

# Jolanta Bernais

---

## Prakseologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w elastycznych rozwiązaniach kadrowych

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (6), 155-168

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Jolanta Bernais**

Uniwersytet Ekonomiczny im. Karola Adamieckiego w Katowicach

## **PRAKSEOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ELASTYCZNYCH ROZWIĄZANIACH KADROWYCH**

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie funkcji systemu zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat kryteriów prakseologicznych oraz próba systematyzacji pojęć najczęściej używanych do oceny omawianej grupy zasobów z uwzględnieniem elastyczności zatrudnienia.

W artykule przyjęto założenie, że trwały sukces organizacji, zależy od właściwie skonstruowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz umiejętnego włączenia w wiązkę celów organizacyjnych indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

### **1. Dodatnie cechy prakseologiczne wyników działań**

Po wielu latach badań i dyskusji nad sprawnością w ujęciu prakseologicznym, ich rezultat z jednej strony budzi zachwyt, ze względu na wielość rozpoznanych zmiennych wpływających na wyniki działania, a z drugiej rozczarowuje z powodu wielu błędów i nadużyć pojęciowych. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w niekontrolowanym już rozpowszechnieniu problematyki prakseologicznej, w wyniku którego pojęcia takie, jak np. skuteczność, efektywność, itp., zaczęły być używane zamiennie. Określając na nowo status quo zartartych już granic walorów sprawnego działania, podjęta zostanie próba opisu wyników działań składających się na system zarządzania zasobami ludzkimi (z pominięciem podmiotu tych działań) przez pryzmat dodatnich cech prakseologicznych.

Elastyczność zatrudnienia zmienia oblicze współczesnych funkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi zatrudnionymi zarówno w tych „starych” – tradycyjnych formach, jak i nowych – elastycznych, przybierając coraz to bardziej skomplikowane wersje. Jednocześnie pojawiają się nowe kategorie opisu i wyjaśniania zachowań ludzkich, równoległe ze zmieniającymi się warunki zatrudnienia. Elastyczne formy zatrudnienia są jednym z najbardziej charakterystycznych zmian w obecnych czasach w odniesieniu do relacji pracownik – pracodawca<sup>1</sup>.

Jest to jedna z największych zmian o charakterze cywilizacyjnym, zmieniająca perspektywę patrzenia na systemy zarządzania zasobami ludzkimi. Szybki rozwój tego rodzaju rozwiązań organizacyjnych w obecnych czasach, ma na celu zmniejszenie kosztów pracy i pociąga za sobą radykalną zmianę polityki kadrowej<sup>2</sup>. Wprowadzenie na masową skalę alternatywnych form zatrudnienia sprawia, że funkcjonowanie pracownika poddane jest innym rygorom, wymaganiom i prawidłowościom niż te, opisane w dotychczasowej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, odnoszących się do zatrudnionych tradycyjnie. Owe opisy opierające się na analizach pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach pracy, zwanych potocznie etatowymi, tracą w nowych warunkach swoją przydatność<sup>3</sup>.

Wybór odpowiedniego opisu funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zależy jest również od formy zatrudnienia<sup>4</sup>.

Poniżej dokonano prezentacji wybranych pojęć prakseologicznych, rozpoczynając od sprawności, poprzez efektywność, skuteczność, ekonomiczność oraz terminów nierozdzielnie z nimi związanych.

**Sprawność** (*ang. efficiency, fr. efficacite, niem. effizienz*) w sensie uniwersalnym to ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Syntetycznie rozumiana sprawność to całokształt takich walorów, jak: efektywność, skuteczność, ekonomiczność, wydajność, oszczędność i produktywność razem wziętych. Działa się tym sprawniej, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów pozytywnie ocenianych wyników działań i to w jak najwyższym, jak najbardziej odpowiednim wymiarze<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Dobrowolska, *Performance appraisal systems in traditional and non-traditional forms of employment*, Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice 2012, s. 67-111.

<sup>2</sup> M. Dobrowolska, *Psychological aspects of corporate social responsibility in light of social and vocational integration of groups threatened by social exclusion – a case study*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 41-55.

