

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania



Marta Borkowska
nr albumu 5672

***Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów
wewnętrznych z pracy działów HR***

*Human resources processes and satisfaction of internal customers with the HR
department work*

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem

dr. hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ

Łódź, 2023

Spis treści

Spis treści	3
Wprowadzenie	5
1. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.....	14
1.1. Ewolucja podejścia do człowieka w organizacji.....	14
1.2. Od zarządzania personelem do partnerstwa strategicznego i biznesowego	20
2. Znaczenie działów HR w funkcjonowaniu współczesnych organizacji	28
2.1. Zakres funkcjonowania działów HR we współczesnych organizacjach	28
2.2. Oczekiwania klientów wewnętrznych względem pracy działów HR	31
3. Podejście procesowe w organizacji.....	37
3.1. Pojęcie i ewolucja podejścia procesowego	37
3.2. Korzyści wynikające z implementacji podejścia procesowego w organizacji.....	41
4. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi.....	45
4.1. Podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi	45
4.2. Kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych	53
5. Dojrzałość procesowa	68
5.1. Pojęcie dojrzałości procesowej oraz jego istota w działalności operacyjnej organizacji..	68
5.2. Modele dojrzałości procesowej.....	71
5.3. Model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi.....	88
6. Wyniki badań własnych	100
6.1. Cele, pytania badawcze oraz postępowanie badawcze	100
6.2. Konceptualizacja modelu badawczego	104
6.3. Charakterystyka grupy badawczej i opis przebiegu badania.....	120
6.4. Statystyczna weryfikacja modelu badawczego.....	127
7. Zakończenie	167

Wykaz literatury	175
Spis tabel	200
Spis wykresów.....	202
Spis rysunków	203
Spis załączników	205
Załączniki	206

Wprowadzenie

W dzisiejszym, dynamicznie kształtującym się otoczeniu, organizacje są zmuszone do permanentnej obserwacji rynku i asymilacji do zmian. Na powyższy stan rzeczy ma przede wszystkim wpływ proces globalizacji, literalne znoszenie granic oraz implementacja innowacyjnych rozwiązań, które ułatwiają komunikację osób oddalonych od siebie o wiele tysięcy kilometrów (Bayraktar, Jothishankar, Tatoglu, Wu, 2007, str. 851). Kształt dzisiejszych organizacji i wyzwania przed nimi stawiane są efektem procesu ewolucji, któremu podlegały przedsiębiorstwa przez ostatnie 100 lat. Zmianie uległy także sposoby walki o przewagę konkurencyjną (Skrzypek, 2000, str. 143). Strategie jej budowania, obejmujące takie zagadnienia, jak potencjał finansowy czy techniczny są coraz łatwiejsze do skopiowania, a co za tym idzie coraz częściej uznawane za nieefektywne. Istnieje jednakże czynnik co do znaczenia którego w odnoszeniu sukcesu organizacyjnego wielu badaczy jest zgodnych. Twierdzą, że stanowi on rzeczywistą podstawę budowania wspomnianej już przewagi konkurencyjnej. Jest to czynnik ludzki (Strużyna, 2008, str. 263; Chatzkel, 2004, str. 139, 338; Marciszewska, 2012, str. 116; Moczyłowska, 2013, str. 7; Baron, Armstrong, 2012, str. 39; Sajkiewicz, red., 2002, str. 113; Shunmuga Sundari, 2019, str. 886; Hakim, Shukla, 2014, str. 90; Oraman, Unakitan, Selen, 2011, str. 413; Sikorski, 2009, str. 33).

Choć obecnie nie ma wątpliwości co do istoty roli jaką odgrywa jednostka w organizacji, w naukach o zarządzaniu człowiek nie od początku znajdował się w centrum zainteresowania. Kluczowe dla bardziej podmiotowego postrzegania pracowników okazały się badania Eltona Mayo, a w szczególności jego eksperyment przeprowadzony w 1927 roku w zakładach Western Electric (Hollway, 1991, str. 69; Bielski, 2002, str. 11). Wyniki pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że człowiek świadcząc pracę realizuje nie tylko swoje potrzeby ekonomiczne, ale także potrzeby społeczne (Gross – Gołacka, 2018, str. 220). Odkrycie diametralnie zmieniło sposób postrzegania personelu przedsiębiorstwa i od tego momentu jednostce systematycznie przypisuje się coraz większe znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. W wyniku powyższej konstatacji sukcesywnie wzrasta także rola działów odpowiedzialnych za zasoby ludzkie, co znajduje odzwierciedlenie w zwiększonych wymaganiach stawianych przed specjalistami HR. Firmy oczekują od nich realizacji niezwykle ambitnych celów; poszerzają zakres

odpowiedzialności w aspekcie nie tylko rodzaju, ale także ilości zadań, jednocześnie oczekując innowacyjności, kreatywności, a przede wszystkim dostarczania wartości dodanej przedsiębiorstwu (Ulrich, Dulebohn, 2015, str. 188). Kadra zarządzająca upatruje sukcesu działów zarządzania zasobami ludzkimi w efektach, a nie w samym podejmowaniu działań, jak miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Jak twierdzi Brillman (2002, str. 296) „walka efektywnych przedsiębiorstw o doskonałość i konkurencyjność będzie je w najbliższych latach zmuszać do koncentrowania uwagi na wartości wnoszonej przez służby wspomagania” (tj. m.in. wartości wnoszonej przez dział HR).

W związku z powyższym badacze nie mają wątpliwości, iż działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają bezpośredni wpływ na sukces odnoszony przez organizację (m.in. Hornstein, Luss, Parker, 2002, str. 33; Pocztowski, 2003, str. 17; Prokopowicz, 2016, str. 73; Guest i in., 2003, str. 304; Campos e Cunha i in., 2003, str. 21; Nishii, Lepak, Schneider, 2008, str. 503; Guest, 1997; za: Chang, Huang, 2010, str. 633). Jak twierdzi Zbiegień – Maciąg (red., 1998, str. 9), „potencjał ludzki determinuje sukces firmy, źle wykorzystany i źle zarządzany doprowadza instytucję do upadku”. Mimo, że ogromna wartość wnoszona przez człowieka w przedsiębiorstwie nie ulega wątpliwości i jest podkreślana zarówno przez badaczy, jak i praktyków zarządzania, istnieją dowody na to, że w rzeczywistości podejmowane działania odbiegają od formułowanych oficjalnie idei (Strużyna, 1996, str. 7). Z tego powodu „zagadnienie roli i pozycji, a także praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stanowią stale aktualny przedmiot badań” (tamże, str. 7). Wyniki badań powadzonych od trzech dekad nie pozwalają dokładnie zrozumieć w jaki sposób aktywność działu HR wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Nishii, Wright, 2008; za: Nishii, Lepak, Schneider, 2008, str. 504). Brakuje potwierdzenia dla tego, co stanowi, jak wskazują autorzy, „krok pośredni” pomiędzy powyższymi działaniami, a wynikami firmowymi (Chang, Huang, 2010, str. 633). Z powyższym zagadnieniem ściśle powiązany jest także zakres i rodzaj działań, które specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi powinni podejmować, aby wspierać spełnianie strategicznych celów firmy. Literatura nie dostarcza jednoznacznego rozwiązania dla powyższego problemu, bowiem część badaczy uznaje oczekiwania obecnie stawiane przed działami HR za stojące w opozycji do siebie (Lepak, Snell, 1998; za: Alleyne, Kakabadse, Kakabadse, 2007, str. 298).

W toku powyższych rozważań podjęto decyzję o rozpoczęciu poszukiwań rozstrzygnięcia w nieco szerszym kontekście. Badacze przedstawiają dowody na istnienie zależności pomiędzy osiągnięciem całościowego sukcesu przez organizację a implementacją podejścia procesowego (Czekaj, red., 2009, str. 14; Brajer – Marczak, 2012, str. 515). Jest ono ukierunkowane na dostarczanie wartości klientowi, jak również innym stronom zainteresowanym i opiera się na realnych priorytetach gospodarczych, co pozytywnie wpływa na realizację celów firmowych (Brilman, 2002, str. 293; Szewczyk, 2018, str. 16). Jak twierdzi Marciniak (2006, str. 47): „problematyka normalizacji procesów może stanowić ważny element zwiększania użyteczności komórki personalnej w organizacji”. Jednakże implementacja podejścia procesowego w przedsiębiorstwie, sama w sobie, nie zawsze gwarantuje osiągnięcie oczekiwanych rezultatów, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i rynkowym (Brajer – Marczak, 2012, str. 521). Aby zapewnić odpowiedni „zwrot z inwestycji” tj. wprowadzenia procesów do organizacji, powinny podlegać one nieustannemu doskonaleniu (Skrzypek, 1996, str. 23). W praktyce oznacza to ich realizację na możliwie najwyższym poziomie dojrzałości procesowej, która „wyraża się w stopniu sformalizowania procesów, zatem możliwości ich zdefiniowania i opisania” (Grajewski, 2007, str. 119). W osiągnięciu tego wymagającego celu pomocne mogą okazać się modele dojrzałości procesowej, służące nie tylko umiejscowieniu danego procesu na odpowiednim poziomie dojrzałości procesowej, ale także stanowiące podstawę do opracowania zbioru aktywności, pozwalających ową dojrzałość rozwijać i wchodzić na jej wyższe poziomy (Szewczyk, 2018, str. 16). Literatura dostarcza opisu wielu ogólnych modeli dojrzałości procesowej (Bitkowska, 2011, str. 173 – 174; McCormack, Johnson, 2001, str. 53; Brilman, 2002, str. 291 – 292, 302; Harmon, 2003, str. 448; Brajer – Marczak, 2012, str. 513; Hackos, 1997, str. 369 – 381; Cyfert, 2009, str. 52 – 58), pomijając jednocześnie obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje bowiem modelu, który byłby dedykowany jedynie procesom, za które w organizacji odpowiedzialne są działy HR. Jak twierdzi Strużyna (1996, str. 9) „podjęcie problemu ewolucyjnego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wydaje się na gruncie współczesnej teorii organizacji i zarządzania czymś naturalnym, a jednak w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi tematyka ta nie znajduje szerszego odbicia”.

Znacząco zwiększone oczekiwania formułowane wobec działów HR przynoszą zmianę w relacji biznesowej, jaka łączy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi z ich usługobiorcami. Za wręcz podstawowe uznaje się obecnie, zgodne z założeniami marketingu wewnętrznego i budowania z sukcesem employee experience, postrzeganie pracowników zatrudnionych w pozostałych działach przedsiębiorstwa jako klientów wewnętrznych dla zespołów HR. Poziom zaspokojenia ich potrzeb stanowi kluczowy wskaźnik tego, w jakim stopniu specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi spełniają swoje cele zawodowe. Jednym ze sposobów jego weryfikacji są badania satysfakcji klientów wewnętrznych z codziennej pracy działów HR. Niestety nadal niewiele firm decyduje się na ich regularną organizację (Pass, 2002; za: Chang, Huang, 2010, str. 633), co stanowi istotny problem, ponieważ jak wykazuje autor (tamże, str. 633) „bez oceny pracy działu HR dokonanej przez osoby zatrudnione, niemożliwym jest określenie czy aktywności podejmowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są dla pracowników korzystne, czy być może jedynie zwiększają nakład wykonywanych przez nich obowiązków oraz związany z tym stres, a co za tym idzie wpływają negatywnie na jakość życia zawodowego”.

Wobec tak zarysowanych rozważań celem głównym niniejszej rozprawy stało się rozpoznanie struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

Dla realizacji celu głównego przyjęto następujące cele szczegółowe ¹:

1. Określenie podstawowych i kluczowych procesów ZZL – cel opisowy
2. Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL – cel wyjaśniający
3. Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL – cel wyjaśniający
4. Zdefiniowanie wymagań stawianych wobec obecnie funkcjonujących działów HR – cel eksploracyjny
5. Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR – cel wyjaśniający
6. Weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR – cel opisowy
7. Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi – cel opisowy
8. Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej – cel opisowy

¹ Podział celów nastąpił w oparciu o kategoryzację opracowaną przez Pilcha (Pilch, Baumann, 2001, str. 22 – 23):

1. Eksploracyjne, czyli takie, dzięki którym możliwe jest rozpoznanie faktów i zjawisk. Dzięki nim można stworzyć określone obrazy, postawić hipotezy, wygenerować nowe idee oraz określić kierunek prowadzonych badań. Ułatwiają w znaczny sposób rozpoznanie problemu.
2. Opisowe, które mają na celu utworzenie klasyfikacji rodzajów, bądź typów. Pozwalają na stworzenie dokładnych opisów procesów i mechanizmów przyczynowych. Opierają się na charakterystyce ilościowej faktów, zdarzeń, bądź osób.
3. Wyjaśniające – umożliwiają poszerzanie i uzupełnianie teoretycznych wyjaśnień, odrzucanie niektórych przesłanek, a także wybór najlepszej z nich. Co więcej, ich zadaniem jest znalezienie przyczyn warunkujących określone zachowania oraz czynników mających wpływ na takie, a nie inne zjawiska.

W oparciu o tak przyjęty cel główny i cele szczegółowe, autorka sformułowała następujący problem badawczy: Satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR w kontekście budowania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla problemu badawczego opracowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są podstawowe z punktu widzenia zakresu zadań realizowanych przez działy HR?
2. Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są kluczowe z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?
3. Jaki model dojrzałości procesowej odzwierciedla logikę procesów zarządzania zasobami ludzkimi?
4. Jakie miary sprawności działania pozwalają dokonać pomiaru dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi dla wyłonionych w toku badań własnych kluczowych procesów HR?
5. Jakie są wymagania klientów wewnętrznych wobec obecnie funkcjonujących działów HR?
6. Jakie są kluczowe czynniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?
7. Jakie wskaźniki są właściwe do pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?
8. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR?
9. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową poszczególnych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi w zakresie tych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR?
10. W jakim stopniu poszczególne kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR (kategorie satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR) są determinowane nasileniem kategorii różnicujących (kategorie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL)?

11. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL?
12. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w aspekcie satysfakcji z pracy działów HR?

Na pytania badawcze 1 – 5 odpowiedzi udzielono w części teoretycznej niniejszej rozprawy (rozdziały od 1 do 5), natomiast na pytania badawcze 6 – 12 w części empirycznej (rozdział 6).

Dla potrzeb niniejszej rozprawy zostały zrealizowane badania własne, składające się z pięciu głównych etapów. Pierwszym etapem w procesie postępowania badawczego było stworzenie autorskiego modelu dojrzałości procesowej dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi. Decyzja ta została podjęta na bazie analizy istniejących modeli dojrzałości procesowej, które opisano w podrozdziale 5.2. Model autorski posłużył następnie do realizacji etapu drugiego tj. stworzenia narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W kroku trzecim stworzono kwestionariusz służący badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Treść i strukturę modelu opracowano w krokach zaprezentowanych w podrozdziale 5.3., natomiast treść i strukturę narzędzi przedstawiono w podrozdziale 6.2. Celem etapu czwartego było przeprowadzenie badania własnego przy użyciu powyżej wspomnianych narzędzi oraz analiz statystycznych uzyskanych wyników. Badania o charakterze ilościowym przeprowadzono w 8. dużych przedsiębiorstwach zaliczanych do branży informatycznej, aby zapewnić jak najwyższy poziom obiektywności danych oraz możliwość ich porównywania. Oceny i analizy danych statystycznych dokonano przy użyciu programu IBM SPSS Statistics 27. Na piątym etapie postępowania badawczego dokonano interpretacji wyników uzyskanych podczas analiz statystycznych i opracowano odpowiedzi na pytania badawcze.

