

Podjęmowanie decyzji personalnych

1. Istota i identyfikacja problemu personalnego

Przystępując do określenia istoty problemu personalnego, warto najpierw wyjaśnić, co rozumie się przez problem w ogóle. Problem ten należy wiązać (kojarzyć) z określoną przeszkodą, trudnością, wynikającą z niewiedzy o danym fragmencie rzeczywistości. Niewiedza ta może dotyczyć bądź kwestii poznawczych, związanych z samą istotą owego fragmentu rzeczywistości, bądź też kwestii metodycznych, tzn. odnoszących się do rozwiązania, pokonania wspomnianej trudności [J. Orczyk (red.) 1992, s. 39]. Istotę problemu w ogóle stanowi splot trzech elementów, którymi są:

— sprzeczność między pożądanym a rzeczywistym stanem określonego przedmiotu, np. zjawiska, procesu [R. E. Shannon 1975, s. 112; J. Orczyk (red.) 1992, s. 39],

— usunięcie niepożądaney sprzeczności,

— podjęcie wcześniej wysiłku poznawczego, którego wymaga wykonanie przez podmiot powyższego zadania.

Dokonując przedmiotowej klasyfikacji problemów w ogóle, można wyróżnić szczególnie ich przypadek, jakim jest problem personalny (kadrowy). Kryterium owej klasyfikacji stanowi dziedzina, której dotyczą decyzje i działania, jakie należy podjąć w celu realizacji danego zadania. Do zadań personalnych zalicza się te, których wykonanie wymaga decyzji lub działań odnoszących się do personelu (kadr), czyli wchodzące w zakres zarządzania personelem (kadrami)¹, są one podstawowymi kryteriami identyfikacji danego problemu i jego zaklasyfikowania jako problem personalny. Należy do nich — najogólniej biorąc — kształtowanie kompetencji personelu do sprawnej realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Do głównych cech problemu personalnego (kadrowego) zalicza się [J. Orczyk (red.) 1992, s. 39]:

— bezpośredni związek z personelem,

¹ Zadania te zostały najszerzej omówione w pracy M. Armstronga, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000. Warto nadmienić, iż w niniejszym artykule zamiennie używa się terminów: zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem i zarządzanie zasobami ludzkimi, uznając to ostatnie za termin najszerzy i najnowszy.

— bezpośrednio lub pośrednio odniesienia do podmiotowej roli personelu oraz

— umiejscowienie w sferze zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że problem personalny to każda trudność związana z podmiotową rolą zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, pojawiająca się w jego sferze personalnej, czy z punktu widzenia celów zarządzania personelem, której rozwiązanie ma wpływ na osiągnięcie owych celów.

Źródłem problemów personalnych — jak wspomniano — są zadania realizowane w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, określanej wspólnie mianem zarządzania personelem lub zarządzania zasobami ludzkimi. Owo zarządzanie jest procesem składającym się z logicznie ze sobą powiązanych czynności (szczegółowych zadań personalnych), ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonych miejscu i czasie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem przedsiębiorstwa [A. Poczowski 1998, s. 28].