<sup>3</sup> M. Dobrowolska, *Employee and flexible forms of employment – a theoretical analysis and empirical studies*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 29-36.

<sup>4</sup> M. Dobrowolska, *Flexible form of employment in view of unemployment problems in middle age*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 112-116.

<sup>5</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1973, s. 117; T. Pyszczola, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 227-228.

Sprawność może być więc rozumiana jako zbiór wszystkich pozytywnie ocenianych cech działania i jako łączna ocena<sup>6</sup>. Już na tym poziomie analizy pojęcia sprawności pojawiają się różnorakie trudności metodologiczne i terminologiczne. W przypadku syntetycznie rozumianej sprawności nie lada sztuką jest odpowiedź na pytanie, która z opcji dodatnich cech prakseologicznych działań jest bardziej sprawna, czy ta, która jednoczy w sobie więcej różnych walorów praktycznych, ale występujących w niższym stopniu, czy ta gdzie jest ich mniej, ale występują w wyższym stopniu? Brak jest również wspólnej jednostki miary dla różnych walorów praktycznych, która umożliwiałaby ich dodawanie i porównywanie. Nie ma także zgodności co do tego, które z walorów praktycznych są najbardziej adekwatne, pożądane czy wartościowe do opisu sprawności działania w danej, konkretnej sytuacji, czyli które kryteria w danych okolicznościach powinny stać się podstawą wyboru sposobu działania.

Podsumowując próbę spojrzenia na elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat kryteriów prakseologicznych autorka proponuje przyrzec się bliżej wybranym walorom praktycznym.

**Efektywność** (*łac. effectus = skutek, ang. effectiveness, fr. effectivite, niem. effectivitat*) jest to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy też nie był zamierzony (działanie efektywne)<sup>7</sup>.

Efektywność podobnie jak skuteczność może być stopniowalna albo niestopniowalna. W przypadku efektywności niestopniowanej działanie jest albo efektywne (gdy wyniki są oceniane pozytywnie), albo nieefektywne (gdy działanie wyników pozytywnych nie przynosi). Nie bierzemy przy tym pod uwagę liczby i jakości tych wyników pozytywnych, stwierdzamy jedynie ich obecność lub brak. W przypadku efektywności stopniowalnej uwzględniamy liczbę i jakość wyników. Z dwóch działań, bardziej efektywne jest to, które przynosi więcej wyników ocenianych pozytywnie lub przy tej samej liczbie wyników, które ma wyniki cenniejsze<sup>8</sup>.

Troska o zapewnienie efektywności powinna być przejawiana w odniesieniu do wszystkich działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejny walor sprawnego działania to **skuteczność** (*ang. effectiveness, fr. efficacite, niem. wirksamkeit*). Jest definiowana jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem. Działanie jest więc skuteczne, o ile osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie. O ile skuteczność jakiegoś działania jest relacją

<sup>6</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i Zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 233.

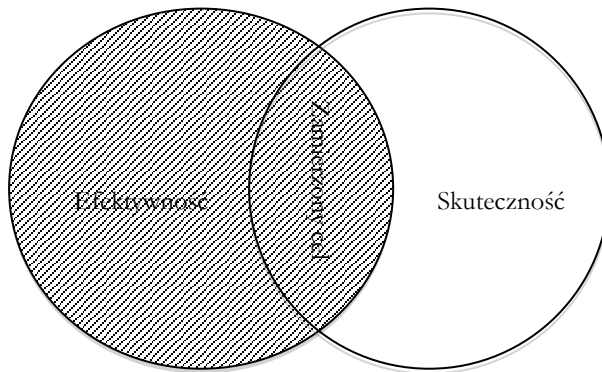
<sup>7</sup> We współczesnej literaturze rozumienie pojęcia efektywności jest zbliżone do przytoczonej definicji. R. Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 110.