Rozprawa składa się z siedmiu rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem. Pierwsze pięć rozdziałów ma charakter teoretyczny, kolejny, szósty rozdział ma charakter empiryczny i został stworzony w oparciu o badania własne autorki. Ostatni rozdział poświęcono dyskusji wyników i zaprezentowaniu wniosków. W pierwszym rozdziale przedstawiona została ewolucja organizacji i obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz

pojęcia powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Rozdział drugi został poświęcony roli działów zarządzania zasobami ludzkimi w całościowym sukcesie organizacji, a także oczekiwaniom jakie są obecnie stawiane przed specjalistami zatrudnionymi w tym obszarze oraz pojęciu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. W rozdziale trzecim opisano pojęcia procesu i podejścia procesowego. Celem pełnego zobrazowania tematu poruszono kwestię korzyści wynikających dla organizacji z implementacji podejścia procesowego. Kolejny, czwarty rozdział, zawiera opis ujęcia procesowego zarządzania zasobami ludzkimi, wybranych na podstawie literatury podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyłonionych w oparciu o badania własne kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Aby podkreślić istotę dojrzałości procesowej dla niniejszej rozprawy wyodrębniono rozdział piąty, w którym szczegółowo przedstawiono pojęcie dojrzałości procesowej, modele dojrzałości procesowej oraz etapy opracowania autorskiego modelu dojrzałości procesowej dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdział szósty ma charakter empiryczny. Zawarto w nim opis procesu tworzenia narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości procesowej stworzonego przez autorkę na potrzeby badań własnych (w oparciu o analizę istniejących modeli dojrzałości procesowej przedstawionych w rozdziale piątym, a także odpowiedzi udzielone przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego) oraz narzędzia służącego badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR stworzonego przez autorkę na potrzeby badań własnych (w oparciu o odpowiedzi udzielone przez sędziów kompetentnych). Przedstawiono także cel główny badań, cele szczegółowe i pytania badawcze, a także charakterystykę firm informatycznych, osób badanych, wykorzystane metody i opis procedury badania weryfikującego cel główny rozprawy. Co więcej, w powyższym rozdziale zawarto statystyki opisowe i analizę pytań badawczych. Ostatni, siódmy, rozdział jest podsumowaniem rezultatów analiz i ich praktycznych implikacji. Zostały w nim, również omówione ograniczenia przeprowadzonego procesu badawczego. Do rozprawy dołączono bibliografię (w tym źródła internetowe), spis tabel, spis wykresów, spis rysunków, spis załączników oraz załączniki tj. opisy podstawowych procesów ZZL, autorski model dojrzałości procesowej dedykowany procesom ZZL w języku angielskim, narzędzie służące weryfikacji kluczowych procesów ZZL, narzędzie służące badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL w języku polskim, odpowiedzi

sędziów kompetentnych na podstawie, których został stworzony kwestionariusz badania poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działu HR, narzędzie, służące badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w języku polskim, kwestionariusz badawczy, wyniki dla zmiennych wykluczonych w analizie regresji liniowej wyjaśniającej determinacją skal satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR, wyniki analizy wariancji oraz porównań parami w zakresie różnic w obszarze poszczególnych procesów ZZL, wyniki analiz korelacji przeprowadzonych przy użyciu korelacji r Pearsona i współczynnika rang Spearmana i wyniki analizy wariancji oraz porównania parami dla poszczególnych firm w zakresie obu zmiennych: dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL oraz satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

1. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi organizacji

Jak będzie wyglądać przyszłość? To jednocześnie niezwykle nurtujące, ale i trudne pytanie, które zadaje sobie prawdopodobnie każdy człowiek. Wątpliwości te mogą dotyczyć każdego aspektu życia – obszarów, które są nam zazwyczaj najbliższe, czyli życia prywatnego, ale także mających wpływ na znacznie większe grupy, takich jak środowisko, gospodarka czy stosunki międzynarodowe. Jako, że naturalną konotacją dla pojęcia niepewnej przyszłości jest zmiana, na myśl przychodzi słynne stwierdzenie *Panta rhei*. Już około 500 roku p.n.e. starożytny grecki filozof Heraklit zaobserwował, że „niepodobna wstąpić dwukrotnie do tej samej rzeki” (Tatarkiewicz, 2007, str. 32). Mimo upływu 2500 lat słowa te nie tracą na znaczeniu. Nadużyciem nie będzie z całą pewnością stwierdzenie, iż tempo transformacji następuje znacznie szybciej niż dotychczas (Troy, 1997; za: Brilman, 2002, str. 375), co jest spowodowane dynamicznym rozwojem technologii, procesami globalizacji oraz łatwością wymiany danych pomiędzy odległymi miejscami (Bayraktar, Jothishankar, Tatoglu, Wu, 2007, str. 851). Skutki owych oddziaływań możemy odnaleźć także w obszarze biznesowym. Każda organizacja, bez względu na wielkość, lokalizację czy przyjęty model biznesowy nie działa w oderwaniu od otoczenia, w którym jest osadzona. Jak twierdzi Sikorski (2009, str. 30) zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa stanowią najważniejszy czynnik ewolucji koncepcji zarządzania. Sprawia to, że firmy są zmuszone mierzyć się z zewnętrznymi czynnikami, a nawet, idąc o krok dalej, przewidywać, jakie działania powinny zostać podjęte w niedalekiej przyszłości, aby budować z sukcesem przewagę konkurencyjną. Wydaje się zatem, iż dynamizm transformacji jest prymarnym wyzwaniem dla prosperujących w dzisiejszych realiach organizacji.

1.1. Ewolucja podejścia do człowieka w organizacji

Na przestrzeni lat pojawiło się wiele koncepcji, które przedstawiały rolę jednostki w organizacji. Część z nich w wyniku wysokiego stopnia użyteczności w praktyce zarządzania, kształceniu czy badaniach naukowych trafiła do głównego nurtu dyscypliny, podczas, gdy część nie pozostawiła po sobie śladu (Kozłowski, Latusek – Jurczak, 2011, str. 10). Te, które

zostały przedstawione poniżej są wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami, bądź też stanowiły istotne podwaliny dla kształtu obecnie funkcjonujących firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Kryterium stanowiące zróżnicowane koncepcje człowieka w organizacji pozwala wyróżnić trzy nurty: klasyczny (tradycyjny), psycho – socjologiczny oraz systemowy (Bielski, 2002, str. 10). Przedstawienie ewolucji myśli o organizacji warto zacząć od pierwszego z nurtów, klasycznego, który rozwijał się na przełomie XIX i XX w. (Koźmiński, Latusek – Jurczak, 2011, str. 20). W tym okresie funkcjonowała stworzona przez Fredericka W. Taylora amerykańska metoda organizacji pracy, określana jako naukowe zarządzanie, bądź nurt technologiczny (Lachiewicz, Matejun, 2012, str. 88). Stanowiła ona odpowiedź na praktyczne problemy, które pojawiły się wraz z nastaniem rewolucji przemysłowej tj. „mechanizacji pracy fizycznej” oraz rozrostu firm (Piotrowski, 2006, str. 621). Jako, że organizacje funkcjonujące w ówczesnym kształcie nie dopasowywały się z powodzeniem do następujących zmian, podstawowym celem koncepcji stała się maksymalizacja efektywności, wydajności i zysku przy jak najniższych kosztach ponoszonych przez przedsiębiorstwo (Zieleniewski, 1969, str. 100 – 101). Za najistotniejszy motywator dla jednostki uznawano korzyści materialne, w związku z czym wysokość wynagrodzenia została uzależniona od stopnia wyrobienia normy (Bielski, 2002, str. 10). Także dobór zadań miał pozwolić na pełne wykorzystanie umiejętności i wiedzy pracowników (Lachiewicz, Matejun, 2012, str. 91; Mescon, Albert, Khedouri, 1988, str. 43), a tym samym (i przede wszystkim) wygenerować korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa. Proces wytwórczy podzielony został na wiele pomniejszych czynności, co w teorii miało mieć przełożenie na wyższy zysk, jednakże w praktyce nie sprzyjało faktycznemu podnoszeniu efektywności zatrudnionych (Parker, 2003, str. 632).

W tym samym okresie, równoległe do naukowej teorii zarządzania, rozwijał się, również zaliczany do nurtu klasycznego, kierunek administracyjny (Kurnal, 1979, str. 20). Podczas, gdy opisana powyżej koncepcja przemysłowa odnosiła się do firm produkcyjnych i zatrudnionych w nich pracowników fizycznych, klasyczna nauka administracji dotyczyła grupy urzędników administracji (Zieleniewski, 1969, str. 109). Jej twórca, Henry Fayol, stosunkowo wcześniej zauważył podobieństwo problemów pojawiających się w procesie zarządzania przedsiębiorstwami oraz wyzwań z zakresu wykonywania władzy państwowej

(tamże, str. 110). W celu ich rozwiązania opracował czternaście zasad, które mówiły m.in. o „ludzkiem” traktowaniu pracowników, rozwoju personelu, dbałości o zachowanie harmonii w zespołach oraz kształtowaniu ładu społecznego (rozumianego jako zachowanie równowagi pomiędzy potrzebami ludzi oraz środkami, które na ten cel przedsiębiorstwo może i powinno przeznaczyć) (Piotrowski, 2006, str. 645 – 646). Za jedno z największych osiągnięć kierunku administracyjnego uznawane jest stworzenie funkcji zarządzania (ówcześnie określanych jako funkcje administracyjne). Są to: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie (Martyniak, 1996, str. 84).

Kolejny kierunek w teorii i praktyce zarządzania, tj. kierunek psycho – socjologiczny, zwany, również kierunkiem behawioralnym, kierunkiem human relations, bądź kierunkiem stosunków międzyludzkich, zdecydowanie dogłębniej badał rolę jednostki w organizacji (Sikorski, 2009, str. 55). W latach 30. XX w. w Stanach Zjednoczonych oraz w latach 50. XX w. w Europie sposób zarządzania uległ diametralnym zmianom, albowiem człowieka i jego potrzeby postawiono w centrum zainteresowania. Owa transformacja nastąpiła w wyniku obserwacji poczynionych podczas badań wydajności przeprowadzonych przez Eltona Mayo w 1927 roku (Bielski, 2002, str. 11; Hornstein, Luss, Parker, 2002, str. 33). Głównymi reprezentantami kierunku (oprócz Mayo) byli Abraham Maslow, twórca piramidy potrzeb oraz Douglas McGregor, twórca teorii X i Y (Zieleniewski, 1969, str. 119). Zgodnie z koncepcją zatrudnieni pragnęli w miejscu pracy zaspokajać nie tylko swoje potrzeby materialne, jak twierdzono na przełomie wieku XIX i XX w., ale również społeczne (w szczególności potrzeby przynależności i uznania), co miało pozytywny wpływ na ich ogólny poziom satysfakcji, a w efekcie na wydajność oraz jakość świadczonych obowiązków (Piotrowski, 2006, str. 669). W wyniku zbadania powyższej zależności sukcesywnie rezygnowano ze specjalizacji pracy tak, aby umożliwić pracownikom swobodną komunikację i współpracę w zespołach, a tym samym zapewnić możliwość realizowania potrzeb społecznych (Sikorski, 2009, str. 55). W ramach inspiracji powyższymi odkryciami autor wskazuje także na pojawienie się tendencji do poszerzania pracy (ang. *job enlargement*) – rozumianej jako przypisanie jednostce większej ilości zadań, rotacji stanowisk (ang. *job rotation*) – oznaczającej czasową zamianę ról pomiędzy pracownikami oraz wzbogacenia pracy (ang. *job enrichment*) tj. zwiększenia ilości elementów decyzyjnych (tamże, str. 58).

Lata 50. i 60. XX w. przyniosły zmianę sposobu myślenia o organizacji i rozwój podejścia systemowego, którego twórcami są Ludwik von Bertalanffy – autor teorii systemów oraz Norbert Wiener – twórca cybernetyki. W okresie rewolucji technologicznej coraz częściej zadawano sobie pytanie w jaki sposób zarządzać dużymi, niejednorodnymi przedsiębiorstwami. Odpowiedzią okazał się rozwój systemów komputerowych, robotyka oraz automatyka przemysłowa (Koźmiński, Latusek – Jurczak, 2011, str. 47 – 48. Organizację zaczęto postrzegać jako „system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na, które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielone składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcje kontrolno – kierowniczą” (Ackoff, 1973a, str. 25). Zachowanie rozmyślne w powyższej definicji rozumiane jest jako, to, które pozwala na dobór środków i metod, dzięki, którym realizowane są ustalone założenia. Natomiast elementy, z których składa się system to m.in. cele, wartości, role społeczne, układy informacyjno – decyzyjne oraz techniki i metody zarządzania (Piotrowski, 2006, str. 700). Unikalność charakteru danego systemu nie wynika, jednakże z kształtu jego części składowych, a z relacji, które pomiędzy nimi zachodzą (Ackoff, 1973b, str. 664). Podobna zależność była stosowana w podejściu systemowym do analizy zachowań osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zgodnie ze stwierdzeniem, iż „całość jest czymś więcej niż sumą części”, na podstawie obserwacji działań poszczególnych jednostek niemożliwe jest wyciągnięcie wniosków na temat tego, w jaki sposób będzie funkcjonować cała grupa (Sadowski, Zajdel, 2009, str. 273). Niepewność ta wynika, z faktu, iż zbiór elementów w połączeniu z różnymi relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi może wygenerować różne systemy (tamże, str. 274). Jako, że działalność poszczególnych segmentów w systemie wpływa na aktywność pozostałych (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, str. 63), spełnienie założonych celów możliwe jest tylko w przypadku transparentnej komunikacji i budowania wzajemnych relacji pomiędzy ludźmi oraz jednostkami organizacyjnymi. W podejściu systemowym człowieka jako jednostkę (tj. nie w kontekście relacji zespołowej) uznawano za istotę racjonalną, podejmującą decyzje w oparciu o rachunek korzyści i strat oraz rozwiązującą bieżące problemy (Bielski, 2002, str. 10). W związku z powyższym większa część nakładów pracy ludzkiej została przeniesiona z działów produkcyjnych do działów

odpowiedzialnych za całość procesów badawczych, sprzedażowych, marketingowych i logistycznych.

W latach 80. XX w. w przedsiębiorstwach większą uwagę poświęcono władzy i zasobom informacji. Przedmiotem rozważań stały się wewnętrzne konflikty, powstające w wyniku „ścierania się” uczestników posiadających odmienne potrzeby i cele. Zauważono, iż niekiedy przedsiębiorstwa realizują swoje założenia „kosztem formalnych celów i misji organizacji” (Koźmiński, Latusek – Jurczak, 2011, str. 65). Koncepcja gry organizacyjnej wywodzi się zatem z braku przekonania, że każda firma zachowuje się w sposób racjonalny i działa na rzecz jednolitości kierownictwa, które niewątpliwie owej racjonalności służy (tamże, str. 67). Za rozwiązanie powyższego problemu uznawano dążenie do zachowania równowagi – zarówno wewnętrznej, tj. osiągnięcie kompromisu pomiędzy realizacją interesów poszczególnych jednostek a dobrostanem przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznej, czyli w relacji firmy do otoczenia, w którym się znajduje. W aspekcie praktycznym badacze wskazywali na hierarchizację i silną koordynację zachowań (Piotrowski, 2006, str. 721).

Kolejna koncepcja, reengineering, została zaprezentowana przez Michaela M. Hammera w 1990 roku na łamach czasopisma Harvard Business Review i zakłada budowanie organizacji wokół procesów². Autor wykazywał, że przedsiębiorstwa powinny radykalnie „przeprojektować” swoje procesy biznesowe przy użyciu nowoczesnych technologii informacyjnych, co w konsekwencji miało wpłynąć na poprawę efektywności, zarówno w obszarze kosztów, jak i jakości, obsługi oraz tempa pracy (Hammer, Champy, 1993; za: Habib, Shah, 2013, str. 1). Zgodnie z koncepcją najistotniejszym krokiem jest znalezienie nowych, kreatywnych sposobów na osiąganie celów biznesowych, zamiast wprowadzania drobnych zmian do już istniejących procesów³. Jest to jedna z najbardziej radykalnych metod doskonalenia procesów, a jej użycie zaleca się w sytuacji, gdy w przyjętej strategii, bądź otoczeniu organizacji zachodzą istotne zmiany (Brajer – Marczak, 2009, str. 154).

Początek lat 90. XX w. przyniósł krytykę ekonomicznego ujęcia organizacji, co zaowocowało zwiększeniem zainteresowania organizacjami sieciowymi, charakteryzującymi się powiązaniem o zmiennej konfiguracji (Podolny, Page, 1998, str. 57).

² Pozyskano z: <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate> [14.09.2019]

³ Op. Cit.

