

Wojciech Ulrych\*

## STANDARDY JAKO ODPOWIEDŹ NA DYSFUNKCJE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

### Wstęp

W Słowniku Języka Polskiego PWN słowo „standard” oznacza „poziom towarów lub usług, zwłaszcza spełniający podstawowe wymagania”, a także „typowy i przeciętny model czegoś”. Z kolei „standardy” to „normy określające podstawowe wymagania stawiane czemuś”, a „standaryzacja” to „wprowadzenie jednolitych norm, zwłaszcza w przemyśle”. M. Juchnowicz [2004, s. 9] wskazuje, iż „zgodnie z semantyczną treścią termin „standard” oznacza, po pierwsze, rozwiązania typowe, a więc powszechnie praktykowane, a po drugie – rozwiązania wzorcowe, które mogą służyć jako probierze jakości. Standard określa ważne globalne idee, opisuje, do czego należy dążyć w danej dziedzinie. Jest określeniem dynamicznym, ewoluującym pod wpływem zmian w poziomie świadomości społecznej, sytuacji gospodarczej, przyjętej strategii rozwoju, itp.”. J. Marciniak tak samo rozumie to pojęcie i dodaje, że „standardy mogą być tworzone w każdej sferze życia, na przykład w sferze przemysłu, nauki, a także w dziedzinach społecznych, na przykład zdrowia czy edukacji” [J. Marciniak, 2006, s. 119]. J. Ejdys [2010, s. 68], opisując działania normalizacyjne w zakresie systemów zarządzania jakością wskazuje, iż popularyzacja standaryzacji i sukces stosowania standardów w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego spowodowały, że nowoczesne podejście do zarządzania również opiera się na stosowaniu sformalizowanych systemów. W związku z tym coraz częściej takich rozwiązań poszukuje się także na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym pojęcie „standardów” czy „standaryzacji” nie jest w tym względzie jednoznaczne. Angielskie pojęcie standaryzacji ztl, według oxfordzkiego słownika ztl, obejmuje stopień, do którego organizacja stosuje standardowe zasady (ang. *standard rules*) i procedury w swoich działaniach [E. Heery, M. Noon, 2001, s. 345]. Należy przy tym zaznaczyć, iż „standardowy” (ang. *standard*) w oxfordzkim słowniku języka angielskiego tłumaczony jest jako „przeciętny”, „normalny”, „zwykły”, a także „ogólnie akceptowany jako poprawny i powszechnie stosowany”. Ta definicja nawiązuje

---

\* Dr, Uniwersytet Łódzki.

do zaprezentowanego powyżej ujęcia M. Juchnowicz, które jednak jest nieco szerzej rozumiane, bowiem jego specyficzne cechy to nie tylko „powszechność” i „wzorcowość”, ale także jednocześnie „dynamiczność” i „ewolucyjny charakter pod wpływem zmian”. Te cechy warunkują czasową stałość standardu i wpływają na wyznaczanie kierunków zmian (trendów). Należy wskazać na następujące cele ustalania standardów zzl: dostarczanie wytycznych dla kadrowców, odpowiadanie na pojawiające się zapotrzebowania wynikające z tworzenia się standardów w innych obszarach zarządzania oraz wspieranie członków organizacji, stowarzyszeń, zespołów wykonujących taką samą lub podobną pracę [J. Marciniak, 2006, s. 119]. Listę tych celów można z pewnością rozszerzyć o działania prewencyjne w zakresie zapobiegania dysfunkcyjnym czy patologicznym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi (zzl).

### **Wzmacnianie rozwiązań standardowych w zakresie zzl – obszary działania**

Wśród najważniejszych czynników standaryzacji pracy kadrowej w Unii Europejskiej (UE) J. Marciniak wskazuje na kwestie gospodarcze i prawne, zaznaczając, iż „problematyka zzl w Polsce i krajach UE nie jest jeszcze obszarem, do którego odnoszą się w pełni jednolite regulacje i jednoznaczne standardy. Jest to jednak sfera silnego oddziaływania prawa unijnego” [J. Marciniak, s. 101]. Jednocześnie autor ten jednak zauważa, że „zarządzanie pracownikami w zjednoczonej Europie wciąż opiera się na krajowych doświadczeniach, krajowych systemach prawnych i lokalnej specyfice. Wyjątkowo zaś pojawiają się rozwiązania stanowiące jednolity wzorzec, rozpowszechniony i funkcjonujący w większości krajów Unii, np. profil zawodowy europejskiego doradcy zawodowego” [J. Marciniak, s. 120]. Podobnie wnioski wyciąga L. Claus [2003, s. 729] wskazując, iż UE ma relatywnie niewielki wpływ na zzl w zakresie harmonizowania rynku pracy i prawa podatkowego, natomiast duży wpływ, jeśli chodzi o otwieranie się rynków na konkurencję oraz prywatyzację sektora państwowego. Co więcej, omawiając praktyki zzl w polskich przedsiębiorstwach A. Poczowski i B. Urbaniak [2007, s. 189] stwierdzają: „nie są możliwe jakiegokolwiek uogólnienia na temat stanu rozwoju zzl w polskich przedsiębiorstwach ze względu na zróżnicowanie form organizacyjnych oraz warunków, w których działają, zarówno w wymiarze ekonomicznym, prawnym, społecznym, jak i geograficznym. Wszelkie próby napotykają zarzut przyczynowości czy wręcz uproszczeń osądu obserwowanej rzeczywistości. Nie oznacza to jednak, abyśmy w ogóle mieli zrezygnować z przeglądu stosowanych rozwiązań, odwołań do paradygmatów czy też wprowadzanych praktyk”. Choć to stanowisko utrudnia poszukiwanie rozwiązań standardowych na polskim gruncie, to widać tendencję wzmacniania rozwiązań uniwersalnych, normujących, jednolitych i powszechnych w praktyce gospodarczej wszystkich krajów – nie tylko europejskich.

