lata później oferta zwiększyła się o 25 pozycji i na dzień dzisiejszy można znaleźć aż 90 propozycji produktów przedsiębiorstwa.

Strategia produkcyjna firmy BOLARUS S.A. jest najważniejszą strategią stosowaną przez firmę, gdyż oferując co najmniej dobry produkt przy umiarkowanej cenie można liczyć na sukces rynkowy. Dlatego firma stawiając na jakość, czego dowodem są uzyskane świadectwa, certyfikaty oraz niski poziom kosztów jakości, stara się wyprodukować minimum kilka nowych wyrobów rocznie reagując jednocześnie aktywnie na zapotrzebowanie klienta.

Pod pewnymi względami strategia produkcyjna organizacji wynika z jej strategii marketingowej. Jeśli strategia marketingowa wymaga promocji produktów o wysokiej jakości i odpowiednio wysokiej cenie to produkcja powinna w sposób naturalny kształtować się na jakości, a względy kosztów będą odgrywać rolę drugorzędną.¹⁷¹ Celem strategii produkcji jest również opracowanie metod poprawy wydajności.

¹⁷¹ Ricky W. Griffin, Podstawy Zarządzania Organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 412

Strategia personalna

W przedsiębiorstwie Bolarus od 2002 roku zauważalny jest minimalny wzrost zatrudnienia (nie licząc pracowników sezonowych). Wzrasta także produkcja. Ponadto firma poszerza zasięg działania, wchodzi na coraz to nowe rynki krajowe i zagraniczne. Oznacza to dla firmy dodatkowe nakłady na promocję, zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanego personelu, szkolenia oraz stworzenie odpowiedniego systemu ocen.

Osobą odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie jest kierownik działu kadr. W celu pozyskania pracowników firma stosuje rekrutację wewnętrzną jak i zewnętrzną. Nie korzysta z usług Agencji Doradztwa Personalnego, natomiast we własnym zakresie prowadzi bank danych oraz korzysta z usług Biura Pracy. Władze firmy przywiązują bardzo dużą uwagę do szkoleń. Pracownicy mają możliwość dalszego rozwoju. Dlatego prowadzone są szkolenia związane z nauką języków obcych, w szczególności języka angielskiego, niemieckiego, francuskiego oraz rosyjskiego. Jest to spowodowane tym, że firma pozyskuje klientów z rynków zagranicznych. Także organizowane są szkolenia wewnętrzne z zakresu związanego z obsługą maszyn i urządzeń technologicznych, a także bardzo specjalistyczne z zakresu technologii chłodnictwa. Do najważniejszych należą szkolenia dotyczące:

- ✓ systemu zapewnienia jakości
- ✓ controlingu
- ✓ bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przeciwpożarowe i ochrony środowiska
- ✓ uprawnień dozowanych i eksploatacyjnych w zakresie urządzeń elektrycznych, ciśnieniowych, transportowych, dźwignic i przenośników
- ✓ marketingu.

Pracownicy kierowani są również na indywidualne kursy i studia z zakresu ekonomii i zarządzania.

Pracownicy wynagradzani są według formy czasowej, premiowej i akordowej. W firmie trwają prace nad udoskonalaniem procesu wartościowania pracy i systemu ocen pracowników.

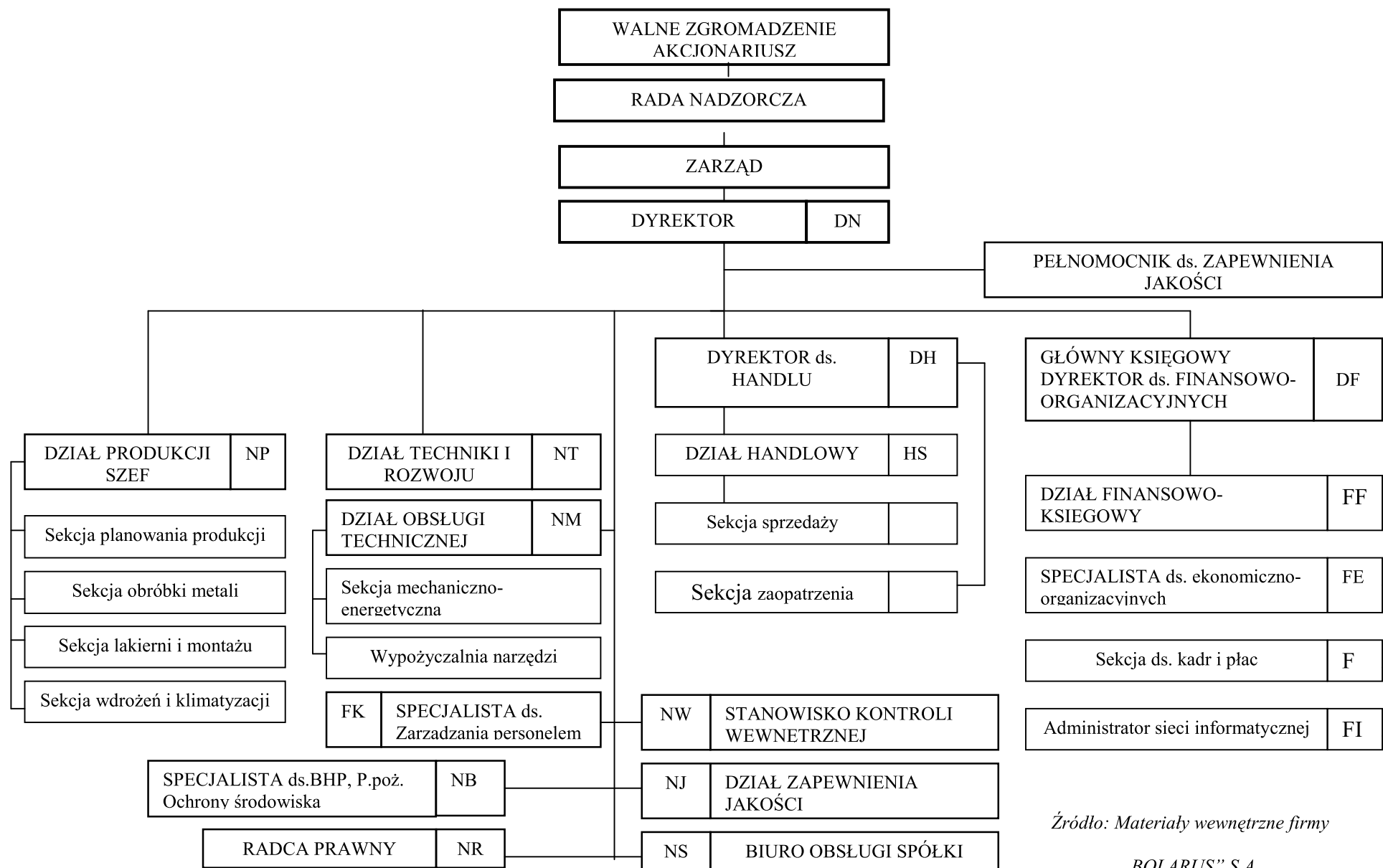
Przedsiębiorstwo nie może pochwalić się odpowiednio sformułowaną strategią personalną, jednakże jak zapewniają władze Spółki i kadra kierownicza w najbliższej przyszłości zostaną wprowadzane (stopniowo) zmiany w tej dziedzinie.

5. Struktura organizacyjna

Między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa istnieją określone związki, wyznaczające ich miejsce i rolę w realizacji zadań przedsiębiorstwa. Te związki oznaczają powiązania między komórkami i określają m. in. zależności służbowe czy zakres kompetencji i uprawnień.

W badanym przedsiębiorstwie można wyróżnić **strukturę funkcjonalną**. Przedstawia się ona następująco:

Rysunek 7. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa „BOLARUS” S.A.



Źródło: Materiały wewnętrzne firmy

„BOLARUS” S.A.

Struktura ta wprowadza oprócz zależności hierarchicznych (występujących w systemie liniowym) zależności funkcjonalne. W strukturze tej istnieje możliwość wykorzystania wiadomości i umiejętności zatrudnionych w firmie specjalistów, a także na dokonanie ścisłego podziału pracy.

Wadami tej struktury jest to, że mogą wystąpić trudności w rozgraniczeniu zakresu kompetencji i odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych. Ponadto struktura funkcjonalna nie sprzyja dyscyplinie pracy.

- 1) Działalnością Spółki kieruje Dyrektor Naczelny.
- 2) Dyrektor Naczelny wykonuje swoje funkcje przy pomocy Dyrektorów (Głównego Księgowego), kierowników służb bezpośrednio mu podległych oraz osób zajmujących samodzielne stanowiska bezpośrednio mu podległe.
- 3) Pierwszym zastępcą Dyrektora Naczelnego jest Dyrektor Handlowy, a w dalszej kolejności Dyrektor ds. Finansowo- Organizacyjnych będący jednocześnie Głównym Księgowym
- 4) Dyrektorzy i Główny Księgowy kieruje określoną grupą spraw i komórek organizacyjnych wyodrębnionych w pionach funkcjonalnych zgodnie z ustalonym podziałem kompetencji

Komórki organizacyjne przedsiębiorstwa Spółki dzielą się ze względu na zakres zadań na:

- Działy
- Sekcje
- Samodzielne stanowiska

I PION DYREKTORA NACZELNEGO (DN)

- 1) Dział techniki i rozwoju (NT) – kierownik tego działu ponosi odpowiedzialność za całokształt zadań w zakresie opracowania wieloletnich i rocznych planów rozwoju produktów oraz planów i harmonogramów przedsięwzięć warunkujących realizację zadań w zakresie technicznego przygotowania produkcji oraz techniki i technologii produkcji
- 2) Dział produkcji (NP) – szef produkcji kieruje i ponosi pełną odpowiedzialność za całokształt zagadnień w zakresie produkcji wyrobów stosownie do przyjętych zadań

planowych (miesięcznych, kwartalnych, rocznych) zgodnie z obowiązującym w przedsiębiorstwie systemem zapewnienia jakości, a ponadto prowadzenia dokumentacji rozliczeń materiałów i wynagrodzeń, właściwej organizacji pracy i kontroli dyscypliny pracy oraz emisji niezbędnej dokumentacji produkcyjnej jak również administrowanie przedsiębiorstwem w powierzonym zakresie.

- 3) Dział Obsługi Technicznej (NM) – kierownik tego działu kieruje i ponosi pełną odpowiedzialność za całokształt zagadnień w zakresie utrzymania i infrastruktury przedsiębiorstwa oraz maszyn i urządzeń w stanie zapewniającym ich prawidłową eksploatację, zapewnienia technicznej sprawności przedsiębiorstwa, bądź poszczególnych maszyn i urządzeń oraz budynków i budowli w energię i ciepło oraz inne media, prowadzenie działalności inwestycyjnej i administrowanie przedsiębiorstwem w powierzonym zakresie.
- 4) Dział Zapewnienia Jakości (NJ). Pełnomocnik ds. Zapewnienia Jakości – kieruje i ponosi pełną odpowiedzialność za całokształt spraw związanych z zabezpieczeniem właściwego działania systemu zapewnienia jakości produktów, wyrobów i usług oraz systemem strategicznej kontroli jakości. Jest pełnomocnikiem Dyrektora Naczelnego ds. Zapewnienia Jakości.
- 5) Specjalista ds. Zarządzania personelem (FK) - ponosi pełną odpowiedzialność za całokształt zagadnień w zakresie polityki kadrowej, służby pracowniczej, kieruje sekcją kadr i płac.
- 6) Specjalista ds. BHP i ppoż. i ochrony środowiska (NB) – ponosi pełną odpowiedzialność za nadzór i kontrolę w zakresie przestrzegania obowiązujących przepisów BHP ppoż. i ochrony środowiska oraz systemu zarządzania środowiskiem.
- 7) Biuro Obsługi Spółki (NS) – odpowiada za prowadzenie spraw związanych z obsługą działalności Zarządu Spółki
- 8) Stanowisko kontroli wewnętrznej (NW) – odpowiada za realizację całokształtu zadań zleconych przez Dyrektora Naczelnego
- 9) Radca Prawny (NR) – ponosi odpowiedzialność za prawidłową i rzetelną obsługę prawną Spółki i przedsiębiorstwa Spółki
- 10) Dyrektorzy pionów (Główny Księgowy DF) – formułują w uzgodnieniu z Dyrektorem Naczelnym założenia strategii i polityki powierzonych im pionów w celu akceptacji przez Zarząd Spółki. Kierują całokształtem spraw objętych zakresem działania ich pionów, sprawując bezpośredni nadzór nad komórkami

organizacyjnymi im podporządkowanymi, organizują i koordynują pracę pionu oraz sprawują nad nim kontrolę. Dyrektorzy pionów współpracują ze sobą w zakresie spraw objętych ich kompetencjami

- 11) Dyrektor ds. Handlu (DH) – odpowiada za całokształt zagadnień w zakresie swojego pionu przy czym formułuje założenia strategii handlowych przedsiębiorstwa

II PION DYREKTORA HANDLOWEGO (DH)

- 1) Dział Handlowy (HS) – kierownik działu handlowego odpowiada za całokształt zagadnień związanych z prawidłową obsługą klienta oraz rozwojem wybranych kanałów dystrybucji, zbieranie niezbędnych danych ich analiza i formułowanie wniosków oraz postulatów na podstawie metod wartościowych ocenie pozycji firmy, strategii konkurencji i marketing mix, ponadto wdrożenie wyników badań do praktyki.
- 2) Sekcja zaopatrzenia (HZ) – kierownik sekcji zaopatrzenia odpowiada za całokształt zagadnień związanych ze sferą zaopatrzenia.

III PION GŁÓWNEGO KSIĘGOWEGO (DF) –DYREKTOR DS. FINANSOWO ORGANIZACYJNYCH

- 1) Dział Finansowo – Księgowy (FF) – kierownik tego działu kieruje i ponosi pełną odpowiedzialność za działania służb księgowości Spółki
- 2) Specjalista ds. ekonomiczno – organizacyjnych (FE) – odpowiada za całokształt zadań związanych z planowaniem, ekonomiką i organizacją przedsiębiorstwa
- 3) Sekcja ds. kadr i płac (FK) – kierownik tej sekcji kieruje i ponosi odpowiedzialność za całokształt zagadnień w zakresie służby pracowniczej i rachuby płac
- 4) Administrator sieci informatycznej (FI)¹⁷²

¹⁷² materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

6. Struktura zatrudnienia

Przedsiębiorstwo Bolarus S.A. należy do dużych przedsiębiorstw znajdujących się na terenie Bochni, natomiast jest zaliczane do średnich przedsiębiorstw z punktu widzenia ilości zatrudnionych oraz osiąganego zysku.