Organizacje sieciowe to w ujęciu tradycyjnym zbiór samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę, której celem jest wdrażanie określonych i ustalonych działań (Brilman, 2002, str. 427; Czop, Leszczyńska, 2002, str. 281). Obecnie do powyższej definicji zalicza się także sieć rozproszonych jednostek, tworzących jedną grupę kapitałową (tamże, str. 427 oraz str. 281). Zintensyfikowana uwaga skierowana na te formy organizacyjne pod koniec XX w. wynikała z sukcesów odnoszonych przez firmy japońskie. Zarówno badacze, jak i praktycy zarządzania uznali, iż warto zgłębić w jakim stopniu ich powodzenie zależne jest od dominującej w tej części świata struktury sieciowej (Lincoln, Gerlach, Ahmadjian, 1996; za: Podolny, Page, 1998, str. 58). Nie bez znaczenia dla zwiększonego zainteresowania organizacjami sieciowymi były także zmagania w zarządzaniu wiedzą i informacjami – jednymi z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej oraz zjawisko globalizacji – „wzrost swobody przepływu kapitału, towarów, czynników produkcji między krajami” (Szymański, 2001; za: Kopeć, 2009, str. 157). W efekcie firmy coraz częściej decydowały się na porzucenie hierarchii na rzecz modelu heterarchicznego, czyli takiego, który nie posiada jednego, dominującego ogniwa, a raczej podlega oddziaływaniom wszystkich elementów (Płoszajski, Mierzejewska, 2004, str. 17; Sajdak, 2013, str. 252; Sikorski, 2009, str. 51), a działanie to było kluczowe z punktu widzenia szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w ich środowisku (Vega – Redondo, 2013, str. 72). Funkcjonowanie organizacji sieciowych opiera się na współpracy kilku partnerów w oparciu o zaakceptowane przez wszystkie strony porozumienie (Wiatrak, 2003, str. 8). Połączenie zróżnicowanych pod kątem siły i specjalizacji jednostek ma na celu zwiększenie ich konkurencyjności oraz zdobycie przewagi nad pozostałymi firmami funkcjonującymi w danej branży. Pozwala to, również na wykorzystanie zróżnicowanych umiejętności i szybkie wprowadzanie innowacji (tamże, str. 8). Za niewątpliwą silną stroną sieciowych form organizacyjnych badacze uznają wspieranie m.in. procesu uczenia i osiągnięcia korzyści ekonomicznych, a także ułatwienie zarządzania zasobami oraz zwiększenie niezależności pracowników (Podolny, Page, 1998, str. 57).

Ewolucja organizacji to proces, obejmujący wiele jej systemów, w którym jednak zawsze bierze udział człowiek (Wziątek – Staško, 2012, str. 9). Zarówno strategia, jak i wszystkie cele organizacji realizowane są przez ludzi, którzy jak twierdzi Skrzypek (2000, str. 144), „stanowią jej najważniejszy i niepowtarzalny zasób”. Nie można zatem poruszać

zagadnienia zmian zachodzących w przedsiębiorstwach bez uwzględnienia wpływu jaki ma na nie czynnik ludzki, a co za tym idzie także funkcja personalna (Rybak, 2002, str. 33). Funkcja personalna definiowana jest jako „jedna z funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo w celu generowania zysku, obok funkcji produkcyjnej, marketingowej, finansowej i badawczo – rozwojowej (Król, 2006, str. 627). W związku z powyższym w kolejnym podrozdziale dokonano analizy zmian jakie zachodziły w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na przestrzeni lat.

1.2. Od zarządzania personelem do partnerstwa strategicznego i biznesowego

Ewolucja funkcji personalnej trwa od ponad 100 lat, tj. od momentu jej powstania na przełomie XIX i XX w. (Pocztowski, 2003, str. 15). Część badaczy w oparciu o kryterium miejsca i roli specjalistycznej komórki personalnej w przedsiębiorstwie wyróżnia w historii rozwoju funkcji trzy fazy: operacyjną, taktyczną i strategiczną (Rybak, 2000, str. 27 – 28). Pierwsza faza przypadła na lata 1900 – 1945, kiedy to działania związane z kadrami przedsiębiorstwa określano jako zarządzanie personelem. Jest ono definiowane jako „obszar, dotyczący zatrudniania, oceny, szkolenia oraz wynagradzania pracowników, z pominięciem relacji pomiędzy efektem powyższych działań a wynikami firmy” (Ahammad, 2017, str. 412). W tym okresie zadania działu personalnego ograniczały się przede wszystkim do obszaru administracyjnego tj. współpracy ze związkami zawodowymi oraz dbania o spójność z regulacjami prawnymi m.in. dotyczącymi płacy minimalnej (Kostera, Kownacki, 2006, str. 401). Na przestrzeni lat coraz większa dynamika zmian zachodzących w otoczeniu, powstawanie firm funkcjonujących w branżach, które do tej pory nie istniały oraz rozszerzanie działalności na międzynarodowe rynki doprowadziło do zdefiniowania roli specjalistów od spraw ludzkich w przedsiębiorstwach na nowo. Z biegiem czasu podejmowanie podstawowych działań, najczęściej jedynie w zakresie wymaganym przez prawo, okazało się niewystarczające.

Odpowiedzią na powyższe zmiany było rozpoczęcie kolejnej fazy, określanej jako menedżerska, bądź taktyczna (okres od 1945 do 1980 roku) (Kostera, Kownacki, 2006, str. 401) oraz pojawienie się modelu zasobów ludzkich (human resources) autorstwa R. E.

Miles'a (Miles, 1965, str. 148 – 163). W artykule opublikowanym na łamach Harvard Business Review badacz zestawiał ze sobą dwa podejścia – wspomniany powyżej model oraz model relacji międzyludzkich (human relations), opisujący zmiany, które nastąpiły w wyniku krytyki dotychczasowej autokratycznej filozofii zarządzania⁴. Poniżej zaprezentowano różnice pomiędzy dwoma modelami (patrz Tabela nr 1).

⁴ Pozyskano z: <https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources> [27.02.2022]

Model relacji międzyludzkich (human relations)	Model zasobów ludzkich (human resources)
Podejście względem człowieka	
Jednostki w danej kulturze charakteryzują te same wartości – potrzeby przynależności, akceptacji oraz szacunku.	Oprócz potrzeb przedstawionych w modelu relacji międzyludzkich, pracownicy chcą w sposób efektywny i kreatywny przyczynić się do spełnienia celów organizacyjnych.
Dla pracowników istotna jest nie tylko potrzeba uznania, ale również poczucie bycia częścią firmy oraz jej mniejszych części – działów, zespołów.	Większość pracowników jest w stanie podjąć znacznie większą odpowiedzialność oraz wykazać się większą kreatywnością niż wymagają to obecnie pełnione obowiązki.
Rodzaj i częstotliwość włączania pracownika w sprawy firmowe	
Podstawowym zadaniem przełożonego jest sprawienie, aby każdy pracownik czuł się potrzebny i stanowił ważną część zespołu.	Podstawowym zadaniem przełożonego jest stworzenie środowiska pracy, w którym jednostki są w stanie wykorzystać pełnię swoich umiejętności, aby z sukcesem wspierać osiąganie celów organizacyjnych. Menadżer powinien być w stanie rozwinąć pełnię potencjału poszczególnych jednostek.
Przełożony powinien włączać pracowników w proces podejmowania decyzji, wyjaśniać powody przyjęcia danego planu działania oraz ustalonego sposobu rozwiązania problemów	Przełożony powinien włączać swoich pracowników w proces decyzyjny odnośnie możliwie najistotniejszych kwestii, jak również umożliwiać jak największą autonomię oraz dostęp do informacji.
Oczekiwania	
Dzielenie się z pracownikami informacjami oraz włączanie ich w proces decyzyjny powinno sprawić, iż ich podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone.	Ze względu na udział pracowników w procesie decyzyjnym oraz wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności podejmowane decyzje powinny być coraz trafniejsze.
Spełnienie podstawowych potrzeb pracowników zmniejszy ich opór względem formalnej władzy, co zaowocuje eliminacją wewnątrzzespołowych sporów i wyższą efektywnością.	Spełnienie podstawowych potrzeb pracowników pozytywnie wpłynie na poziom odczuwanej przez nich satysfakcji z wykonywanej pracy.

Tabela 1. Przedstawienie różnic pomiędzy modelem relacji międzyludzkich oraz modelem zasobów ludzkich

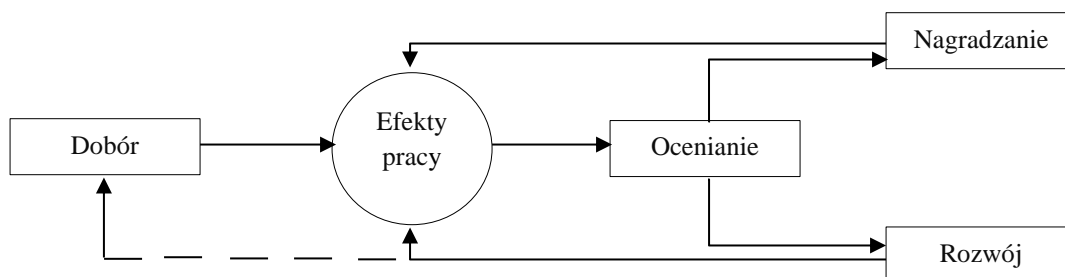
Źródło: Miles, 1965, str. 148 – 163

Jak zauważył Miles pomimo tego, że w modelu relacji międzyludzkich sposób osiągania celów był odmienny, a pracowników postrzegano bardziej podmiotowo, podstawowe role przełożonego i jego podwładnych pozostawały zasadniczo takie same. Zarówno w podejściu autokratycznym do zarządzania, jak i powyższym modelu prymarnym założeniem pozostawała zgodność z władzą kierowniczą (tamże, str. 148 – 163). Dopiero model zasobów ludzkich niósł ze sobą faktyczną zmianę i być może właśnie z tego powodu, jak twierdzi Oleksyn (2016, str. 23), „aż do 1982 roku ten model [relacji międzyludzkich] nie miał większego praktycznego znaczenia”. Dopiero z początkiem lat 80. XX w. zmianie uległa także nomenklatura, a co za tym idzie sam sposób postrzegania funkcji personalnej, bowiem określenia takie jak „polityka kadrowa”, „funkcja personalna”, „administrowanie kadrami”, „zarządzanie kadrami” ustąpiły pojęciu „zarządzania zasobami ludzkimi” (Pocztowski, 2003, str. 22). W literaturze jest ono definiowane m.in. jako „określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągania celów” (Pocztowski, 2003, str. 36 – 37).

Kolejnym modelem, który warto zaprezentować w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi jest opracowany w latach 80. XX w. model Fombruna. Zgodnie z jego założeniami działy HR powinny realizować znacznie więcej obowiązków niż jedynie te z zakresu administrowania sprawami pracowniczymi (Harasim, 2013, str. 26) tj. umożliwić realizację założeń kierownictwa firmy poprzez zaangażowanie odpowiedniego personelu, stworzyć spójne zasady polityki personalnej, a następnie zapewnić ich integrację z planami organizacji (tamże, str. 9). Był to przełomowy moment, w którym aktywności działu HR zostały ukierunkowane na dopasowanie do strategicznego zarządzania (Ulrich, 1987; za: Strużyna, 2010, str. 13). Jak twierdzi autor, w tym okresie planowanie zostało przestawione „z pozycji

wyniku zarządzania na pozycję środka zarządzania oraz przeszło z roli policjanta, przez rolę profesjonalisty, do roli partnera” (tamże, str. 13). Powyższe słowa wskazują na dominującą w ZZL orientację biznesową (Oleksyn, 2014, str. 32, 37). Co więcej, w przeciwieństwie do zarządzania personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględniało obowiązujące ówczesnie koncepcje i możliwości zarządzania, było sprzężone z misją i wizją przedsiębiorstwa, jak również akcentowało samodzielność i odpowiedzialność zatrudnionych (tamże, str. 32, 37).

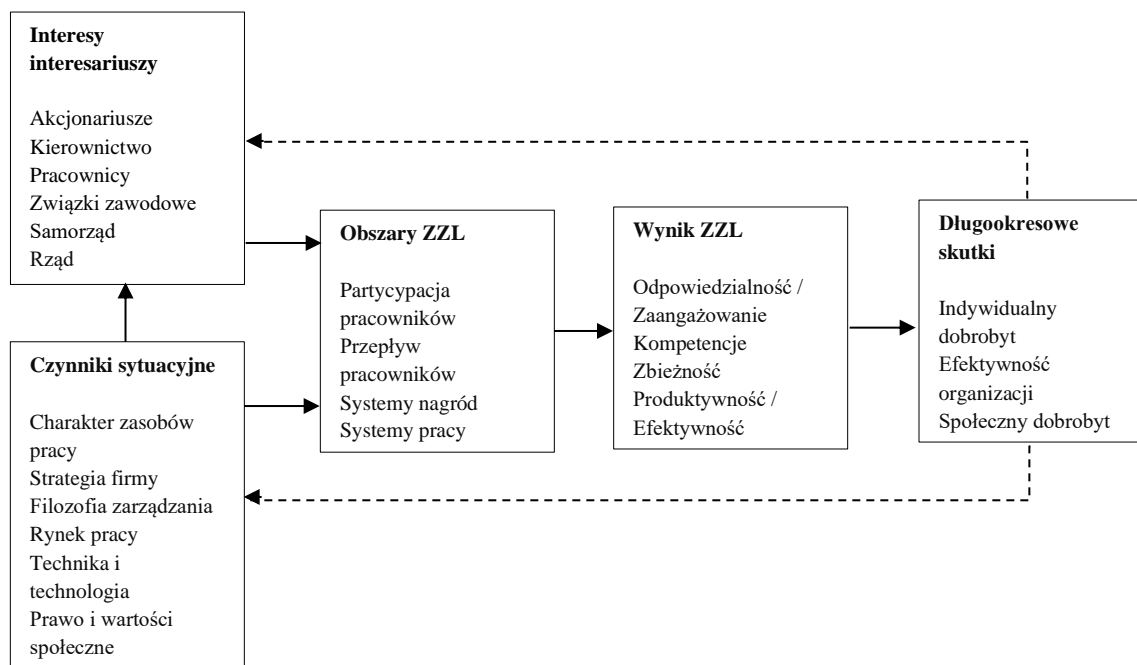
Modele, które miały podstawowe znaczenie dla dalszego rozwoju przedstawianej koncepcji to, opracowane, również w latach 80. XX w. model Michigan oraz model harwardzki. Pierwszy z nich powstał w wyniku pracy grupy badawczej z Uniwersytetu Michigan i przedstawia zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym (Sępek, 2010, str. 54). Uważa się, że to właśnie autorzy modelu wprowadzili pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi do słownika badaczy i praktyków (Devanna, Fombrun, Tichy, 1981; za: Strużyna, 2010, str. 12). W tym ujęciu system ZZL powiązany jest z ogólną strategią przedsiębiorstwa (Rybak, 2002, str. 18), a w swoich działaniach specjaliści HR dążą do powiązania wszystkich praktyk w ZZL w całość, która stanowi znacznie więcej niż jedynie sumę pojedynczych zdarzeń (Strużyna, 2010, str. 12). Za funkcje ZZL uznawane są: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników oraz rozwój kadry (Sępek, 2010, str. 55). Na Rysunku nr 1 zostały przedstawione relacje pomiędzy powyższymi funkcjami. Co istotne, na schemacie pojawiają się, również efekty pracy, będące produktem nie tylko systemu ZZL, ale także strategii, struktury i otoczenia firmy (Rybak, 2002, str. 19).



Rysunek 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

Źródło: Poczowski, 1998, str. 21

Model Michigan uosabia twardy styl zarządzania ludźmi, albowiem traktuje kadrę jako zasób organizacji, który tym samym powinien zostać wykorzystany w sposób jak najbardziej efektywny. Jak twierdzi Rybak (2002, str. 21), „w praktyce oznacza to, że dominującym czynnikiem w procesie pozyskiwania zasobów ludzkich jest kryterium kosztów w powiązaniu z ich jakością i wydajnością”. W przeciwieństwie do powyżej przedstawionego ujęcia, model harwardzki zakłada bardziej „miękkie” podejście do zarządzania zasobami ludzkimi; człowiek stanowi kluczowy czynnik całego procesu zarządzania (tamże, str. 29). Na znaczeniu zyskują zatem takie zagadnienia jak: włączenie jednostki w proces decyzyjny, tworzenie poczucia wspólnoty, budowanie zaufania oraz motywowanie. Na Rysunku nr 2 przedstawiono układ zależności pomiędzy determinantami a długofalowymi konsekwencjami i wynikami zarządzania zasobami ludzkimi obowiązujący w modelu. Interesy interesariuszy oraz czynniki sytuacyjne stanowią determinanty kształtu strategii działu HR, która następnie wywołuje długotrwałe skutki dla samej organizacji, ale także jednostek i społeczeństwa. W wyniku sprzężenia zwrotnego owe efekty oddziałują na interesy interesariuszy oraz czynniki sytuacyjne (Rybak, 2002, str. 22 – 23).