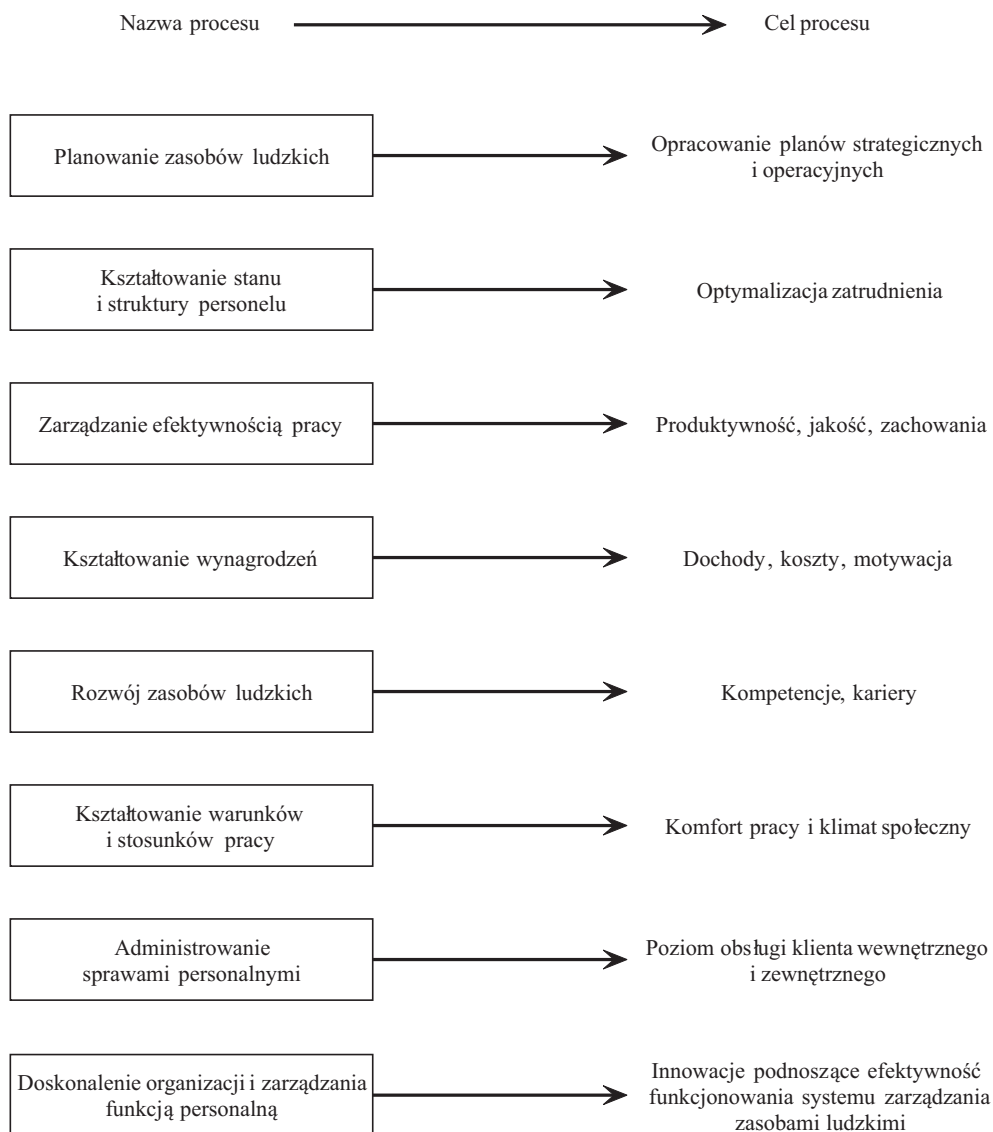
Zarządzanie personelem posiada swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy osiągania celów w sferze personalnej (zob. rysunek 1). W wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi. Z kolei w wymiarze instrumentalnym dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

W nowoczesnym ujęciu zarządzanie personelem jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji, jej zmiennego otoczenia zewnętrznego oraz praktykowane nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz również strategicznym. Na poziomie operacyjnym zarządzanie personelem sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważnym zadaniem na tym poziomie zarządzania jest również monitoring istniejącego w danym przedsiębiorstwie systemu personalnego i jego usprawnianie. Natomiast na poziomie strategicznym zarządzanie personelem polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego organizacji, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości interesariuszom, a następnie tworzeniu programów służących osiągnięciu założonych celów [A. Poczowski 2003, s. 37 i 38].

Problemy personalne mogą być związane z każdym wymiarem i poziomem zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warto dodać, że przy ich identyfikowaniu i rozwiązywaniu należy brać również pod uwagę wiele czynników, oddziałujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych oraz pod-

Rysunek 1

Procesy personalne.



Źródło: [A. Pochtowski 2003, s. 40].

stawowe procesy, kształt organizacyjny funkcji personalnej, jak i na stosowane w jej obszarze techniki. Ogół tych czynników dzieli się na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc kontekst wewnętrzny funkcji personalnej, oraz te, które znajdują się na zewnątrz organizacji, stanowiąc jej otoczenie podmiotowe i makrootoczenie.

Kontekst wewnętrzny funkcji personalnej tworzą interesariusze działający w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, m.in. w sferze produkcji, logistyki czy finansów. Są oni klientami wewnętrznymi, zgłaszającymi popyt na usługi świadczone w ramach funkcji personalnej. Oprócz wspomnianych interesariuszy, wewnętrzny kontekst zarządzania personelem wyznaczają: strategia przedsiębiorstwa, jego struktura i kultura organizacyjna. Zapewnienie spójności między tymi podstawowymi wyznacznikami, z jednej strony, a zarządzaniem personelem, z drugiej, jest jednym z najistotniejszych warunków efektywnego zarządzania personelem oraz pośrednio zarządzania całym przedsiębiorstwem [A. Poczowski 2003, s. 51].

Otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający na zewnątrz przedsiębiorstwa, w szczególności podmioty i instytucje związane z rynkiem pracy, oraz czynniki makrootoczenia o charakterze demograficznym, technicznym, ekonomicznym, prawnym, społeczno-kulturowym i ekologicznym. Obecnie czynnikiem wywierającym coraz większy wpływ na strategię, procesy i metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwie jest postępująca globalizacja [A. Armstrong 2000, s. 30–32; A. Poczowski 2003, s. 51 i nast.].

Zidentyfikowanie i rozwiązanie jakiegokolwiek problemu personalnego (kadrowego), jako wyraz usunięcia przeszkody w sprawnym funkcjonowaniu organizacji, wymaga podjęcia odpowiedniej decyzji.