Po przeprowadzonej w 1999 r. i kontynuowanej w pierwszych miesiącach 2000r. restrukturyzacji stan zatrudnienia pracowników na czas nieokreślony wynosił 184 osób i w obecnych warunkach rynkowych uznawany był za optymalny. W 2002 roku firma zatrudniała o 4 osoby mniej w porównaniu z rokiem 2000. Obecnie w firmie zatrudnionych jest 210 osób. W okresie sezonowego wzrostu popytu przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników na czas określony. Także w tym roku przedsiębiorstwo zatrudnia 24 –ech tzw. pracowników sezonowych.

Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie Bolarus S.A na przestrzeni kilku lat przedstawia się następująco:

Tabela 15 Poziom zatrudnienia

1996r	1997r	1998r	1999r	2000r	2001 r	2002 r	2003 r
319	302	276	224	184	179	180	210

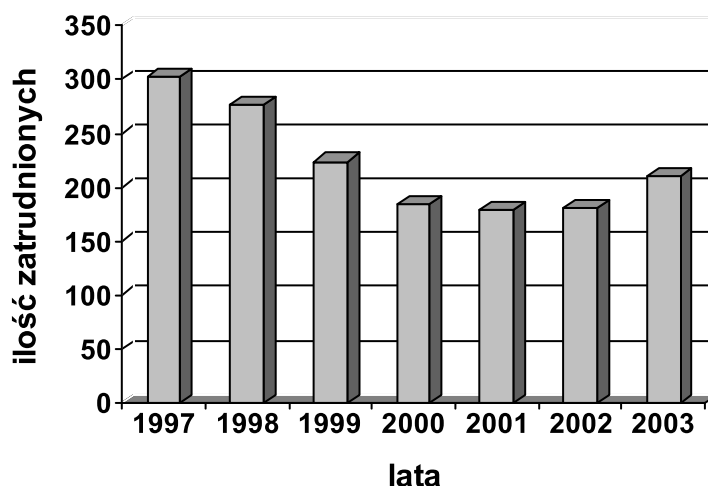
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy

Z powyższych danych można zauważyć, że największy poziom redukcji zatrudnienia pracowników nastąpił w latach 1997- 2000. Natomiast już od roku 2002 zaznacza się powoli wzrost stanu zatrudnienia w firmie.

Spadek i wzrost poziomu zatrudnienia przedstawia się następująco w sposób graficzny:

- 1997 r – spadek zatrudnienia ok. 5,3%
- 1998 r – spadek zatrudnienia ok. 8,6%
- 1999 r – spadek zatrudnienia ok. 18,8%
- 2000 r – spadek zatrudnienia ok. 17,8%
- 2001 r – spadek zatrudnienia ok. 2,72%
- 2002 r – wzrost poziomu zatrudnienia ok. 0,56%
- 2003 r - wzrost poziomu zatrudnienia ok. 16,7%

Wykres 4 Spadek i wzrost poziomu zatrudnienia przedsiębiorstwa BOLARUS S.A.



Źródło: opracowanie własne

1. Stan zatrudnienia w przedsiębiorstwie na 31.12.2002 r. wynosił 180 osób, i jest to stała załoga, z tym że jedna osoba jest zatrudniona nie na pełen etat. Natomiast w momencie przeprowadzania badań w firmie stan zatrudnienia wynosi 210 osób, w tym 24 osoby są zatrudnione na czas określony, i są to tzw. pracownicy sezonowi. Przy czym pracownicy sezonowi zatrudniani są wg potrzeb, pod wykonanie planu produkcyjnego.

Znaczna część osób zatrudnionych w firmie to pracownicy fizyczni. W roku 1996 było ich 249 a pracowników umysłowych – 70. Obecnie liczba pracowników umysłowych jak i fizycznych uległa zmniejszeniu. Wobec czego w 2002 przy 180 osobowej załodze, przedsiębiorstwo zatrudniało 55 pracowników umysłowych i 125 fizycznych.

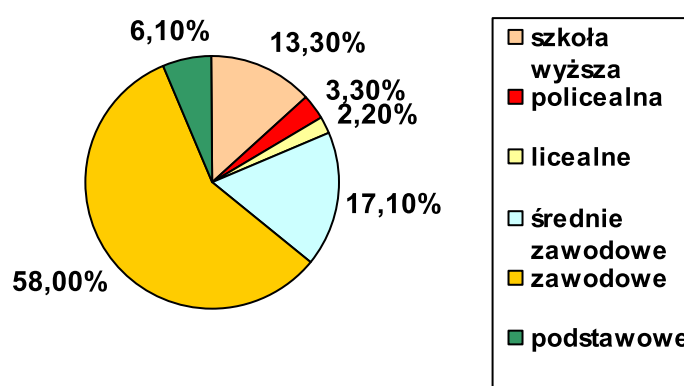
W firmie zatrudnionych jest więcej mężczyzn. Około 47 osób zatrudnionych w Spółce to kobiety, które zatrudniane są także na stanowiskach produkcyjnych (pracę umysłową wykonuje 24 kobiet natomiast na stanowiskach robotniczych firma zatrudnia 23 kobiety).

2. W 2002 roku zatrudniono w firmie 26 pracowników na czas określony. Przyjęto cztery osoby, które po raz pierwszy podjęły pracę. Natomiast zwolniono 27 osób, w tym 4 osoby w drodze wypowiedzenia przez Zakład Pracy, jedną osobę z powodu niezdolności do pracy i rehabilitacji i 22 osoby z tzw. innych przyczyn.

3. Kwalifikacje pracowników – firma zatrudnia większą ilość pracowników posiadających wykształcenie zawodowe, są to głównie osoby pracujące fizycznie. Jednakże należy podkreślić, iż bardzo ważne dla władz Spółki jest pozyskanie ludzi z wyższym wykształceniem. Ze względu na rozszerzenie rynków zbytu istotna jest także znajomość języków obcych.

Struktura wykształcenia pracowników przedstawia się następująco w sposób graficzny:

Wykres 5 Struktura wykształcenia pracowników w firmie BOLARUS S.A.



Źródło: opracowanie własne

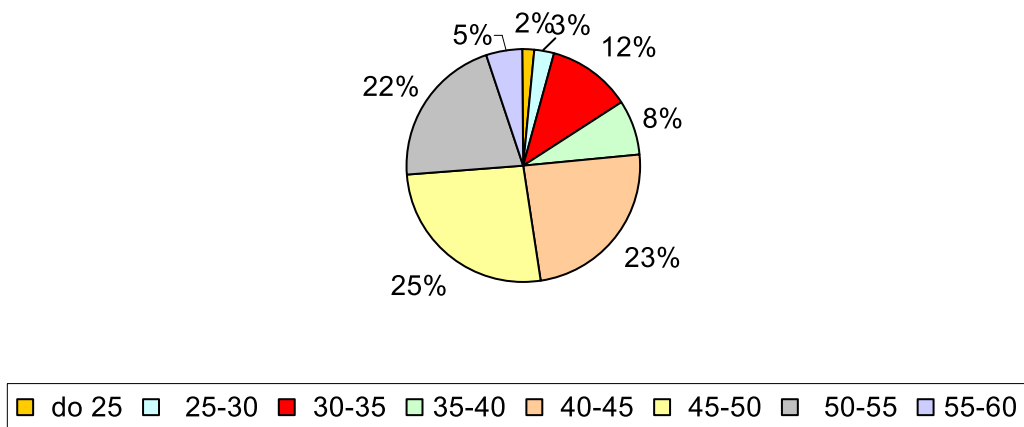
W firmie zatrudnionych jest najwięcej osób, które posiadają wykształcenie zawodowe, następnie średnie zawodowe i wyższe. Natomiast bardzo minimalny procent w strukturze zatrudnienia przypada dla osób z wykształceniem policealnym, licealnym oraz podstawowym. Należy jednak zaznaczyć, iż władze firmy troszczą się o rozwój zawodowy pracowników. Podnoszą ich kwalifikacje poprzez wysyłanie ich m.in. na szkolenia.

4. Struktura wieku w przedsiębiorstwie Bolarus jest następująca:

- ✓ do 25 lat 1,6%
- ✓ 25-30 lat 2,8%
- ✓ 30-35 lat 11,6%
- ✓ 35-40 lat 7,7%
- ✓ 40-45 lat 23,8%

- ✓ 45-50 lat 26,0%
- ✓ 50-55 lat 21,5%
- ✓ 55-60 lat 5,0%

Wykres 6 Struktura wieku w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.



Najwięcej osób zatrudnionych w firmie jest w wieku „średnim”: tzn. 40-45 lat, a także w wieku 45-50 lat. Jednak załoga powoli „odmładza się”, bowiem 11,6% zatrudnionych jest w wieku 30-35 lat. Natomiast pozostałą załogę uzupełniają pracownicy, których przedział wiekowy znajduje się w granicach 55-60 lat, 25-30 lat oraz osoby, które nie przekroczyły jeszcze 25 roku życia.

ROZDZIAŁ V

**CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE
BOLARUS S.A.**

1. Identyfikacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie BOLARUS S.A.

Jeszcze niedawno obszar zarządzania zasobami ludzkimi w firmach zajmował się głównie administrowaniem sprawami zatrudnienia, trzymaniem pracowników w posłuchu i wysyłaniem ich na obowiązkowe szkolenia. Dziś warunki gospodarcze oraz wysoko konkurencyjne otoczenie firmy całkowicie to zmieniają. Za takimi zmianami stara się podążać również przedsiębiorstwo Bolarus, bowiem jest przekonane, że sukces firmy zależy przede wszystkim od posiadania wymaganej liczby odpowiednio kompetentnych i zaangażowanych pracowników.

System zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oparty jest na procesie: *planowania zatrudnienia, rekrutacji, selekcji, motywacji, oceniania, wynagradzania, szkolenia oraz derekrutacji.*

1.1 Planowanie, rekrutacja i selekcja personelu w badanym przedsiębiorstwie

Planowanie zatrudnienia w firmie ma na celu zabezpieczenie bieżących i przyszłych potrzeb personalnych. Stanowi punkt wyjścia w procesie pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz rozwijania ich potencjału pracy zgodnie z celami organizacji.

W przedsiębiorstwie planując zatrudnienie bierze się pod uwagę aspekt ilościowy, czyli określenie niezbędnej liczby pracowników, oraz aspekt jakościowy, czyli ustalenie ich kwalifikacji i kompetencji. Także bardzo ważne w tym procesie jest określenie początku i długości okresu zapotrzebowania na pracowników oraz miejsca tego zapotrzebowania. Ma to szczególne znaczenie dla badanego przedsiębiorstwa, gdyż w firmie stosowany jest „akord zbiorowy”, który wymusza na organizacji uwzględnienie w planach zatrudnień przyjmowanie do pracy pracowników sezonowych. Ta forma zatrudnienia personelu jest stosowana w firmie od 6 lat. Władze firmy w swych planach uwzględniają również zatrudnienie pracowników na stałe.

Ogólnie można stwierdzić, że planowanie zatrudnienia dostosowywane jest do produkcji, o czym świadczą zatrudniane pracowników sezonowych, w okresach, kiedy występuje największy popyt na produkty firmy.

Władze firmy Bolarus zdają sobie sprawę, że właściwie przeprowadzony proces **rekrutacji**, pozwoli pozyskać pracowników, którzy spełniają wymagania firmy i będą decydować, jak zostaną zrealizowane ustalone cele organizacji, a to z kolei będzie prowadziło do osiągnięcia sukcesu przez Spółkę.

Na podstawie uzyskanych w firmie informacji można stwierdzić, że prowadzona jest zarówno rekrutacja wewnętrzna jak i zewnętrzna. Pierwsza z nich polega na tym, że oferta pracy skierowana jest do pracowników zatrudnionych już w organizacji. Odbywa się to np. drogą awansu danego pracownika. Natomiast pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy odbywa się wówczas, jeśli w firmie brak jest takich osób, które spełniałyby wymagania przedsiębiorstwa. W związku z tym w badanej firmie prowadzony jest tzw. bank danych. Gromadzone są podania potencjalnych kandydatów. W przypadku zaistnienia konieczności zatrudnienia danego pracownika, kierownik działu kadr przegląda złożone ofert i na ich podstawie wyszukuje kandydatów, którzy zapraszani są na wstępną rozmowę kwalifikacyjną. Nabór pracowników firma Bolarus przeprowadza również korzystając z usług Biura Pracy. Stosowanie tej techniki pozwala poszukać odpowiednich kandydatów na stanowiska wykonawcze. Obecnie poprzez Urząd Pracy firma poszukuje kandydata na stanowisko handlowca z bardzo dobrą znajomością języka niemieckiego.

Po wyłonieniu z własnej bazy danych, czy kandydatów skierowanych z Biura Pracy przeprowadzana jest rozmowa kwalifikacyjna z Prezesem firmy lub z przyszłym bezpośrednim przełożonym. Tu zaczyna się już proces **selekcji**. Jednak wcześniej następuje jeszcze **określenie profilu wymaganych cech** na danym stanowisku, w firmie dokonuje się tego w oparciu o analizę pracy na danym stanowisku, czyli na podstawie opisu stanowiska pracy. Następnie bada się **posiadane przez kandydata do pracy cechy** w kontekście wymagań na danym stanowisku. Na tym etapie przeglądane są materiały aplikacyjne, a następnie odrzucenie tych, które w małym stopniu spełniają ustalony dla danego stanowiska profil wymagań. Jednak należy tu zaznaczyć, że odrzucone dokumenty aplikacyjne nie trafiają do „kosza”, lecz zostają umieszczone w banku danych firmy. Z wybranymi kandydatami władze firmy kontaktują się i zapraszają na rozmowę, podczas której pracodawca prezentuje swoje oczekiwania a przede wszystkim sprawdza zgodność informacji jakie dany kandydat zamieścił w swoich dokumentach. Celem tej rozmowy jest również zapoznanie się z kandydatem i jego możliwościami. Należy tu zaznaczyć, że firma nie stosuje jak na razie żadnych ankiet czy też testów psychologicznych. Natomiast z uwagi na to, że jest

przedsiębiorstwem, które zdobywa rynki zagraniczne, zwraca szczególną uwagę na znajomość języków obcych przez kandydatów.