<sup>8</sup> T. Pszczolowski, *op. cit.*, s. 60-61.

pomiędzy jego wynikami zrealizowanymi w danej chwili, a celami zamierzonymi i określonymi wcześniej (stopień osiągnięcia celu, bez uwzględnienia pozytywnych skutków przez cel nieprzewidzianych), to efektywność jest oceną działania wydaną ze względu na aktualne potrzeby (pozytywną oceną efektów, które wypadły w konsekwencji, niezależnie od tego, czy były zamierzone, czy nie).

Jeżeli pozytywnie ocenione wyniki końcowe są jednocześnie zgodne z wcześniej założonymi celami – działanie było nie tylko efektywne, lecz również skuteczne. Możliwe jest także działanie efektywne, ale nieskuteczne ze względu na kompleks celów<sup>9</sup>.

**Rys. 1.** Relacja skuteczności i efektywności – graficzna ilustracja pojęć



Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność w sposób szczególny łączy się z dwoma walorami sprawnego działania: dokładnością i udatnością.

**Dokładnością** (*ang. exact, fr. exact, niem. genau, exact*) określa się podobieństwo do wzoru pod jakimś wyróżnionymi względami<sup>10</sup>. Bierzemy ją pod uwagę porównując wyroby (rzeczy) lub działania (zdarzenia) ze wzorem. Dokładność

<sup>9</sup> Zwraca się uwagę na fakt, że w językach obcych oceny sprawnościowe nie mają stałych terminów. Są dowolnie ujmowane przez różnych autorów i przy transponowaniu na język polski po to, by znaleźć odpowiednie pojęcia prakseologiczne, należy odnaleźć relacje, o jakie chodzi w danym terminie obcojęzycznym. Np. przez „skuteczność rozumie się stopień dokładności, z jaką pracę wykonano, lub stopień powodzenia, z jakim cel czy zadanie osiągnięto. Ekonomiczność rozumie się jako koszt tej skuteczności w pieniądzu, ludzkiej sile roboczej lub materiale, a wydajność jest stosunkiem jednego do drugiego, tj. skuteczności do ekonomiczności”. Te definicje sugerują, że zależnie od okoliczności coś mogło być zrobione z „powodzeniem lub skutecznie bez względu na koszty. Celem wydajności jest realizacja tych dwóch postulatów: jak najlepszy możliwy rezultat lub dokładność przy najniższych wydatkach, bez niepożądanych skutków ubocznych”. G.E. Milward: *Organization and methods*, London Press, London 1960, s. 265, za T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

<sup>10</sup> T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 117.

obejmuje również pojęcia udatności (udany), poprawności (poprawny), precyzji. W słownikach określa się terminy dokładność i precyzja w ten sposób, że dokładność definiuje się przez precyzję i odwrotnie. Tymczasem dokładność jest cechą obiektywną, określaną przez zgodność z jakimś zjawiskiem zewnętrznym. Pokrewne pojęcie – precyzja jest cechą subiektywną, określaną przez stałość reakcji aparatury albo podmiotu. Jeśli pracownik nie popełnia błędów systematycznie, mówi się, że jest dokładny, jeśli natomiast nie popełnia błędów przypadkowego, mówi się, że jest precyzyjny.

Wartość dokładności w zarządzaniu zasobami ludzkimi nabiera znaczenia w odniesieniu do np. egzekwowania ściśle określonych kompetencji, konstruowania systemu ocen pracowniczych oraz ich przeprowadzania. Działania podejmowane w odniesieniu do zasobów ludzkich można ocenić pod względem **udatności** (*ang. successful, well-turned, fr. reussi, niem. gelungen*), rozumianej jako skuteczność ze względu na cele uboczne, które są zharmonizowane (nie-sprzeczne) z celem głównym. Im bardziej udany wytwór, tym bardziej też udanym nazywamy działanie.

Pod względem udatności można np. dokonywać ewaluacji różnych instrumentów motywowania. Zastosowanie niektórych z nich obok celu głównego, jakim jest ukierunkowanie działań pracowników zgodnie z celami organizacji może równocześnie przynieść cele uboczne (np. wzrost spójności grupowej).