2. Typologia decyzji personalnych

Encyklopedia organizacji i zarządzania [1981, s. 87] podaje, że termin decyzja (postanowienie, rozstrzygnięcie) oznacza wybór rozwiązania jakiegoś problemu. W literaturze poświęconej problematyce decyzji tłumaczy się ich istotę w kategoriach: rezultatywnej i czynnościowej [S. Sokołowska 2000, s. 125 i 126].

W kategorii rezultatywnej decyzję pojmuje się jako swoiste przeżycie psychiczne – stanowczy akt wyboru celu lub sposobu działania, pożądanego z punktu widzenia systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonany, przy czym aktowi wyboru są lub nie są stawiane określone wymagania. Natomiast w kategorii czynnościowej decyzja jest rozumiana jako szczególnego rodzaju aktywność ludzi, wyrażająca się w poszukiwaniu takich rozwiązań powstających problemów, które mogą zapewnić realizację zamierzonych celów systemu.

Z punktu widzenia sprawności przebiegu procesu decyzyjnego i jakości jego końcowego rezultatu, czyli decyzji, istotne znaczenie ma uświadomienie sobie, z jakim rodzajem problemu decyzyjnego ma się do czynienia. Od rodzaju proble-

Tabela 1

Wielokryterialna typologia decyzji wg J. Gościńskiego

Kryteria	Decyzje		
	strategiczne	taktyczne	operacyjne
Horyzont czasu	odległy	mniej odległy	bliski
Niepewność	bardzo duża	malejąca	niewielka
Struktura	znana w małym stopniu	znana częściowo	znana całkowicie
Typ decyzji	nieprogramowalne	mieszane	programowalne
Źródła informacji	zewnętrzne	zewnętrzne i wewnętrzne	wewnętrzne

Źródło: [S. Sokołowska 2000, s. 128].

mu decyzyjnego zależy bowiem wybór sposobu jego rozwiązania, dobór metod i technik decyzyjnych oraz to, kto powinien podejmować decyzję².

W nauce organizacji i zarządzania stosuje się wiele kryteriów klasyfikacji decyzji (zob. tabela 1). Niektóre z nich da się również odnieść do decyzji personalnych (kadrowych).

Z punktu widzenia możliwości ujęcia zadania (problemu) decyzyjnego w postaci sformalizowanej wyróżnia się zadania o wyraźnej strukturze, zadania o rozmytej strukturze oraz zadania o nieokreślonej strukturze. Wszystkie te zadania (problemy) mogą wystąpić w ramach funkcji personalnej (procesu kadrowego) przedsiębiorstwa.

Możliwość formalizacji procedury decyzyjnej jest istotnym kryterium klasyfikacji problemów decyzyjnych i wiąże się z podejmowaniem decyzji programowalnych, mających charakter powtarzalny i rutynowy, bądź nieprogramowalnych, tj. jednorazowych dotyczących spraw nowych [H. A. Simon 1982, s. 77].

Jeżeli procedurę rozwiązywania zadania decyzyjnego da się przedstawić w postaci algorytmu, czyli ściśle określonego porządku (programu) działań przekształcających dane bazowe w końcowy rezultat (wybór wariantu decyzji), to zadania takie są programowalne. Cechą algorytmicznej procedury decyzyjnej jest to, że nie wymaga ona żadnego wysiłku twórczego, a co najwyżej rutynowego wysiłku umysłowego (czego oczywiście nie można odnieść do samego opracowania algorytmu, będącego procesem twórczym). Programowalne zadania decyzyjne nie stanowią zatem problemu decyzyjnego. W informatycznych systemach zarządzania decyzje programowalne przechodzą z człowieka na komputerowe urządzenie sterujące (w ten sposób przestają one być decyzjami w psychologicz-

² Kwestie podejmowania decyzji personalnych (kadrowych) bardzo szeroko przedstawia zespół autorski z AE w Poznaniu w składzie: W. Dymarski, W. Frąckiewicz, M. Piotrowski i H. Witczak w cytowanej tu wielokrotnie pracy pt.: *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie, Metody i techniki*, napisanej pod redakcją naukową J. Orczyka w 1992 roku.

nym znaczeniu). Warunkiem programowalności zadania decyzyjnego jest jego wyraźna bądź przynajmniej rozmyta struktura [J. Orczyk (red.) 1992, s. 47; S. Sokołowska 2000, s. 133].