Przykładem są liczne konkursy, których ogólnym celem jest promocja dobrych praktyk zsl. Z. Janowska zalicza takie dobre praktyki do standardów zsl, przy czym bazują one na założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu. Autorka wskazuje przy tym, że: „opisywana polska rzeczywistość bardzo odbiega od pożądaných standardów zsl” i że „(...) na szczególną pochwałę zasługują firmy startujące w takich konkursach, jak „Inwestor w kapitał ludzki”, „Przedsiębiorca fair play” i „Lider zarządzania zasobami ludzkimi”, lub też zdobywające certyfikaty, jak norma odpowiedzialności społecznej SA 8000 i Gender Indeks” [Z. Janowska, 2010, s. 249-250]. Problemy związane z trudnościami standaryzacji działań w międzynarodowym zsl są odzwierciedleniem regionalnej i krajowej odmienności. L. Claus [2003, s. 729] w swoich badaniach nad podobieństwami i różnicami unijnych systemów zsl podkreśla ich charakterystyczne cechy oraz uwarunkowania – kontekst – działalności. Wspomniany autor wskazuje, iż podczas, gdy zróżnicowanie kulturowe krajów unijnych pozostaje bardzo silne, to jednak wpływ dużych firm międzynarodowych może prowadzić do większej, regionalnej integracji w zakresie praktyk zsl. Europejskie zsl jest znacznie bardziej policentryczne i elastyczne w swojej działalności w porównaniu do rozwiązań amerykańskich, w których poszukuje się uniwersalności i standaryzacji [L. Claus, 2003, s. 729]. Patrząc na zjawisko standaryzacji zsl z perspektywy światowej dostrzega się podobne trudności. W badaniach nad praktykami zsl USA, Japonii i Niemiec zauważono, że uwarunkowania społeczno-ekonomiczne amerykańskiego i japońskiego systemu zsl są niezwykle odmienne, przy czym niemieckie uwarunkowania systemu zsl mieszczą się w ich centrum. Ten sam, specyficzny i dychotomiczny układ, jest prawdziwy w zakresie rozwiązań systemów zsl – krańcowe rozwiązania prezentują USA i Japonia, przy czym niemieckie systemy zsl prezentują rozwiązania pośrednie. Wyniki wskazują więc na niezwykle istotny kontekst społeczno-ekonomiczny rozwiązań systemów zsl [M. Pudełko, 2006, s. 123]. Wyniki badań w ramach międzynarodowego projektu, dotyczącego porównania praktyk zsl dziesięciu krajów i regionów świata, wskazały na interesujące, standardowe rozwiązania. Poprzez „analizę luk” między oczekiwanymi, a faktycznie stosowanymi praktykami zsl, przy uwzględnieniu wspólnego – przynajmniej dla kilku państw lub regionu – kontekstu kulturowego, wskazano kilka uniwersalnych, międzynarodowych „najlepszych praktyk” w zakresie światowego zsl [M.A. Von Glinow, E.A. Drost, and M.B. Teagarden, s. 124]. Z przytoczonych uwag można wnioskować, iż tendencja w kierunku standaryzacji zsl rzeczywiście ma miejsce, choć zachodzi ona łatwiej na poziomie kraju, aniżeli regionów czy całego świata.

Uwzględniając dotychczasowe uwagi można wskazać na trzy możliwe obszary oddziaływań, które wspierają standaryzację praktyk zsl w kraju, regionie czy na świecie:

1. Promowanie i wdrażanie jednolitych rozwiązań legislacyjnych w regionach.
2. Promowanie i nagradzanie dobrych praktyk zsl w ramach krajowych konkursów.
3. Uwzględnianie światowych trendów i „najlepszych praktyk” we własnych rozwiązaniach przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na kontekst (kulturowy, społeczny, gospodarczy, itd.) ich wdrażania.

Wszystkich trzech wymienionych działań nie należy rozpatrywać rozłącznie – wprost przeciwnie: rozwiązania te wzajemnie się wzmacniają. Należy jednak podkreślić, iż rozwiązania legislacyjne są prawnie wymagane i sankcjonowane, choć niekiedy obowiązują jedynie zalecenia w ich przestrzeganiu. Z kolei promocja dobrych praktyk w ramach konkursów jest zwykle oparta na zasadach społecznej odpowiedzialności biznesu – czyli dobrowolności uczestnictwa oraz wzajemnych korzyści zaangażowanych stron. Natomiast o „najlepszych praktykach” można mówić wyłącznie poprzez pryzmat podobnych, kontekstowych uwarunkowań ich stosowania.

### **Promowanie i wdrażanie jednolitych rozwiązań legislacyjnych**

Pomimo różnorodności krajów unijnych uważa się, że to przede wszystkim wpływ Unii Europejskiej, jak również globalizacji i amerykańskich rozwiązań jest przyczyną powstawania pewnych podobieństw w zakresie europejskiego zsl. W ostatnich latach mówi się o „europejskim modelu socjalnym” ze względu na politykę socjalną oraz uregulowania prawne w zakresie zatrudniania [L. Claus, 2003, s. 733]. W ramach Unii Europejskiej na praktykę zsl mają szczególny wpływ cztery podstawowe unijne swobody dotyczące przepływu kapitału, towarów, usług i osób [J. Marciniak, 2006, s. 101]. W dążeniu do pożądaných zmian pomagają wypracowane międzynarodowe standardy, które mają swój początek w: Deklaracji Praw Człowieka, Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy i dyrektywach europejskich. Dotyczą one głównie konieczności przestrzegania praw pracowniczych i tworzenia godnych warunków wykonywania pracy [Z. Janowska, 2008, s. 124]. Sprawy pracownicze i socjalne w działalności legislacyjnej UE zaczynają być równie ważne, jak problematyka gospodarcza. Wyrazem tego jest szereg dyrektyw i dokumentów obejmujących całość tej problematyki: Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników oraz Protokół Społeczny do Układu z Maastricht [J. Marciniak, 2006, s. 103]. Unia Europejska ma także poważny dorobek na polu wyrównywania szans, a na uwagę zasługuje także dyrektywa dotycząca zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia zawodowego i awansu zawodowego oraz warunków pracy [Z. Janowska, 2010, s. 200].

Chociaż wpływ norm unijnych, standardów i procesów globalizacji na europejskie organizacje jest bardzo zróżnicowany, to jest on jednak coraz silniejszy. Wskazuje się na siedem podstawowych obszarów (administracja kadrowa, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i dobór, motywacja płacowa i pozapłacowa, adaptacja zawodowa i integracja, rozwój zawodowy i szkolenia, oceny), dla których standaryzacja wydaje się co najmniej wskazana, jeśli nie niezbędna. Jest to podyktowane tym, iż przepisy prawa UE w coraz większym stopniu dotyczą bezpośrednio lub pośrednio sfery zatrudnienia pracowników oraz rynku pracy [J. Marciniak, 2006, s. 119].

Główne cele w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia na lata 2004-2010 dotyczyły zatrudniania, poprawy jakości i produktywności pracy oraz wzmocnienia spójności społecznej i integracji. Można wskazać katalog zobowiązań w zakresie zatrudniania, które państwa członkowskie powinny uwzględnić. Jednocześnie strategiczne cele unijnej polityki zatrudnienia mogą przekładać się na kwestie zżl w przedsiębiorstwach [J. Marciniak, 2006, s. 108]. W Europejskiej Strategii Zatrudnienia znalazły się zapisy mówiące o konieczności stosowania standardów odpowiedzialności społecznej, tj: przeciwdziałaniu wszelkiej dyskryminacji, budowaniu płaszczyzny zaangażowania społecznego, sprzyjaniu budowaniu przewagi konkurencyjnej, wzrostu zatrudnienia przy jednoczesnym respektowaniu prawa do wykonywania pracy w godnych i bezpiecznych warunkach. Jest tam również mowa o odpowiedzialnym działaniu na rzecz środowiska [Z. Janowska, 2008, s. 124]. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest koncepcją, w ramach której przedsiębiorstwa łączą zaangażowanie na rzecz kwestii społecznych i środowiskowych w ramach działalności gospodarczej oraz w ramach relacji z interesariuszami na zasadach dobrowolności [M. Bąk, 2007, s. 15].

Już obecnie proces rekrutacji i zatrudnianie można wskazać jako przykład jednolitej unijnej praktyki. Obowiązek równego traktowania w zakresie zatrudnienia i dostępu do niego wynika przede wszystkim z art. 119 Traktatu Rzymskiego oraz szeregu dyrektyw [J. Marciniak, 2007, s. 122]. Obowiązek ten spoczywa głównie na pracodawcy, choć także na innych podmiotach (np. związkach zawodowych). Z kolei w wielu krajach UE praktyki rekrutacyjne zakładają powołanie komisji prowadzącej niektóre lub wszystkie działania związane z rekrutacją. Procedura konkursowa wymaga powołania 5-7 osobowej komisji. Procedura ta musi być jawna i podana w ogłoszeniu o naborze. Komisja może także opracować jednolity formularz podania [J. Marciniak, 2007, s. 127 – 131].