**Ekonomiczność** (*z greckiego: gospodarowanie, ang. economy, fr. économie, niem. wirtschaftlichkeit*), a także gospodarność to stosunek między nabytkami (wynikiem użytecznym), a ubytkami (kosztami, zużyciem zasobów), w którym nabytki są większe od ubytków.

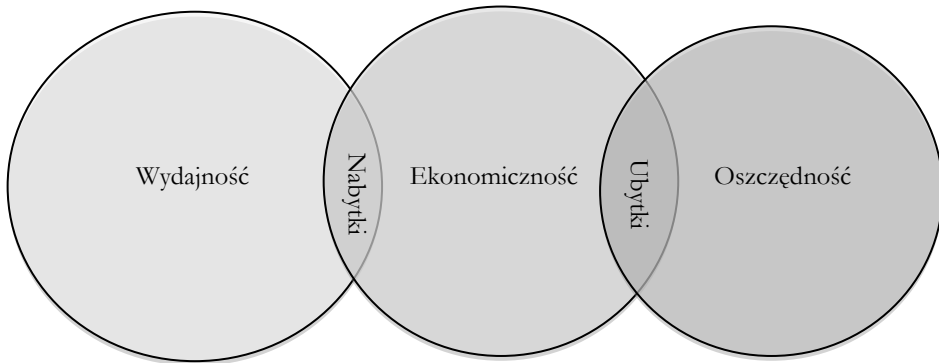
T. Kotarbiński formułuje postulat ekonomiczności, który zaleca uruchamianie z zasobów tylko tego, co jest niezbędne. Jednym z takich niewymiernych dóbr jest wysiłek ludzki, który chronimy stosując minimalizację interwencji (ekonomizacja). Postulat ekonomiczności powinien być brany pod uwagę w odniesieniu do każdego podsystemu zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejszymi postaciami ekonomiczności są wydajność lub oszczędność.

**Wydajność** (*ang. efficiency, fr. rendement, effiçience, niem. ergiebigkeit, leistungsfähigkeit*) to ocena porównująca przynajmniej dwa działania (A oraz B), o znanej ekonomiczności, pod względem nabytków (N). Gdy ubytki (U) w obu działaniach są jednakowe, działania A jest wydajniejsze od B (A odznacza się większą wydajnością w porównaniu z B), innymi słowy: spośród dwóch działań o zbliżonych kosztach wybieramy to, które prowadzi do lepszych rezultatów.

**Oszczędność** (*ang. saving, fr. épargne, niem. sparsamkeit*) to również ocena porównująca przynajmniej dwa działania (A oraz B), o uznanej ekonomiczności, pod względem ubytków. Spośród dwóch działań oszczędniejsze jest to, dzięki któremu osiągnięto takie same wyniki użyteczne, przy mniejszych nakładach, zużyciu mniejszej ilości zasobów i mniejszego nakładu środków. Można więc

stwierdzić, że wydajność i oszczędność są ze sobą nierozzerwalnie związane obrazując przedsięwzięcia pod kątem nakładów i wyników.

**Rys. 2.** Relacje ekonomiczności z wydajnością i oszczędnością – graficzna ilustracja pojęć



Źródło: opracowanie własne.

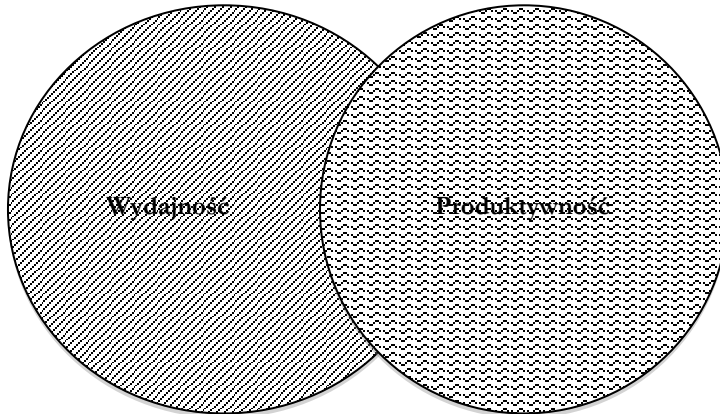
Z dwóch działań o danej jednakowej wartości wytworów pod danym względem to jest ekonomiczniejsze, które jest oszczędniejsze, czyli przy takich samych wynikach użytecznych jest obciążone mniejszymi kosztami. Natomiast z dwóch działań, które pochłonęły jednakową miarę ubytków danego rodzaju, to jest ekonomiczniejsze, które jest bardziej wydajne, czyli powoduje więcej wyników użytecznych przy tych samych kosztach<sup>11</sup>.