Zadania decyzyjne, których procedury rozwiązywania nie mają postaci algorytmicznej, nazywa się z kolei nieprogramowalnymi. Ich rozwiązywanie wymaga twórczego wysiłku na różnych etapach procedury decyzyjnej. Tego typu zadania stanowią problemy decyzyjne. Kluczową rolę w ich rozwiązywaniu odgrywa intuicja i doświadczenie decydenta i jego ekspertów. Stąd też proces podejmowania tego rodzaju decyzji nie poddaje się programowaniu, ma w każdym przypadku w mniejszym lub większym stopniu niepowtarzalny charakter. Współcześnie coraz większego znaczenia w praktyce zarządzania nabierają heurystyczne metody rozwiązywania takich problemów decyzyjnych, które pozwalają określić strategię poszukiwania zadowalającego rozwiązania [J. Orczyk (red.) 1992, s. 48; S. Sokołowska 2000, s.133].

Powyższe ogólne stwierdzenia można odnieść do systemu personalnego firmy i pojawiających się w ramach realizacji tych zadań problemów decyzyjnych.

Zmierzając do zdefiniowania decyzji personalnej (kadrowej), warto podkreślić, iż sam akt dokonywania wyboru określonego sposobu działania jest uwięzieniem pewnego złożonego procesu umożliwiającego dokonanie wspomnianego wyboru, który nazywa się procesem decyzyjnym. Czynnikiem uruchamiającym ów proces w sferze zarządzania personelem jest powstanie problemu personalnego wymagającego rozstrzygnięcia. Dochodzi do tego wówczas, gdy stwierdzony stan rzeczy jest niezgodny ze stanem pożądanym, tj. z określonym celem zarządzania personelem.

W sformalizowanych stosunkach społecznych, jakimi jest zarządzanie personelem, sam akt wyboru jako przeżycie psychiczne decydenta nie ma rozstrzygającej doniosłości, z uwagi na jego ulotność i niekontrolowalność. Stąd z reguły ma się wówczas do czynienia z uzewnętrznieniem wyboru (przeżycia) polegającym na złożeniu stosownego oświadczenia [J. Orczyk (red.) 1992, s. 41]. Oświadczenie to przybiera formę niewerbalną (gestów) albo — co zdarza się najczęściej — postać werbalną: ustną bądź pisemną (dokument).

Wspomniane sformalizowanie procesów decyzyjnych w sferze personalnej firmy jest związane z ustanowieniem odpowiednich reguł, bezpośrednio przez pracodawcę czy ustalonych w inny sposób za jego aprobatą. Reguły te tworzą określoną konwencję, stąd składanie oświadczeń określa się mianem czynności konwencjonalnych. Z reguł tych wynika również upoważnienie do dokonywania takich czynności, czyli kompetencje danego podmiotu decyzyjnego. Warto zaznaczyć, iż oświadczenia składane w przewidzianej formie również nazywa się decyzjami, choć faktycznie one tylko wyrażają już podjęte decyzje.

Autorzy definiujący decyzję personalną opierają się właśnie na powyższym znaczeniu terminu decyzja i przyjmują, że decyzja personalna (kadrowa) to czynność konwencjonalna doniosła społecznie, dotycząca ogółu warunków lub ich po-

szczególnych elementów, związanych z kształtowaniem zdolności personelu do sprawnego realizowania zadań przedsiębiorstwa [J. Orczyk (red.) 1992, s. 42].

Należy tu zaznaczyć, że działania, jakie podejmują pracodawcy w sferze personalnej, dotyczą szerszego kręgu osób niż tylko pracownicy (tj. zatrudnieni na zasadzie stosunku pracy, stanowiący personel przedsiębiorstwa), dotyczą bowiem one również: osób, co do których przewiduje się, że mogą zostać pracownikami (uczniowie, studenci, absolwenci, osoby zatrudnione u innych pracodawców); byłych pracowników (emerytów i rencistów) oraz członków rodzin pracowników czy byłych pracowników.

Decyzje personalne można podzielić według następujących kryteriów [J. Orczyk (red.) 1992, s. 42]:

- treści decyzji (oświadczenia, przeżycia),
- liczby osób podejmujących decyzje,
- podmiotów uczestniczących w podejmowaniu decyzji,
- zakresu decyzji oraz
- wpływu decyzji na relacje między pracodawcą i pracownikiem.

Szczegółową typologię decyzji personalnych obrazuje poniższe zestawienie.

Typologia decyzji personalnych

Kryteria	Decyzje
1. treść decyzji:	<ul style="list-style-type: none"> — oświadczenie wiedzy (przeżycie intelektualne), np. sporządzenie świadectwa pracy, protokołu powypadkowego, — oświadczenie uczuć (przeżycie emocjonalne), np. zgoda na urlop bezpłatny, na rozwiązanie stosunku pracy, — oświadczenie woli (przeżycie wolicjonalne), np. wnioski o urlop bezpłatny (postulatywne), polecenie wyjazdu służbowego (normatywne),
2. liczba osób podejmujących decyzję:	<ul style="list-style-type: none"> — jednoosobowe (wymierzenie pracownikowi kary porządkowej), — kolegialne (uchwała akcjonariuszy o podziale zysku),
3. podmioty uczestniczące w podejmowaniu decyzji:	<ul style="list-style-type: none"> — jednostkowe (przyznanie pracownikowi premii, awansu), — dwustronne (nawiązanie stosunku pracy, podpisanie zakładowej umowy zbiorowej),