Rysunek 2. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Beer, 1984, str. 17

Od 1980 roku (aż do dzisiaj) w historii rozwoju funkcji personalnej trwa faza strategiczna (Rybak, 2000, str. 27 – 28). To także okres powstania zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim, które choć wykorzystywane wcześniej, zostało spopularyzowane dopiero w latach 90. XX w. przez Petera Druckera⁵. Jest ono definiowane jako „podejmowanie decyzji tworzenia spójnej konfiguracji działań obejmującej wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystywanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej” (Pocztowski, 2003, str. 60). W zarządzaniu kapitałem ludzkim, w jeszcze większym stopniu niż w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślana jest nieoceniona wartość człowieka w organizacji. Jak wskazuje Moczydłowska (2015, str. 29 – 30) „pracownicy, jako generatorzy i dysponenci wiedzy, traktowani są nie tylko jako zasób, ale jako kluczowy, podmiotowy kapitał zdolny do inteligentnego, szybkiego, elastycznego reagowania o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym”. Kapitał definiowany jest jako „czynnik, który zmienia swój skład, strukturę płynności i źródło pochodzenia” (Harasim, 2013, str. 10). To właśnie dzięki podkreślanej przez badacza elastyczności posiada on możliwość tworzenia wartości dodanej. Kapitał ludzki w ogólnym rozumieniu to „ogół cech i właściwości ucieleśniony w ludziach” (Oleksyn, 2006, str. 6). Może być on rozpatrywany z punktu widzenia dwóch zróżnicowanych ujęć: wąskiego i szerokiego (Sajkiewicz, red., 2002, str. 113). W pierwszym ujęciu na kapitał ludzki składają się wiedza, umiejętności oraz kondycja fizyczna kadry danego przedsiębiorstwa. W drugim natomiast następuje rozszerzenie rozumienia kapitału także na motywację, zachowania i postawy wobec pracy oraz cechy osobowościowe. Jak wskazuje Juchnowicz (tamże, str. 113) „współczesna praktyka zarządzania dowodzi słuszności szerokiej interpretacji istoty kapitału ludzkiego”. Autorka podkreśla wagę takich cech, jak kreatywność czy nastawienie na sukces firmy dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podobnego zdania odnośnie szerszego ujęcia kapitału ludzkiego jest Harasim (2013, str. 27), twierdząc, iż oprócz umiejętności osób zatrudnionych, ich doświadczenia, wiedzy, motywacji oraz systemu wartości, powinno się do niego zaliczać także kulturę organizacyjną funkcjonującą w przedsiębiorstwie. Zarządzanie kapitałem ludzkim porusza, również takie kwestie jak:

⁵ Pozyskano z: https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/struktura/IGS-KGS/publikacje/Documents/Z._Czajkowski_312.pdf [26.06.2019]

przeciwdziałanie bezrobociu na lokalnym rynku pracy czy współdziałanie z urzędami pracy i agencjami pracy tymczasowej (Lipka, 2005, str. 22), implementację działań benchmarkingowych, wspieranie innowacyjności oraz zaangażowania pracowników danej organizacji⁶.

W niniejszej rozprawie „zarządzanie zasobami ludzkimi” rozumiane jest zgodnie z definicją zaprezentowaną przez Pochtowskiego (2003, str. 36 – 37) tj. jako „określoną koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”.

⁶ Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf> [29.12.2018]

2. Znaczenie działów HR w funkcjonowaniu współczesnych organizacji

2.1. Zakres funkcjonowania działów HR we współczesnych organizacjach

Zagadnienie tego, w jaki sposób działy HR wypełniają swoją rolę pojawiło się w centrum zainteresowania badaczy już w latach 50. XX w. (Pocztowski, 2003, str. 17). Badania w powyższym obszarze zintensyfikowano pod koniec lat 80. XX w., na co przede wszystkim wpływ miał wzrost konkurencji na zliberalizowanych rynkach (Jamka, 2011, str. 134). Co istotne, właśnie w tym okresie opublikowano artykuł (autorstwa M. A. Huselida) prezentujący dane potwierdzające związek działań obszaru ZZL i stopnia, w jakim organizacja spełnia swoje cele. Od tego momentu minęło kilkadziesiąt lat, które przyniosły szereg badań opisujących omawianą korelację. W obszarze HR istotnymi zmiennymi okazały się: zachowania pracowników⁷, zestawy praktyk, spójne systemy i modele ZZL, kształt strategii ZZL oraz aspekty, na które dział HR niewątpliwie ma ogromny wpływ tj. kultura organizacji, zarządzanie kompetencjami, a także społeczna odpowiedzialność biznesu (Jawor – Joniewicz, Sajkiewicz, 2014, str. 131). Pomimo szeregu badań potwierdzających omawiany związek, pytanie o to czy i jak pracownicy HR tworzą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa nadal jest aktualne (Ingram, 2010, str. 74). Najprawdopodobniej wynika to z nieustannie zmieniających się oczekiwań wobec funkcji HR, których ewolucja ma także wpływ na kwestię realizacji funkcji personalnej z sukcesem. We wprowadzeniu do książki pt. „The future of human resource management” wydanej w 2005 roku autorzy, Losey, Meisinger i Ulrich, podkreślają, że działy HR powinny w znaczący sposób wpływać na funkcjonowanie firmy. Nie jest zatem zaskakującym twierdzenie, iż „kadry mają »służyć«, a w związku z tym każdy dział personalny jest zobowiązany do jak najlepszego zaspokajania potrzeb zarządów, kierowników i pracowników organizacji” (Marciniak, 2018, str. 77). Jak podkreśla Neil Roden (Baron, Armstrong, 2012, str. 11), „ludzki element” niematerialnej wartości przedsiębiorstwa ma bezpośrednie przełożenie na wprowadzanie innowacji, zdobywanie zaufania klientów, odpowiednie reagowanie na dynamicznie

⁷ Pozyskano z: <https://www.questia.com/read/1P3-8984296/a-model-of-human-resources-management-effectiveness> [15.06.2019]

zmieniające się otoczenie organizacji oraz tworzenie marki, co w efekcie może stanowić o istnieniu firmy. Dobrze działający dział HR to w dzisiejszych czasach komórka, która realizuje swoje funkcje w sposób profesjonalny i zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa dzięki świetnie przygotowanym do pełnienia roli pracownikom (Marciniak, 2018, str. 12). W dyskusji, dotyczącej realizowania funkcji personalnej z sukcesem badacze wskazują, również na istotę umiejętności i kompetencji pracowników działów HR, kładąc jednocześnie największy nacisk na obszar profesjonalizmu i znajomości biznesu⁸. Na nieco odmienny obszar zwraca uwagę Lipka, twierdząc, iż jakość zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje się wysokim poziomem, gdy podejmowane działania są spójne ze standardami zarządzania, mają wpływ na procesy zachodzące w otoczeniu organizacji, pozostają w harmonii z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, dotyczą nie tylko obszaru operacyjnego, ale także taktycznego i strategicznego, jak również uwzględniają ryzyka personalne (Lipka, 2005, str. 25). Wszystkie wymienione czynniki oddziałują natomiast na dobrostan firmy, który najczęściej wyrażany jest m.in. poprzez produktywność, przepływ gotówki, wartość rynkową całego przedsiębiorstwa (Huselid, Jackson, Schuler, 1997, str. 179), wyższą marżę, wyższy zysk brutto, wyższy zysk operacyjny na pracownika (Tamkin, Cowling, Hunt, 2008, str. 13), wzrost zaufania i zaangażowania pracowników (tamże, str. 10), wyższy zysk na jednego zatrudnionego, niższą fluktuację (Guest i in., 2003, str. 304). W podsumowaniu badania „Global Workforce Study” przeprowadzonego w 2010 roku przez firmę Towers Watson podkreślano, iż znajdujemy się w momencie, kiedy to obszar zarządzania zasobami ludzkimi staje się swego rodzaju silnikiem napędowym dla zaspokajania powyżej wspomnianych potrzeb biznesowych, rozumianych w znacznie głębszym ujęciu niż tylko jako wspieranie procesów, uznawanych za podstawowe⁹. Większość badaczy i naukowców wyznaje zasadę, iż praca specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na całościowy sukces, bądź porażkę danej organizacji, głównie poprzez wspomaganie organizacji w procesie generowania zysku (Hansen, Wernerfelt, 1989, str. 405; Schuler, Jackson, 1987; za: Jackson, Schuler, 1995, str. 247), zarządzanie

⁸ Pozyskano z: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/> [03.07.2019]

⁹ Pozyskano z: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-hr-strategies-business-2636.html> [05.12.2018]

nastawione na pracowników, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz spełnianie założonych celów (Wright, McMahan, 1992, str. 298; Kostera, Kownacki, 2006, str. 443). W aspekcie teoretycznym istnieje zatem zgodność co do tego, że dział HR jest kluczowym dla organizacji (Ulrich i Dulebohn, 2015, str. 188). Jak wskazują zarówno literatura, jak i badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców, przekonanie to nie znajdowało niestety do tej pory odzwierciedlenia w praktyce. Wewnątrz firm, działy zarządzania zasobami ludzkimi nadal postrzegane były jako źródło kosztów oraz zespoły, których codzienna praca nie przyczynia się do wzrostu organizacji oraz spełniania jej celów (Dattaraju, 2020, str. 30). To podejście ulega zmianie. Jak twierdzi Juchnowicz (2019, str. 46) „doskonalenie funkcji personalnej (...) wymaga zmiany podejścia strategicznego, w którym kapitał ludzki będzie postrzegany jako autentyczny, a nie tylko deklaracyjny, czynnik proaktywnej polityki rozwojowej organizacji”. Obecnie kadra zarządzająca oczekuje regularnego dostarczania dowodów na to, że „nakłady i działania w zakresie ZZL wspomagają proces realizacji zadań i osiągnięcia celów przez organizację” (Ławrynowicz, Szambelańczyk, 2013, str. 24), jak również nowych rozwiązań, dotyczących optymalizacji podejmowanych aktywności. Potwierdzeniem dla powyższego kierunku działań są dane zawarte w raporcie Deloitte „The High-Impact HR Operating Model” wydanym w 2014 roku¹⁰. Zgodnie z dokumentem, 42% organizacji, które udzieliły odpowiedzi, oceniło obecny, praktyczny wpływ zespołów HR na sukces organizacyjny jako niewielki, podczas, gdy według 85% z nich ewolucja działów personalnych nadal musi postępować, aby sprostać oczekiwaniom biznesowym. Stwierdzenie Ulricha i Dulebohna (2015, str. 188), iż z działu o administracyjnym i reaktywnym charakterze dział zarządzania zasobami ludzkimi przeobraził się w strategicznego partnera biznesu wydaje się w świetle powyższych doniesień nieco zbyt optymistyczne.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje zarówno ciągłość, jak i zmiana (Pocztowski, 2003, str. 18). Autor wyjaśnia, iż pomimo tego, że dział HR nadal zobowiązany jest do realizacji większości tych samych, bądź przynajmniej podobnych celów, powinien jednocześnie przyjąć odmienny „sposób rozwiązywania tych kwestii, głównie pod wpływem

¹⁰ Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf> [27.12.2019]

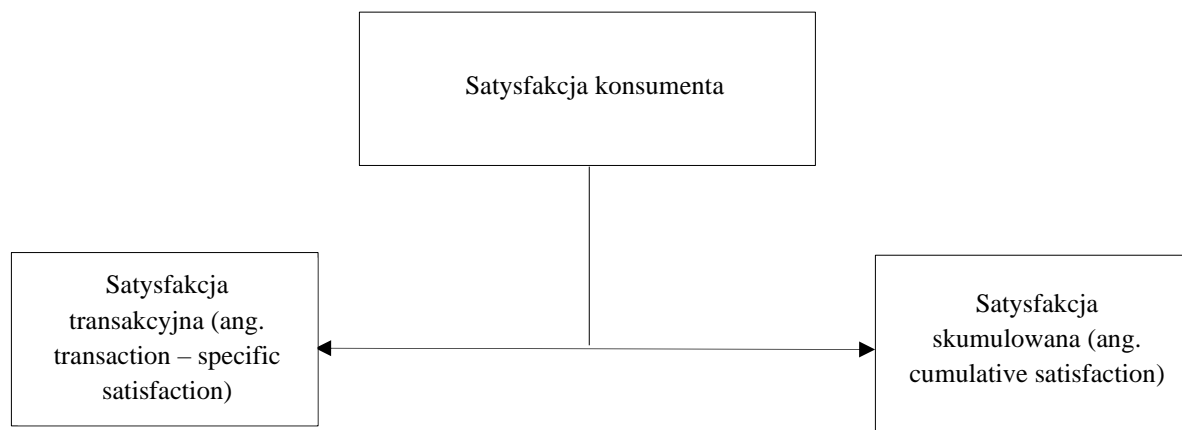
zmian zachodzących w obszarze technicznych, ekonomicznych, prawnych i społeczno – kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami pracy” (tamże, str. 18). Z punktu widzenia powyższych rozważań kluczowym zagadnieniem staje się sposób postrzegania codziennej pracy działów HR przez klientów wewnętrznych oraz stopień w jakim dostarczają one realną wartość przedsiębiorstwu. Obszar zadowolenia pracowników ze współpracy ze specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi został omówiony w kolejnym podrozdziale.

2.2. Oczekiwania klientów wewnętrznych względem pracy działów HR

Celem nadrzędnym każdej dobrze zarządzanej firmy powinno być podejmowanie aktywności, służących zadowoleniu klienta, który jest „najważniejszym elementem w działalności przedsiębiorstwa” (Wolniak, Skotnicka – Zasadzień, 2008, str. 5). Jego satysfakcja uznawana jest bowiem obecnie za jeden z kluczowych czynników wpływu na całościowy sukces organizacyjny¹¹; Midor, 2017, str. 58; Nowicki, Sikora, 2018, str. 203; Gołąb – Andrzejak, Badzińska, 2015, str. 81). W omawianym kontekście możemy definiować ją, zgodnie z normą ISO 9000:2015, jako „percepcję klienta dotyczącą stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione” (tamże, str. 59). Powszechne są dwie koncepcje satysfakcji konsumenta: transakcyjna – odnosząca się do odczuć klienta wobec konkretnej transakcji i skumulowana – opisująca całościowe doświadczenie klienta i długotrwały poziom zadowolenia (tamże, str. 59). Jak twierdzi Drapińska (2005, str. 151) ważne jest „skoncentrowanie się na najmniejszych elementach procesu świadczenia usługi, gdyż zadowolenie z poszczególnych interakcji będzie wpływało na ogólną ocenę i poziom zadowolenia z całej relacji”. Podział zaprezentowano na Rysunku nr 3.