### **Promowanie i nagradzanie dobrych praktyk zzl w ramach odpowiednich konkursów**

Polskie konkursy w ramach zzl charakteryzuje to, iż laureaci otrzymują okresowe – zwykle roczne – prawo posługiwania się godłem i konkursowym certyfikatem. Wśród polskich konkursów promujących dobre praktyki zzl można wskazać najpopularniejsze: Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Lider ZZL) i Zatrudnienie Fair Play (ZFP). Cel obydwu konkursów jest podobny. Misją konkursu Lider ZZL jest promowanie najlepszych praktyk w zakresie zzl poprzez docenienie i wyróżnienie firm, odnoszących sukcesy w tej dziedzinie i mogących być punktami odniesienia dla innych organizacji [A. Pocztowski i B. Urbaniak, 2007, s. 192]. Z kolei głównym celem projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” stało się uzyskanie poprawy w zakresie kultury zatrudnienia pracowników poprzez usystematyzowanie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku wdrożenia standardu Zatrudnienie Fair Play (ZFP) – 2007. Opracowanie i wdrożenie tego standardu ma na celu bezpośrednią pomoc w dostosowaniu przedsiębiorstw do zmian strukturalnych i to bez zbędnych zwolnień pracowników [M. Bąk, 2007, s. 5]. Punktem wyjściowym pracy nad tym standardem była akceptacja założeń społecznej odpowiedzialności biznesu przyjęta przez Unię Europejską. Cała koncepcja standardu jest więc wprowadzana na zasadach dobrowolności i korzyści obydwu stron. Podkreśla się przy tym atuty pracowników, które – wzmacniane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu – wpływają na ich efektywność, mianowicie: postawy, wiedzę, umiejętności i doświadczenie [M. Bąk, 2007, s. 9]. Wymienia się wiele korzyści zastosowania standardu ZFP zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników [<http://praca.fairplay.pl>]. Te działania przyczyniają się do zminimalizowania dyskryminacji jako istotnego problemu rynku pracy przy jednoczesnej poprawie reputacji firmy.

Procedura postępowania w prezentowanych konkursach jest także podobna i składa się zasadniczo z dwóch etapów. W konkursie Lider ZZL w pierwszej fazie firmy dokonują samooceny, wypełniając specjalną ankietę, natomiast drugi etap obejmuje audyt zewnętrzny [M. Stępień, 1/2010, s. 122-123]. W zakresie standardu ZFP pierwszy etap polega na realizacji – wspólnie z jednostką wspomagającą – wymagań standardu, natomiast drugi etap to także audyt zewnętrzny [M. Bąk, 2007, s. 121]. Interesujące są stosowane kryteria oceny. W Liderze ZZL oceniane są obszary wyników (efektywność pracy i satysfakcja pracowników) oraz obszar funkcjonowania systemu zzl (strategia, organizacja, procesy, techniki zzl) [M. Stępień, 1/2010, s. 123]. Od organizacji wdrażającej standard ZFP oczekuje się spełnienia wszystkich jego wymagań, tj. w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim [M. Bąk, 2007,

s. 21], przy czym każdemu procesowi odpowiadają zadania, oczekiwane rezultaty i sposoby weryfikacji (mierniki) [M. Bąk, 2007, s. 22].

Opracowując standard ZFP wykorzystano także rozwiązania zagranicznych standardów: brytyjskich PSLB (ang. Personnel Standards Lead Body) oraz Inwestor w Kapitał Ludzki (ang. Investors in People), amerykańskiej normy społecznej odpowiedzialności Social Accountability SA 8000, a także ISO 26000, AA 1000 oraz amerykańskich jednostkowych standardów zarządzania kapitałem ludzkim [M. Bąk, 2007, s. 16]. Wizją programu Inwestor w Kapitał Ludzki jest ustawiczne szkolenie pracowników, wspomagające jednocześnie realizację zadań instytucji [Z. Janowska, 2010, s. 137]. Konkurs prowadzony jest także w Polsce i składa się – podobnie jak poprzednio przedstawione – z dwóch etapów: w pierwszym diagnoza polega na wypełnieniu kwestionariusza samooceny, a drugi polega na weryfikowaniu uzyskanych danych na drodze badania opinii pracowników. Organizacje, które otrzymały certyfikat Inwestor w Kapitał Ludzki są rekomendowane do konkursu Lider ZZL [M. Nowacka – Sabin, 2009, s. 137-139].

Konkursy wskazują standardy i kierunki zmian w praktykach zzl. Konkurs Lider ZZL wskazuje tendencje zmian w polskim zzl, do których zaliczymy [B. Urbaniak, 2010, s. 82-88]: upowszechnienie przekonania o strategicznym znaczeniu zzl, wzrost rangi funkcji personalnej jako partnera w biznesie, wzrost oceny efektywności działań zzl, dbałość o budowę wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, działania na rzecz wyzwania zaangażowania pracowników oraz wzrost poziomu ich identyfikacji z firmą, przyciąganie „talentów”, wprowadzanie programów „równowaga praca-życie”, budowę profilu kompetencyjnego w oparciu o szkolenia i rozwój pracowników, wzrost popularności coachingu i mentoringu oraz nacisk na informatyczne wsparcie procesów zzl.

Pozytywnie trzeba ocenić społeczno-etyczną odpowiedzialność zdecydowanej większości badanych organizacji w ramach konkursu Lider ZZL. Dobrym standardem w tym zakresie staje się partycypowanie w życiu społeczności lokalnej i oferowanie wsparcia w rozwiązywaniu jej problemów. Wyraźnie zmierzają one także do ukształtowania proetycznych i prospołecznych postaw pracowniczych nie tylko przez tworzenie własnych kodeksów etycznych, ale przede wszystkim przez stawianie im kompetencyjnych wymagań etycznych [B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, 2006, s. 49]. Interesujące są w tym względzie badania A. Jawor-Joniewicz [2010, s. 103-104] dotyczące kształtowania wizerunku dobrego pracodawcy, przy czym do udziału w badaniach zaproszono laureatów konkursów Lider ZZL i Inwestor w Kapitał Ludzki. Wyniki badań wskazują, iż 94% organizacji deklaruje, iż wspiera osoby mające trudności z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych. Jednakże jedynie tylko co trzeci pracownik potwierdził, że firma podejmuje jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Autorka wyjaśnia tę sytuację błędami w komunikowaniu się w firmie

lub tym, iż część pracowników nigdy nie potrzebowała takich rozwiązań. Interesujące byłoby przeprowadzenie dodatkowych badań wśród pracowników w owych nagrodzonych przedsiębiorstwach, które wykluczyłyby ostatecznie podejrzenia z zakresu dysfunkcji lub patologii zsl. Wyniki badań A. Jawor - Joniewicz wskazują także, że zdecydowana większość (70%) pracowników dysponowała wiedzą o rozwiązaniach z zakresu dbałości o otoczenie (ang. *CSR*) wdrożonych w ich przedsiębiorstwach, ale tylko 40% badanych organizacji tworzy programy zwolnień monitorowanych.