4. zakres decyzji (normy postępowania):
 - indywidualne (umowa o pracę, zakres czynności),
 - generalne (regulamin pracy, układ zbiorowy),
5. wpływ decyzji na relacje między pracodawcą a pracownikiem (stosunki pracy):
 - czynności prawne (zawarcie umowy o pracę, rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem),
 - polecenia (ustalenie regulaminu pracy, ustalenie pracownikowi zakresu czynności),

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [J. Orczyk (red.) 1992, s. 43 i nast.].

Biorąc pod uwagę jako kryterium liczbę alternatywnych wariantów decyzyjnych, można decyzje personalne zaklasyfikować do jednej z następujących grup [J. Orczyk (red.) 1992, s. 48]:

1. decyzje binarne, polegające na wyborze jednego z dwu przeciwstawnych wariantów (decyzje typu „tak — nie”),
2. decyzje kilkuwariantowe, czyli wybór jednego spośród niewielkiej liczby wariantów rozwiązań,
3. decyzje wielowariantowe, polegające na wyborze jednego z wielkiej liczby wariantów,
4. decyzje, które w ramach obszaru rozwiązań dopuszczalnych mogą być wariantowe w sposób ciągły, a więc mające teoretycznie rzecz biorąc nieskończoną liczbę wariantów.

Najczęściej występującym typem decyzji w praktyce zarządzania, w tym w sferze personalnej przedsiębiorstwa, są decyzje kilkuwariantowe.

3. Kryteria decyzji personalnych

Podstawowe kryteria decyzji personalnych wynikają z nadrzędnego celu zarządzania personelem, jakim jest kształtowanie kompetencji personelu do realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Ogólnym celem przedsiębiorstwa, funkcjonującego współcześnie w bardzo złożonym i zmiennym otoczeniu, jest zaspokajanie określonych potrzeb klientów (interesariuszy).

Przedsiębiorstwo zorientowane na rozwój dąży do umocnienia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku głównie poprzez poprawę jakości, obniżkę kosztów jednostkowych i zwiększanie oferty rynkowej, co jednocześnie prowadzi do wzrostu efektywności ekonomicznej jego działalności.

Z punktu widzenia budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku za najważniejsze uznaje się obecnie dwie sfery zasobowo-funkcjonalne przedsiębior-

stwa: sferę zatrudnienia oraz sferę organizacji i zarządzania [M. Stankiewicz 2000, s. 100—102; M. Rybak 2003, s. 13].

Skutki decyzji podejmowanych w sferze personalnej przedsiębiorstwa w sposób jednoznaczny określa harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi, z którego wynika, iż są to zarówno skutki bezpośrednie: efektywność, zaangażowanie, kompetencje pracowników, zgodność, jak i pośrednie (długookresowe): zadowolenie pracowników, efektywność organizacji i dobrobyt społeczny [A. Pocztowski 2003, s. 24—27].

W świetle powyższych rozważań za główne kryteria decyzji personalnych należy uznać: efektywność (wydajność) pracy i zadowolenie pracowników, czyli satysfakcję uzyskiwaną z pracy.

Warto zauważyć, że ocena znaczenia obu kryteriów zależy od punktu widzenia. Z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa (pracodawcy) zdecydowanie przeważa aspekt sprawnościowo-rezultatowy pracy, a więc większe znaczenie ma kryterium wydajności pracy jako podstawowe źródło osiągnięcia zysku. Satysfakcja z pracy jest wtedy jednym z głównych czynników wpływających na efekty pracy. Natomiast pracownicy wykazują skłonność do przedkładania satysfakcji z pracy nad wydajność. Z ich punktu widzenia wydajność pracy jest jednym z głównych warunków osiągnięcia zadowolenia z pracy. W praktyce potrzebne jest zatem równoważenie obu kryteriów decyzji personalnych. Równowaga ta jest możliwa wówczas, gdy w wyniku uwzględnienia obu punktów widzenia w sferze zatrudnienia personelu podejmuje się takie działania (w tym również decyzje personalne), które zapewniają dynamiczne sprzężenie zwrotne między wydajnością i satysfakcją z pracy [J. Orczyk (red.) 1992, s. 80]. Można to osiągnąć poprzez doskonalenie integracyjnych właściwości zarządzania. Właściwości te odnoszą się zarówno do skutecznych sposobów zespалania pracowników z przedsiębiorstwem, co jest wewnętrznym problemem przedsiębiorstwa, jak i jego integrowania z otoczeniem.

Racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich firmy powinno polegać na kojarzeniu jej celów-potrzeb z celami-potrzebami pracowników. Następuje ono poprzez realizację szczegółowych funkcji zarządzania personelem [M. Armstrong 2000, s. 68—73; A. Szałkowski 2000, s. 30].

4. Fazy procesu decyzyjnego

Podejmowanie decyzji personalnych (kadrowych), podobnie jak wszystkich decyzji kierowniczych, wymaga określonych czynności intelektualnych i technicznych. Składają się one na fazy procesu decyzyjnego.

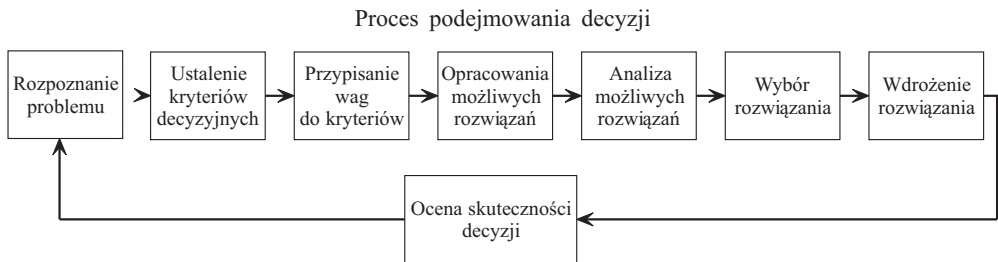
W literaturze dotyczącej podejmowania decyzji większość autorów wymienia trzy fazy procesu decyzyjnego: fazę rozpoznania, projektowania i wyboru. Są jednak autorzy wyróżniający więcej faz wspomnianego procesu. Na przykład H.A. Simon [1982, s. 64] wyróżnia cztery fazy podejmowania decyzji, choć ostatnia

z wymienionych często nie znajduje możliwości praktycznego potwierdzenia [S. Sokołowska 2000, s. 128 i nast.]:

1. wyodrębnienie sytuacji problemowej wymagającej podjęcia decyzji,
2. ustalenie możliwych sposobów postępowania,
3. wybór sposobu postępowania oraz
4. ocena dokonanego wyboru.

S.P. Robins i D.A. DeCenzo idą jeszcze dalej w uszczegółowieniu faz procesu podejmowania decyzji (zob. rysunek 2).

Rysunek 2



Źródło: [S. P. Robins, D. A. DeCenzo 2002, s. 175].

Pierwszą fazę, tzw. rozpoznania problemu, uznaje się za najważniejszą w czteretapowym bloku postępowania, wskazanym przez H.A. Simona. Wiąże się ona z ustaleniem potrzeby podjęcia decyzji, tzn. ze stwierdzeniem, odchylenia od stanu pożądanego. W pierwszej kolejności gromadzi się informacje o funkcjach danego systemu oraz o stanie faktycznym realizacji tych funkcji. Następnie ustala się przyczyny stwierdzonych odchyżeń, co pozwala zidentyfikować problem, określić jego istotę i zakres występowania, jak również sposoby i ograniczenia jego rozwiązania. W sferze personalnej (kadrowej) firmy problemem wymagającym rozwiązania może być np. pojawienie się wakatów i potrzeby obsadzenia tego stanowiska odpowiednią osobą. Przystępując do procesu selekcji kandydatów do pracy należy najpierw zgromadzić informacje o wymogach kwalifikacyjnych wolnego stanowiska pracy i o zgłaszających się kandydatach. Trzeba również określić kryteria doboru kandydatów do pracy oraz wybrać odpowiednie techniki sprawdzenia ich przydatności.

Druga faza — projektowanie — polega, ogólnie rzecz biorąc, na określeniu i ocenie możliwych rozwiązań zaistniałego problemu. Obejmuje ona następujące kroki:

1. formułowanie alternatywnych sposobów rozwiązania problemu,
2. przewidywanie możliwych skutków poszczególnych rozwiązań i
3. ocenę przewidywanych skutków za pomocą przyjętej skali wartości lub preferencji.

Trzecia faza, czyli wybór projektu, polega na porównaniu wcześniej ocenianych rozwiązań problemu i wyborze jednego wariantu, przy wzięciu pod uwagę

wszelkiego rodzaju ograniczeń. Po wyborze określonej możliwości działania następuje wprowadzenie decyzji w życie. W tej fazie procesu decyzyjnego powinno nastąpić rozwiązanie problemu. W podanym tu przykładzie ze sfery personalnej przedsiębiorstwa będzie to wybór jednego spośród kandydatów, uznanego za najlepszego i podjęcie decyzji o jego zatrudnieniu. Wówczas uzna się, że proces podejmowania decyzji został zakończony. Jednak nie zawsze tak się dzieje. Może bowiem zaistnieć sytuacja, że po dokonaniu wyboru rozwiązania pojawi się nowy problem, co spowoduje konieczność rozpoczęcia procesu decyzyjnego na nowo.