W tym miejscu nie można pominąć jeszcze jednego waloru sprawnego działania, silnie związanego z wydajnością, jakim jest produktywność. **Produktywność, produkcyjność** (*ang. productivity, fr. productivité, niem. produktivitat, technische wirtschaftlichkeit*) to szczególny przypadek ekonomiczności odnoszący się do produkcji (wydajność). Produktywność w znaczeniu prakseologicznym odpowiada pojęciu ekonomiczności w ujęciu ekonomicznym. Stosuje się również odróżnienie alternatywne, zgodnie z którym produktywność oznacza stosunek wyniku użytecznego do wkładu, bez względu na przyjęty miernik czy wskaźnik produkcji lub wkładu, podczas gdy „wydajność” sugeruje porównanie różnych produktywności, a często uwzględnienie „niewydajności”, co w pewnym sensie kojarzy się z pojęciem straconego potencjału. Możliwe miary wskaźników produktywności są bardzo liczne i zależą od tego, czy np. kapitał, energia, surowce, zasoby ludzkie, lub wszystkie one razem zostały zastosowane jako wkład. Każ-

<sup>11</sup> T. Pszczolowski, *op. cit.*, s. 155; J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 162-264.

dy z tych mierników może być użyty dla wyjaśnienia różnego typu zagadnień dotyczących wydajności<sup>12</sup>.

**Rys. 3.** Relacja wydajności i produktywności – graficzna ilustracja pojęć



Źródło: opracowanie własne.

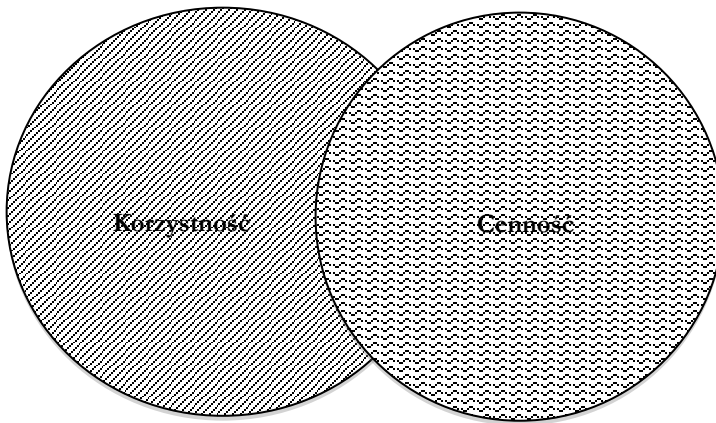
Kolejną cechą działania ocenianego dodatnio ze względu na przewagę nabytków w różnicy między nabytkami a ubytkami (N-U) jest **korzystność** (*ang. profitability, fr. profitabilité, niem. vorteil*). W ujęciu ilościowym działanie nazywamy korzystnym, jeżeli suma wyników jest większa od sumy nakładów. Jeżeli poniesione nakłady są wyższe od uzyskanych wyników, działanie nazywamy niekorzystnym lub stratą.

W celu oceny korzystności danego działania zostało wprowadzone do słownika prakseologicznego pojęcie **cenności** (*ang. preciousness, fr. valeur, niem. wertigkeit*). Jest to współczynnik pozwalający zbudować ocenę sumaryczną w przypadku ocen niejednorodnych, spełnia więc rolę ważnego kryterium<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> T. Pszczółowski, *op. cit.*, s. 186.

<sup>13</sup> J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 240.



**Rys. 4.** Relacja korzyści i cennoci – graficzna ilustracja pojęć

Źródło: opracowanie własne.

Poniższa tablica zawiera syntezę przedstawionych terminów prakseologicznych.