Pojawiają się nowe standardy w zakresie zsl, np. „Kodeks etyki dyrektora personalnego”, który definiuje standardy etyczne oczekiwanych zachowań w ważnych obszarach sprawowania funkcji personalnej. Stanowią one dziś ważny punkt odniesienia dla osób, które chciałyby ocenić poziom etyczny funkcjonowania menedżera personalnego, bądź też całej funkcji personalnej w danej organizacji [K. Kwiecień, 2010, s. 116]. Z kolei w 2009 roku po raz pierwszy ogłoszono wyniki konkursu „Najlepsze miejsca pracy w Polsce”, które wskazały na niezwykle dobre wyniki laureatów. Tak dobra opinia pracownicza, w najlepszych miejscach pracy, wynika z dbałości kierownictwa o budowanie kultury organizacyjnej opartej na relacjach „dawania” (ang. *giftlike*), które przekraczają przeciętne oczekiwania pracowników i na zasadzie wzajemności rodzą zaufanie, zaangażowanie i lojalność [M. Zakrzewski, 2009, s. 81-83].

#### **Uwzględnianie światowych trendów i „najlepszych praktyk” we własnych rozwiązaniach przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na kontekst ich wdrażania**

M. Armstrong, przeciwstawiając sobie dwa modele strategicznego zsl, zauważył: „model najlepszego dopasowania wydaje się bardziej realistyczny niż model najlepszych praktyk, (...) bowiem wszystko, co najlepsze, od czegoś zależy. Można więc twierdzić, że najlepsze dopasowanie jest lepsze od najlepszych praktyk” [M. Armstrong, 2010, s. 61]. Dlatego teoretyczne lub praktyczne rozwiązania w zakresie zsl, opracowane w kulturowym kontekście jednego kraju, nie powinny być bezkrytycznie stosowane w innym bez określonych testów, umożliwiających porównanie rozwiązań kulturowych [L. Claus, 2003, s. 730]. Można już jednak wskazywać europejskie tendencje w zakresie zmian zsl, do których zaliczamy: odejście od tradycyjnego usytuowania funkcji personalnej, informatyzację pracy działu kadr wynikającą z informatyzacji przedsiębiorstw, standaryzację procesu pracy w zsl, kontrolę kosztów personalnych, różnorodność systemów motywacyjnych, wykorzystanie kompetencji w zsl oraz społeczną odpowiedzialność biznesu [J. Marciniak, 2006, s. 113-115; M. Juchnowicz (pod red.), 2004, s. 10; 36; 41]. Warto jednak podkreślić, iż o standaryzacji można mówić obecnie raczej na poziomie ogólnym, a nie szczegółowym. Dobrym przykładem jest pojęcie kompetencji –



metody definiowania są różnorodne w całej UE. Standardem jest zatem w tym względzie jedynie ich wykorzystywanie, nie zaś konkretny sposób budowy systemów zsz [T. Rostkowski, 2004, s. 53]. Ważnym czynnikiem kształtującym tendencje europejskiego zsz są także zmiany zachodzące w ogólnym zarządzaniu i w konsekwencji – przemiany w organizacjach i ich strukturach.

Porównując europejskie i amerykańskie rozwiązania w zakresie zsz można wskazać, iż w Europie systemy zsz są bardziej niezależne, choć przedsiębiorstwa mają mniej autonomii działania, a rola związków zawodowych jest znacząca. Większe znaczenie mają także partnerzy społeczni i uregulowania prawne, a partycypacja pracownicza ma silne tradycje. Istnieją więc zasadnicze różnice między realizacją funkcji zsz w Europie i USA, natomiast między samymi krajami europejskimi także są różnice ze względu na kontekst kultury narodowej, historii, prawa, instytucji i organizacji pracowniczych [L. Claus, 2003, s. 731]. M. Pudelko, opisując odmienne uwarunkowania i rozwiązania systemów zsz USA, Niemiec i Japonii, zauważa: „nie wydaje się, aby opisywane odmienności mogły zniknąć ze względu na wspomniane uwarunkowania. To zaś przemawia za partykularnym podejściem każdego z opisywanych państw. Z drugiej jednak strony, opisywana różnica między krajami zmniejsza się, bowiem niemiecki i japoński system zsz ewoluują powoli w kierunku rozwiązań amerykańskich. W związku z tym idea uniwersalnego zsz wydaje się być uzasadniona. Podstawą tego podejścia jest uniwersalny partykularyzm, w którym to poszukuje się raczej sposobów pogodzenia odmiennych podejść, aniżeli przezwyciężenia różnic między nimi i jednoznacznego wskazania na lepsze rozwiązania. [M. Pudelko, 2006, s. 139]. Przytoczone we wstępie badania zespołu M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden dziesięciu państw i regionów świata w zakresie zsz pozwoliły na wskazanie specyficznych rozwiązań, które byłyby skuteczne w międzynarodowym zsz (tabela nr 1). Autorzy tych badań podkreślają, iż wyniki są niekiedy zaskakujące, a niekiedy odbiegają znacznie od literaturowych rozwiązań. Należy podkreślić, iż „najlepsze praktyki” wskazują na powszechność stosowanych rozwiązań, a przez to wskazują trend – i w tym znaczeniu stanowią standardowe rozwiązania.

W przytaczanych badaniach interesujące jest to, iż wiele literaturowych założeń względem wynagradzania nie potwierdza się. Ciekawy jest fakt, iż panuje niemal powszechna zgoda wszystkich badanych krajów co do tego, że bodźce efektywnościowe powinny stanowić ograniczoną część pakietu wynagrodzenia całkowitego. Wówczas dopiero sprawdza się płaca za wkład lub płaca za wyniki. Taka sytuacja jest prawdopodobnie podyktowana powszechną awersją ludzi do ryzyka. Ponadto wskazuje się powszechnie na większe znaczenie indywidualnych celów efektywnościowych niż na cele grupowe i organizacyjne. To także przeczy zmianom globalizacyjnym, gdzie nacisk kładziony jest na pracę zespołową. I znów, może być to uwarunkowane awersją

do ryzyka i potrzebą posiadania większej kontroli wykonania pracy, aniżeli jest to w przypadku pracy zespołowej [M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden, 2002, s. 127]. Nie wróży to dobrze organizacjom globalnym i wirtualnym, które zmierzają do szerokiego wykorzystania zespołów. Także kryterium stażu pracy, ważne w kwalifikacjach zawodowych USA i innych krajów świata od wieków, traci na znaczeniu – nawet w państwach Dalekiego Wschodu. Wyniki te mogą sugerować pewne społeczne zmiany, w tym zmniejszenie nacisku na staż w społeczeństwach tradycyjnie hołdującym starszym i doświadczonym osobom. Mimo, że systemy wynagrodzeń między różnymi krajami mają wiele istotnych różnic, to jednak wydają się mieć więcej wspólnego, niż można by przypuszczać [M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden, 2002, s. 128].

W zakresie selekcji można wskazać znaczną liczbę transnarodowych różnic w kryteriach selekcji pracowników. We wszystkich krajach rozmowy kwalifikacyjne oraz umiejętności techniczne uważane są za najważniejsze. Natomiast wszystkie pozostałe czynniki wydają się być uwarunkowane kulturowo. Interesujące jest to, że kryterium „doświadczenie w pracy” nie jest już tak wysoko cenione w USA, jak to było w przeszłości, podczas gdy potencjał osoby staje się ważnym elementem przyszłości. Następuje niewielkie przesunięcie w kierunku ujednolicenia (konwergencja) selekcji w przyszłości, przy czym wydaje się, że globalizacja i informatyzacja doprowadzi do dużej konwergencji w tym zakresie. Obydwie strony, tj. kraje zorientowane indywidualistycznie, jak i społecznie – czerpią ze swoich najważniejszych kryteriów [M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden, 2002, s. 129].