Czwartą fazą podejmowania decyzji jest ocena dokonanego wyboru. Warto zauważyć, że stwierdzenie czy podjęta decyzja była trafna, wymaga również podjęcia decyzji. Przykładowo trafność wyboru określonego kandydata i decyzji o jego zatrudnieniu w firmie mogą potwierdzić przebieg procesu jego adaptacji do pracy oraz wynik pierwszej oceny okresowej pracownika, który również oznacza podjęcie przez kierownika określonej decyzji personalnej.

Wielu autorów podkreśla, że w procesie podejmowania decyzji następuje bezustanne przenikanie się wyróżnionych jego faz, oraz że cykl, na który składają się te fazy jest w praktyce o wiele bardziej skomplikowany niż wynika to ze wskazanego wcześniej następstwa działań [S. Sokołowska 2000, s. 131]. Każda faza podejmowania konkretnych decyzji kierowniczych stanowi bowiem sama w sobie złożony proces decyzyjny i wymaga prowadzenia dodatkowych działań rozpoznawczych, a problemy rozwiązywane na danym szczeblu organizacji mogą generować nowe problemy gdzie indziej.

W kontekście przedstawionych faz procesu decyzyjnego warto podkreślić, iż najważniejszym składnikiem i efektem wdrażania decyzji personalnych jest uzyskiwanie możliwie najpełniejszej ich akceptacji ze strony pracowników. Pełna zgodność, a więc pełna akceptacja, jest głównym elementem gotowości, zdolności personelu do realizacji zadań przedsiębiorstwa. Wyrażenie zgody, akceptacji przez pracownika oznacza podjęcie przez niego własnej decyzji o stosunku do określonej decyzji personalnej podmiotu zarządzania.

Realizacja podjętej i uzgodnionej decyzji polega na wywołaniu określonych zmian personalnych. Sprawność realizacji decyzji personalnych jest pochodną: stopnia akceptacji decyzji przez personel, oporów pojawiających się w różnych sferach zarządzania w trakcie realizacji decyzji, zdolności podmiotu zarządzania do kontrolowania realizacji decyzji personalnych oraz zdolności wykonawców decyzji do samokontroli, wreszcie zdolności podmiotów zaangażowanych w realizację decyzji personalnych do ich korekty [J. Orczyk (red.) 1992, s. 64].

5. Podmioty decyzyjne

Nawiązując do istoty integracyjnego zarządzania personelem (kadrami), które — za T. Listwanem — najkrócej można określić jako zbiór działań (decyzji) odnoszących się do pracowników, a służących osiągnięciu celów organizacji (efek-

tywność, konkurencyjność) i jednocześnie zaspokojeniu potrzeb zatrudnionych w niej pracowników (ich zadowolenie, rozwój), można wskazać główne podmioty współpracujące przy realizacji zadań personalnych w przedsiębiorstwie. Układ tych podmiotów tworzą: zarząd firmy, menedżer personalny, menedżer liniowy (operacyjny), pracownik i ewentualnie organizacja związkowa [A. Poczowski 2003, s. 82—83].

Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji personalnych, generalnie należałoby przyjąć, iż w praktyce zarządzania pozostaje ono niemal wyłącznie w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa i ewentualnie komórek administracyjnych (sztabu) bezpośrednio go obsługujących. Inne podmioty mogą współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji personalnych na określonych zasadach. Uprawnienia decyzyjne powinny być przy tym rozłożone pomiędzy wszystkie szczeble hierarchiczne i stanowiska kierownicze i to możliwie najbliżej miejsca, gdzie powstają problemy personalne lub też najbliżej tych miejsc, które dysponują kompletnymi informacjami o owych problemach. Warto dodać, iż wraz z rozwijaniem partycypacji pracowniczej i postępującą decentralizacją funkcji kierowniczych, co charakteryzuje nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, rośnie rola kierownictwa liniowego jako podmiotu decyzyjnego w sferze personalnej.

Przy alokacji decyzji personalnych w strukturze zarządzania przedsiębiorstwem należy brać pod uwagę [J. Orczyk (red.) 1992, s. 62]:

- wagę problemów i decyzji personalnych dla całego przedsiębiorstwa (np. niektóre rodzaje decyzji personalnych zarządu firmy — kierownictwa naczelnego — są niezbywalne, z uwagi na ich strategiczny charakter),
- wieloaspektowość problemów personalnych (często dany problem personalny przekracza możliwości jego rozwiązania przez poszczególnych kierowników),
- skutki decyzji personalnych (rozprzestrzeniające się niekiedy na całe przedsiębiorstwo),
- bezpośrednie, jak i pośrednie koszty decyzji personalnych.