Następnie po przeprowadzonej rozmowie kwalifikacyjnej władze spółki jak i bezpośredni przyszły przełożony dokonują oceny kandydatów. Ze względu na to, że przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników na stanowiska robotnicze jak i na stanowiska nie robotnicze, dlatego zwraca się również dużą uwagę na ich sprawność, predyspozycje do wykonywania danej pracy. Przeprowadza się badania diagnostyczne, mające na celu stwierdzenie czy osoba pracująca umysłowo oprócz posiadanej wiedzy fachowej posiada również umiejętności podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowej lub stresowej. Z kolei pracownik zatrudniony do pracy fizycznej musi wykonywać czynności monotonne lub też wykorzystywać tylko jedną partię mięśni, dlatego oceniany jest on również pod tym kątem. Po takim etapie selekcji następuje podjęcie decyzji o zatrudnieniu danego kandydata lub odrzuceniu. W przypadku zatrudnienia kandydata podpisywana jest z nim umowa na czas określony.

1.2 Motywowanie, ocenianie, wynagradzanie i szkolenie personelu w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.

Motywowanie w firmie Bolarus nie jest jeszcze w pełni tak rozwinięte jak by tego chciały władze Spółki. Jednakże trwają prace nad usprawnieniem tego systemu i wszystko wskazuje na to, że firma w niedługim czasie będzie mogła odpowiednio doceniać swoich pracowników ich wkład w realizację poszczególnych zadań.

Obecnie system motywacyjny w firmie oparty jest na:

- sposobie wynagradzania pracowników
- stwarzaniu możliwości awansu
- uzyskaniu korzystnych świadczeń socjalnych
- lepszych warunkach pracy

Najistotniejszą rolę w systemie motywacji w przedsiębiorstwie odgrywa system płac. Ponadto stosowane są inne zachęty finansowe jak możliwość zakupu akcji przedsiębiorstwa czy udział firmy w kosztach kształcenia pracownika, udzielanie pożyczek. Ważną rolę w procesie motywacji pracowników w badanym przedsiębiorstwie odgrywa bezpośrednie środowisko pracy, czyli koledzy i przełożeni, a w szczególności ich działania i postawy, a także klimat jaki jest przez nich

kształtowany. Przełożeni oddziałują na motywację i efektywność podwładnych własnym przykładem, działaniem, osobowością, przydzielając pracownikom nagrody, pochwały czy to pisemne czy ustne, awanse a nawet kary. Ponadto w firmie stosowany jest system akordowy, co powoduje, że wynagrodzenia są silnie powiązane z wynikami ekonomicznymi organizacji. Z kolei to wpływa na większe zaangażowanie załogi w dokładne i sprawne wykonywanie przyznanych im zadań. Ponadto od niedawna stosowany jest w firmie nowy fundusz premiowy, który pobudza motywację wśród załogi do sprawnego działania. Za pełne wykonanie zadań, przysługuje danej jednostce organizacyjnej pełna kwota funduszu premiowego. Częściowe wykonanie zadań uruchamia tylko część funduszu premiowego. Wykonanie zadań w procencie niższym niż 80% pozbawia całkowicie premii daną jednostkę organizacyjną. Pracownicy wykonujący pracę brygad roboczych pracujący w systemach akordowych, otrzymują premię ściśle uzależnioną od wyników osiąganych przez podległe brygady wg algorytmu przewidzianego dla pracowników zatrudnionych w tych systemach. Również kierownicy jednostek mogą ustalać indywidualne premie dla pracowników w zależności od oceny ich indywidualnej pracy lub wykonanych norm pracy.¹⁷³

Kolejnym elementem pozwalającym na identyfikację systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Bolarus jest **ocenie pracowników**. Sam proces oceniania już zaczął się w momencie, kiedy dany pracownik został zatrudniony w Spółce. W badanym przedsiębiorstwie przyjęta jest tylko ustna forma oceniania, która dotyczy z reguły pracowników fizycznych. Ocenie poddaje się ich prace, czy wykonali produkty z dokładną precyzją zachowując przy tym odpowiednie standardy jakościowe. Przebieg procesu oceny sprowadza się do rozmowy z kierownikiem danego działu, który na zadawane pytania przez władze firmy charakteryzuje (ocenia) pracę podwładnych. Ocena ta jest dokonywana pod względem kryteriów efektywnościowych, czyli jak już po części zostało wspomniane zależnych od poziomu wykonywanych zadań czy wręcz przydatności pracownika na danym stanowisku, a także kryteriów kwalifikacyjnych i osobowościowych. Jednakże kryteria te nie są odpowiednio sformułowane, by w sposób obiektywny i sprawiedliwy ocenić pracę podwładnych. Stosowana w badanym przedsiębiorstwie ustna forma oceniania jest subiektywną oceną, krzywdzącą dla pracowników. Ocena jest dokonywana co pół roku. W wyniku oceny w kwietniu i październiku następują ewentualne przeszerogowania pracowników.

¹⁷³ materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

Pomimo, że system oceniania pracowników jest jednym z najważniejszych elementów to nie jest on w firmie jeszcze do końca przemyślany i dopracowany. Jednak przed przedsiębiorstwem stoi wiele wyzwań i jednym z nich jest opracowanie skutecznego systemu ocen.

Wynagrodzenia odgrywają bardzo znaczącą rolę w badanej firmie. Dlatego system wynagradzania jest ciągle kontrolowany i usprawniany.

Dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie Bolarus S.A., w zależności od rodzaju wykonywanych prac, stosuje się następujące *formy wynagradzania*:

- 1) Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych formę:
 - a) Czasowo – premiovą
 - b) akordową
- 2) Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych formę czasowo-premiową tj. wynagrodzenie według stawki miesięcznej z premią.

Akordowa forma wynagradzania oparta jest na normach czasowych lub ilościowych dla wykonania określonych operacji lub wyrobów.

Wynagrodzenie za wykonaną pracę, przy stosowaniu akordowej formy wynagradzania, wyliczane jest na podstawie godzinowej stawki wynagrodzenia zasadniczego, odpowiadającej kategorii zaszeregowania roboty oraz współczynnika wyrobienia normy czasu pracy zadanego do czasu wykonanego.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, wynagradzani są według formy czasowo – premiowej i akordowo – premiowej. Otrzymują oni wynagrodzenie zasadnicze obliczane na podstawie stawki godzinowej wynikającej z kategorii osobistego zaszeregowania i ilości efektywnie przepracowanych godzin. W przypadku systemu akordowo- czasowego, wykonanie normy pracy poniżej 81% pozbawia pracowników pracujących w tym systemie całkowitego prawa do premii za dany miesiąc.

Natomiast pracownikom zatrudnionym na stanowiskach nierobotniczych przysługuje wynagrodzenie zasadnicze, wynikające z przyznanej kategorii zaszeregowania i miesięcznej stawki wynagrodzenia.

Pracownikom przedsiębiorstwa Bolarus S.A. przysługują następujące *składniki wynagrodzeń*:

- a) Płaca zasadnicza
- b) Dodatki za pracę:
 - w godzinach nadliczbowych,

- w niedziele, święta i dodatkowe dni wolne od pracy,
- w porze nocnej,
- w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych i niebezpiecznych,
- brygadzistowski,

c) Świadczenia związane z pracą:

- nagrody jubileuszowe,
- jednorazowe odprawy emerytalne i rentowe.

Wynagrodzenie zasadnicze pracowników jest powiększone o premię zgodnie z wcześniej ustalonymi postanowieniami.

Przy ustalaniu **wynagrodzenia zasadniczego** pracowników władze firmy uwzględniają:

- kategorie zaszeregowania obowiązujące na danym stanowisku,
- merytoryczną ocenę przydatności i efektywności pracy, która jest dokonywana przez przełożonego,
- wysokość stawek płac zasadniczych pracowników na danych stanowiskach, o porównywalnych kwalifikacjach i porównywalnych warunkach pracy.

Zmiana wysokości płacy zasadniczej może nastąpić w związku:

- ze zmianą stanowiska pracy,
- istotną zmianą zakresu pracy na danym stanowisku,
- zmianą (aktualizacją) stawek płac zasadniczych w tabeli płac,
- istotnym podniesieniem kwalifikacji pracownika z inicjatywy, bądź za akceptacją pracodawcy, w zakresie potrzeb przedsiębiorstwa,
- z wnioskiem przełożonego.¹⁷⁴

Premia w przedsiębiorstwie Bolarus S.A. jest wliczana do wynagrodzenia zasadniczego. Za wyjątkiem pracowników akordowych, którym procent premii nalicza się w płacy akordowej.

Uruchomienie funduszu premiowego w firmie następuje tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo osiągnie dodatni wynik finansowy narastający z całokształtu działalności. Natomiast ujemny wynik finansowy (narastająco) pozbawia premii wszystkich pracowników Spółki w okresie jego występowania. Ponowne osiągnięcie

¹⁷⁴ na podstawie Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

dotatniego wyniku pozwala tylko na bieżące uruchomienie premiowania pracowników bez jego rozliczania wstecz.

Indywidualna premia ma charakter **uznaniowy** i może być ustalana procentowo lub kwotowo. W firmie jej rozdziału dokonuje bezpośredni przełożony na podstawie oceny pracy pracowników, kierując się następującymi kryteriami:

- indywidualnym zaangażowaniem w realizację zadań,
- wynikami pracy,
- jakością wykonanej pracy,
- inicjatywa w stanowisku pracy,
- troską o powierzone mienie Spółki,
- wypełnieniem obowiązków pracowniczych.¹⁷⁵

Część zmienną wynagrodzenia stanowią tzw. dodatki za pracę, wśród których wyróżniamy:

Dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych – oprócz „normalnego” wynagrodzenia, dodatek ten przysługuje pracownikom pracującym po godzinach pracy, w wysokości:

- 50% wynagrodzenia wynikającego z osobistego zaszeregowania pracownika, za pracę w dwóch pierwszych godzinach nadliczbowych na dobę
- 100% wynagrodzenia wynikającego z osobistego zaszeregowania pracownika, za pracę w dalszych godzinach nadliczbowych oraz w godzinach nadliczbowych przypadających w nocy, niedzielę i święta, oraz w dodatkowych dniach wolnych od pracy.

Dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych przysługuje także za każdą godzinę pracy, przekraczającą tygodniową normę pracy. Prawa do tego dodatku pozbawiony jest pracownik, który za wypracowane nadgodziny otrzymał dzień wolny od pracy (na własny wniosek).

Dodatek za pracę w porze nocnej – przysługuje pracownikom zatrudnionym w porze nocnej w wysokości 20% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia, za każdą godzinę pracy w tej porze.

¹⁷⁵ na podstawie Układu Zbiorowego Pracy firmy Bolarus S.A.

Dodatek za pracę w warunkach szkodliwych – przysługuje pracownikom zatrudnionym na stanowiskach pracy w warunkach przekroczeń dopuszczalnych norm stężeń czynników szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych oraz niebezpiecznych, za każdą godzinę pracy w tych warunkach przysługują dodatki w wysokości:

- za prace zaliczane do I grupy: 5%
- za prace zaliczane do II grupy: 7,5%
- za prace zaliczane do III grupy: 10%

Do stanowisk, na których praca wykonywana jest w warunkach szkodliwych w firmie zalicza się: spawanie elektryczne, spawanie i cięcie gazowe oraz spawanie gazowe miedzi, obsługa komputera, szlifowanie bez chłodziwa.

Natomiast do stanowisk, gdzie praca wykonywana jest w warunkach uciążliwych zaliczyć można: pracę na prasie próżniowej w temp. powyżej 25°C oraz pracę na lakierni w temp. powyżej 25°C. Z kolei stanowiska, na których praca wykonywana jest w warunkach niebezpiecznych to: praca na wysokości powyżej 2 m a także transport wewnętrzny gazów wybuchowych.

Dodatek brygadzystowski – otrzymują pracownicy, którzy kierują pracą brygady (brygadziści pracujący na równi z członkami brygady), niezależnie od wynagrodzenia za wyniki z własnej pracy, otrzymują dodatek brygadzystowski z tytułu wykonania dodatkowych czynności polegających na kierowaniu, organizowaniu i nadzorowaniu pracy zespołu. W badanym przedsiębiorstwie wysokość tego dodatku wynosi: 5-10% stawki godzinowej, wynikającej z osobistego zaszeregowania pracownika.

Pracownikom Spółki może być również przyznane dodatkowe wynagrodzenie za wykonanie czynności dodatkowych, nie wchodzących w zakres obowiązków służbowych pracownika.

Kolejną grupę składników wynagrodzenia stanowią świadczenia związane z pracą, wśród których wyróżnia się:

Nagrody jubileuszowe – otrzymują je pracownicy którzy przepracowali 25,30,35,40 lat w następującej wysokości:

- po 25 latach pracy – 200% podstawy wymiaru
- po 30 latach pracy – 250% podstawy wymiaru

- po 35 latach pracy – 300% podstawy wymiaru
- po 40 latach pracy – 350% podstawy wymiaru

Podstawą do naliczania wysokości nagród jubileuszowych dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie są wszystkie udokumentowane okresy zatrudnienia. Takie naliczanie wysokości nagród jubileuszowych zostało przyjęte w Spółce od niedawna. Wcześniej pracownicy, którzy przepracowali w firmie 15 lat byli już uprawnieni do uzyskania takiego świadczenia. Zwiększenie stażu pracy uprawniającego do otrzymania nagrody jubileuszowej pozwala firmie na wykorzystanie posiadanych środków finansowych na inne cele inwestycyjne w przedsiębiorstwie, a także na wzrost wynagrodzeń personelu.

Uprawnienia do renty z tytułu niezdolności do pracy lub emerytury – pracownik który spełnia warunki uprawniające do renty z tytułu niezdolności do pracy lub emerytury, którego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na rentę lub emeryturę przysługuje również odprawa pieniężna. Pracownik, który otrzymał już taką odprawę nie może ponownie nabyć do niej prawa.

Podstawę do naliczenia odpraw emerytalno – rentowych stanowią podobnie jak przy nagrodzie jubileuszowej, wszystkie udokumentowane okresy zatrudnienia.¹⁷⁶

W wyniku przeprowadzonego przez firmę procesu wartościowania pracy powstał taryfikator kwalifikacyjny. Stanowi on dla przedsiębiorstwa zbiór stanowisk wraz z opisem wykształcenia oraz kategorią zaszeregowania.