Rozwiązania w zakresie oceniania stanowią przykład standardu, który przy swojej powszechności stosowania, we wszystkich badanych krajach, znacznie odbiega od literaturowych rozwiązań. Kanada, USA, Meksyk, Ameryka Łacińska, wraz z Australią i Tajwanem, wypadły najlepiej w zakresie oceniania. Wszystkie wymienione kraje, oprócz Tajwanu, pozwalają na swobodne wyrażanie opinii pracownikom w procesie oceniania, pozostałe zaś są bardziej restrykcyjne. Wynika to z tego, że azjatyckie kraje są mniej nastawione na ocenę wkładu i partycypacji pracownika w procesie oceny. Podobnie mało standardowe wyniki uzyskano w zakresie wykorzystania wyników w wynagradzaniu i kształtowaniu karier we wszystkich krajach. Wyraźnym światowym problemem jest jednak łączenie wyników ocen z wynagrodzeniami. Z kolei w zakresie szkolenia i rozwoju nie stwierdzono żadnych powszechnych rozwiązań. Można raczej mówić o wspólnych praktykach regionów, aniżeli świata [M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden, 2002, s. 130].

**Tabela nr 1. Trendy w praktykach międzynarodowego zżl w 10 państwach i regionach świata**

	Najlepsze praktyki	Państwo lub region	Specyfika niektórych państw
Wynagradzanie	<p>Bodźce płacowe nie powinny stanowić zbyt dużego udziału w całkowitym wynagrodzeniu.</p> <p>Wynagrodzenie powinno bazować na indywidualnych efektach pracy.</p> <p>Mniejszy nacisk na wynagradzanie stażu pracy.</p> <p>Benefity powinny stanowić ważną część wynagrodzenia całkowitego.</p>	<p>Płace oparte na doświadczeniu, pracy zespołowej, celach organizacyjnych – obecnie w krajach azjatyckich i państwach amerykański.</p>	<p>USA i Kanada stosują mniej bodźców efektywnościowych, niż się spodziewano.</p> <p>Chiny i Tajwan stosują niespodziewanie wiele premii; trend jest rosnący i ukierunkowany na wynagradzanie wkładu pracownika.</p>
Selekcja	<p>Istotne kryteria selekcji: „współpraca z innymi” oraz „dopasowanie do wartości organizacyjnych”.</p>	<p>Praktyki selekcyjne podobne są w krajach anglosaskich, przy czym najważniejszymi kryteriami są: rozmowa kwalifikacyjna, techniczne umiejętności oraz doświadczenie. To ostatnie jest zastępowane przez „dopasowanie do wartości organizacyjnych” i staje się najważniejszym kryterium przyszłych praktyk.</p> <p>Praktyki selekcyjne są podobne w Korei, Japonii, i Tajwanie. Kryterium „doświadczenie w pracy” przestaje mieć znaczenie.</p>	<p>W Japonii niezwykle ważny jest potencjał osoby (przyjmowanie młodych, wykształconych osób) i zdolności współpracy. Znacznie mniejsze znaczenie mają umiejętności stanowiskowe i doświadczenie.</p> <p>W Korei znaczenie mają testy, zmniejsza się znaczenie doświadczenia.</p> <p>Na Tajwanie najważniejszym kryterium jest rozmowa kwalifikacyjna.</p>

<p>Ocenianie</p>	<p>We wszystkich krajach ocenianie wypada bardzo słabo, a literaturowe cele nie są realizowane na oczekiwanym poziomie.</p> <p>Wszystkie kraje podkreślają znaczenie szkolenia i rozwoju oraz ocenę efektywności czy mocnych i słabych stron pracownika w przyszłych praktykach oceniania. W szczególności najważniejsze cele to: ocena potencjału, ocena realizacji celów, planowanie rozwoju i poprawa efektywności.</p>	<p>W obu Amerykach wyrażanie opinii przez pracowników uważane jako ważna praktyka w najbliższej przyszłości.</p> <p>W krajach azjatyckich, a zwłaszcza w Korei, wyrażanie opinii pracowników ma niewielkie znaczenie.</p> <p>W Ameryce Łacińskiej, ocenianie będzie wykorzystywane dla celów wynagradzania i kształtowania karier w najbliższej przyszłości.</p>	<p>Na Tajwanie ocenianie będzie wykorzystywane dla celów wynagradzania i kształtowania karier w najbliższej przyszłości.</p>
<p>Szkolenie i rozwój</p>	<p>W większości krajów celem szkolenia i rozwoju jest poprawa umiejętności technicznych pracowników.</p> <p>Widoczny jest rosnący trend dla budowania zespołów i „miękkiego zarządzania”.</p>	<p>W krajach kultury angielskiej cele szkolenia i rozwoju kształtowane często przez „miękkie zarządzanie”: budowanie zespołów, rozumienie biznesu, kształtowanie kultury organizacyjnej, przygotowanie do przyszłych zadań. Jednakże te praktyki nie są realizowane w sposób zadawalający.</p> <p>W krajach amerykańki łaćńskiej praktyki są w ogóle słabo rozwinięte.</p>	<p>W Meksyku praktyki szkolenia i rozwoju uważane są za nagrodę dla pracownika.</p> <p>W USA i Korei nacisk na przygotowanie do przyszłych zadań ma mniejsze znaczenie. USA częściej wykorzystują outsourcing.</p> <p>W Japonii poprawa efektów pracy ma niewielkie znaczenie i powinno się to zmienić.</p> <p>W Korei budowa zespołów ma największe znaczenie we wszystkich praktykach szkolenia i rozwoju.</p>

		W krajach Azjatyckich praktyki oceniane są przeciętnie, ale w oczach tamtejszych państw są uważane za wystarczające.	
Miejsce zsl w strategii biznesowej	W większości krajów praktyczne znaczenie dla powiązania zsl i strategii firmy mają dwie praktyki: szkolenie i rozwój oraz ocenianie.	W Azji wskazywano na powiązania między niskimi kosztami, strategią dyferencjacji oraz praktykami zsl.	W Meksyku brak powiązań między praktykami zsl a efektywnością organizacyjną. W Japonii i na Tajwanie niewiele wskazano wspomnianych związków.  Status zsl był najwyższy w Australii i Indonezji.

Źródło: Mary Ann Von Glinow, Ellen A. Drost, and Mary B. Teagarden, *Converging on IHRM best practices: lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice*, Human Resource Management, Spring2002, Vol. 41 Issue 1, s. 133-135.

Niemal wszystkie kraje w przytoczonych badaniach przyznają wysoki status działom personalnym. Status ten wiąże się z organizacyjnymi zdolnościami zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wskazuje się na pewne praktyki powszechnie związane z tym zjawiskiem: szkolenie i rozwój oraz ocenianie przyczyniają się najbardziej w zdobywaniu tej przewagi. Można tego było się spodziewać po szkoleniach i rozwoju, ale nie po ocenianiu, które w badaniach wypadło bardzo słabo. Oczywiście strategia, jak i praktyki personalne, zależą od zróżnicowanych kontekstów. Najlepsze praktyki, które są uniwersalne, bazują na wspólnym kontekście kulturowym, a nie po prostu na wzorcach zaczerpniętych z USA [M.A. Von Glinow, E.A. Drost i M.B. Teagarden, 2002, s. 132].