¹¹ Pozyskano z:

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77380/WP02_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y
[15.09.2021]



Rysunek 3. Koncepcje dotyczące określania satysfakcji konsumenta

Źródło: Dembińska – Cyran, Hołub – Iwan, Perenc, 2004, str. 269

Efektom wykorzystania tej koncepcji było pojawienie się pojęcia klienta wewnętrznego. Pochodzi ono z obszaru marketingu wewnętrznego definiowanego jako “wykorzystanie marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz pokrewnych teorii, technik i zasad motywowania, mobilizowania i zarządzania pracownikami na wszystkich poziomach, aby stale ulepszać sposób, w jaki obsługują klientów zewnętrznych i siebie nawzajem” (Joseph, 1996, str. 57). W tej koncepcji dział HR dostarcza usług pracownikom firmy, w której sam jest zlokalizowany (Strużyna, 1996, str. 114). Podobne rozumienie prezentuje filozofia Total Quality Management zgodnie, z którą dostarczanie usług pracownikom przedsiębiorstwa postrzegane jest jako „dwustronny proces wymiany zachodzącej pomiędzy jednostkami zatrudnionymi w różnych działach tej samej firmy, gdzie dostawca jest odpowiedzialny za spełnienie potrzeb klienta wewnętrznego” (Marshall i in., 1998; za: Chang, Heung, 2010, str. 635). Wraz ze wzrostem wątpliwości odnośnie tego, w jakim stopniu dział HR realnie wspierają organizacje w spełnianiu ich celów biznesowych, zmiana ta wydaje się kluczowa (Bowen, 1996; za: Alleyne, Kakabadse, Kakabadse, 2007, str. 298). Powyższe przeformułowanie nie znajduje jedynie odzwierciedlenia w nomenklaturze, ale także w praktyce, bowiem niesie ze sobą odpowiedzialność za efekt pracy, a nie tylko sam fakt wykonania zadania. Jak twierdzą Flejterska, Gracz, Rosa i Smalec (2008, str. 13 – 14), „brak umiejętności identyfikacji i zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych powoduje

wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa i obniżenie poziomu kompleksowej jakości”. Zaspokajanie potrzeb stanowi integralną część budowania *employee experience* tj. relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją, na którą dział HR ma wpływ poprzez budowanie zaangażowania zatrudnionych (Plaskoff, 2017, str. 136). Działania w obszarze *employee experience* są zazwyczaj zaplanowane, a ich celem jest wywarcie pozytywnego wrażenia na pracowniku.¹²

Badania pokazały, iż aspekt ludzki organizacji stanowi aż 80% wartości dodanej dla organizacji (Hakim, Shukla, 2014, str. 90). Nie jest zatem zaskakującym fakt, iż, jak zostało wspomniane w poprzednim podrozdziale, oczekiwania wobec pracowników działów HR wzrastają. Najlepszym dowodem na prawdziwość powyższego stwierdzenia jest ewolucja modelu HR Business Partnera. W klasycznej już książce z 1997 roku Dave Ulrich opisał cztery role kluczowe dla dalszego rozwoju działu HR w firmie: agenta zmiany, rzecznika zmiany, specjalistę ds. administracyjnych oraz partnera biznesowego (Kalinowski, Litwin, Tomczyńska, 2018, str. 102). 20 lat później ich liczba nie tylko wzrosła do 9, ale także sam zakres działań uległ diametralnej zmianie. W 2017 badacze wskazali poniższe dziedziny (określane, również jako czynniki), które następnie zostały podzielone na trzy kategorie główne (Ulrich, Kryscynski, Brockbank, Ulrich, 2017, str. 15):

1. Kluczowe kompetencje:

- Pozycjoner strategiczny (ang. *strategic positioner*), wspierający firmę w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku,
- Wiarygodny aktywista (ang. *credible activist*), budujący relację opartą o zaufanie oraz proaktywne działania,
- Nawigator paradoksu (ang. *paradox navigator*), zarządzający trudnymi sytuacjami, które pojawiają się w każdej organizacji.

¹² Pozyskano z: <https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/> [17.09.2021]

2. Kompetencje związane z rolą “agenta strategicznego”:

- Orędownik kultury i zmiany (ang. culture and change champion), ułatwiający wprowadzenie zmian oraz zarządzający kulturą organizacyjną,
- Opiekun kapitału ludzkiego (ang. human capital curator), rozwijający umiejętności pracowników oraz kierowników i wspierający ich wydajność,
- Administrator wynagradzania (ang. total rewards steward), dbający o satysfakcję osób zatrudnionych przy użyciu finansowych oraz pozafinansowych czynników.

3. Kompetencje taktyczne

- Integrator technologii i mediów (ang. technology and media integrator), wykorzystujący technologię oraz media społecznościowe w tworzeniu wysoce wydajnej organizacji,
- Projektant analiz i interpretator (ang. analytics designer and interpreter), wykorzystujący dane w celu podjęcia najbardziej obiektywnej decyzji,
- Menadżer zgodności (ang. compliance manager), zapewniający podejmowanie działań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Na podstawie literatury oczekiwania stawiane wobec działów HR możemy na podstawie literatury podzielić na kilka kategorii. Pierwsza grupa dotyczy tych, powiązanych ze strategią organizacji (Schultz, 2019, str. 6). Jednym z najistotniejszych obecnie wymagań w tym zakresie jest wspieranie zarówno poszczególnych jednostek, jak i działów przedsiębiorstwa w taki sposób, aby mogły one efektywnie spełniać swoje cele (Hakim, Shukla, 2014, str. 90). Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi powinni pełnić rolę strategicznych doradców, odpowiedzialnych za implementację biznesowych rozwiązań (Schultz, 2019, str. 6). W tym celu wymagane jest posiadanie przez pracowników działów HR pogłębionej wiedzy na temat branży w jakiej funkcjonuje zatrudniająca ich firma (Longenecker, Fink, 2015, str. 22). Aspektu strategicznego dotyczy, również kolejne zadanie zespołów HR tj. promocja misji, wizji i wartości wyznawanych przez firmę wśród osób

zatrudnionych (Hakim, Schukla, 2014, str. 90). Drugi obszar oczekiwań związany jest z dokumentacją i analizą danych. Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi zobowiązani są do tworzenia polityk, procedur oraz zbiorów wytycznych, które w przejrzysty, jasny i czytelny sposób wyjaśniają obowiązujące w przedsiębiorstwie zasady i procesy (tamże, str. 90). Wzrastające tempo zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa wpływa na potrzebę zbierania oraz przetwarzania coraz większej ilości informacji, jak również dopasowywania odpowiednich mierników do wszystkich podejmowanych aktywności (Schultz, 2019, str. 6). To dzięki nim specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi są w stanie w sposób obiektywny ocenić postęp działań. W tym aspekcie istotny jest także postęp technologiczny, który niesie ze sobą wymóg implementacji innowacyjnych narzędzi (Schultz, 2019, str. 7). Kolejny zakres działań dotyczy zarządzania zespołem oraz relacji pracowniczych (Schultz, 2019, str. 6). Dział HR powinien stanowić wsparcie dla kierowników w każdym momencie cyklu życia pracownika w organizacji; poczynając od budowania marki pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów i klientów, profesjonalnie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji (Oraman, Unakitan, Selen, 2011, str. 413), poprzez wdrożenie jednostki w kulturę organizacyjną firmy, działania, dotyczące rozwoju oraz oceny (tamże, str. 414), dobieranie odpowiednich czynników motywacji finansowej i pozafinansowej, a kończąc na odpowiedzialności za proces rozstania się pracownika z organizacją – czy to w wyniku decyzji przełożonego czy osoby zatrudnionej. Ostatnim, a jednak niemniej istotnym obszarem, o którym badacze rzadko wspominają w kontekście pracy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi jest podejście pracowników działu HR do swoich klientów wewnętrznych. Podobnie jak osoba obsługująca klienta musi zachowywać się w sposób przyjazny, pomocny, kompetentny, tak i pracownik zespołu ZZL powinien odnosić się do jednostek zatrudnionych w innych działach firmy ze zrozumieniem, cierpliwością i szczerą chęcią udzielenia profesjonalnej pomocy (Hakim, Shukla, 2014, str. 91).

W świetle powyższych rozważań dział zarządzania zasobami ludzkimi zmuszony jest do podejmowania działań, których celem jest podnoszenie satysfakcji klientów wewnętrznych z poziomu świadczonych przez siebie usług. Kluczowym pytaniem staje się zatem: Jakie działania powinni podejmować specjaliści HR, aby zadowolenie pracowników

wzrastało? W wyniku poszukiwania odpowiedzi na wyrażoną powyżej wątpliwość powstał kolejny rozdział niniejszej rozprawy – Podejście procesowe w organizacji.

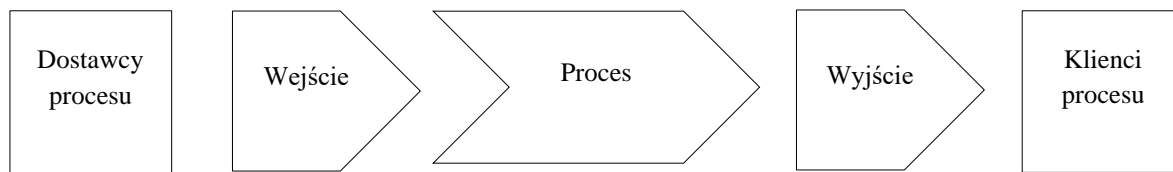
3. Podejście procesowe w organizacji

3.1. Pojęcie i ewolucja podejścia procesowego

W każdej organizacji istnieją procesy (Nowosielski, 2008, str. 40), jednak nie w każdej są one zidentyfikowane (Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 148). Realizacja założeń procesowych ma kluczowy wpływ na satysfakcję konsumenta, a świadomość istnienia powyższej zależności doprowadziła do rezygnacji z zarządzania tradycyjnego na rzecz zarządzania procesowego (Mazur, Obrzud, 2009, str. 218). To pierwsze obejmuje zarządzanie pojedynczymi działaniami, podczas, gdy drugie opiera się na zarządzaniu sekwencjami działań, w które zaangażowanych jest najczęściej kilka komórek organizacyjnych. Ciągłość poszczególnych etapów procesu oraz jego celowość w postaci uzyskania konkretnego efektu, wspomagają dostarczanie wartości dodanej dla klienta. W związku z powyższym nie jest zaskakującym fakt, iż obecnie następuje tzw. „efekt przebudowy organizacji”, czyli porzucenie przestarzałego podejścia funkcjonalnego na rzecz orientacji na procesy (Osbert – Pociecha, 2011, str. 122; Stalk, Black, 1994; za: Cyfert, 2009, str. 53; Marciniak, 2006, str. 11; Brzeziński i Bubel, 2016; za: Bitkowska, 2016, str. 4).

Kluczowe dla podejścia procesowego jest oczywiście samo zagadnienie procesu, posiadające w literaturze wiele zróżnicowanych definicji. Część autorów przedstawia proces jako ciąg zdarzeń, akcji, czynności bez wskazywania zarówno momentu inicjującego, jak i celu. Jednym z przykładów takiego rozumienia jest definicja przedstawiona przez Trockiego (2003, str. 207), według którego proces to „przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian”. Inni badacze zwracają uwagę dodatkowo na efekt i cel procesu tj. najczęściej dostarczenie wyrobu do klienta. Zgodnie z powyższym proces uznaje się za „logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, który prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, poprzez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami” (Skrzypek, 2000, str. 146) oraz „sekwencję czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego” (Armistead, Rowland, 1996, str. 35), jak również „ciąg działań ukierunkowanych na klienta, których celem jest jego zadowolenie” (Hammer, Champy, 1997, str. 47). Podobne rozumienie prezentuje definicja procesu przedstawiona przez

Szczepańską i Bugdola (2016, str. 14). W ocenie badaczy proces stanowi „całość złożoną z wejścia (np. zakupu i dostarczenia zasobów materiałowych), kolejnych etapów (przetwarzania i zasilania innych procesów) i wyjścia, czyli dostarczenia wyrobu (jako wyniku procesu) do klienta” (Szczepańska, Bugdol, 2016, str. 43). Model procesu, spójny z powyżej przedstawionymi definicjami, w którym źródłem procesu są dostawcy, a wyjścia trafiają do klientów nosi nazwę SIPOC (ang. supplier – input – process – output – client). Został on przedstawiony na Rysunku nr 4.



Rysunek 4. Model procesu i jego interakcji z otoczeniem (SIPOC)

Źródło: Biesok, 2019, str. 26

Organizacje, działające w dynamicznym środowisku zmuszone są do poszukiwania nowoczesnych rozwiązań i sposobów na odniesienie sukcesu w walce o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Podejście procesowe jest jednym z nich. Zgodnie z definicją przedstawioną przez Bitkowską (2009, str. 7) jest to „koncentracja na procesach biznesowych i odpowiednie sterowanie nimi i ich kontrola”. W ocenie Biesoka (2019, str. 27), pod pojęciem podejścia procesowego można rozumieć „swoisty rodzaj świadomości i ukierunkowania się organizacji na procesy w niej zachodzące”. Za główne czynniki, które przyczyniły się do rozwoju podejścia procesowego uważa się m.in.: indywidualizację potrzeb i oczekiwań klienta, możliwości komunikowania wynikające z rozwoju technologii, wzrastające turbulencje otoczenia i wewnątrz organizacji oraz krótszy cykl życia produktów (Perechuda, 1997, str. 34 – 35). Zrozumienie obecnego kształtu podejścia procesowego wymaga analizy w jaki sposób ewoluowało ono na przestrzeni ostatniego stulecia. Jego korzenie sięgają lat 20. XX w. kiedy to po raz pierwszy proces produkcyjny podzielono na proste czynności (Wąchoł, 2018, str. 221). Procesy postrzegane były jako „sekwencyjne działania opisujące kolejne operacje (często ruchy robocze), jakie ma wykonać robotnik taśmy produkcyjnej”

(Bitkowska, 2009, str. 14), a pomysłodawcom powyższego rozwiązania przyświecała przede wszystkim idea zwiększenia produktywności¹³. Wraz z biegiem czasu, powstaniem naukowej organizacji pracy oraz ukształtowaniem się kolejnych nurtów tj. humanizacyjnego i uniwersalistycznego, usprawnieniami zaczęto obejmować coraz większą ilość procesów funkcjonujących w organizacji, w tym także procesów zarządzania (Czekaj, red., 2009, str. 18). W latach 80 – 90. XX w. zaczęto koncentrować się na „systemie relacji wewnątrzorganizacyjnych projektowanych wokół zachodzących procesów” (tamże, str. 23). Celem stało się maksymalizowanie wartości dostarczanej klientom, dostawcom, odbiorcom oraz interesariuszom. Wraz z rozwojem podejścia procesowego pojawił się nowy nurt współczesnej teorii i praktyki gospodarczej – zarządzanie procesami biznesowymi (Business Process Management – BPM) (Czekaj, red., 2009, str. 9). Jego idea powstała pod koniec XX w. w wyniku popularyzacji analizy obiektowej oraz nowoczesnych koncepcji zarządzania. Procesy biznesowe to „określona grupa procesów operacyjnych bezpośrednio związanych z generowaniem wartości dodanej i kształtowaniem satysfakcji klienta” (Czekaj, red., 2009, str. 34). Celem zarządzania procesami biznesowymi jest podniesienie skuteczności działań, zwiększenie efektywności organizacyjnej i ekonomicznej, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz satysfakcji klienta (tamże, str. 9). Obecnie w ramach zarządzania procesami firmy wykorzystują wiele zróżnicowanych metod takich jak: Six Sigma, przedstawiony w podrozdziale 1.1. reengineering, 5S czy filozofia kaizen, nastawiona na ciągłą, systematyczną poprawę przebiegu procesu poprzez identyfikację słabych ogniw oraz na rozwiązywanie bieżących problemów (Brajer – Marczak 2009, str. 154; Wąchoł, 2018, str. 221). W Tabeli nr 2 przedstawiono etapy rozwoju podejścia procesowego.

¹³ Pozyskano z: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit> [14.07.2019]

Etapy	Założenia podejścia procesowego
Pierwsza fala, lata 20. XX w. Teoria zarządzania F. Taylora Podstawy naukowej teorii organizacji	Cel: lepiej wykorzystać czas pracy i obniżyć koszty produkcji. Metoda: – podział procesu na czynności proste, – racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych, – eliminacja czynności zbędnych, – sprzężona z systemem wynagradzania.
Druga fala, lata 80. – 90. XX w. BPR – Business Process Reengineering; M. Hammer i J. Champy	Cel: ukierunkowanie na wartość dodaną, przeprojektowanie procesu. Metoda: – jednorazowe przedsięwzięcie typu projekt, – redukcja wykorzystywanych zasobów, – outsourcing.
Trzecia fala, koniec lat 90. XX w. BPM – Business Process Management Zarządzanie procesami biznesowymi	Cel: umożliwić ewolucyjne wprowadzanie zmian poprzez likwidację luki pomiędzy rozwiązaniami informatycznymi a biznesowymi. Metoda: – całościowe podejście do organizacji, – proces jako podstawowy punkt odniesienia.