Tabela 16 Zakładowy Taryfikator Kwalifikacyjny

L.p.	Stanowisko	Kategoria Zaszeregowania	Wykształcenie
1.	Robotnik magazynowy, Robotnik transportowy, gospodarz	1-3	Podstawowe
2.	Operator wózków jezdniowych	1 - 3	Podstawowe
3.	Stolarz przemysłowy, murarz, dekarz	1-4	Zawodowe
4.	Błacharz, ślusarz, lakiernik	1-6	Zawodowe
5.	Spawacz, lutowacz, tokarz, ślusarz narzędziowy, frezer,		

¹⁷⁶ Na podstawie materiałów udostępnionych przez firmę

	monter instalacji sanitarnych, mechanik maszyn i urządzeń, monter urządzeń chłodniczych, elektromonter urządzeń chłodniczych elektromonter, operator maszyn do krojenia metali, operator zgrzewarek, mechanik pojazdów samoch. wydawca narzędzi	1-7	Zawodowe
6.	Kontroler, technik, referent, magazynier	1-6	Średnie
7.	Ustawiacz maszyn	4-7	Zawodowe lub średnie techniczne
8.	Ekonomista, handlowiec, konstruktor, technolog, inspektor, księgowy, kasjer	3 - 8	Kierunkowe średnie lub wyższe
9.	Specjalista, radca prawny	7-10	Wyższe
10.	Kierownik sekcji	7-10	Wyższe
11.	Mistrz	7 - 10	Średnie lub wyższe
12.	Kierownik działu, wydziału	8-12	Wyższe kierunkowe
13.	Główny specjalista	9-11	Wyższe kierunkowe
14.	Dyrektor	12 - 15	Wyższe kierunkowe

Źródło: materiały wewnętrzne firmy BOLARUS S.A.

Powyższy taryfikator kwalifikacyjny przedstawia 15 kategorii osobistego zaszeregowania oraz wskazuje na wymagane wykształcenie. Należy tutaj zaznaczyć, iż taki taryfikator obowiązuje w firmie od niedawna.

Obecnie obowiązujący Taryfikator kwalifikacyjny w firmie Bolarus S. A. można byłoby zmodyfikować poprzez:

- zmniejszenie kategorii zaszeregowania
- określenie minimalnego stażu pracy wymaganego na danym stanowisku.

Przedsiębiorstwo Bolarus S.A. stosuje tak jak ok. 60% innych przedsiębiorstw w Polsce, widełkową tabelę płac.

Tabela płac w przedsiębiorstwie Bolarus S.A. przedstawia się następująco:

Tabela 17 Widelkowa tabela płac w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.

Kategoria zaszeregowania	Stawki wynagrodzeń godzinowe			Zasadniczych miesięcznych		
	od	-	do	od	-	do
1	5,90 zł	-	6,55 zł	1030zł	-	1150zł
2	6,90 zł	-	7,80 zł	1150 zł	-	1300zł
3	7,80 zł	-	8,80 zł	1300 zł	-	1500zł
4	8,80 zł	-	10,00 zł	1500 zł	-	1700zł
5	10,00 zł	-	11,30 zł	1700 zł	-	1900zł
6	11,30 zł	-	12,50 zł	1900 zł	-	2100zł
7	12,50 zł	-	13,70 zł	2100 zł	-	2300zł
8	13,70 zł	-	14,90 zł	2300zł	-	2500zł
9				2500zł	-	2700zł
10				2700zł	-	3000zł
11				3000zł	-	3300zł
12				3300zł	-	3600zł
13				3600zł	-	4000zł
14				4000zł	-	5000zł
15				5000 zł	-	6500zł

Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

W tej tabeli płac - płace zasadnicze wzrastają przy przechodzeniu do kolejnych kategorii zaszeregowania o zmienny procent.

Szkolenia odgrywają znaczącą rolę w firmie Bolarus S.A. Władze Spółki przywiązują bardzo dużą wagę do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Czego przykładem jest to, że w 2002 r zostało przeznaczone na szkolenia 32 tys. zł. brutto.

Badane przedsiębiorstwo może pochwalić się posiadaniem certyfikatu ISO-9001:2000, który Spółka otrzymała w 2002 roku. Posiadanie tego certyfikatu jest ważne dla organu zarządzającego jak i zarówno zasobów ludzkich zatrudnionych w Spółce. Jednym z wytycznych tego certyfikatu jest zapewnienie doskonalenia, ciągłej

edukacji w ramach programu szkoleniowego. W firmie sporządza się plan szkoleń, który jest dołączany do biznes planu.

Potrzeby szkoleniowe są identyfikowane, czyli od kierowników każdego działu zbiera się informacje, na jakiego rodzaju szkolenia jest zapotrzebowanie i jakie chcieliby przeprowadzić w danym dziale. Po akceptacji Prezesa są one wprowadzane do planu szkoleń, który może ulec pewnym modyfikacją w trakcie roku. *Plan szkoleniowy jest ponadto ściśle sprzężony z strategią organizacji i doskonaleniem struktur przedsiębiorstwa.*

Plan szkoleń, jaki został opracowany na 2003 r przedstawia się następująco:

Tabela 18 Plan szkoleń w firmie Bolarus S.A. na 2003 rok

Lp	Tematyka szkoleń	Rodzaj	I kw.	II kw.	III kw.	IVkw.	2003 r.
1	Szkolenia okresowe pracownika służby BHP, 1 osoba	Zewn.		700zł			700zł
2	Szkolenie – program AutoCad, 2 osoby	Zewn.				4000zł	4000zł
3	Szkolenie z zakresu odzysku czynników chłodniczych „zielona karta”, 2 osoby	Zewn.	1400zł				1400zł
4	Szkolenie dla kierownictwa i średniego dozoru z zakresu doskonalenia funkcjonowania normy ISO 9001-2000	Zewn.		2000zł			2000zł
5	Szkolenie dokształcające z zakresu zmiany obowiązujących przepisów	Zewn.	1000zł	1000zł	1000zł	1000zł	4000zł
			2400zł	3700zł	1000zł	5000zł	12100zł
6	Szkolenia wewnętrzne: 1.szkolenie pracowników Montażu Elektrycznego 2.szkolenie pracowników obsługujących Pulman 3.szkolenie pracowników Lakierni 4.szkolenie pracowników Blacharni						

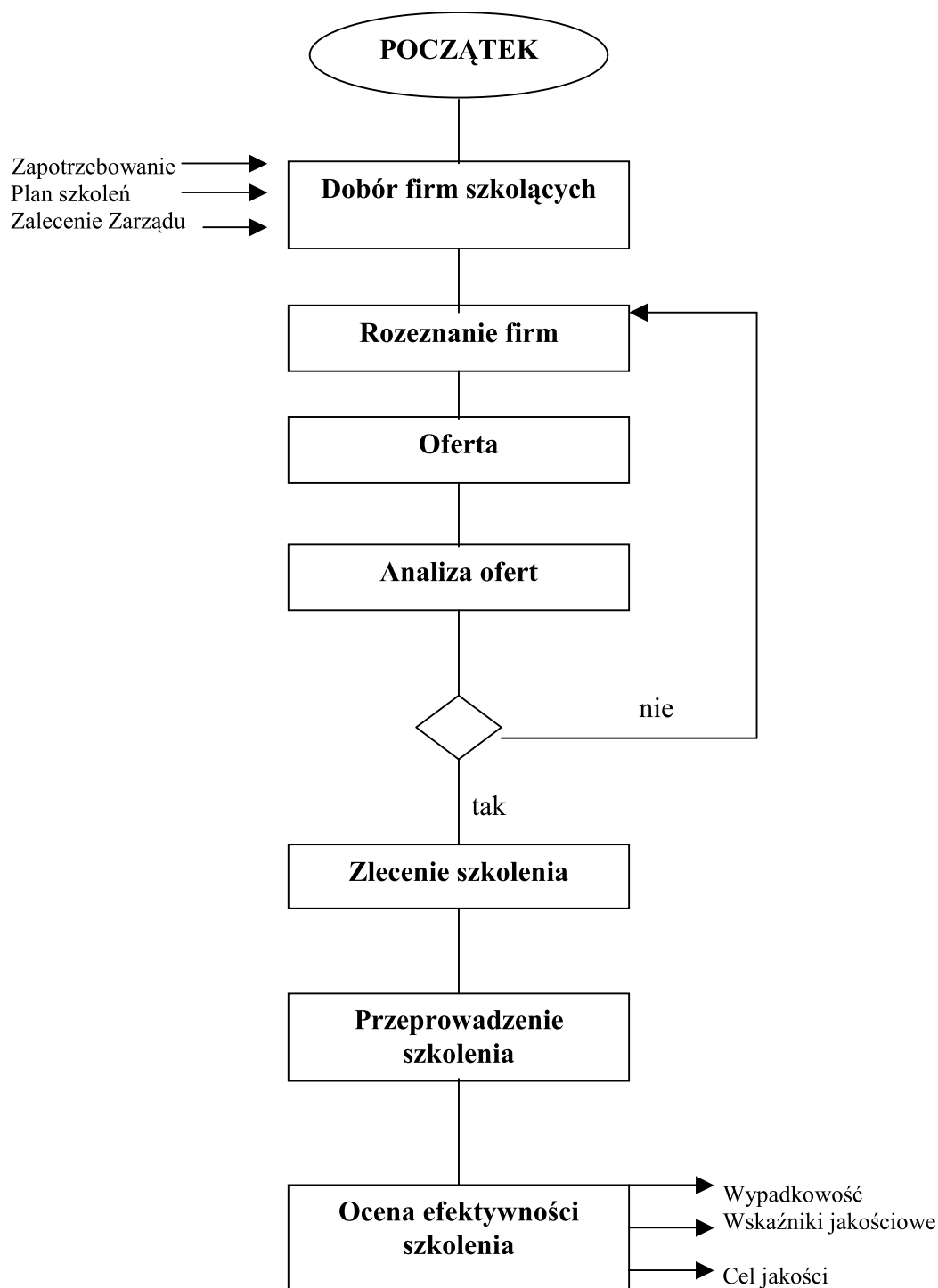
Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

W trakcie badań przeprowadzanych w firmie uległ pewnym modyfikacjom plan szkoleniowy. Mianowicie wprowadzono dla 15 osób kurs języka angielskiego II stopień trwający od 18 lutego 2003 do 18 listopada 2003 r. (koszt kursu 3540 zł) oraz kurs „marketingowy” (koszt 850 zł). Natomiast przesunięto w czasie szkolenie z zakresu odzysku czynników chłodniczych, ponieważ firma szkoląca nie może skompletować minimalnej grupy osób. Szkolenie z zakresu ISO zostało zrealizowane w pierwszym kwartale.

Szkolenia wynikające z odpowiednich przepisów są realizowane zgodnie z przyjętymi zasadami. Realizowane i organizowane przez Spółkę szkolenia mają na celu zapewnienie, że prace będą wykonywane przez pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, przeszkolonych i dopuszczonych do wykonywania zadań, świadomych stosowności i wagi swych działań.

Firma zgodnie z procedurami posiadanego systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 posiada kartę procesu, w której znajduje się schemat postępowania przy wyborze firm szkolących, a przedstawia się on następująco:

Rys. 8 Algorytm „dobór firm szkolących”



Źródło: materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

Na podstawie wyżej przedstawionego schematu postępowania przedsiębiorstwo opiera się szukając firmy, która przeprowadziłaby szkolenia.

W Spółce przeprowadzane są zazwyczaj szkolenia wewnętrzne jak i zewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne są to tak zwane szkolenia wznawiane i dodatkowe. Przykładem

szkolenia wznawianego organizowanego w Zakładzie jest szkolenie SEP-owskie. Zazwyczaj wewnętrzne szkolenia mają charakter doształcający. Natomiast szkolenia zewnętrzne przeprowadza firma, która wcześniej została poddana ocenie władzom firmy. Taki rodzaj szkolenia kończy się egzaminem i otrzymaniem przez pracowników odpowiedniego zaświadczenia o odbytym szkoleniu. Ocena szkoleń następuje jedynie poprzez badanie wyników pracy przeszkolonego personelu.

Obecnie w firmie największy nacisk położony jest na organizowanie kursów języków obcych.

Ogólnie można stwierdzić, że o wyborze rodzaju szkolenia w firmie decydują z jednej strony braki w potencjale pracy zatrudnionych pracowników, z drugiej zaś przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia rozwoju potencjału pracy.

1.3 Proces derekrutacji personelu w badanym przedsiębiorstwie

Ostatnim elementem umożliwiającym proces identyfikacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Bolarus S.A. jest **derekrutacja**.

Okres gwałtownych zmian w strukturze zatrudnienia przedsiębiorstwo ma już za sobą. Bowiem ze względu na przerost zatrudnienia realizując program restrukturyzacji w dn. 1.07.1999r. Zarząd przystąpił do procedury zwolnień grupowych. Początkowo Związki Zawodowe działające w Spółce sprzeciwiały się, jednak i tak doszło do porozumienia i została zwolniona bardzo duża liczba pracowników. W wyniku, czego na dzień 31.12.1999 r. stan zatrudnienia wynosił 200 osób. Zwolniono 67 osób, w tym 61 w ramach zwolnień grupowych i z przyczyn ekonomicznych.¹⁷⁷

Obecnie w firmie panuje ustabilizowana sytuacja. Nie ma potrzeby zmniejszania kadry pracowniczej. Jedynie zwolnienia, jeśli takowe występują odbywają się w sposób naturalny, bądź wynikają z likwidacji danych stanowisk pracy.

System zarządzania zasobami ludzkimi w badanej firmie nie jest najgorszy jednak nie należy on także do najlepszych. Jeszcze przed władzami Spółki wiele pracy by w pełni rozwinąć i udoskonalić wszystkie elementy składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Przede wszystkim należy skupić uwagę na procesie rekrutacji, w niektórych przypadkach wskazane byłoby skorzystanie z usług Agencji

¹⁷⁷ materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A.

Doradztwa Personalnego. Również system motywacyjny nie jest wystarczająco dopracowany jak i system oceniania pracowników.