M. Marciniak wskazuje, iż regulacje ponadnarodowe, w stopniu trudnym jeszcze do przewidzenia, ale niewątpliwie zauważalne, będą prowadziły do zanikania lokalnej specyfiki i do zmiany tradycji zarządzania pracownikami [J. Marciniak, 2006, s. 121].

### Zastrzeżenia co do standaryzacji zsl

Praktyka stosowania systemów jakości wskazuje na wiele problemów, z jakimi borykają się organizacje. Już sam Juran prawie 40 lat temu wyrażał swoje obawy, że organizacje zorientowane na certyfikację przedsiębiorstwa będą za bardzo koncentrowały swoją uwagę na zdobyciu formalnego potwierdzenia

funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zamiast doskonalić swoje procesy [J. Ejdyś, s. 67]. To samo stwierdzenie może być słuszne także w kwestii standaryzacji zsz. Nie należy zapominać, iż pod adresem samej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi można znaleźć wiele zastrzeżeń. Wskazuje się, że koncepcja ta oparta jest na sprzecznościach (np. nie można postulować elastyczności, a równocześnie rozwijać silną kulturę), wbudowana jest w tę koncepcję skłonność do manipulowania pracownikami (środki perswazji mogą zmuszać do akceptowania wartości, z którymi pracownicy się nie zgadzają), wskazuje się w niej na nierealną możliwość stworzenia bezkonfliktowej organizacji, utopijną wspólnotę interesów pracowników i pracodawców, technokratyzm w podejściu do ludzi oraz relatywizm społeczny [H. Król, A. Ludwiczynski, s. 64-66]. Wspomniane zastrzeżenia nie wzmacniają podejścia do opracowania standardowych rozwiązań w zakresie systemów zsz. Relatywizm etyczny lub technokratyczne podejście do ludzi może prowadzić do nieporozumień, a nawet dysfunkcyjnych i patologicznych rozwiązań.

#### **Oczekiwania pracowników wobec stosowanych praktyk. Wyniki badań własnych**

Literaturowe wyniki badań w zakresie patologii i dysfunkcji wskazują na niekorzystny obraz praktyk zsz [Z. Janowska, (pod red.) 2007]. W związku z tym, w przeprowadzonych badaniach, zdecydowano się na przeniesienie nacisku z „dysfunkcyjnych praktyk” na „oczekiwane praktyki”. Celem przeprowadzonych badań było więc wskazanie tych kierunków rozwoju standardowych praktyk zsz, które uważane są przez pracowników za najważniejsze ze względu na wykonywaną przez nich pracę, jak i te, które dają oczekiwane wsparcie ze strony pracodawcy.

Badanie przeprowadzono w styczniu 2011 roku i objęto nim 61 pracujących studentów studiów zaocznych dwóch różnych kierunków Uniwersytetu Łódzkiego. W 14% przypadków respondenci prowadzili własne rodzinne działalności gospodarcze, w 3% przypadków w ogóle nie pracowali, a 16% respondentów nie wypełniło metryczki ankiety. W 67% respondenci byli pracownikami zatrudnionymi w ramach stosunku pracy, a jedynie 2% spośród wszystkich badanych respondentów pełniło funkcje kierownicze. Zastanawiający jest dość duży odsetek niewypełnionych metryczek, choć ankiety zapewniały pełną anonimowość.

Ze względu na to, iż spodziewano się zróżnicowanych odpowiedzi respondentów, jako narzędzie w badaniach zastosowano kwestionariusz ankiety z pytaniami otwartymi. Następnie odpowiedzi zostały zakodowane. Procentowy sposób prezentowania wyników odzwierciedla ilościowy udział każdej odpowiedzi w stosunku do liczby respondentów (N=61).

Pierwsze pytanie dotyczyło zaobserwowanych lub zasłyszanych niesprawiedliwych praktyk w zakresie przyjmowania do pracy, wynagradzania, oceniania, zwalniania, a także różnych przykrości doświadczonych od ludzi w procesie pracy.

Wśród respondentów nadal powszechnie dominuje obserwacja zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych z zakresu procesu pracy i zżl. Aż 83% respondentów nadal doświadczyło lub zaobserwowało przynajmniej jedną dysfunkcyjną lub patologiczną praktykę z zakresu zżl. W tabeli nr 2 wyszczególniono najczęściej pojawiające się odpowiedzi, wśród których dominuje kategoria „otrzymanie pracy po znajomości”. W procesie selekcji nadal znajdziemy pojedyncze przypadki ostentacyjnego łamania prawa, np. „ustnego zakazu zajścia w ciążę podczas pierwszych 2 lat pracy”. Zwalniani pracownicy bardzo często deklarują albo nieznaną przyczynę, dla których zostali usunięci z pracy, albo błahość powodów takiej decyzji. Wśród kategorii „niesprawiedliwości związane z wynagradzaniem” respondenci wskazali wiele nieprawidłowości, wśród których dominowało „nieadekwatne wynagrodzenie do treści pracy” (7%), „niepłacenie za nadgodziny” (4%), a także pojedyncze przypadki „niższego wynagradzania kobiet za tę samą pracę”.

**Tabela nr 2. Niesprawiedliwe praktyki i doznane krzywdy obserwowane lub doświadczane najczęściej przez respondentów (N=61)**

Poczucie krzywdy ze strony kierownika	34%
Otrzymanie pracy po znajomości	33%
Niesprawiedliwe zwalnianie	21%
Niesprawiedliwa ocena związana z brakiem podwyżki lub premii	18%
Poczucie krzywdy ze strony klientów	16%
Inne	15%
Poczucie krzywdy ze strony współpracowników	13%
Niesprawiedliwości związane z wynagradzaniem	12%

Źródło: Opracowane własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jedynie 15% respondentów deklarowało brak doznania krzywdy lub zaobserwowania krzywdzenia innej osoby w pracy. W opinii respondentów kierownicy są dwukrotnie częściej wymieniani jako źródło doznawanej krzywdy aniżeli współpracownicy czy klienci. Kategoria „Inne” jest szeroka, ale obejmuje wiele pojedynczych deklaracji respondentów, które w rzeczywistości pośrednio lub bezpośrednio odnoszą się do działań kierowniczych. Nie zostały one jednak uprzednio zakwalifikowane jako bezpośrednio deklarowane „poczucie krzywdy ze strony kierownika”. Znajdują się tutaj takie kategorie, jak „zmiana umowy na gorszą”, „niemoralne propozycje”, „faworyzowanie innych”, „niepłacenie ZUS-u”, „czepianie się tych, którzy mają lepsze wyniki”,

„degradację”, „wykorzystywanie młodszych pracowników i pracowników na stażu”, „niesprawiedliwy podział obowiązków”, „podżeganie ze strony kierownika”, „zarzut braku motywacji do pracy na forum publicznym” oraz „zwolnienie po dłuższej chorobie”.