**Tabela 1.** Zestawienie kryteriów prakseologicznych.

Prakseologiczne kryteria działania	Syntetyczne działanie
Efektywność	pozytywnie oceniane wyniki niezależnie od zamierzonego, bądź niezamierzonego celu
Skuteczność	pozytywnie oceniona zgodność wyniku z celem
Ekonomiczność	pozytywna ocena wyniku użytecznego do kosztu
Wydajność	wysoka ocena wyników użytecznych przy tych samych kosztach
Oszczędność	niska ocena kosztów przy tych samych wynikach użytecznych
Produktywność	pozytywna ocena stosunku wyniku użytecznego do wkładu
Korzystność	pozytywnie oceniana różnica między wynikiem (nabytkiem) i wkładem (ubytkiem)
Cenność	pozytywna ocena sumaryczna wyników użytecznych
Sprawność (suma)	pozytywna ocena cech ogółu walorów praktycznych działania

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, niektóre walory sprawnego działania mają charakter nadrzędny wobec innych, będących ich rozszerzeniem. Dobór kryteriów oceny działań powinien być podyktowany przyjętymi w organizacji priorytetami<sup>14</sup>. Określenie celów i wyborów kryteriów prakseologicznych pomagają ocenić poprawność realizacji strategii personalnej oraz determinują podejmowane w tym zakresie decyzje.

## 2. Charakterystyka działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest w literaturze przedmiotu opisywane w bardzo zróżnicowany sposób, zarówno z punktu widzenia kompletności branych pod uwagę zadań, dokładności ich charakterystyki, jak i uwzględnianych powiązań<sup>15</sup>.

**Tabela 2.** Struktura i cele w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

Element systemu zarządzania zasobami ludzkimi	Cel podejmowanych działań
Planowanie	dopasowanie ilości i jakości zasobów ludzkich do potrzeb wynikających ze strategii organizacji
Rekrutacja	przyciągnięcie wystarczającej liczby kandydatów na brakujące miejsca pracy
Selekcja	wybór spośród kandydatów do pracy osób o kompetencjach najbardziej zbliżonych do założonego profilu poszukiwanego pracownika
Adaptacja	szybka socjalizacja pracownika, przekazanie i przyswojenie kultury obowiązującej w organizacji
Motywowanie	ukierunkowanie do działań pożądaných z punktu widzenia organizacji i pracownika
Szkolenie i rozwój	rozwój wybranych kompetencji, uzupełnienie poziomu wiedzy stosownie do koncepcji rozwoju organizacji; umożliwienie pracownikowi samorealizacji w ramach organizacji
Ocenianie	uzyskanie informacji o efektach pracy pracownika; dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnej; tworzenie bazy do podejmowania decyzji personalnych.

<sup>14</sup> R.J. Burk, C.L. Cooper, *The Organization in Crisis*, Blackwell Publisher, Oxford 2000.

<sup>15</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998; A. Lipka, *Strategie personalne firm*. Biblioteka Menedżer. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000; R. Jurgowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002; A. Pochtowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000; T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Kierowanie karierą	przygotowanie podstaw do zapewnienia „ciągłości zarządzania”, samorealizacji i rozwoju pracowników z wykorzystaniem wewnętrznego rynku pracy.
Derekrutacja	zwalnianie pracowników, których wiedza i umiejętności nie są wykorzystywane w organizacji z zachowaniem zasad outplacementu

Źródło: opracowanie własne.

Działania składające się na system zarządzania zasobami ludzkimi mogą być poddawane ocenie przez pryzmat kryteriów prakseologicznych. Poszczególne walory sprawnego działania przyjmują różną wagę w zależności od istoty i celów systemu.

**Planowanie** zasobów ludzkich powinno minimalizować rozbieżności pomiędzy potrzebami kadrowymi a istniejącymi w firmie zasobami pracy. Cel może zostać osiągnięty (działania będą skuteczne) zarówno w przypadku skorzystania z metod intuicyjnych (oszczędnych), jak i specjalistycznych technik (technika regresji prostej, technika szeregów czasowych i inne). O wyborze metod i technik można zdecydować biorąc pod uwagę kryterium ekonomiczności (ponieść nakłady finansowe i czasowe, posłużyć się intuicją, czy też zrezygnować z tego elementu systemu zarządzania zasobami ludzkimi).