2. Ocena adekwatności systemu zarządzania zasobami ludzkimi do strategii badanego przedsiębiorstwa

Poziom kompetencji pracowniczych pozwala formułować i realizować strategię firmy odwrotnie, budowa i realizacja strategii przedsiębiorstwa uświadamia kierownictwu potrzebę pozyskiwania i utrzymania najlepszych pracowników, a także dbałość o stały wzrost ich wiedzy. Stąd też od siły związków zachodzących między strategią firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi i wynikającej zeń polityki personalnej zależy siła organizacji i jej pozycja rynkowa.¹⁷⁸

W czwartym rozdziale pracy zostały zaprezentowane strategie, jakie firma Bolarus realizuje na każdym poziomie. Natomiast w poprzednim podrozdziale dokonano charakterystyki poszczególnych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie. Na podstawie posiadanych informacji oraz w oparciu o analizę dokonaną w rozdziale III można dokonać oceny adekwatności systemu ZZL do strategii przedsiębiorstwa.

Integracja strategii wydaje się niezbędna ze względu na wzajemne ich powiązania, albowiem strategia dotycząca zasobów ludzkich ułatwia realizację, a nawet definiuje strategię firmy. Należy zatem odnaleźć strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów polityki personalnej i ogólnej polityki przedsiębiorstwa.¹⁷⁹

Każda ze strategii ma wpływ na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo iż w niektórych obszarach wpływ ten może być niedostrzegany to jednak działania ludzi są nakierowane na osiągnięcie konkretnego celu, poprzez który realizowana jest pewna część danej strategii. Od tego, jaką firmę posiada kulturę, jak motywuje personel, jak dba o i ich rozwój, będzie zależało, co oni zrobią i jak, a przede wszystkim to czy pokonają konkurencję.

Zasoby ludzkie mają ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji. Gospodarowanie tymi zasobami w wielu organizacjach bywa spychane do

¹⁷⁸ Z. Janowska, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, str. 36

¹⁷⁹ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 64

klasy zadań drugorzędnych,¹⁸⁰ jednakże obecnie zauważalny jest wzrost znaczenia obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Obszar o którym mowa by sprawnie i efektywnie działał **musi jeszcze współgrać ze strategią przedsiębiorstwa**, gdyż o sukcesie strategii firm decydują zasoby ludzkie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy w przedsiębiorstwie BOLARUS S.A. można wywnioskować, że obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest ważny dla władz Spółki, jednakże nie funkcjonuje on tak jakby sobie tego życzył Zarząd firmy. Bariere stanowią tutaj przepisy dotyczące prawa pracy, które nie pozwalają na bardziej elastyczne dostosowanie personelu do potrzeb firmy.

Planowaniem personelu w badanym przedsiębiorstwie zajmują się władze Spółki. Corocznie dokonywana jest charakterystyka firmy, w której zwraca się uwagę na obszar działania, konkurencję, produkowany asortyment, świadczone usługi, klientów. Na podstawie takiej analizy, a także w wyniku zgłoszeń przez kierowników działów zapotrzebowania na określonych pracowników ustala się, jakiej osoby firma potrzebuje. Określa się wówczas jego profil zawodowy, dokonuje opisu stanowiska pracy, analizuje, jakie bezpieczeństwo finansowe firma jest w stanie zagwarantować pracownikowi itd. Proces planowania obejmuje prawie wszystkie elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi, mianowicie:

- obsadę, czyli rekrutację i selekcję
- wynagradzanie
- kształtowanie i rozwój personelu

W wyniku badań przeprowadzonych w firmie można stwierdzić, że planowanie personelu z jednej strony współgra ze strategią przedsiębiorstwa (rekrutowani są pracownicy o określonych kwalifikacjach, umiejętnościach, oraz pracownicy sezonowi), z drugiej strony firma Bolarus nie przykłada szczególnej uwagi do procesu planowania potrzeb personalnych, głównie na etapie sporządzania planów zatrudnienia. W organizacji na bieżąco dostosowuje się funkcję personalną do zmian zachodzących w otoczeniu i w momencie pojawienia się zapotrzebowania na danego pracownika podejmowane są stosowne kroki. Firma w bardzo ograniczony sposób identyfikuje przyszłe potrzeby kadrowe. Spowodowane jest to większym zainteresowaniem sferą produkcyjną, marketingową oraz sprzedażową.

¹⁸⁰ Ricky W. Griffin, Podstawy Zarządzania Organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 420

Jednym z celów firmy jest poszerzenie zakresu swojego działania i wejście na nowe rynki wschodnie i zachodnie. W związku z tym w planach firmy powinno pojawić się miejsce na zatrudnienie pracowników, którzy będą odpowiedzialni za utrzymywanie stałego kontaktu z zagranicznymi klientami, przedstawianiu im oferty firmy, zapoznawaniu z nowościami. Także bardzo ważne dla firmy byłoby uwzględnienie w planach stworzenia działu zarządzania zasobami ludzkimi z dyrektorem personalnym na czele, który posiadałby większe zdolność do delegowania uprawnień.

W badanym przedsiębiorstwie proces **rekrutacji** jest dostosowywany do strategii firmy. Władze Spółki do tej pory doskonale radziły sobie z procesem pozyskiwania, zatrudniania personelu. Ponieważ w ostatnich latach firma poddana została procesowi restrukturyzacji w związku z tym kadra zarządzająca miała możliwość dokładnego „przeгляdu” personelu, i zatrudnienia fachowców, specjalistów w określonych dziedzinach.

Firma Bolarus realizując strategię na poziomie ogólnym zakłada zdobywanie nowych rynków, wprowadzanie nowych produktów, w wyniku czego nastawia się na innowacje oraz na stałą analizę otoczenia. Osiągnięcie tych celów jest możliwe tylko dzięki zasobom ludzkim zatrudnionym w firmie. Dlatego kadra zarządzająca stara się utrzymać i pozyskiwać pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach. Ze względu na to, że jednym z głównych założeń strategii firmy jest dążenie do minimalizacji kosztów, dlatego też w firmie nie korzysta się podczas procesu rekrutacji z pomocy Agencji Doradztwa Personalnego. Z drugiej strony proces rekrutacji zabiera kierownictwu firmy bardzo dużo czasu, który poświęcają na analizę CV, rozmowach z kandydatami, wdrażaniu ich do pracy itp.;

Analizowana firma jest organizacją z pewnymi zasadami, która bardzo rygorystycznie je przestrzega. Kultura organizacyjna jest silna i stabilna, ponadto jest ona mocno zakorzeniona w każdym pracowniku i jakakolwiek zmiana powoduje pewną dezorganizację pracy. Dlatego kierownictwo Spółki ma tu utrudnione działanie.

Mocna kultura organizacyjna firmy pozwala jednak na poszukiwanie kandydatów do pracy z zewnętrznego rynku pracy. Ciągły rozwój firmy, wchodzenie na nowe rynki powoduje, że już wewnętrzne zasoby firmy nie są wystarczające i konieczne jest pozyskanie pracownika spoza organizacji. Zatrudnienie takiego pracownika jest bardzo cenne dla firmy, gdyż w momencie podjęcia pracy będzie on poza wszelkiego rodzaju układami, w wyniku czego, w realizacji powierzonych mu zadań będzie obiektywny i będzie działać na korzyść organizacji. Taki pracownik będzie obiektywnie patrzył,

oceniał sytuację firmę. Nie ma on wówczas tak mocno zakorzenionej w swojej podświadomości całej polityki firmy. Taka sytuacja jest korzystna dla przedsiębiorstwa, gdyż organizacja zdobywa pracownika, który będzie w stanie podawać racjonalne pomysły a także realnie oceniać sytuacje Spółki.

Bardzo ważnym elementem dla Władz przedsiębiorstwa jest pozyskanie i utrzymanie kadry o najwyższych kompetencjach. Taka sytuacja jest spowodowana tym, że firma znajduje się w fazie rozwoju. Dlatego też bardzo ważne jest formułowanie szczególnych wymagań wobec poszukiwanych pracowników, odnosząc się do ich kreatywności, lojalności i inicjatywy.

Obszar **ocen pracowników** nie współgra ściśle ze strategią jaką firma realizuje. Ogranicza się on do indywidualnych ocen dokonywanych przez bezpośrednich przełożonych.

System ten pozwala na ilościową i jakościową ocenę aspektów organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób, a także pozwala a na ocenę czy dany pracownik „pasuje” do konkretnego stanowiska pracy. Ocenianie jest sprzężone z systemem wynagradzania. Ze względu na to, że w organizacji przywiązuje się dużą uwagę do jakości produkowanych wyrobów, w związku z tym w firmie częściej dokonuje się ocen pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych niż umysłowych. Owocem systemu oceniania jest przyznanie przez kierowników poszczególnych działów premii jak i również przyznanie, tylko niektórym pracownikom którzy osiągnęli satysfakcjonujące wyniki, premii uznaniowej, którą przydziela sam Prezes firmy. Efektem takich ocen jest także awansowanie bądź zwolnienie pracownika.

Ocenianie personelu nie jest mocną stroną firmy Bolarus. Dostrzega się tu więcej negatywnych cech niż pozytywnych. Proces oceniania, nie jest sformalizowany, oceny są subiektywne, brak opracowanego arkusza ocen dla każdej grupy zawodowej oraz sprzężenia zwrotnego. Natomiast pozytywnym aspektem są dokonywane przeszerogowania personelu, na podstawie przeprowadzonej oceny, a także przyznawane premie za efektywną pracę. Niemniej jednak taki system ocen funkcjonujący w przedsiębiorstwie może powodować, że pracownicy nieodpowiednio motywowani do pracy, będą ją wykonywać rutynowo bez zaangażowania, nie dbając przy tym o porządne efekty.

Odpowiednie działania ludzi zatrudnionych w firmie, ich rzetelność, solidność, terminowość, czyli dbanie o dobro firmy, są wynikiem stosowanego

w przedsiębiorstwie *systemu motywacyjnego*. System ten związany jest głównie z obszarem **wynagrodzeń**. Zasadę wynagradzania pracowników określa Układ Zbiorowy Pracy, który niedawno został zmodyfikowany.

W badanym przedsiębiorstwie Władze firmy często zadają sobie pytanie, dokąd zmierzamy? Pozwala ono dostrzec, jakich metod powinno użyć przedsiębiorstwo, aby odpowiednio mobilizować kadrę pracowniczą do wydajnej i efektywnościowej pracy.

Kluczowym czynnikiem dla firmy jest produkcja wyrobów o bardzo dobrej jakości dążąc jednocześnie do minimalizacji kosztów produkcji, a także dążenie do wyróżnienia oferty produktowej. Tak sformułowane cele ukształtowały strategię zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności system motywacyjny i system wynagradzania personelu. W związku z tym, by osiągnąć ustalone założenia, pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych wynagradzani są według formy czasowo-premiejowej oraz akordowej. Ponadto uprawnieni są do otrzymania premii za wykonanie pracy zgodnie z ustalonymi wymogami oraz w momencie, kiedy przedsiębiorstwo osiągnie dodatni wynik finansowy. Natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych wynagradzani są według formy czasowo-premiejowej. Pracownicy wynagradzani są za wykonywanie zadań, których owocem jest produkt o największej jakości.

Ze względu na to, że przedsiębiorstwo Bolarus jest Spółką Akcyjną, to fakt ten umożliwia pracownikom nabycie akcji firmy. To dodatkowo umacnia więź pomiędzy organizacją a zatrudnionym personelem. Ponadto firma Bolarus należy do przedsiębiorstw, w którym panuje bardzo życzliwa, miła atmosfera. To także motywuje ludzi do pracy i osiągania zadowalających wyników. Jednakże takie budowanie kultury organizacyjnej firmy trwało wiele lat i kosztowało wiele pracy całej załogi jak i kadry zarządzającej.

W badanym przedsiębiorstwie wynagrodzenia spełniają zarówno dochodową, kosztową, motywacyjną jak i społeczną funkcję.

Głównym założeniem przedsiębiorstwa Bolarus jest pozyskanie odpowiedniego, wykształconego personelu, który będzie w stanie przewidzieć oraz spełnić wymagania i zapotrzebowania klientów. Dla Władz Spółki znaczącą rolę odgrywa **system szkoleń** i przywiązują oni do niego dużą uwagę. W badanym przedsiębiorstwie pracownicy nie mogą skarżyć się, na brak możliwości rozwoju zawodowego.

Powodów, dla których firma dba o doksztalcanie personelu jest wiele. Jednym z nich jest fakt, że organizacja posiada certyfikat ISO 9001:2000 dotyczący systemu zarządzania jakością. Jedną z wytycznych tego certyfikatu jest zapewnienie szkoleń lub

podjęcie działań w celu zaspokojenia tych potrzeb¹⁸¹. Kolejnym powodem jest realizacja strategii Spółki, która mówi o wytwarzaniu produktów firmy o najwyższej jakości. Ponadto ciągła obecność przedsiębiorstwa na targach, wchodzenie na nowe rynki, zdobywanie coraz to szerszego grona klientów, realizacja strategii marketingowej oraz dyferencjacji mobilizuje Władze Bolarus do ciągłego rozwijania, doskonalenia umiejętności zawodowych pracowników.

Mimo tego, że system ocen nie jest w przedsiębiorstwie dobrze rozwinięty to proces związany z planowaniem szkoleń funkcjonuje w przedsiębiorstwie nienajgorzej. W organizacji ze względu na dążenie do prawie całkowitej automatyzacji i mechanizacji produkcji, kieruje się pracowników fizycznych na szkolenia wewnątrz zakładowe. Wcześniej jednak przed podjęciem decyzji dotyczących szkolenia bada się efektywność pracy danego pracownika na konkretnym stanowisku, kierunek w jakim dany pracownik chce się rozwijać oraz to czy wobec niego planuje się awans lub przesunięcie na inne stanowisko. W przedsiębiorstwie Bolarus głównym sposobem na opracowanie planu szkoleń jest zbieranie informacji dotyczących potrzeb szkoleniowych od kierowników poszczególnych działów, za pomocą odpowiednio skonstruowanej ankiety.

Decyzje o wdrożeniu planu szkoleń podejmuje Prezes Spółki po wcześniejszej konsultacji z kierownikiem działu personalnego. Przy akceptacji danego rodzaju szkolenia bierze się pod uwagę kryterium przydatności szkolenia dla organizacji, dla pracownika oraz jego implikacje w sferze wynagradzania. W firmie organizowane są wewnętrzne szkolenia, które przeprowadzają fachowcy zatrudnieni w Spółce. Tego rodzaju szkolenia dotyczą zazwyczaj pracowników produkcyjnych. Natomiast kadra kierownicza jak i pozostali pracownicy umysłowi są „wysyłani” na szkolenia, które prowadzą specjalne instytucje zewnętrzne uprawnione do tego rodzaju działania. Sprawdzana jest również efektywność takich szkoleń poprzez ocenę uzyskanych wyników, jakie osiąga osoba, która uczestniczyła w konkretnym kursie doształcającym. Wyniki osiągnięć pracownika są odzwierciedleniem realizacji strategii organizacji.