Drugie pytanie dotyczyło stosunku do swojego obecnego miejsca pracy. Przy okazji tego pytania dodatkowo poproszono respondentów o jednoznaczne zadeklarowanie się w tym względzie (tabela nr 3). Wysoki poziom braku odpowiedzi w tym zakresie (tj. 10%) może obejmować niezdecydowanych, jednak z drugiej strony dychotomiczny podział pozwolił na jednoznaczne określenie czynników kształtujących ten stan rzeczy. Wyraźnie liczy się dla respondentów ciekawa praca w dobrej atmosferze międzyludzkiej, przy czym pojawiają się kategorie – nie wprost – z zakresu ułatwiającego wiązanie pracy zawodowej z życiem osobistym.

**Tabela nr 3. Stosunek do wykonywanej pracy i główne czynniki sprawcze tej sytuacji (N=61)**

Tak, lubię swoją pracę	Nie lubię swojej pracy
59%	31%
Czynniki kształtujące stosunek do wykonywanej pracy:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miła atmosfera i kontakt z ludźmi – 47%</li> <li>• Treść pracy – 16%</li> <li>• Zadawalające wynagrodzenie – 11%</li> <li>• Odległość do pracy – 10%</li> <li>• Elastyczny czas pracy – 8%</li> <li>• Pozwala zachować równowagę między pracą a życiem osobistym – 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieprzyjazna atmosfera kreowana przez kierownika – 9%</li> <li>• Zaniżone wynagrodzenie w stosunku do treści pracy – 8%</li> <li>• Zawyżany czas pracy, nieliczenie się z życiem prywatnym pracownika – 5%</li> </ul>

Źródło: Opracowane własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można więc było domniemywać, iż na kolejne, trzecie pytanie, odpowiedzi będą podobne. Wspomniane pytanie dotyczyło tego, co przełożony mógłby zmienić w ramach reorganizacji stanowiska, aby z większym zadowoleniem wykonywało się daną pracę. Pracownicy powszechnie zauważają możliwości poprawy własnego miejsca pracy przez przełożonego. Jedynie 5% nie widzi takiej możliwości. Odpowiedzi na to pytanie dają szereg wskazań co do tego, w jaki sposób bardziej związać, zaangażować i utrzymać dobrych pracowników, przy jednoczesnym wykorzystaniu ich sugestii w zakresie zmian w pracy. Warto zaznaczyć, iż respondenci – w pierwszej kolejności – wskazali na relacje pracownicze i poprawę „miękkiego zarządzania”. Wprowadzenie niektórych



z przytaczanych propozycji z pewnością nie musiałyby nastroczać wielkich problemów (tabela nr 4).

Kategoria „Inne” zawiera liczne, pojedyncze propozycje respondentów: bardzo enigmatyczne określenie „zmienić ogólnie organizację pracy” otrzymało aż 8%, poza tym uwzględniono „wolne w weekendy ze względu na szkołę”, „indormowanie o ważnych sprawach firmy”, „wprowadzenie stołówek”, „dłuższych przerw” i „zwracanie uwagi na potrzeby pracownika w kwestii równowagi pracy i życia osobistego”.

**Tabela nr 4. Oczekiwania pracowników względem poprawy funkcjonowania własnego miejsca pracy (N=61)**

Polepszyć atmosferę pracy	33%
Współpracować z bardziej wyrozumiałym szefem	31%
Dostosować grafik pracy	25%
Wykorzystać urlop w dogodnym terminie	10%
Stosować elastyczny czas pracy	10%
Inne	21%
Brak danych	15%

Źródło: Opracowane własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie czwarte dotyczyło opinii pracowników w kwestii potrzeby ujednolicenia praktyk z zakresu przyjmowania do pracy, oceniania, wynagradzania i zwalniania. Interesujące jest to, iż – pomimo deklarowanej obserwacji dysfunkcyjnych i patologicznych praktyk – 16% respondentów jest przeciwna takiemu rozwiązaniu, 7% podało odpowiedź „nie mam zdania w tej kwestii”, a aż 28% stanowiło brak danych. Ten wynik respondenci w interesujący sposób argumentowali: „stosowanie praktyk zależy od charakteru pracy i obowiązków”, „każda praca, każdy zawód, każdy człowiek jest inny, to i praktyki muszą być różne”, „jest wolny rynek”, „każda branża ma inny charakter i ciężko byłoby ujednolicić przyjmowanie i wynagradzanie”, „każda praca jest inna i wymaga czegoś innego”. Wydaje się, iż tym argumentom nie można zarzucić nietrafności i respondenci celnie uchwycili różnorodność w świecie procesów pracy. Tym niemniej wydaje się, iż przytoczone głosy odnoszą się do poziomu rozwiązań szczegółowych – stanowiskowych i branżowych, nie wznosząc się ponad „różnorodność” na poziom ogólnych zasad – powszechnych praktyk, dobrych wzorców i rozwiązań legislacyjnych. Pozytywne opinie w zakresie jednolitych praktyk ztl wyraziło jednak 49% respondentów (tabela nr 5).

**Tabela nr 5. Oczekiwane ujednolicenia praktyk zzl (N=61)**

Jasne reguły zatrudniania	11%
Jasne reguły zwalniania	11%
Wynagradzanie zależne od efektów pracy	6%
Jasne reguły oceniania	6%
Ujednolicić wszystkie działania personalne	6%
Jednakowe wynagrodzenie dla obu płci za taką samą pracę	5%
Podziękowanie za udział w doborze	3%

Źródło: Opracowane własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne, piąte pytanie, dotyczyło opinii pracowników w zakresie oczekiwań co do przedsiębiorstw, które „chwałyby się jako dobre miejsce pracy”. Nie jest zaskoczeniem, że odpowiedzi w dużym stopniu pokrywają się z odpowiedziami na dwa poprzednie pytania.

**Tabela nr 6. Oczekiwane praktyki przedsiębiorstw, które „chwałyby się jako dobre miejsce pracy” (N=61)**

Sprawiedliwe wynagradzanie / premiowanie	24%
Dobre relacje z kierownikiem	16%
Sprawiedliwe przyjmowanie do pracy	15%
Sprawiedliwe ocenianie	15%
Przyjazna atmosfera ze współpracownikami	15%
Najważniejszym kryterium oceny są kompetencje pracownika	6%
Pomoc w pogodzeniu życia osobistego i zawodowego	6%
Elastyczny czas pracy	5%
Zwalnianie tylko z ważnego powodu; żłobki i przedszkole w firmie; wyższe wynagrodzenie; dofinansowanie edukacji; pomoc w powrocie kobiety po urlopie macierzyńskim; dobra organizacja pracy	każde 3%
Różne rodzaje umów; dostosowany grafik; przestrzeganie prawa pracy; niewielka odległość od miejsca pracy; stabilność zatrudnienia; mniejszy stres	każde 2%

Źródło: Opracowane własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto zwrócić uwagę na interesujący fakt: wiele spośród odpowiedzi, które otrzymały 2% - 5% procent można zakwalifikować jako te z kategorii działań wspomagających równowagę: praca zawodowa – życie osobiste. Ta uwaga jest istotna z punktu widzenia odpowiedzi na kolejne, szóste pytanie.