W procesie **rekrutacji** decydując o wyborze konkretnej metody pozyskiwania kandydatów na dane stanowisko możemy np. przyznać priorytetowe znaczenie kryterium wydajności. Przy porównywalnych kosztach publikacji ogłoszeń, wybieramy tytuły najpopularniejsze wśród osób z docelowego segmentu rynku pracy. W przypadku **selekcji** możemy zastosować kryterium oszczędności wybierając kandydatów, samodzielnie wykorzystując profesjonalistów z własnych zasobów kadrowych lub powierzyć to zadanie zewnętrznej firmie doradczej.

**Wdrażanie pracowników** do nowych zadań, obowiązków oraz internalizacja niezbędnych, zewnętrznych przejawów kultury organizacyjnej, może być potraktowane jako jedna z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi lub pozostawione własnej inicjatywie pracownika. W kryterium wyboru sposobu postępowania są przyjęte priorytety: czy zależy nam na szybkim i możliwie pełnym włączeniu nowego pracownika w istniejący zespół, czy też pomijamy interwencje firmy i czekamy na spontaniczny przebieg procesu adaptacji<sup>16</sup>.

**Motywowanie** jako kluczowy element systemu zarządzania, jest zmienną warunkującą postawy wobec pracy. Lojalność pracownika<sup>17</sup>, jego zaangażowa-

<sup>16</sup> G.M. Spreitzer, *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal, 1995, s. 38, 1442-1465.

<sup>17</sup> G.K. Stephens, D.C. Fieldmann, *A motivational approach for understanding work versus personal life investments*, [w:] G.R. Ferris, (red.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997, s. 15, 333-378.

nie, zależą od korzystności oferowanych przez organizację pozytywnych wzmocnień, ocenianych przez pracownika pod względem cenności. Wobec powyższego założenia trafny dobór instrumentów motywowania przyczynia się do wzrostu poziomu zadowolenia z pracy, wpływającego na produktywność pracowników<sup>18</sup>.

**Ocenianie pracowników** spełnia wielorakie funkcje (motywacyjną, administracyjną, informacyjną). Ich realizacji sprzyja zachowanie zasad efektywności i skuteczności<sup>19</sup>.

Podobne walory, jak w przypadku systemów ocen pracowniczych, powinny być brane pod uwagę w odniesieniu do **kierowania karierą**<sup>20</sup>.

W dynamicznie rozwijających się organizacjach, spełnienie oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, wymaga permanentnego rozwoju. Strategie możliwe do przyjęcia w tym zakresie są zróżnicowane: począwszy od przyjęcia przez firmę roli sponsora i moderatora rozwoju, po bierność i brak wsparcia. Sprawność w odniesieniu do rozwoju, wymaga uwzględnienia niemal wszystkich walorów prakseologicznych. Potwierdzają to systemy ocen przedsięwzięć szkoleniowych, w których uwzględnia się efektywność, skuteczność, ekonomiczność, korzystność i oszczędność<sup>21</sup>.

**Zwalnianie** pracowników jest funkcją, która podobnie jak pozostałe, powinna być realizowana zgodnie z zasadami sprawnego działania. Wybór osób przewidzianych do zwolnienia, organizacyjno-prawne przygotowanie tego procesu oraz zaangażowanie firmy w program outplacmentu podnosi efektywność i skuteczność, przy równoczesnym wzroście kosztów. Wybór sposobu działania jest w tym wypadku uzależniony nie tylko od kryteriów ekonomicznych, ale i od względów społecznych.

Poniższe zestawienie ilustruje wagę poszczególnych kryteriów prakseologicznych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Jest propozycją wyboru, uwzględniającą:

- cele poszczególnych elementów funkcji personalnej,
- wybrane walory sprawnego działania,
- przyjęte przez organizację priorytety.