Ostatnim już elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest **derekrutacja personelu**, która tak jak inne elementy jest powiązana ze strategią przedsiębiorstwa. Gwałtowny proces związany z redukcją personelu firma ma już za

¹⁸¹ Certyfikacja-materiały wewnętrzne firmy Bolarus S.A

sobą. W wyniku restrukturyzacji Władze Spółki zostały zmuszone do zwolnienia ok. 100 osób w latach 1996-2000. Redukcja zatrudnienia związana była ze strategią obronną, stosowaną w sytuacjach kryzysowych firmy. Celem tego było obniżenie kosztów, w tym kosztów pracy.

Obecnie w firmie dąży się „odmładzania” kadry pracowniczej i zatrudniania osób młodych, kreatywnych, posiadających nowe innowacyjne pomysły, chętnych do pracy, dobrze wykształconych, znających języki. Jest to spowodowane tym, że przedsiębiorstwo Bolarus S.A przeżywa bardzo dobry okres w swojej dotychczasowej działalności. Osiąga dobre wyniki w sprzedaży wyrobów, jest dużym zagrożeniem dla swoich konkurentów, a ponadto poszerza obszar swojego działania wchodząc na coraz to nowe rynki zarówno w Polsce jak i zagranicą. Wobec tego celem firmy jest zaproponowanie osobą, które posiadają 40 letni staż pracy i mają 60 lat (mężczyźni) oraz osobą, które przepracowały 30 lat i osiągnęły wiek 55 lat (kobiety), skorzystania z ustawy dotyczących wcześniejszych emerytur, która to ustawa obowiązuje do 2006 roku.

Proces derekrutacji w badanym przedsiębiorstwie jest spójny ze strategią stosowaną w firmie. Przebiega drogą naturalny, tzn. zwolnienia jakie ewentualnie następują w przedsiębiorstwie spowodowane są przejściem danej osoby na wcześniejszą emeryturę, bądź „normalną”, oraz w wyniku rozwiązania umowy o pracę na prośbę pracownika.

Tabela 19 *pozytywne i negatywne strony poszczególnych elementów systemu ZZL oraz ich spójność ze strategią przedsiębiorstwa*

Elementy systemu ZZL	Pozytywy	Negatywy	Spójność strategii z systemem ZZL-wnioski
PLANOWANIE PERSONELU	Coroczna charakterystyka firmy ze szczególną uwagą zwróconą na obszar działania, konkurencję, produkowany asortyment, usługi, klientów.	-brak uwzględnienia w planie rocznym modyfikacji systemu oceniania personelu - brak ustalenia precyzyjnego planu obsad personalnych (z uwzględnieniem umiejętności, kwalifikacji,	Planowanie długookresowe. Właściwie przeprowadzone planowanie pozwoli na dobór pracowników o wymaganych (unikatowych) kwalifikacjach (specyficznych dla branży chłodniczej), innowacyjnych, otwartych na zmiany.

		wykształcenia itd.;) -obecność związków zawodowych utrudniających pracę -przepisy prawa pracy oraz ochrona określonych grup pracowników	
REKRUTACJA	- nacisk na wewnętrzny rynek pracy. Poszukiwanie pracowników o specyficznych kwalifikacjach z zewnętrznego rynku pracy. Dobór przy uwzględnieniu kryteriów związanych z efektywnością i produktywnością - własna baza danych -samodzielny proces rekrutacji, pozwalający na oszczędność kosztów	- brak korzystania z usług firm doradztwa personalnego - ryzyko zatrudnienia niekompetentnych pracowników -brak skomputeryzowanej bazy danych	Rekrutacja uzależniona od popytu na pracę. Ze względu na stosowaną strategię dyferencjacji pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy o specyficznych kwalifikacjach. Efekt-pozyskanie pracownika będącego poza wszelkimi układami, jakie mógłby nabyć w trakcie wieloletniej pracy w firmie. Badana firma jest w fazie rozwoju w związku z tym formułuje szczególne wymagania wobec pracowników, odnosząc się do ich lojalności, kreatywności i inicjatywy.
OCENA	- półroczne oceny - przeszeregowania pracowników	- brak dopracowanego systemu oceniania -forma ustna - ocena subiektywna - brak sprzężenia zwrotnego	Strategia kosztowa umożliwi koncentrację na wynikach. Z kolei szczególna koncentracja na marce powoduje, że kryteria oceny są ogólne. Dostrzegane jest premiowanie zaangażowania. Obecny system ocen pozwala na dokonanie przeszeregowań.
MOTYWACJA	- motywacja płacowa, zapewniająca pracownikom bezpieczeństwo finansowe - pakiet socjalny	- brak pozapłacowych motywatorów (zjazdy integracyjne) - partycypacja w zarządzaniu	Firma nie ma zapewnionego dobrego systemu motywacyjnego, który pomógłby w sprawnym realizowaniu strategii marketingowej. Strategia dyferencjacji wpływa na zatrudnienie pracowników kreatywnych, co z kolei umożliwia zastosowanie wobec nich systemu premiowania.
WYNAGRODZENIE	- wprowadzenie	- zbyt rozpięta	Stosownie systemu czasowo

	zmodyfikowanego Układu Zbiorowego Pracy - uwzględnienie kryteriów efektywnościowych	liczba kategorii zaszerzgowania - brak usprawnień w sferze wartościowania pracy	premiowego, wobec pracowników fizycznych jak i umysłowych pozwala na skuteczną realizację strategii firmy. Premia uzależniona jest od osiągniętych wyników
SZKOLENIA	- duży nacisk na podnoszenie kwalifikacji - kursy językowe - szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne - samokształcenie	- brak zapewnienia pracownikom studiującym pokrycia kosztów	- W związku ze stosowaniem strategii dyferencjacji oraz strategii marketingowej, ciągły postęp techniczny wymusza na firmie oferowanie pracownikom bogatej oferty szkoleniowej. - Nacisk na samokształcenie oraz przyuczenie przez doświadczenie
DEREKRUTACJA	- brak zwolnień grupowych - zwolnienia pracowników wynikające z przyczyn naturalnych, następujące w wyniku osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego lub przysługującego prawa odejścia na wcześniejszą emeryturę.	- brak outplacementu - utrzymywanie w firmie pracowników mało innowacyjnych.	Żadna ze strategii realizowanych w firmie nie wskazuje na potrzebę przeprowadzenia radykalnych zmian w procesie derekrutacji. Jednakże firma stosując strategię konkurencji oraz marketingową powinna zdecydować się na dopływ „świeżej krwi” do organizacji. Osób kreatywnych, nie bojących się zmian. By to osiągnąć konieczne byłoby przeprowadzenie procesu zwolnień grupowych.

Źródło: opracowanie własne

3. Propozycje usprawnień istniejącego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie.

Każdy system zarządzania zasobami ludzkimi powinien być zintegrowany, by przyciągnąć i utrzymać, zespół odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Musi równocześnie ustanowić adekwatny układ wzajemnych stosunków między tymi osobami, które realizują strategiczne założenia organizacji, pod warunkiem, że

założenia te biorą pod uwagę wszystkie istotne szanse i zagrożenia, które niesie ze sobą praca w zespole.¹⁸²

W przedsiębiorstwie Bolarus S.A system zarządzania zasobami ludzkimi nie jest w 100% spójny ze strategią firmy. Nie wszystkie elementy systemu ZZL są odpowiednio skonstruowane, by zapewnić odpowiednie działanie i realizację poszczególnych celów firmy. Niemniej jednak dla władz firmy personel jest bardzo ważny i stopniowo dąży się do jego odpowiedniego motywowania, wynagradzania, a także dba się o jego rozwój zawodowy.

W wyniku badań przeprowadzonych w firmie BOLARUS S.A. można zaobserwować, iż kadra pracownicza jest mocno związana ze Spółką, panuje tam miła atmosfera, jednakże te czynniki nie decydują o sukcesie firmy lecz tylko pomagają w osiąganiu zadowalających wyników. Sprawne i efektywne działanie, a także „wykorzystywanie” maksimum możliwości poszczególnych pracowników firmy umożliwi tylko odpowiednio zmodyfikowany w przedsiębiorstwie obecny system zarządzania zasobami ludzkimi, który będzie dostosowany do strategii firmy. Dlatego należałoby wprowadzić modyfikacje w systemie planowania, rekrutacji, oceniania, motywowania i wynagradzania.

Jedną z głównych zmian jaka powinna zająć w firmie w obszarze ZZL to stworzenie stanowiska dyrektora personalnego, czyli osoby, która byłaby odpowiedzialna i miała pełne uprawnienia decyzyjne w dziedzinie zasobów ludzkich firmy.

Podczas procesu **planowania potrzeb personalnych** osoba odpowiedzialna za sporządzenie takiego planu powinna ustalić aktualny i przewidywany stan oraz strukturę zatrudnienia z uwzględnieniem spodziewanych i planowanych zmian dla całego przedsiębiorstwa, a także poszczególnych jego komórek organizacyjnych. Następnie należałoby skupić się na ustaleniu ogólnych wytycznych polityki personalnej i badanie ich wpływu na planowanie, rekrutację, szkolenia. Przykładowo takimi wytycznymi może być potrzeba zmniejszenia płynności, osiągnięcie wysokich kompetencji pracowników, ograniczenie wzrostu kosztów pracy. Po czym należałoby rozwinąć poszczególne plany w sferze rekrutacji, szkolenia, awansowania pracowników, by przejść od aktualnej do przyszłej sytuacji w tym względzie. Później dopiero skoncentrowałoby się uwagę na opracowaniu planów szczegółowych. Po takim

¹⁸² M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 29

procesie planowania należałoby dokonać kontroli i oceny, czyli sprawdzić założenia planu i dokonać analizy odchyleń. Te działania pomogą ewentualnie w zainicjowaniu odpowiednich korekt planu zatrudnienia.

W przedsiębiorstwie powinno się przynajmniej raz w roku dokonywać analizy posiadanych zasobów biorąc pod uwagę rodzaj wykonywanego zawodu i specjalności, wykształcenie i staż pracy – poziom kwalifikacji, cechy demograficzno - społeczne oraz stopień powiązania z organizacją produkcji lub usług oraz charakter wykonywanej pracy. Na podstawie powyższych wytycznych można ustalić strukturę zawodowo-kwalifikacyjną personelu, która byłaby pomocna w określeniu źródeł rekrutacji personelu, sporządzeniu planów szkoleń i podnoszenia kwalifikacji. Z kolei podział zatrudnionych według specjalności i zawodu w powiązaniu z poziomem wykształcenia daje możliwości oceny stopnia przystosowania struktury zatrudnienia do zmian technologicznych i organizacyjnych oraz programowania rozwoju przedsiębiorstwa w tym zakresie.¹⁸³ Cechy demograficzno-społeczne pozwolą analizować strukturę społeczną zatrudnienia według płci, wieku, zawodu itp.

W celu dokonania odpowiedniej prognozy popytu podaży personelu badane przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru odpowiedniej techniki prognozowania, która będzie podstawą dobrego planu personalnego. Dlatego firma powinna w dalszym ciągu stosować tzw. metodę „podejścia z dołu do góry”, w której przyjmuje się założenie, że kadra kierownicza zna najlepiej potrzeby personalne firmy, a dane zebrane od kierowników podlegają stopniowej agregacji. Z tym, że w przypadku stosowania tej metody powinno się również, oprócz opinii kierowników wziąć pod uwagę dane statystyczne.

Dużym ułatwieniem pracy w procesie planowania personelu w badanym przedsiębiorstwie byłoby wdrożenie potrzebnych baz danych i programów statystycznych przetwarzających dane. Ponadto firma Bolarus powinna na stałe włączyć planowanie personelu w swój plan strategiczny.

Proces **rekrutacji**, który jest niezmiernie ważny dla organizacji, gdyż zatrudnienie odpowiednich pracowników ma istotne znaczenie w realizacji misji i celów danej organizacji, w badanym przedsiębiorstwie jest prowadzony we własnym zakresie. Decydem, który ma ostateczne zdanie w podjęciu decyzji o zatrudnieniu danego kandydata jest Prezes firmy.

¹⁸³ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, str. 75

Ogólnie proces rekrutacji w przedsiębiorstwie nie jest najgorszy. Jednakże mając na uwadze cele firmy, jej dynamiczny rozwój należałoby sięgnąć do bardziej nowoczesnych metod rekrutacyjnych, które umożliwią pozyskanie dobrego pracownika. Władze firmy powinny dokładnie określić z jakiego rynku chcą pozyskać pracownika, tzn. czy z rynku wewnątrzzakładowego czy zewnętrznego. Ze względu na ciągły rozwój Spółki wskazane byłoby poszukiwanie pracowników poza przedsiębiorstwem. W przypadku zaistnienia konieczności zatrudnienia pracowników o niskich kwalifikacjach wskazane jest ich poszukiwanie na rynku lokalnym, natomiast zatrudnienie specjalistów w określonej dziedzinie „zmusza” firmę na wykraczanie poza rynek lokalny. Władze firmy powinny zastanowić się nad możliwością zlecenia przeprowadzenia procesu rekrutacji firmom zewnętrznym. Skorzystanie z usług Agencji Doradztwa Personalnego zapewni firmie pozyskanie wartościowego pracownika, posiadającego odpowiednie cechy, umiejętności, które pozwolą mu na realizowanie poszczególnych celów wynikających ze strategii konkurencyjnej i marketingowej. Ponadto Władze Spółki będą odciążone od przeprowadzenia całego procesu związanego z poszukiwaniem kandydatów, rozmowami z nimi i selekcją. Pozwoli im to na skupienie swojej uwagi na bieżącym zarządzaniu firmą i realizacji jej celów. Poszukiwanie pracowników przez Agencje Doradztwa Personalnego zaoszczędzi firmie również działań związanych z przeszkalaniem pracowników, z ich długotrwałym procesem adaptacji do pracy, gdyż korzystanie z usług takich firm zapewnia zatrudnienie osoby mającej już doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku związanym bezpośrednio z daną branżą.