Szóste pytanie dotyczyło umiejętności pogodzenia sfery życia zawodowego i prywatnego. Większość respondentów deklaruje taką umiejętność (72%), nie potrafi tego znikoma ilość (6%), a w przypadku 15% respondentów nie otrzymano w ogóle odpowiedzi lub były to osoby pozostające bez pracy. Większość respondentów wskazuje na dostosowanie grafika pracy (16%) lub

pracę w elastycznych godzinach (6%) jako te sposoby, które pozwalają godzić im wspomniane sfery. Wśród tych, którzy potrafią je pogodzić, aż 29% nie otrzymuje od pracodawcy żadnej pomocy w tym zakresie.

Siódme pytanie dotyczyło powzięcia przez respondentów informacji o tym, że „jakieś przedsiębiorstwo chwaliło się swoimi dobrymi praktykami” w zakresie przyjmowania do pracy, wynagradzania, oceniania i zwalniania. Aż 61% respondentów nigdy nie słyszało o takiej sytuacji, a 25% z nich w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na tak zadane pytanie. Jednakże podano także dwa pozytywne przykłady: „w pewnej firmie istnieje zespół, w którym pracują tylko kobiety w ciąży, a ich czas pracy przy komputerze oscyluje w granicach 4-6 godzin” oraz „dobre traktowanie kobiet w ciąży”. Wyraźnie widać powściągliwość w wypowiedziach respondentów w tym zakresie, np. w kilku przypadkach podano, iż „firmy chwaliły się, że mają wysokie wynagrodzenia, ale to nieprawda”.

Ostatnie, ósme pytanie, dotyczyło podania nazwy jakiegokolwiek standardu lub rozwiązania z zakresu zarządzania. W tym przypadku 74% respondentów nie znało żadnego takiego przykładu, a 18% w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Tylko w dwóch przypadkach podano jako odpowiedź standard jakości ISO.

### Wnioski

Reasumując, należy przyznać, iż poszukiwanie standardów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest tym trudniejsze, im bardziej szczegółowe rozwiązania z tego zakresu zostają poddane analizie. Na poziomie kraju europejskiego, jakim jest Polska, standardy zszl wyznaczane są przez konkursy krajowe oraz rozwiązania unijne. Coraz więcej polskich przedsiębiorstw próbuje sprostać ich wymaganiom, uznając ich przestrzeganie jako korzystne dla wszystkich zainteresowanych stron. Tym niemniej podstawowymi wytycznymi pozostaje nadal krajowe ustawodawstwo oraz uwarunkowania kulturowe, społeczne i gospodarcze. Im bardziej rozważania dotyczą skali makro, tym mniej standaryzacji zszl i więcej odmierności. Jednakże na poziomie regionalnym można wskazać pewne tendencje zbliżające rozwiązania poszczególnych państw. Rozwiązania unijne i czynniki globalizacyjne prowadzą do pewnych ujednocień w jednych obszarach (np. wyraźne tendencje unifikacji w zakresie zatrudniania i rynku pracy w Unii Europejskiej), podczas gdy inne praktyki poddane są wpływom silniejszych, narodowych i gospodarczych kontekstów. Na poziomie światowym widać zbliżanie się rozwiązań krajowych do standardowych rozwiązań amerykańskich, choć każde adaptowane rozwiązanie musi uwzględniać kontekst i uwarunkowania jego zastosowania.

Standardy zszl – jako wzorzec naśladowania – z pewnością można zaliczyć do tych rozwiązań, które złagodziłyby obecny, dysfunkcyjny obraz praktyk personalnych. Jednak wyniki badań własnych potwierdzają znikomą

świadomość respondentów co do jakichkolwiek standardów czy konkursów, także w zakresie praktyk personalnych. W swoich wyborach pracownicy nie próbują uwzględnić możliwości poszukiwania takiego pracodawcy, który byłby chwalony – chociażby za samo przystąpienie do konkursu przyznającego certyfikat w zakresie dobrych praktyk personalnych. Pracownicy sami chętnie wskazują kierunki poprawy współpracy z pracodawcą, podkreślając bardzo mocno wagę relacji międzyludzkich w miejscu pracy oraz – coraz częściej – sposoby godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Wydaje się, iż przekazywanie wiedzy z zakresu stosowania dobrych praktyk, traktowanych jako standard, powinno odbywać się dwutorowo: zarówno w kierunku pracodawcy, jak i pracowników. Wzrost świadomości obydwu stron powinien doprowadzić do obopólnych korzyści i długiej współpracy.

#### Bibliografia

- Armstrong M. [2010], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Bąk M. [pod red.], [2007], *Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Claus L. [listopad - grudzień 2003], *Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union*, Thunderbird International Business Review, Vol. 45 Issue 6.
- Ejdys J. [3-4/2010], *Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Heery E., Noon M. [2001], *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Janowska Z. [pod red.], [2007], *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Janowska Z. [2008], *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągania sukcesu w małych i średnich firmach*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk, [pod red.], *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jawor - Joniewicz A. [2/2010], *Kształtowanie wizerunku dobrego pracodawcy w firmach funkcjonujących w Polsce, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Juchnowicz M. [pod red.], [2004], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.

- Król H., Ludwicyński A. [pod red.], [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kwiecień K. [2/2010], *Kodeks etyki dyrektora personalnego, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Marciniak J. [2006], *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nowacka – Sabin M. [3-4/2009], *Inwestor w Kapitał Ludzki – nowa odsłona Programu Certyfikującego z 10-letnią tradycją, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Pocztowski A., Urbaniak B. [2007], *Praktyka ZZL w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] S. Borkowska [pod red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Pudelko M. [2/2006], *A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context*, University of Edinburgh Management School, Human Resource Management Journal, Vol. 16.
- Rostkowski T. [2004], *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] M. Juchnowicz [pod red.], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Stępień M. [1/2010], *Otwarcie XI edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. [2006], *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczone w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, [w:] S. Borkowska [pod red.] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Urbaniak B., [3-4/2010], *Tendencje zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w świetle doświadczeń konkursu Lider ZZL*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Von Glinow M.A., A. Drost E., Teagarden M.B. [wiosna 2002], *Converging on IHRM best practices: lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice*, Human Resource Management, Vol. 41, Issue 1.
- Zakrzewski M. [5/2009], *Najlepsze miejsca pracy – jakie to organizacje?*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- <http://praca.fairplay.pl>; oficjalna strona standardu „Zatrudnienie Fair Play – 2007”.
- <http://sjp.pwn.pl/>, *Słownik Języka Polskiego*, PWN.
- Słowa kluczowe:** Standaryzacja, dysfunkcje, zarządzanie zasobami ludzkimi, trendy, najlepsze praktyki.

### **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano pojęcie standaryzacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jako sposób zapobiegania dysfunkcjom w tym zakresie. Wskazano na trzy obszary, w ramach których prowadzone działania sprzyjają unifikowaniu praktyk personalnych: rozwiązania prawne, konkursy na poziomie narodowym oraz wskazywanie trendów światowych uwzględniających różnorodny kontekst stosowania praktyk zsl. Wskazano także na trudności w zakresie standaryzacji zsl. Zaprezentowano wyniki badań w zakresie oczekiwań pracujących studentów względem standaryzacji praktyk personalnych.

### **Summary**

In the paper a phenomena of human resources management (HRM) standardization was presented as a means of preventing HRM dysfunctions. Author provides three grounds for action undertaken for reinforcing HR practice standardization in the range of: legislations, national HRM competitions and international trends in HRM practices taken into account cross-cultural context. Some difficulties were indicated in HRM standardization. Research data were presented considering working students expectations in respect of HR standard practices of their entrepreneurs.