Tabela 2. Ewolucja podejścia procesowego

Źródło: Bitkowska, 2009, str. 13

Szczególnym przejawem realizacji podejścia procesowego w organizacji jest zarządzanie procesowe (Biesok, 2019, str. 29). Zarządzanie procesowe definiuje się jako „podejmowanie decyzji dotyczących osiągnięcia zakładanych celów realizacji procesów w organizacji” (Szczepańska, Bugdol, 2016, str. 11). Zairi (1997, str. 64) wskazuje, iż jego główny cel stanowi „analiza i nieustanne doskonalenie podstawowych obszarów takich jak marketing, produkcja, komunikacja oraz innych kluczowych elementów operacyjnych przedsiębiorstwa”. Przejawem ciągłości w zarządzaniu procesowym jest systematyczna ocena sposobu funkcjonowania procesów oraz wprowadzanie korekt, jeśli rezultaty odbiegają od przyjętych norm (Brilman, 2002, str. 293). I choć za implementacją zarządzania procesowego przemawiają obecnie zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji m.in. globalizacja, postęp technologiczny, wprowadzanie nowych uregulowań prawnych oraz rosnące wymagania jakościowe klientów (Armistead, Pritchard, Machin, 1999, str. 69) wiele

firm nadal nie podejmuje decyzji w tym obszarze. W ocenie Bitkowskiej (2016, str. 4) wynika to z faktu, iż istnieje „luka w zakresie badań ukierunkowanych na identyfikację uwarunkowań związanych z wprowadzaniem zarządzania procesowego w organizacjach oraz potwierdzonych w praktyce szczegółowych zaleceń związanych nie tylko z wdrażaniem, ale i bieżącym funkcjonowaniem zorientowanych procesowo systemów zarządzania”. W związku z powyższym w kolejnym podrozdziale zaprezentowano korzyści związane z implementacją podejścia procesowego w przedsiębiorstwie.

3.2. Korzyści wynikające z implementacji podejścia procesowego w organizacji

Podejście procesowe uznaje się obecnie za jeden z najnowocześniejszych trendów w zarządzaniu (Bitkowska, 2011, str. 165) i coraz częściej wykorzystuje w przedsiębiorstwach (Skrzypek, 2000, str. 143) – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Pozytywny wpływ związany z implementacją podejścia procesowego badacze obserwują nie tylko wewnątrz organizacji, ale także w jej relacjach z otoczeniem (Yaghi, 2010; za: Alzoubi, Khafajy, 2015, str. 17).

Z punktu widzenia prakseologii obejmuje ono takie zagadnienia, jak efektywność, wydajność, skuteczność czy produktywność, a każde z nich jest bliskie spełnianiu celów firmowych (Szczepańska, Bugdol, 2016, str. 38 - 39). Podobnie jak w latach 20. XX w. pomysłodawcom podziału procesu na czynności przyświecała idea zwiększenia produktywności, tak i obecnie, podejście procesowe często służy poprawie efektywności¹⁴. O istocie podejścia procesowego świadczy fakt, iż w normie ISO 9000:2000 osiągnęło ono „status unormowanych działań podlegających certyfikacji” (Mazur, Obrzud, 2009, str. 218). Stanowi ono podstawowy wymóg systemu zarządzania jakością (Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 148). Dzięki niemu możliwe staje się wykorzystywanie odpowiednich mierników jakościowych i ilościowych, a także analiza pozyskanych danych (Donkin, 2005; za: Kucharčíkova, Mičiak, 2018, str. 4). W efekcie rośnie poziom stabilności oraz odporności na wpływy zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne oraz poziom elastyczności (Niemczyk, 2005, str. 229 – 237), której przejawem jest możliwość bardziej innowacyjnego zastosowania

¹⁴ Pozyskano z: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit> [14.07.2019]

techniki i technologii, jak również usprawnienie systemu decyzyjnego (Sajkiewicz, red., 2002, str. 22). Harrington (1991, str. 16) wskazuje na zapewnienie kompleksowego spojrzenia na model biznesowy, ograniczenie poziomu błędów i doskonalenie systemu pomiaru. W aspekcie ludzkim podejście procesowe ukierunkowane jest na dostarczanie wartości klientowi i innym stronom zainteresowanym (tamże, str. 16). Pozwala ono na odmrożenie skostniałych struktur i stanowi istotny czynnik w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa, jak również wspomaga weryfikację efektów pracy oraz zwiększa zaangażowanie poszczególnych jednostek (Cieśliński, 2009, str. 47, 51). Podobnego zdania w aspekcie odczuć osób zatrudnionych jest Grajewski (2007, str. 188 – 189) oraz Gruchman (Bitkowska, 2009, str. 88). Pierwszy badacz twierdzi, iż dzięki podejściu procesowemu jednostki są przekonane o posiadaniu wpływu na uzyskiwany rezultat. Drugi badacz wskazuje dodatkowo na lepszą współpracę pomiędzy pracownikami, wyraźnie zwiększoną komunikację wewnętrzną oraz zmniejszenie ilości konfliktów wewnętrznych.

Dynamicznie zmieniające się otoczenie firm wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie sposobów na zwiększenie elastyczności i szybsze dopasowywanie się do następujących zmian. Jak zostało wspomniane w rozdziale 1., firmy coraz częściej stawiają na spojrzenie horyzontalne, a nie tak, jak dotychczas – wertykalne, co jest w pełni spójne z koncepcją przenikających się i oddziałujących na siebie procesów (Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 148). Przeciwnie do procesowego podejście funkcjonalne nie zapewnia, tak istotnej obecnie, dynamiki działania i elastyczności wobec zmieniającego się otoczenia (Wąchoł, 2018, str. 220). Podejście procesowe niewątpliwie stanowi odpowiedź na te wyzwania (Szewczyk, 2018, str. 16; Grajewski, 2007, str. 188 – 189), bowiem pozwala na budowanie integralności i spójności organizacji (Marciniak, 2006, str. 11). Harrington (1991, str. 16) twierdzi nawet, iż do pewnego stopnia zapewnia ona kontrolowalność następujących zmian. Co więcej, zgodnie z podejściem procesowym, rezultaty są osiągane nie tylko w krótszym okresie czasu, ale także w bardziej efektywny sposób (McCormack, Johnson, 2001, str. 105). Następuje to w dużej mierze poprzez lepszą alokację dostępnych zasobów (Porter, 1985; za: Alzoubi, Khafajy, 2015, str. 18; Harrington, 1991, str. 16) i rozpoznanie potrzeb klientów (Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 148), a co za tym idzie spełnienie ich oczekiwań względem produkowanych dóbr i oferowanych usług. Podejście procesowe pozwala funkcjonować przedsiębiorstwu tak, aby ograniczało koszty (Grajewski, 2017, str.

188 – 189) i generowało wyższą wartość dodaną dla klientów, a w następstwie wyższe zyski dla udziałowców¹⁵. Dowodem dla powyższego stwierdzenia są wyniki przeprowadzonego przez firmę Gartner badania, zgodnie, z którymi aż 80% firm, które decydują się na implementację podejścia procesowego osiąga wyższą wewnętrzną stopę zwrotu (ang. *internal rate of return*)¹⁶. Działanie to przynosi korzyści także w obszarze pozafinansowym. Škrinjar i in. (2007; za: Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 149) wykazali, iż istnieje pozytywna korelacja między stosowaniem podejścia procesowego a poziomem satysfakcji pracowników, klientów i dostawców. Oparte na realnych priorytetach gospodarczych podejście procesowe stanowi podstawę działania dzisiejszych organizacji oraz środek do celu stanowiący budowanie przewagi konkurencyjnej (Brilman, 2002, str. 293; Szewczyk, 2018, str. 16; Grela, 2013, str. 169).

Osiągnięcie możliwie największych korzyści wymaga zarówno starannego wdrożenia podejścia procesowego, jak również późniejszego zarządzania procesami w sposób odpowiedni dla danej organizacji. Każde przedsiębiorstwo powinno zadbać o aspekty związane z zapewnieniem długotrwałego działania procesu, a także zweryfikować czy pozwalają na to obecnie posiadane zdolności organizacyjne¹⁷. Pierwsza grupa obejmuje między innymi podział odpowiedzialności za wykonywanie zadań w ramach procesu, zapewnienie wykonawcom niezbędnych umiejętności, nadzór osoby odpowiadającej za sukces w danym obszarze, dopasowanie systemów informacji oraz dobranie mierników wykorzystywanych do pomiaru. Osoby odpowiedzialne za proces powinny w sposób możliwie jak najbardziej obiektywny dokonywać jego regularnej ewaluacji, weryfikacji zgodności z obowiązującymi zasadami, poszukiwać nieścisłości oraz dostępnych usprawnień, zarówno w aspekcie potencjalnych ryzyk, jak i doskonalenia (automatyzacja, standaryzacja)¹⁸. Za warunek *sine qua non* dla powodzenia wyżej wspomnianych działań uznaje się zrozumienie wartości podejścia procesowego przez kadrę zarządzającą,

¹⁵ Pozyskano z: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit> [14.07.2019]

¹⁶ Pozyskano z: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/calculating-return-on-investment-roi-on-business> [29.05.2022]

¹⁷ Pozyskano z: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit> [14.07.2019]

¹⁸ Pozyskano z: <https://www.processmaker.com/blog/5-ways-to-unlock-roi-with-business-process-management/> [29.05.2022]

postrzeganie przez pracowników klienta oraz pracy zespołowej jako wartości nadrzędnej, a także posiadanie przez osoby zatrudnione eksperckiej wiedzy, dotyczącej tego, w jaki sposób podejście procesowe powinno być zaimplementowane w praktyce. Potwierdzeniem dla powyższego są wyniki badań własnych zaprezentowane przez Gębczyńską i Jagodzińskiego (2017, str. 154). W procesie analizy wyników wysnuli oni wniosek, iż motywacja wdrożenia podejścia procesowego ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia wspomnianych korzyści, a co za tym idzie sukcesu całego przedsięwzięcia.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano procesy zarządzania zasobami ludzkimi – analizę literaturową podstawowych procesów, jak i szczegółowy opis, tych, które zostały przez badanych uznane za kluczowe z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

4. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi

4.1. Podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Literatura dostarcza opisu wielu procesów, które zdaniem badaczy powinny być realizowane przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie jej analizy wyłoniono 30 podstawowych procesów¹⁹. Poniżej zaprezentowano krótkie charakterystyki każdego z nich, zawierające przede wszystkim cele główne ich realizacji. Rozpoznane procesy zarządzania zasobami ludzkimi zostały ułożone zgodnie z logiką cyklu życia pracownika w organizacji tj. dotyczące wchodzenia ludzi do organizacji, funkcjonowania ludzi w organizacji oraz wychodzenia ludzi z organizacji (Pocztowski, 2003, str. 39; Bugdół, Stańczyk, 2018, str. 34).

Za podstawowe procesy, dotyczące wchodzenia ludzi do organizacji badacze uznają:

- adaptację i integrację nowych pracowników do środowiska organizacyjnego
(Marciniak, 2006, str. 10; Strużyna, 1996, str. 59)

Proces adaptacji i integracji ma na celu zapoznanie pracownika z organizacją pracy w firmie, procedurami, kulturą organizacyjną oraz wyznawanymi wartościami w przedsiębiorstwie (Juchnowicz, 2003; za: Ciekanski, 2012, str. 131). Szczegółowo proces obejmuje: przystosowanie pracownika do warunków i wymagań w pełnionej roli, umożliwienie rozpoczęcia pracy bez odczuwania stresu, kształtowanie wiedzy nowozatrudnionej osoby w zakresie przedsiębiorstwa oraz samego stanowiska, zapoznanie pracownika z panującymi w firmie normami i zwyczajami, jak również kształtowanie u pracownika odpowiedniego stosunku do wykonywanych zadań i obowiązków (Ciekanski, 2010, str. 12).

¹⁹ Szerszy opis każdego z 30. podstawowych procesów znajduje się w Załączniku nr 1.

- **rekrutację i selekcję** (Marciniak, 2006, str. 10; Szczepańska, 2016, str. 55; Kraśnicka, Głód, 2009, str. 547; Kostera, Kownacki, 2006, str. 402, 408; Brilman, 2002, str. 357; Sajkiewicz, red., 2002, str. 76)

Proces rekrutacji ma na celu zebranie odpowiedniej ilości aplikacji od kandydatów na dane stanowisko. Następnie rozpoczynany jest proces selekcji, w którym wyłania się osobę, której profil zawodowy w największym stopniu odpowiada określonym w danej roli wymaganiom.

Do drugiej, najliczniejszej grupy procesów dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji możemy na podstawie analizy literatury zaliczyć m.in.:

- **administrację kadrową** (Marciniak, 2006, str. 10; Marciniak, 2018, str. 72; Pochtowski, 2003, str. 40)

Proces administracji kadrowej ma na celu opiekę nad pracownikiem, głównie w obszarze zarządzania dokumentacją. Do zadań osób odpowiedzialnych za proces należą m.in. przygotowanie umowy i dokumentacji dla nowego pracownika, zgłoszenie zatrudnienia do odpowiednich instytucji, rejestracja pracownika w systemie kadrowym i założenie akt osobowych pracownika, bieżąca aktualizacja danych oraz zapewnienie ich zgodności z przepisami, monitorowanie istotnych terminów (umowy na czas określony, badania lekarskie, szkolenia BHP), a także czynności kadrowe i płacowe związane z zakończeniem współpracy z firmą.

- **benchmarking**²⁰

Benchmarking to proces, który ma na celu porównywanie wyników organizacji do osiągnięć firm konkurencyjnych lub firm wiodących w danej branży, co w efekcie pozwala na wykorzystanie stosowanych przez owe przedsiębiorstwa najlepszych metod działania.

²⁰ Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf> [29.12.2018]

- budowanie *employee experience* i wizerunku pracodawcy (Marciniak, 2018, str. 962)

Proces budowania *employee experience* oraz wizerunku pracodawcy polega na świadomym kształtowaniu przez przedsiębiorstwo doświadczeń pracowników oraz otoczenia (w tym również potencjalnych kandydatów, dostawców, partnerów biznesowych) nabywanych w momencie kontaktu z firmą.

- budowanie kultury organizacyjnej (Lipka, 2000, str. 142)

Proces budowania kultury organizacyjnej polega na promowaniu wśród osób zatrudnionych wyznawanych przez przedsiębiorstwo norm i wartości, jak również preferowanych postaw i sposobów zachowania. Ma na celu zapewnienie spójności celów organizacji z celami zawodowymi realizowanymi przez pracowników.

- budowanie satysfakcji z pracy²¹

Budowanie satysfakcji z pracy polega na kształtowaniu pozytywnego stosunku pracowników do organizacji, wypełnianych obowiązków oraz współpracowników. Może przejawiać się m.in. w zaspokajaniu celów zawodowych czy rozwojowych osób zatrudnionych, zapewnianiu odpowiedniej atmosfery w pracy czy udostępnianiu określonych korzyści związanych z podjęciem zatrudnienia.

- dbałość o czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej (Tyrańska, 2009, str. 266)

Powyższy proces ma na celu stworzenie w organizacji jednolitego systemu motywacyjnego, czyli systemu oddziaływania na pracowników, dzięki któremu zostaną dostarczone narzędzia służące do motywowania, zarówno w zakresie obszaru płacowego (np. premie, bonusy finansowe), jak i pozapłacowego (np. prywatna opieka medyczna).

- doskonalenie zarządzania funkcją personalną oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2003, str. 40)

Proces doskonalenia zarządzania funkcją personalną oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi polega na jak najlepszym dopasowaniu się do oczekiwań stawianych przed obecnie funkcjonującymi w przedsiębiorstwach działami HR. Celem procesu jest

²¹ Pozyskano z: <https://work.chron.com/employee-retention-satisfaction-1307.html> [27.01.2020]

dostarczanie wartości oraz zapewnienie spójności działań podejmowanych przez specjalistów ZZL z misją i wizją organizacji, a także podlegającą zmianom w czasie strategią.

- kształtowanie kosztów pracy (Lipka, 2000, str. 145; Sępek, 2010, str. 61; Tyrańska, 2009, str. 266)

Proces kształtowania kosztów pracy obejmuje działania służące optymalizacji (w praktyce najczęściej redukcji (Papaj, 2016, str. 95)) wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo w obszarze ludzkim. Za koszty pracy uznaje się za „pełne wynagrodzenie pieniężne lub w naturze, płacone przez pracodawcę na rzecz pracownika, w zamian za wykonywaną przez niego pracę w czasie okresu księgowego” (Chład, 2016, str. 177).

- kształtowanie stylów menedżerskich²²

Proces kształtowania stylów menedżerskich ma na celu dobór oraz szkolenie kierowników tak, aby ich sposób zarządzania podwładnymi był zgodny z obowiązującą w danym przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną oraz promowanymi przez nie wartościami.