W przypadku jeśli badane przedsiębiorstwo zdecyduje się na przeprowadzanie akcji rekrutacji samodzielnie, tak jak to czyni do tej pory, wskazane byłoby przeprowadzanie rekrutacji segmentowej tzn. kierowania oferty do określonego segmentu rynku pracy, czyli tych kandydatów, którzy posiadają określone cechy, umiejętności i kwalifikacje. Jest to wskazane w przypadku rekrutacji na stanowiska specjalistyczne. Natomiast w przypadku poszukiwania pracowników produkcyjnych należałoby zacząć wyszukiwać kandydatów z własnej bazy danych, ewentualnie skierować swoje kroki do Biura Pośrednictwa Pracy lub umieścić ogłoszenie w gazecie firmowej lub w dodatkach do prasy codziennej.

Z uwagi na fakt, że zwiększenie zapotrzebowania na pracowników w firmie Bolarus S.A ma charakter przejściowy, w związku z tym zamiast zatrudniać nowych

pracowników i ponosić koszty z tym związane wskazane byłoby dla badanego przedsiębiorstwa:

- zastosowanie pracy w godzinach nadliczbowych. Jest to rozwiązanie dobre, ale na krótką metę, gdyż wykonywanie np. czynności monottonnych, powtarzających się może spowodować zmęczenie pracowników, częstsze popełnianie błędów, a nawet może ucierpieć ich stan zdrowia.
- umowy-zlecenie,
- dodatkowy personel (uczniowie, studenci),
- leasing siły roboczej. Ten rodzaj usług jest mile widziany w momencie, kiedy dana osoba jest nieobecna w pracy przez dłuższy okres czasu. Wtedy firma może skontaktować się z firmą leasingową i odpłatnie „wypożyczyć” pracownika. Zmniejsza to koszty, jakie by firma musiała ponieść w przypadku przeprowadzenia procesu rekrutacji, selekcji na dane stanowisko.

W przypadku poszukiwania i doboru personelu firma BOLARUS S.A mogłaby zastosować jeden z dwóch modeli:

- model sita – gdzie poszukuje się pracowników najlepszych w kryteriach ustalonych przez organizację. Model ten koresponduje ze strategią lidera kosztowego. Podstawą funkcjonowania modelu sita jest efektywna selekcja. Ponadto jego zastosowanie wpływa na poprawę wydajności pracy.
- model kapitału ludzkiego – czyli koncentracja na działaniach powodujących rozwój wszystkich zatrudnionych. Model ten doskonale koresponduje ze strategią koncentracji na marce i dyferencjacji. Zapewnia to pozyskanie z rynku pracowników lojalnych i zaangażowanych.

Kolejnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, na który należałoby zwrócić szczególną uwagę i dokonać pewnych modyfikacji jest obszar związany z **ocenianiem** pracowników. W badanym przedsiębiorstwie system ten funkcjonuje z tym, że jest on bardzo ograniczony i sprowadza się tylko do ocen związanych z poziomem jakości produktów.

Z dobrze opracowanym systemem ocen firma będzie mogła odpowiednio motywować pracowników, co pozwoli na sprawne i efektywne działanie i wspólne dążenie do realizacji strategii organizacji. W tym celu konieczne jest przeprowadzenie co kwartał ocen wśród zatrudnionego personelu. Pozwoli to kierownictwu na bieżącą kontrolę i analizę działań podwładnych. Ocen powinni dokonywać bezpośredni

przełożeni, którzy są najbliższą pracownikowi, na bieżąco obserwują jego działania, zachowania.

Przedsiębiorstwo Bolarus dotychczas stosuje nieformalny system ocen. Związku z tym władze firmy powinny zastanowić się nad wprowadzeniem metody *Zarządzania Przez Cele*. Metoda ta pozwoli na kontrolę, czy i w jakim stopniu ustalone cele zostały zrealizowane. Wymaga ona odpowiedzialności i kompetencji pracowników jak i przełożonych. Ponadto ta forma oceniania może zostać również uzupełniona przez inne bardziej tradycyjne metody ocen jak: ranking, czy porównanie parami. Po przeprowadzeniu ocen konieczne będzie omówienie ich wyników bezpośrednio z danym pracownikiem, wskazanie co robi źle, gdzie postępują dobrze. Należy również rozważyć możliwość rozwoju danego pracownika.

System ocen powinien być co jakiś czas oceniany, aktualizowany i doskonalony. Nie można stale korzystać z tych samych metod, gdyż ocena ma służyć realizacji konkretnych celów organizacji i ukierunkować wysiłek pracowników na konkretną strategię. Proces oceniania musi więc zmieniać się wraz ze strategią organizacji.¹⁸⁴ Częstotliwość oceniania powinna być również spójna z priorytetami ustalonymi w procesie rekrutacji i doboru oraz rozwoju.

Firma Bolarus przewagę konkurencyjną chce zdobyć m.in. poprzez markę, dlatego też powinna oceniać swoich pracowników dwufazowo, tzn. równoległe powinny funkcjonować system ocen przeprowadzany w okresie krótkim bądź średnim oraz system ocen w dłuższym okresie, w zależności od sytuacji rynkowej, przykładowo co 3 lata.

W tym celu pomocne byłoby wprowadzenie do systemu oceniania kwestionariusza ocen, który ułatwiłby sprawne i efektywne przeprowadzenie tego procesu. Przykładowy kwestionariusz dla badanego przedsiębiorstwa mógłby przedstawiać się następująco:

¹⁸⁴ M. Kostera, *Zarządzanie Personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, str. 83

Tabela20 Projekt kwestionariusza ocen personelu dla przedsiębiorstwa Bolarus S.A.

I DANE PERSONALNE	
Imię i nazwisko ocenianego:.....	
Zajmowane stanowisko:.....	
Komórka organizacyjna:.....	
Numer ewidencyjny.....	
Staż pracy:	
na obecnym stanowisku pracy:.....	
Wykształcenie:.....	
Wiek:.....	
Dodatkowe kwalifikacje:.....	
Uprawnienia zawodowe:.....	
Termin ostatniej oceny:.....	
Oceniający:.....	
Stanowisko Oceniającego.....	
II (WYPEŁNIA PRACOWNIK OCENIANY)	
1. Proszę podać najważniejsze zadania jakie wykonuje Pan(i) na swoim stanowisku pracy
2. Które obszary są najbardziej interesujące?.....
3. Które z wykonywanych zadań są najmniej interesujące?.....
4. Czy posiadane przez Pana(ia) kwalifikacje, wykształcenie, umiejętności są wykorzystywane w stopniu:	
a) maksymalnym	
b) średnim	
c) małym	
d) bardzo małym	
5. Co należałoby w firmie zmienić, aby mógł (a) Pan (i) wykorzystać swoje umiejętności?.....
6. Jaki odniósł (a) Pan (i) największy sukces na zajmowanym obecnie stanowisku (od czasu ostatniej oceny)?.....
7. Czy podczas wykonywania swojej pracy doświadczył (a) Pan (i) niepowodzeń (porażka)?	
a) tak	
b) nie	
Jeśli tak to proszę opisać swoją porażkę?.....

8. Co mogłoby pomóc w osiągnięciu lepszych wyników na zajmowanym przez Pana(ia) stanowisku?.....
.....
.....

9. Czy jest Pan (i) zadowolona z zajmowanego obecnie stanowiska?

- a) tak
- b) częściowo
- c) nie

10. Proszę wymienić na jakim stanowisku pracowałoby się Panu (i) najlepiej? I uzasadnić swoją wypowiedź.....
.....
.....

11. Co firma mogłaby zrobić/zmieni, aby pracowało się Panu (i) lepiej, wydajniej itp.?:?
.....
.....
.....

12. Czy zmiany powinny nastąpić po stronie:

- a) pracodawcy
- b) współpracowników
- c) bezpośredniego przełożonego

III OCENA PRACOWNIKA I OCENIAJĄCEGO

- 1-ocena bardzo dobra*
- 2-ocena dobra*
- 3-ocena wystarczająca*
- 4-ocena mierna*
- 5-ocena niedostateczna*

	Samoocena	Ocena oceniającego
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zgodność kwalifikacji z wymogami stanowiska 2. Umiejętność organizacji pracy 3. Umiejętność podejmowania decyzji 4. Terminowość wykonywania zadań 5. Jakość pracy 6. Umiejętność pracy w zespole 7. Odporność na stres 8. Zdolność przystosowania się do zmian 9. Umiejętność adaptacji 10. Lojalna postawa wobec przedsiębiorstwa 11. Samodyscyplina 12. Odpowiedzialność 13. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji 14. Komunikacja 15. Zdolności negocjacyjne 16. Zaangażowanie 17. Kreatywność 18. Umiejętność rozwiązywania konfliktów 19. Krytycyzm 		
IV WNIOSKI Z OCENY		
1. Mocne i słabe strony wynikające z dokonanej oceny		
Mocne strony (kryterium)	Słabe strony (kryterium)	

2. Biorąc pod uwagę ocenę wg powyższych kryteriów proponuję:
a) pozostawić pracownika na obecnym stanowisku pracy
b) przenieść pracownika na inne stanowisko pracy
Jakie?.....

3. Zakwalifikować pracownika do rezerwy kadrowej, na stanowisko.....

4. Zaproponować pracownikowi następujące sposoby doskonalenia zachowań lub kwalifikacji:
a) szkolenia na temat.....
b) treningi i warsztaty w zakresie.....
c) studia podyplomowe w zakresie
d) samodoskonalenie.....
e) inne formy.....

5. Uwagi dotyczące sposobu oceniania:
Stanowisko pracownika wobec oceny:
a) zgadzam się z oceną
b) nie zgadzam się z oceną (proszę podać przyczynę).....
.....

6. Termin następnej oceny wyznaczam na dzień.....

.....
data i podpis ocenianego
data i podpis ocenającego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Zaproponowany powyżej formularz oceny nie może być jednakowy dla każdego pracownika. Powinien on zostać odpowiednio zmodyfikowany i dostosowany dla każdego stanowiska pracy. Przykładowo przeprowadzając ocenę w dziale sprzedaży należy zwrócić uwagę na kryteria związane z osiąganymi wynikami pracy. Natomiast przy ocenie pracowników produkcyjnych należałoby uwzględnić kryteria jakościowe i ilościowe.

Wyniki ocen, jakie uzyska kadra kierownicza mogą później zostać wykorzystane do ustalania i różnicowania wynagrodzeń pracowników, a także w regulaminie premiowania zatrudnionych.

Kolejnym elementem systemu ZZL wymagającym modyfikacji jest system **motywacyjny** firmy, który ściśle wiąże się z **wynagrodzeniami**. W wyniku przeprowadzonych badań w firmie BOLARUS S.A zauważalny jest duży nacisk na produkcję wysokiej jakości, ale by tego dokonać personel firmy musi mieć silną motywację, która by go do takich działań mobilizowała. Wprawdzie w organizacji stosuje się płacowy system motywacyjny, jednakże to nie wystarczy firmie na dłuższą metę. Dlatego kadra zarządzająca musi zwrócić szczególną uwagę na zastosowanie

innych form motywacyjnych dla personelu. Przykładowo partycypacja pracowników niższego szczebla w zarządzaniu może być skuteczną formą, która zmobilizuje ich do wydajnej pracy. Dlatego można zorganizować dla delegatów poszczególnych grup pracowniczych comiesięczne spotkania, na których przedstawiane byłyby osiągnięcia firmy, problemy z jakimi borykają się władze organizacji. Po czym poszczególni delegaci przekazywaliby te informacje pozostałym pracownikom. Wówczas wszyscy czuliby się mocno związani ze Spółką, dałoby im to swego rodzaju poczucie bezpieczeństwa. Natomiast efektem takich działań mogłoby być znalezienie rozwiązania, ułatwiającego podjęcia decyzji wyjścia z trudnej sytuacji. Związku z tym każdy z pracowników mógłby zgłaszać swoje pomysły związane z rozwiązaniem problemu, bądź sugerować pewne zmiany konieczne do wprowadzenia w firmie, swojemu przełożonemu.

Z racji tego, że przedsiębiorstwo, które jest przedmiotem badań empirycznych realizuje m.in. strategię dyferencjacji, wskazane jest wprowadzenie w system motywacyjny działań pozwalających podnieść innowacyjność pracowników.

Jak już zostało wspomniane z motywacją ściśle związany jest system **wynagrodzeń**.

Istniejący system wynagradzania w przedsiębiorstwie Bolarus S.A. został niedawno zmodyfikowany. Dawny system można porównać z systemem wynagrodzeń, który obowiązywał w socjalizmie i krótko zdefiniować jako „archaiczny”. Obecnie zostały zmienione zasady premiowania, sposób przyznawania nagród jubileuszowych, zrezygnowano z dodatku spedycyjnego. Jednakże nie podjęto jeszcze wszystkich działań, by w zadowalającym stopniu usprawnić ten system. Jest to wynikiem tego, że w badanym przedsiębiorstwie obecność Związków Zawodowych komplikuje sytuację wprowadzania zmian.

Niemniej jednak należałoby dokonać zmian w procesie wartościowania pracy, w wyniku którego można zmniejszyć ilość kategorii zaszeregowania pracowników, usprawnić system ocen pracowników zarówno umysłowych jak i fizycznych. . Mniejsza liczba kategorii zaszeregowania o większej rozpiętości punktowej, co najmniej z kilkoma szczeblami, dawałoby większe możliwości awansu płacowego w danej kategorii zaszeregowania. Awansowani na kolejny stopień w danej kategorii powinni być nie wszyscy automatycznie po ustalonym stażu pracy, ale ci, którzy co najmniej

kilkakrotnie uzyskiwali wysokie oceny pracownicze.¹⁸⁵ Natomiast w części zmiennej wynagrodzeń zrezygnować z dodatku brygadzistowskiego. Ponadto władze firmy powinny zastanowić się nad włączeniem dodatku w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych i niebezpiecznych, do stawki osobistego zaszerogowania, w wyniku czego nastąpiłby wzrost płacy zasadniczej. Takie działania zaowocują w późniejszym okresie obniżką kosztów, co pozytywnie wpłynie na strategię kosztową firmy.