---

<sup>18</sup> *Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników. Zarządzanie na Świecie*, „Fast Company”, nr 8, 2001, nr 1, 2002.

<sup>19</sup> M. Sidor-Rządowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

<sup>20</sup> K.S. Cameron, S.J. Freeman, *Downsizing and Redesigning Organizations*. In Huber G., Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York 1993.

<sup>21</sup> P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

**Tabela 3.** Kryteria prakseologiczne w systemie zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem elastyczności zatrudnienia

Dodatnie kryteria prakseologiczne działania Elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi	efektywność	skuteczność	ekonomiczność	wydajność	oszczędność	produktywność	Korzystność, cennosc	sprawność
Planowanie	+	+	+	-	+	-	+	+
Rekrutacja	+	+	+	+	+	-	+	+
Selekcja	+	+	+	+	+	-	+	+
Adaptacja	+	+	+	-	+	-	+	+
Motywowanie	+	+	+	+	+	-	+	+
Szkolenia i rozwój	+	+	+	+	+	-	+	+
Ocenianie	+	+	+	+	+	-	+	+
Kierowanie karierą	+	+	+	-	-	-	+	+
Derekrutacja	+	+	+	-	+	-	+	+

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje różnią się między sobą pod względem realizowanych strategii personalnych. Źródło tych różnic niejednokrotnie tkwi w przyjętych preferencjach względem kryteriów prakseologicznych. Każdy etap procesu zarządzania zasobami ludzkimi wymaga nakładów i przynosi określone rezultaty. Operacyjne i strategiczne cele przyjęte przez firmę oraz uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia) powinny determinować wybór wiodących walorów sprawnościowych.

Tak, jak każdy z doniosłych wynalazków w historii ludzkości zmieniał codzienne życie zwyczajnych ludzi, a w konsekwencji także ich mentalność, tak też rewolucja w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w postaci elastycznych form zatrudnienia zmienia je teraz pod każdym niemal względem. Cywilizacyjny zwrot w zarządzaniu, w którym paradoksalnie, nietypowe formy zatrudnienia stają się typowymi, a typowe – nietypowymi, odchodząc w przeszłość, wymaga ponownej analizy<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> M. Dobrowolska, *Elastyczne formy zatrudnienia szansą na pracę*, (red.), Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice 2010, s. 87-92.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Burk R.J., Cooper C.L., *The Organization in Crisis*, Oxford, Blackwell Publisher.
- Cameron K.S., Freeman S.J., *Downsizing and Redesigning Organizations*. In Huber G., Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press New York 1993.
- Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników, „Fast Company” nr 8, 2001, za: „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, 2002.
- Dobrowolska M., *Performance appraisal systems in traditional and non-traditional forms of employment*, Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice 2012.
- Dobrowolska M., *Employee and flexible forms of employment – a theoretical analysis and empirical studies*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Dobrowolska M., *Psychological aspects of corporate social responsibility in light of social and vocational integration of groups threatened by social exclusion – a case study*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Dobrowolska M., *Flexible form of employment in view of unemployment problems in middle age*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Dobrowolska M., *Elastyczne formy zatrudnienia szansą na pracę*, (red.), Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice 2010.
- Jurgowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1973.
- Lipka A., *Strategie personalne firm*, Biblioteka Menedżera. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Milward G.E., *Organization and methods*, London Press, London 1960, s. 265.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 110.

Spreitzer G.M., *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal, 1995, s. 38, 1442-1465.

Stephens G.K., Fieldmann D.C., *A motivational approach for understanding work versus personal life investments*. In Ferris G.R., (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997, s. 15, 333-378.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.

#### PRAXEOLOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FLEXIBLE STAFFING SOLUTIONS

##### ***Abstract***

*The aim of this article is to present the functions of human resources management system through the prism of the praxeological criterion, and to systematize the concepts which are often used to evaluate the discussed group's resources. The suggested breakdown illustrates the importance of individual praxeological criterions linked to human resources management, taking into consideration the goals of all elements of personal function, selected features of efficient actions adopted by organization priorities.*

***Key words:*** human resource, management.