Sprawowana przez kierowników liniowych funkcja personalna wymaga wcześniejszego przygotowania i wsparcia organizacyjnego. Obowiązek ten leży w kompetencjach komórek o charakterze sztabowym, zgrupowanych zwykle w jednym dziale, nazywanym w polskich firmach najczęściej działem personalnym (zasobów ludzkich) lub wcześniej służbą pracowniczą. Ogólnie biorąc, ów sztab ma do osiągnięcia dwa podstawowe cele:

1. zapewnienie wysokiej efektywności pracy,
2. zapewnienie możliwie korzystnych warunków pracy oraz optymalnych relacji między kierownictwem firmy i pracownikami, jak również między samymi pracownikami.

Komórki personalne realizują te cele przez prowadzenie dokumentacji personalnej i jej obsługę, przygotowywanie technik i narzędzi ułatwiających kierownikom liniowym sprawowanie funkcji personalnej oraz dostarczanie zarządowi (kie-

rownictwu naczelnemu) informacji na temat zarządzania kapitałem ludzkim i propozycji różnych działań w tym zakresie.

Przy formułowaniu zakresu obowiązków sztabu personalnego należy wyraźnie oddzielić jego kompetencje od uprawnień przypisanych kierownictwu przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach zarządzania personelem. Modelowy rozdział zadań pomiędzy tymi podmiotami przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Podstawowe zadania kierownictwa i sztabu personalnego w realizacji funkcji personalnej

Działania (subfunkcje)	Sztab personalny	Kierownictwo
Planowanie kadry	analiza warunków zewnętrznych i wewnętrznych firmy, analiza pracy i przygotowanie opisów stanowisk, opracowanie planów kadrowych	określenie celów, filozofii i strategii zarządzania kadrami, przyjęcie horyzontu (zakresu) planowania, akceptacja planów
Pozyskiwanie kadry	przygotowanie sposobów rekrutacji i selekcji, opracowanie narzędzi w tym zakresie, takich jak: ogłoszenia, formularze zatrudnienia, testy, kwestionariusze; bezpośrednie uczestnictwo: wywiady, sprawdzanie referencji itd.	ustalenie metod i trybu doboru, wywiady z kandydatami, decydowanie o zatrudnieniu, wprowadzenie pracownika do pracy
Rozwój kadry	przygotowanie narzędzi i procedur ocen, organizowanie doskonalenia kadr, konsultacje w sprawach rozwoju kariery, przemieszczeń i tworzenia zespołów pracowniczych	przeprowadzenie oceny pracowników, dostarczenie im informacji zwrotnej, instruowanie i doskonalenie <i>on the job</i> , decydowanie o przeniesieniu (awansie) kadry i tworzeniu zespołów
Odejścia kadry	uczestnictwo w zwolnieniach kadr, doradztwo w sprawach emerytur, rent, utrzymanie więzi z pracownikami	podejmowanie decyzji o zwolnieniach, dbałość o kulturę, rozwiązania stosunku pracy i więzi z odchodzącymi
Kontrola funkcji	przygotowanie oceny funkcji, procedura, narzędzia, metody; kontrola przestrzegania przepisów dotyczących zatrudnienia, zwolnień; gromadzenie i prowadzenie dokumentacji personalnej oraz rozwój systemu informacji personalnej	ustalenie celu, sposobu i zakresu (kryteriów) kontroli, wykorzystanie wyników oceny w podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: [J. Listwan 1995, s. 118].

Podstawowym podmiotem i przedmiotem funkcji personalnej we współczesnej firmie jest pracownik. W takim rozumieniu zarządzania personelem, jakie zaprezentowano wcześniej, pracownik staje się aktywnym jego podmiotem, decydującym lub współdecydującym o swoim własnym rozwoju [A. Suchodolski

1999, s. 197—198]. Byłoby wskazane, żeby mógł on wpływać na losy swojej kariery zawodowej, tzn. doskonalenie swoich kompetencji, wybór ścieżki kariery, współuczestnictwo w ocenie itp. Stąd też coraz większą wagę w praktyce zarządzania przywiązuje się do stosowania odpowiednich metod i technik (jak np. systemów motywacji i partycypacji), mających na celu jak największe zaangażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Ważne staje się również inwestowanie w rozwój pracowników, ludzie są bowiem w organizacji najcenniejszym kapitałem, wymagającym z jej strony szczególnej troski.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1981.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Orczyk J. (red.), *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie, Metody i techniki*, Akademos, Poznań 1992.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności [w:] Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, pod red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Shannon R. E., *Systems simulation. The Art and Science*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1975.
- Simon H. A., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*. Nowe nurty, PWE, Warszawa 1982.
- Sokołowska S., *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole 2000.
- Stankiewicz M., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7/8, 2000.
- Suchodolski A., *Podmioty zarządzania kadrami [w:] Zarządzanie kadrami, Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. T. Listwana, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Szałkowski A., *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem*, pod red. A. Szałkowskiego, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.