Racjonalnym działaniem w obecnej sytuacji firmy oraz mając na uwadze wejście do Unii Europejskiej, strategię globalną oraz wiele innych czynników właściwe byłoby stopniowe wprowadzanie kafeteryjnego systemu wynagrodzeń, który pozwoliłby na indywidualizację składników wynagrodzenia. Ponadto umożliwiłby obniżenie podatku od dochodów, co z kolei wpłynie na minimalizację kosztów pracy.

Ostatnim elementem na który należy zwrócić uwagę i dokonać pewnych modyfikacji jest **derekrutacja** personelu. Wprawdzie proces zmniejszania zatrudnienia w obecnej chwili zatrzymał się w badanym przedsiębiorstwie, niemniej jednak wskazane jest na przyszłość zasugerowanie władzom firmy stworzenia odpowiedniego programu pomocy dla zwalnianych pracowników i wspieranie ich przy zmianie miejsca pracy – tzw. *Outplacement*.

W obecnej bardzo trudnej sytuacji na rynku pracy, osoby które zostały zwolnione w firmie z przyczyn ekonomicznych mogły poczuć się „wykorzystane” przez firmę. Dlatego na przyszłość powinno zatroszczyć się o zwalnianych pracowników i przyjaźnie rozstać się z nimi.

Reasumując można ocenić stosowany system zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Bolarus S.A za mało efektywny. Nie jest on do końca przemyślany, odpowiednio skonstruowany, a przede wszystkim spójny ze wszystkimi strategiami jakie realizuje badane przedsiębiorstwo. Wprawdzie obszar związany ze szkoleniem pracowników czy wynagradzaniem jest stopniowo usprawniany, ale pozostałe elementy pozostawiają wiele do życzenia. Pocieszający jest w tym fakt, że zarówno kadra kierownicza jak i władze firmy dostrzegają znaczące braki w pozostałych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi i obecnie trwają prace nad modyfikacją elementów związanych z planowaniem, ocenianiem personelu. Ponadto znaczenie działu

¹⁸⁵ L.Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J.Kopeć, op.cit., str. 152

personalnego, a w szczególności ludzi, którzy poprzez wykonywane zadania realizują strategię firmy, jest dla władz firmy duże.

Motywacją do udoskonalania systemu ZZL powinno być dla kierownictwa zdanie, które wypowiedział Peter F. Drucker „*Skuteczność ekonomiczna nie jest wytworem samych tylko sił ekonomicznych – jest osiągnięciem człowieka*”¹⁸⁶

¹⁸⁶ W. Kopertyńska, Pod znakiem zmian. Planowanie zatrudnienia i dobór kadr, W: „Personel”, nr 6/97 str.19

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca porusza bardzo ciekawy, a jednocześnie intrygujący wszystkie działy personalne temat dotyczący strategii jako czynnika kształtującego system ZZL na przykładzie przedsiębiorstwa BOLARUS S.A. Jest to temat, który powinien być nie tylko ważny dla działów personalnych, ale także dla całego przedsiębiorstwa, bowiem to ludzie, którzy tworzą organizację poprzez wykonywane zadania decydują o sukcesie firmy na rynku.

Powiązanie strategii z systemem ZZL nie jest przypadkowe. Te dwa bardzo ważne obszary powinny ze sobą ściśle współpracować, by przedsiębiorstwo sprawnie i skutecznie mogło dążyć do realizacji założonych celów działania. Integracja strategii jest niezbędna ze względu na wzajemne powiązania z systemem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż strategia dotycząca obszaru ZZL ułatwia realizację a nawet definiuje strategię firmy. Należy znaleźć tylko strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów tych dwóch obszarów.

Obecnie wiele firm zaczyna „stawiać” na kapitał ludzki. Wobec tego przeprowadzają analizę dotyczącą funkcjonowania ich systemu ZZL. Każda firma chciałaby by pracownicy skutecznie wykonywali założone zadania. Jednak by zmobilizować ich do takiego działania należy personel odpowiednio motywować stosując zarówno płacowe jak i pozapłacowe motywowatory, zapewnić uczestnikom organizacji rozwój poprzez ciągłe doskonalenie ich zdolności. Dlatego zmiany zaczynają się już od samego procesu związanego z planowaniem personelu, rekrutacją, poprzez motywowanie, szkolenia, a kończąc na derekrutacji.

Skuteczny system zarządzania zasobami ludzkimi powinien pozostawać w zgodności ze strategią organizacji. Pozwoli to firmie na przyciągnięcie i utrzymanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Temat niniejszej pracy okazał się bardzo ważny dla badanego przedsiębiorstwa, bowiem władze firmy są szczególnie zainteresowane przeprowadzeniem zmian w systemie ZZL. Zdają sobie sprawę, że nie wszystkie elementy tego systemu są skonstruowane w sposób odpowiedni, tzn. taki, który pozwalałby na łączenie celów firmy z motywowaniem, ocenianiem personelu.

Organy zarządzające firmą napotykać na kilka przeszkód, które utrudniają im przeprowadzenie zmian w poszczególnych obszarach systemu ZZL. Jedną z nich jest obecność w firmie Związków Zawodowych, które bronią pracowników, boją się

wprowadzenia nowych rozwiązań. Marzeniem Prezesa firmy jest zatrudnienie młodych, wykształconych ludzi, którzy nie boją się zmian, wręcz przeciwnie są otwarci na nowe wyzwania i usilnie dążą do ich realizacji. Niestety na obecną chwilę takie działania są niemożliwe ze względu na obowiązujące przepisy prawa pracy, które paraliżują organizację pracy w firmie oraz chronią określone grupy pracowników.

Niemniej jednak plany jakie władze Spółki mają wobec systemu zarządzania zasobami ludzkimi będą wdrażane stopniowo i miejmy nadzieję że zakończą się sukcesem.

Przeprowadzone badania pozwoliły określić co można w firmie udoskonalić, z czego zrezygnować, a co wprowadzić. Głównym zadaniem będzie skoncentrowanie uwagi na procesie rekrutacji, oceniania personelu, jak i wynagradzania (w szczególności na procesie wartościowania pracy) i motywowania. Po zmodyfikowaniu tych elementów systemu ZZL przedsiębiorstwo będzie musiało stale kontrolować poszczególne obszary, bowiem otoczenie organizacji zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne ulega zmianie. Dlatego aby badane przedsiębiorstwo mogło zawsze być o krok do przodu przed konkurencją, a przy tym uwzględniać potrzeby zatrudnionego personelu, musi ciągle system ZZL kontrolować, modyfikować i dostosowywać do potrzeb firmy.

Na koniec warto stwierdzić, że powiązanie strategii z systemem zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo ważne. Właściciele firm, kadra zarządzająca powinni uświadomić sobie, że osiągnięcie dobrych wyników wiąże się z odpowiednim doborem pracowników najlepiej nadających się do wykonania wyznaczonych dla nich zadań, następnie należy docenić ich wysiłki, pobudzić motywację poprzez system odpowiednich nagród wpłynąć na dalszy rozwój ich kariery poprzez awans lub inne możliwości doskonalenia.

Temat niniejszej pracy pozwolił na ukazanie zależności jakie zachodzą w sferze zasobów ludzkich i strategii przedsiębiorstwa. Ukazanie tej spójności okazało się zadaniem nie łatwym ze względu na małą ilość literatury przedstawiającej powiązanie tych dwóch obszarów działania przedsiębiorstwa. Ponadto informacje, niezbędne do opracowania części empirycznej, nie zostały udostępnione w pełnym zakresie z powodu ich poufności.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrycz J., Mity motywacji, czyli nie tylko pieniądze, w: „Personel” 3/1998
2. Aniszewska G., Gielnicka I., Zrozumieć firmę, czyli jak tworzyć kulturę organizacyjną (2), w: „Personel”, nr 10/1997
3. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
4. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
5. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna ekonomiczna, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000
6. Borkowska S., Wynagrodzenia adekwatne do sytuacji firmy, w: „Personel”, nr 15/16/2000
7. Bosowska E., A. Maciejewski, M. Winczo-Gasik, Punkty zwrotne. Poszukiwanie, rekrutacja i selekcja przyszłych pracowników, w: „Personel” nr:6/1997
8. Celińska – Nieckarz S., Cena dobrego pracownika. System motywacyjny a oczekiwania zatrudnionych, w: „Personel” 7/8/1999
9. Durlik I., Inżynieria zarządzania, Katowice 1993, str. 45
10. Famielec J., Strategie rozwoju przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997
11. Gierszewska G., Wawrzyniak B., Globalizacja wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa 2001
12. George Stonehouse, Jim Hamill, David Campbell, Tony Purdie, Globalizacja. Strategia i Zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001
13. Gruszyńska-Malec G., Tworzenie systemu płac w firmie, Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2001
14. Griffin Ricky W, Podstawy Zarządzania Organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
15. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
16. Juchnowicz M., Podręcznik pod redakcją A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia”, Poltext, Warszawa 1999
17. Kisielnicki J., Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1999

18. Kopertyńska W., Pod znakiem zmian. Planowanie zatrudnienia i dobór kadr, w: „Personel”, nr 6/97
19. Kostera M., Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
20. Kotarska D., I tak się trudno rozstać.... Menedżer wobec pułapek zwalniania pracowników, w: „Personel” 10/2000
21. Kotler Philip, Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994
22. Koziół L., Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Drukarnia Kolejowa, Kraków 1997
23. Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000
24. Koźmiński A. K., Piotrkowski Wł., Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
25. Koźmiński A. K., Piotrkowski Wł., Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
26. Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, pod redakcją Rafała Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
27. Król H., Hodować czy kooperować, Sposoby rekrutowania pracowników, w: Personel, nr 3/1998
28. Lipka A., Strategie personalne firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
29. Lipka A., Między wzrostem a redukcją, w: „Personel”, nr 6/1997
30. Materiały wewnętrzne firmy BOLARUS S.A.
31. Mikuła B., Nowe sposoby na zasoby, w: „Personel” nr 21/2000
32. Miś A., Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi pod redakcją A. Pochtowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
33. Na podstawie Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy
34. Oleksyn T., Średni większy i ... Zarządzanie zasobami ludzkimi a wielkość firmy, w: „Personel” 4/1998
35. Penc-Pietrzak I., Strategie biznesu i marketingu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

36. Penc J., *Strategiczny System Zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
37. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
38. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998
39. Pod redakcją A. Pocztowskiego, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
40. Pod redakcją Jana Targalskiego, *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993
41. Pocztowski A., *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, w: „Personel” nr 21/2001
42. Praca zbiorowa pod redakcją A. Hermana, A. Szablewskiego, *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999
43. Sapeta T., *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi* pod redakcją Aleksego Pocztowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
44. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomia*, Poltext, Warszawa 1999
45. Sułkowski Ł., *Rycerze czy partyzanci? Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, w: „Personel” 3/2002
46. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000
47. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, Decyzje, Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
48. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Polityki Wrocławskiej, Wrocław 1998
49. Sztucki Tadeusz, *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
50. Zbigniew-Maciąg Lidia, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo BUSINESS PRESS, Warszawa 1996
51. Żurek A., *Nie tylko teczki, czyli kadrowiec współautorem strategii firmy*, w: „Personel”, nr9/1998

SPIS TABEL

<i>Tabela 1</i> Zalety otwartej i zamkniętej rekrutacji wewnętrznej.....	20
<i>Tabela 2</i> Zalety i wady wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników.....	21
<i>Tabela 3</i> Porównanie czterech teorii treści.....	28
<i>Tabela 4</i> Charakterystyka technik oceniania personelu.....	33
<i>Tabela 5</i> Pozytywne i negatywne aspekty zaangażowania zakładowych związków zawodowych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.....	55
<i>Tabela 6</i> Model strategii konkurencji M. Portera.....	66
<i>Tabela 7</i> Wpływ strategii ogólnych na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	78
<i>Tabela 8</i> Wpływ strategii konkurencji na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	84
<i>Tabela 9</i> Wpływ strategii funkcjonalnych na poszczególne elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	87
<i>Tabela 10</i> Elementy zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od dominującej orientacji kierownictwa korporacji międzynarodowej.....	94
<i>Tabela 11</i> Formy fuzji i przejęć a strategia personalna.....	96
<i>Tabela 12</i> Sprzedaż w latach 1999-2002 (wartości bezwzględne i procentowe odniesienie do średniej sprzedaży miesięcznej.....	103
<i>Tabela 13</i> Obszary rywalizacji wg grup wyrobów oraz podstawowych odbiorców na rynku krajowym (produkcja krajowa).....	109
<i>Tabela 14</i> Wykaz znanych na polskim rynku zagranicznych producentów sprzętu chłodniczego dla handlu i gastronomii.....	110
<i>Tabela 15</i> Poziom zatrudnienia.....	127
<i>Tabela 16</i> Zakładowy Taryfikator Kwalifikacyjny.....	140
<i>Tabela 17</i> Widełkowa tabela płac w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.....	142
<i>Tabela 18</i> Plan szkoleń w firmie Bolarus S.A. na 2003 r.....	143
<i>Tabela 19</i> Pozytywne i negatywne strony poszczególnych elementów systemu ZZL oraz ich spójność ze strategią przedsiębiorstwa.....	153
<i>Tabela 20</i> Projekt kwestionariusza ocen personelu dla przedsiębiorstwa Bolarus S.A.....	161

SPIS RYSUNKÓW

<i>Rys. 1</i> Etapy procesu oceniania pracowników.....	35
<i>Rys. 2</i> Powiązanie systemu ocen z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi.....	36
<i>Rys. 3</i> Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie.....	44
<i>Rys. 4</i> Hierarchia strategii przedsiębiorstwa.....	62
<i>Rys. 5</i> Rodzaje specjalizacji.....	63
<i>Rys. 6</i> Typologia strategii dyferencjacji.....	69
<i>Rys. 7</i> Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa BOLARUS S.A.....	123
<i>Rys. 8</i> Algorytm „dobór firm szkolących”.....	145

SPIS WYKRESÓW

<i>Wykres 1</i> Sezonowość sprzedaży w firmie Bolarus S.A.....	104
<i>Wykres 2</i> Struktura wykonania sprzedaży w latach 2001 i 2002.....	104
<i>Wykres 3</i> Udział procentowy według kierunków.....	105
<i>Wykres 4</i> Spadek i wzrost poziomu zatrudnienia przedsiębiorstwa BOLARUS S.A...128	
<i>Wykres 5</i> Struktura wykształcenia pracowników w firmie BOLARUS S.A.....	129
<i>Wykres 6</i> Struktura wieku w przedsiębiorstwie Bolarus S.A.....	130