- motywowanie (Lipka, 2000, str. 135; Kraśnicka, Głód, 2009, str. 547)

Proces motywowania ma na celu „wpływanie na zachowania pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działania zgodne z celami organizacji” (Leśniewski, Berny, 2011, str. 99).

- oceny pracowników (Marciniak, 2006, str. 10; Lipka, 2000, str. 133; Kraśnicka, Głód, 2009, str. 547; Kostera, Kownacki, 2006, str. 415; Brillman, 2002, str. 359; Sajkiewicz, red., 2002, str. 76; Szczepańska, 2016, str. 55)

Proces ocen pracowników jest realizowany ze względu na chęć zapewnienia najwyższej jakości wykonywanych przez pracowników zadań. Co więcej, stanowi narzędzie rozwoju kompetencji kadry oraz pomaga osiągać jednostkom coraz lepsze wyniki. Proces ocen składa się z kilku etapów: przygotowania do przeprowadzenia oceny, faktycznej oceny pracowników, zamknięcia oceny, w tym analizy wyników oceny oraz archiwizacji dokumentów oraz weryfikacji przebiegu procesu oceny (Szczepańska, 2016, str. 58).

²² Pozyskano z: <https://hrbusinesspartner.pl/artykul/strategia-hr> [02.05.2020]

- **planowanie zatrudnienia** (Marciniak, 2006, str. 10; Poczowski, 2003, str. 40; Lipka, 2000, str. 118; Kraśnicka, Głód, 2009, str. 547; Kostera, Kownacki, 2006, str. 404; Sajkiewicz, red., 2002, str. 7; Tyrańska, 2009, str. 266; Szczepańska, 2016, str. 55)

Proces planowania zatrudnienia ma na celu zapewnienie odpowiedniej ilości zasobów ludzkich tak, aby uniknąć zarówno utraty środków, gdy mamy do czynienia ze zbyt dużą ilością pracowników, jak również potencjalnego niedoszacowania i ryzyka, iż część zadań nie zostanie wykonana. Proces obejmuje działania z zakresu analizy zapotrzebowania na personel, opracowania planu zatrudnienia oraz oceny planowania (Szczepańska, 2016, str. 57).

- **pobudzanie kreatywności i innowacyjności pracowników** (Marciniak, 2006, str. 23)

Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi podejmują szereg działań służących budowaniu zaangażowania, co sprzyja rozwiązywaniu problemów w nietuzinkowy sposób oraz generowaniu nowych pomysłów, a zatem pobudzaniu kreatywności i innowacyjności pracowników. Najczęściej wachlarz owych zadań obejmuje dzielenie się odpowiednimi informacjami, szkolenia oraz zapewnienie satysfakcjonującego wynagrodzenia (Pfeffer 1998; Marchington, Grugulis 2000; za: Gould – Williams, Davies, 2005, str. 6; Legge, 1995, str. 67).

- **rozwój kompetencji pracowniczych** (Marciniak, 2006, str. 10; Lipka, 2000, str. 127)

Celem procesu jest zapewnienie organizacji odpowiedniego poziomu kwalifikacji i motywacji osób zatrudnionych, które umożliwiają realizację założonej strategii. Rozwój kompetencji pracowników stanowi warunek konieczny do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, pozyskiwania nowych rynków oraz opracowywania nowoczesnych produktów, technologii i usług.

- **rozwijanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi**²³

Rozwijanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi związane jest z aktywnym modyfikowaniem oprogramowania dostępnego dla pracowników w tym obszarze

²³ Pozyskano z: <https://hrbusinesspartner.pl/artukul/strategia-hr> [02.05.2020]

tak, aby było ono zgodne nie tylko z wymogami prawnymi oraz bieżącymi potrzebami pracodawcy, ale także najnowszymi osiągnięciami technologicznymi.

- tworzenie i zarządzanie systemami wynagrodzeń (Pocztowski, 2003, str. 40; Kostera, Kownacki, 2006, str. 420; Sajkiewicz, red., 2002, str. 76)

Proces ma na celu zatrudnienie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, wspieranie wysokiej jakości wykonywanych przez nich obowiązków, kształtowanie nowych zachowań, niezbędnych z punktu widzenia zmian zachodzących w obszarze organizacji, motywowanie do osiągnięć w pracy oraz zatrzymanie w przedsiębiorstwie wykwalifikowanych i efektywnych jednostek (Smyk, 2002, str. 138).

- tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Oleksyn, 2015, str. 315)

Celem procesu tworzenia polityk i procedur w zakresie HR jest zapewnienie firmie możliwości pracy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w sposób ciągły i niezakłócony, co ma miejsce przede wszystkim dzięki poszerzaniu i aktualizowaniu wiedzy pracowników na temat obowiązujących w powyższym temacie zasad.

- usprawnianie komunikacji w przedsiębiorstwie (Lipka, 2000, str. 139; Marciniak, 2006, str. 23)

Proces usprawniania komunikacji w przedsiębiorstwie obejmuje działania mające na celu zapewnienie możliwie najpłynniejszej wymiany przekazów werbalnych i niewerbalnych płynących od i do osób zarządzających firmą.

- wprowadzanie nowych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Marciniak, 2006, str. 16)

Realizacja procesu wprowadzania nowych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez dział HR jest odpowiedzią na pojawiające się odkrycia w sferze informacyjno – komunikacyjnej. Działania z tego zakresu pomagają firmie odpowiednio reagować na wymagania klientów oraz bieżące wyzwania.

- wspieranie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (²⁴; Marciniak, 2006, str. 76)

W powyższym procesie celem jest uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa kwestii prospołecznych i proekologicznych oraz podejmowanie aktywnych działań na rzecz tych idei. Dział HR powinien nie tylko wyznaczać obszary zaangażowania, ale także pełnić rolę promotora owych akcji wśród osób zatrudnionych.

- wspieranie efektywności pracy (Pocztowski, 2003, str. 40; Marciniak, 2006, str. 10)

Na proces wspierania efektywności pracy składają się działania realizowane w ramach wielu pozostałych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Są to aktywności m.in. takie jak: tworzenie odpowiednich mierników, analiza danych, szkolenie pracowników, weryfikacja postępów rozwojowych kadry, wdrażanie nowych narzędzi oraz doskonalenie procesów.

- wspieranie rozwoju pracowników oraz szkolenia (Marciniak, 2006, str. 10; Pocztowski, 2003, str. 40; Lipka, 2000, str. 127; Kostera, Kownacki, 2006, str. 428)

Proces wspierania rozwoju pracowników oraz szkolenia ma na celu „konfigurację przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności (...), które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej [kadry] efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” (Pocztowski, 2003, str. 294).

- wspieranie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą (work – life balance) (Clutterbuck, 2003, str. 3)

Powyższy proces ma na celu podejmowanie przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi działań wspomagających pracowników w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a czasem, który poświęcają na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych. Do wachlarza owych działań należy m.in. umożliwienie pracy zdalnej,

²⁴ Pozyskano z: <https://smallbusiness.chron.com/hr-functions-emerging-business-trends-65163.html>

[30.01.2020]

zapewnienie elastycznych godzin pracy, organizowanie sesji podnoszących świadomość zatrudnionych w zakresie dbania o zdrowie oraz zajęć aktywności fizycznej np. jogi.

- wspieranie zarządzania jakością (Marciniak, 2006, str. 47)

Proces polega na dbałości o stosowanie procedur, zatrudnieniu kadry posiadającej odpowiednie kompetencje oraz zapewnieniu niezakłóconego przepływu informacji (Marciniak, 2006, str. 47) tak, aby pracownicy wykazywali się pozytywną postawą i wysoką motywacją wobec realizacji działań z zakresu zarządzania jakością.

- zapewnienie elastyczności zatrudnienia oraz mobilności pracowników²⁵

Celem procesu zapewnienia elastyczności zatrudnienia oraz mobilności pracowników przez specjalistów HR jest kształtowanie takich warunków pracy, w których osiągnięcie powyższego stanie się możliwe. Do takich działań zaliczyć można implementację zgodnych z prawem rozwiązań z zakresu czasu pracy (przerwany system czasu pracy, równowżny system czasu pracy) oraz nowych form zatrudnienia (umowa B2B, praca zdalna) wsparcie prawne, kadrowe i organizacyjne pracowników zainteresowanych zmianą np. lokalizacji firmy.

- zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy (Boyd, 2004, str. 14)

Jednym z podstawowych zadań działu zarządzania zasobami ludzkimi jest podejmowanie działań z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, które obejmują przede wszystkim dbałość o aspekty formalne: organizowanie szkoleń wstępnych i okresowych pracowników, zapoznawanie zatrudnionych z ryzykiem zawodowym, a także promowanie odpowiednich postaw.

- zarządzanie zmianą (Marciniak, 2006, str. 23; Zbiegień – Maciąg, red., 1998, str. 35)

Rola specjalistów ZZL w procesie zarządzania zmianą dotyczy w głównej mierze przygotowania pracowników, zarówno osób zarządzających, jak również szeregowych pracowników. Obszarami, które powinny zostać uwzględnione są: zapewnienie wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozumienia potrzeb organizacji i sytuacji, w której firma się

²⁵ Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/deloitte-uk-gmt-roleof-hr-in-global-mobility.pdf> [02.05.2020]

znalazła, podejmowanie odpowiednich działań, gdy ewentualnie pojawi się opór przed akceptacją zmian, zarządzanie komunikacją oraz zarządzanie relacjami.

Do ostatniej grupy procesów, dotyczących wychodzenia ludzi z organizacji można zaliczyć:

- **wspieranie pracowników odchodzących z organizacji** (Fischer, 2004: za: Marciniak, 2006, str. 33; Kraśnicka, Głód, 2009, str. 547; Strużyna, 1996, str. 92)

Proces wspierania pracowników odchodzących z organizacji ma na celu zarówno dopełnienie formalności, które są niezbędne w świetle zapisów prawa pracy, ale także stanowi formę pożegnania osoby rozstającej się z firmą. Pozwala jednostce na wskazanie powodu odejścia oraz obszarów, w których firma może podjąć działania naprawcze. Wszelkie działania podejmowane w związku z opisywanym procesem mają pozytywny wpływ na *employee experience* i tworzenie wizerunku pracodawcy.

4.2. Kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych

W ramach przyjętego postępowania badawczego spośród 30. opisanych powyżej procesów podstawowych wybrane zostały kluczowe²⁶. Zgodnie z logiką zasady Pareto do dalszych analiz zaliczono 6 z nich:

- Rekrutacja i selekcja,
- Administracja kadrowa,
- Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- Budowanie kultury organizacyjnej,

²⁶ Kryterium kluczowości zostało przyjęte z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych. Kryteria doboru pierwszej (30) i drugiej (6) grupy procesów, jak również procedura postępowania badawczego zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 6.2.

- Doskonalenie zarządzania funkcją personalną oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi,
- Dbłość o czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej.

W celu wyznaczenia tych procesów przygotowano narzędzie zawierające krótkie charakterystyki 30. podstawowych procesów wybranych na podstawie analizy literatury. W drugim kroku link do kwestionariusza zamieszczono na forach branżowych i poproszono osoby związane z HR, zgodnie z logiką metody sędziów kompetentnych, o ich uszeregowanie przy użyciu kryterium istotności z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy zespołów HR (patrz Załącznik nr 3, str. 218). Do grupy respondentów włączono pracowników działów HR oraz menadżerów tj. klientów wewnętrznych działów HR zatrudnionych w firmach branży informatycznej. Decyzja ta była podyktowana rozległą wiedzą specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie realizowanych przez nich procesów. Kierownicy natomiast zostali zaproszeni do badania ze względu na korzystanie z usług działów HR oraz posiadanie szerszej (niż w przypadku pozostałych pracowników, zajmujących poza kierownicze stanowiska) perspektywy. Poniżej zamieszczono opis 6. kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi²⁷.

Proces 1 - Rekrutacja i selekcja

Proces rekrutacji i selekcji został uznany za mający istotny wpływ na poziom satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR przez największą ilość respondentów. Owa prawidłowość nie wydaje się zaskakująca, bowiem rekrutacja – zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna – oraz selekcja kandydatów to pierwszy etap organizowania personelu. Nazbyt często pojęcia te traktowane są jako równoznaczne, a co za tym idzie używane zamiennie. Jest to powszechny błąd, albowiem choć działania realizowane w ramach owych procesów mają doprowadzić ostatecznie do zatrudnienia odpowiedniego kandydata, w ich skład wchodzi odmienny zakres aktywności. Jak twierdzi Prokopowicz

²⁷ Opis pozostałych 24. procesów został przedstawiony w Załączniku nr 1 niniejszej rozprawy.

(2016, str. 27), „rekrutacja to pozyskanie puli kandydatów na określone stanowisko pracy w celu zapewnienia optymalnej liczby kandydatów do procesu selekcji”. W podobny sposób rekrutację przedstawiają Schwan i Seipel (1995, str. 63), twierdząc, iż zadaniem rekrutacji jest „zapewnienie personelu w odpowiedniej ilości, jakości, miejscu i czasie z wewnątrz lub otoczenia przedsiębiorstwa w celu pokrycia aktualnych lub mogących wystąpić w niedalekiej przyszłości niedoborów kadrowych”. Rozpoczynając poszukiwania najlepszego na dane stanowisko kandydata, osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie procesu powinna podjąć decyzję o obszarze poszukiwań poprzedzoną analizą m.in. obecnej sytuacji na rynku pracy, fazy rozwoju przedsiębiorstwa, modelu zarządzania kadrami, strategii rozwoju kariery w firmie oraz szeregiem ról, na którą poszukiwany jest kandydat (Jamka, 2002, str. 219 – 220). Jak zostało wspomniane, możemy ją podzielić na wewnętrzną oraz zewnętrzną (Lipka, 2000, str. 124). Pierwszy rodzaj ogranicza poszukiwania odpowiednich kandydatów wśród osób już zatrudnionych, co niesie ze sobą szereg dodatkowych korzyści. Są to m.in. zapewnienie możliwości rozwoju kariery zawodowej, zwiększenie zaangażowania oraz obniżenie rotacji personelu (Kostera, Kownacki, 2006, str. 410). Wynika to z faktu, iż promowanie pracowników można uznać za najlepszy sposób motywowania, który buduje pewność, że przedsiębiorstwo faktycznie daje szansę rozwoju i wspiera pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji. Jamka (2002, str. 212) zwraca dodatkowo uwagę na obustronną znajomość – kandydata i firmy, co sprawia, iż spada ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji. Kolejną zaletą powiązania jest z aspektem ekonomicznym. Rekrutacja wewnętrzna stanowi atrakcyjną opcję w sytuacji dysponowania określonym (niższym niż w przypadku alternatywy) budżetem, sytuacji ograniczenia czasowego czy potrzeby szybkiej adaptacji do nowej roli. Rekrutacja zewnętrzna pozwala natomiast na pozyskanie nowych pracowników spoza przedsiębiorstwa, dzięki czemu firma może liczyć na zwiększenie poziomu innowacyjności i kreatywności, świeże spojrzenie na dotychczasowe problemy, jak również pojawienie się w organizacji kompetencji, których osoby uprzednio zatrudnione nie posiadały. Rekrutacja zewnętrzna okazuje się zatem nieoceniona w momencie, gdy obecnej kadrze brakuje niezbędnych umiejętności i wiedzy, a koszt szkolenia jest zbyt wysoki. Działania w zakresie rekrutacji, poza wyborem obszaru poszukiwań, obejmują także m.in. określenie kryteriów merytorycznych oraz wymagań osobowościowych w danej roli, przygotowanie ogłoszeń o naborze i ich zamieszczenie w wybranych środkach przekazu (takich jak portale

społecznościowe, portale branżowe, fora internetowe, strona kariery pracodawcy, specjalistyczne magazyny), ustalenie zakresu i treści informacji dla kandydatów, jak również kolekcjonowanie nadesłanych aplikacji. Mając obecnie do czynienia z rynkiem pracownika organizacje zmuszone są także do aktywnego podsycania zainteresowania wśród kandydatów. To właśnie rekrutacja, czyli pozyskanie odpowiedniej ilości wartościowych kandydatów jest obecnie największym wyzwaniem. Jak twierdzi Jamka (2002, str. 211), wymaga ona rozpoznania wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy oraz stosowania różnorodnych form przyciągania przyszłych pracowników. Ze względu na dynamiczny rozwój technologii czas poświęcony przez odbiorców danemu materiałowi uległ skróceniu. W konsekwencji przedsiębiorstwa niemalże prześcigają się w kreatywnych sposobach na przyciągnięcie uwagi, głównie poprzez wykorzystanie cyfrowych kanałów komunikacji.

Selekcję definiuje się jako „systematyczny wybór tych kandydatów wchodzących w skład puli pozyskanej na etapie rekrutacji, którzy spełniają określone oczekiwania organizacji i zapewniają efektywne działanie przedsiębiorstwa” (Prokopowicz, 2016, str. 27). Proces selekcji rozpoczyna się zatem wraz z podjęciem pierwszych kroków mających na celu wybór odpowiedniego kandydata tj. określenia kryteriów rozmów kwalifikacyjnych, sposobu ich przeprowadzania, wybór konkretnych narzędzi selekcyjnych, jak na przykład testy wiedzy, testy osobowościowe, próbki pracy czy składające się z kilku etapów centra oceny (Lipka, 2000, str. 125 – 126). Uprzednio oceny kandydata dokonywano zazwyczaj na podstawie jednego czy dwóch spotkań, podczas, których proszono kandydata o zaprezentowanie jego profilu podczas rozmowy, skupiając się przede wszystkim na doświadczeniu zawodowym oraz cechach osobowości (Brilman, 2002, str. 357). Obecnie przedstawiona powyżej różnorodność metod pozwala na znacznie dokładniejsze poznanie osoby biorącej udział w procesie, a tym samym lepsze dopasowanie do wymagań określonych na danym stanowisku. Następuje to m.in. poprzez weryfikację „kulturowej adekwatności kandydata do wartości i priorytetów organizacyjnych” (tamże, str. 357), jak również potencjału intelektualnego oraz zdolności uczenia się. Zmianie nie uległy natomiast wymagania formalne procesu, takie jak profesjonalne procedury, jawność, równe traktowanie oraz przejrzystość. Na każdym etapie kandydaci powinni mieć poczucie rzetelności i poufności, za co odpowiedzialni są nie tylko kierownicy biorący udział w procesie jako reprezentanci pracodawcy, ale także specjaliści zarządzania zasobami

ludzkimi. Oprócz wpływu na kształt samego procesu selekcji dział HR powinien brać aktywny udział w większości jego etapów. Takie działanie będzie mieć z całą pewnością pozytywny wpływ na poziom obiektywności i ocenę jedynie merytorycznych aspektów.

Oba procesy – rekrutacji i selekcji – są zatem połączone, a ich realizacja jest niezbędna do spełnienia jednego z najważniejszych zadań działu zarządzania zasobami ludzkimi - zatrudniania pracowników. Cel jakim jest uzyskanie odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach można uznać za warunek *sine qua non* dla realizacji wszystkich dalszych procesów związanych z funkcjonowaniem personelu w organizacji. Udany proces rekrutacji i selekcji ma swój efekt, również w dopasowaniu potrzeb i aspiracji zawodowych zatrudnionego do stanowiska oraz tego, co firma jest w stanie danej jednostce zaproponować. W przeciwnym wypadku może dojść do sytuacji, w której brak satysfakcji zaowocuje decyzją o odejściu. Profesjonalnie przeprowadzony proces niesie ze sobą wiele korzyści, m.in. wzrost produktywności (dokładnie poprzez systematyczną weryfikację procesu rekrutacji i selekcji) (Koch i McGrath, 1996, str. 350), wzrost motywacji oraz umiejętności pracowników, obniżenie rotacji zatrudnionych (Jones, Wright, 1992; za: Prokopowicz, 2016, str. 25), jak również wzrost zaufania w organizacji (Whitener, 1997; za: Prokopowicz, 2016, str. 25). Na to jak ważny jest obszar rekrutacji i selekcji wskazują także efekty zatrudnienia nieodpowiedniego kandydata, jakimi są m.in.: stracone koszty poniesione w wyniku przeprowadzonego procesu, czas utracony na rzecz wdrożenia nowego pracownika, niższe morale zespołu, potencjalne problemy prawne oraz możliwa utrata zaufania klienta²⁸.

Proces 2 - Administracja kadrowa

Zgodnie z koncepcją Davida Ulricha dział HR powinien pełnić cztery kluczowe role: partnera strategicznego, czempiona zatrudnienia, agenta zmiany oraz eksperta administracyjnego (Witczak, 2018, str. 38). Nie jest zatem zaskakującym fakt, iż osoby biorące udział w badaniu za kolejny istotny proces zarządzania zasobami ludzkimi uznały

²⁸ Pozyskano z: <http://hrstandard.pl/2011/06/15/zarzadzanie-efektywnoscia-pracownikow-w-sektorze-uslug/> [27.06.2019]

proces administracji kadrowej. W literaturze przedstawia się go jako kluczowy, co najprawdopodobniej wynika z faktu, iż jest realizowany w każdej organizacji bez względu na jej wielkość, obszar działania czy długość istnienia firmy na rynku. Wynika to z konieczności nieustannego dopasowywania się do obowiązującego prawa oraz zachodzących w tym obszarze zmian oraz bieżącej obsługi pracowników np. w zakresie dostarczania niezbędnych dokumentów. Brak wypełniania zadań z powyższego zakresu doprowadziłby nie tylko do chaosu, ale także nie wywiązywania się z obowiązków nałożonych na przedsiębiorstwa, takich jak chociażby raportowanie danych do Urzędów Pracy czy zgłaszanie nowo zatrudnionych pracowników do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Do najważniejszych działań realizowanych w ramach administracji kadrowej należą m.in. przygotowywanie umów, rozliczanie czasu pracy i urlopów, zarządzanie obiegiem dokumentów czy sporządzanie raportów na potrzeby, zarówno wewnętrzne firmy, jak i zewnętrzne (Marciniak, 2015, str. 107). Pomijając aspekt podstawowych wymogów takich jak rzetelnie prowadzona dokumentacja kadrowa i bezbłędne rozliczenia np. czasu pracy, na znaczeniu zyskuje, również fachowa i miła obsługa pracowników (Marciniak, 2018, str. 72). Warunkiem dla postrzegania działu HR jako wysoce profesjonalnego centrum eksperckiego jest zatem sprawowanie odpowiedniej opieki nad zatrudnionymi i służenie poradą w aspekcie informacyjnym, narzędziowym, proceduralnym oraz kontrolnym (Marciniak, 2015, str. 107). Należy pamiętać, iż prawidłowo prowadzona sfera administracyjna buduje zaufanie do pracodawcy i wpływa na jego pozytywny wizerunek w odbiorze pracowników. Staje się to coraz większym wyzwaniem, co wynika z dwóch powodów. Pierwszym jest rosnąca świadomość pracowników, którzy obecnie chętniej niż w poprzednich latach zapoznają się z przepisami prawnymi dotyczącymi ich współpracy z organizacją. Drugi powód dotyczy wyższych oczekiwań co do standardów obsługi kadrowej. Pracownik zgłaszający potrzebę pomocy nie może zostać potraktowany jako niechciany petent, bowiem dział HR (w tym także specjaliści administracji HR) ma przede wszystkim funkcję wspierającą i jak sama nazwa wskazuje prymarnym celem jest właśnie wsparcie zatrudnionych (Marciniak, 2018, str. 22). Realizowanie powyższych działań z najwyższą starannością ma wpływ nie tylko na codzienną działalność operacyjną tj. polepszenie komunikacji i obiegu informacji w firmie oraz pośrednio na wydajność pracy, ale także długofalowy rozwój strategii (Marciniak, 2018, str. 76). Przedstawiając proces administracji kadrowej warto zwrócić także uwagę na

stosunkowo nowy jego obszar, który został opisany przez Davida Ulricha. Działy zarządzania zasobami ludzkimi pełniąc rolę eksperta administracyjnego powinny oprócz wypełniania podstawowych zadań na wysoce profesjonalnym poziomie oraz sprawowania opieki nad pracownikami zwiększać wydajność wypełnianych przez siebie zadań (Winnicka – Wejs, Sokolińska, Kawa, 2019, str. 9). Jak twierdzą autorki artykułu (tamże, str. 9) następuje to przede wszystkim poprzez doskonalenie działań (racjonalizację, automatyzację oraz poprawę efektywności działań kadrowych), jak również analizę tworzenia wartości (analizę metod pracy).

Co istotne, proces administracji kadrowej najczęściej ze wszystkich realizowanych przez dział zarządzania zasobami ludzkimi podlega tzw. *outsourcingowi*, czyli zleceniu realizacji zewnętrznej firmie. Istnieje wiele korzyści powyższego podejścia. Efektem jest zazwyczaj wyszczuplenie struktur organizacyjnych, obniżenie kosztów stałych, gwarancja jakości usług, jak również dostęp do wiedzy i doświadczeń innej firmy, najczęściej eksperckich w danym obszarze.

Proces 3 - Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Pomimo tego, że polityki i procedury zarządzania zasobami ludzkimi często przedstawiane są jako tożsame, istnieją między nimi znaczące różnice. Polityki HR stanowią zbiór ogólnych zaleceń co do podejścia, jakie organizacja stosuje wobec zarządzania pracownikami (Armstrong, 2001, str. 289). Mogą one dotyczyć obszarów takich jak: rekrutacja, wynagradzanie czy promocja pracowników (Durai, 2010, str. 133). Procedura natomiast zawiera bardziej szczegółowe wskazanie, jakie działanie powinno zostać podjęte zgodnie z obowiązującymi politykami zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong, 2001, str. 289). Polityki i procedury HR stanowią formalne zobowiązania firmowe w aspekcie podejścia przedsiębiorstwa do pracowników w nim zatrudnionych²⁹. Będąc podstawą kształtowania relacji z pracownikiem oraz budowania kultury organizacyjnej stanowią

²⁹ Pozyskano z:

https://www.researchgate.net/publication/339711840_Human_Resources_Policies_and_Procedures
[20.08.2021]

szkielet każdego przedsiębiorstwa (Shunmuga Sundari, 2019, str. 886). Tworzone są na podstawie obowiązującej misji, wizji i wartości firmowych (Dattaraju, 2020, str. 31). Wdrażanie polityk i procedur jest kluczowe z punktu widzenia nie tylko wypełniania przez specjalistów HR roli w odpowiedni sposób, ale także dostarczania zatrudnionym informacji w zakresie akceptowalnych zachowań oraz sposobu postępowania w określonych sytuacjach³⁰. Dotyczy to zarówno pracowników obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, jak i pozostałych działów. Procedury i polityki są niejako narzędziem usprawniającym i strukturyzującym, szczególnie przydatnym w aspekcie dbania o porządek i organizację pracy, przestrzegania zasad funkcjonujących w przedsiębiorstwie czy stosowania obowiązujących przepisów prawa pracy. Podwyższają one efektywność działań firmowych, pomagają uniknąć sporów w organizacji oraz sporów sądowych z pracownikami³¹. Formalizowanie zadań z zakresu ZZL i wprowadzanie ich w formie procedur stanowi sposób na doskonalenie i podnoszenie wartości funkcji personalnej w firmie (Konecki, Pawłowska, Byczkowska – Owczarek, red., 2014, str. 152). Jak wskazują badania, głównym motywatorem dla proceduralizacji jest wdrażanie rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym (Pocztowski, Urbaniak, 2006; za: Konecki, Pawłowska, Byczkowska – Owczarek, red., 2014, str. 151). Dział HR jako właściciel i kreator procedur powinien dbać przede wszystkim o cztery aspekty: funkcjonalność (zgodność ze strategią i potrzebami firmy), dostępność (włączanie wszystkich pracowników w opisywane przez polityki działania), jawność (możliwość zapoznania się z nimi nie tylko przez osoby już zatrudnione, ale także kandydatów starających się o pracę, jeśli przepisy ich dotyczą) oraz przejrzystość (język i struktura powinny być łatwe do przyswojenia i zrozumienia) (Marciniak, 2018, str. 1013). Co więcej, owe procedury i polityki powinny być spójne ze wszystkimi procesami funkcjonującymi w danej organizacji. Poprzez realizację opisywanego procesu specjaliści HR są w stanie sprawować funkcję kontrolną, a tym samym korygować naganne postawy i zachowania. Przykładem może być niewywiązywanie się z obowiązków wynikających z przydzielonego zakresu pracy, ukrywanie błędów

³⁰ Op. Cit. [19.08.2021]

³¹ Pozyskano z: <https://docplayer.pl/14973007-Perspektywa-2-procedury-w-sluzbie-hr.html> [20.08.2021]

popelnianych podczas wykonywania zadań czy wyjawianie tajemnic słuźbowych osobom nieuprawnionym (Fischer, Marciniak, 2018, str. 867).

Proces 4 - Budowanie kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w latach 50. XX w. wraz z obecnie klasyczną już publikacją napisaną przez Jaquesa w 1951 roku pt. „The changing culture of a factory”. Nogalski (1998, str. 105) definiuje kulturę organizacyjną jako „zbiór norm, wartości, wzorców zachowań utrwalaonych w środowisku społecznym organizacji, stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”. Kultura organizacyjna jest często określana mianem „osobowości”, bądź „duszy” firmy, której przejawy można z łatwością odnaleźć w zachowaniach, reakcjach, prezentowanym sposobie postrzegania problemów, ale także wystroju pomieszczeń czy podejściu do promowania przedsiębiorstwa (Kostera, Kownacki, Szumski, 2006, str. 373). Wszystkie powyższe elementy pozwalają na połączenie interesów pracowników z interesami firmy, dzięki czemu realizowana jest funkcja integracyjna (Kopczewski, Pączek, Tobolski, 2012, str. 935). Wynika to głównie z faktu, iż wspólne wzory myślenia mają pozytywny wpływ na poczucie jedności i przynależności do organizacji. Druga, percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej definiuje sposób postrzegania środowiska oraz nadaje znaczenie życiu społecznemu wewnątrz przedsiębiorstwa. Ostatnia – adaptacyjna – niesie ze sobą stabilizację rzeczywistości, dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Co istotne, kultura organizacyjna wpływa także na całościową efektywność organizacji (Wudarczewski, 2013, str. 323). Zgodnie z koncepcją Scheina (2004, str. 26), istnieją trzy poziomy kultury organizacyjnej. Najbardziej widoczne i uświadomione są artefakty m. in. język, technologia, rytuały czy przedmioty materialne. Na poziomie drugim znajdują się normy i wartości, które postronnemu obserwatorowi nieco trudniej uchwycić. Dzielą się one na deklarowane i faktycznie przestrzegane (Argyris, Putnam, McLain – Smith, 1985, str. 82). I choć ludzie nie zawsze postępują zgodnie z tym, co głoszą, zachowanie spójności pomiędzy oboma grupami jest niezwykle istotne dla odpowiedniego kształtowania kultury organizacyjnej. Ostatni poziom, uważany za fundament dla pozostałych, tworzą założenia –

najtrwalsze i najtrudniejsze do zaobserwowania mogą pozostać nieuświadomione nawet dla pracowników danej organizacji (Kostera, Kownacki, Szumski, 2006, str. 376). Oczywistym jest, iż każda jednostka zatrudniona w danej firmie w mniejszym, bądź większym stopniu kształtuje jej kulturę organizacyjną. Rolę działu HR w powyższym możemy jednak uznać za szczególną. Po pierwsze, ze względu na aktywną komunikację z pracownikami na każdym etapie ich współpracy z przedsiębiorstwem – poczynając od pierwszego kontaktu w trakcie procesu rekrutacji i selekcji, poprzez wspieranie zatrudnionych i realizację ich potrzeb, aż do ewentualnego zakończenia stosunku pracy. To na specjalistach zarządzania zasobami ludzkimi leży odpowiedzialność za pozyskanie odpowiednich kandydatów, kierujących się wartościami i wyrażających postawy spójne z misją, wizją i celami strategicznymi firmy. W trakcie okresu zatrudnienia dział HR powinien zapewniać poczucie spójności komunikowanych pracownikom podstaw teoretycznych działalności organizacji z faktycznie podejmowanymi na co dzień działaniami. Nie mniej istotny, z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej, jest proces rozstawania się jednostki z przedsiębiorstwem. Większość osób postrzega ów okres jako test dla praktycznej implikacji wyznawanych przez firmę wartości. Rola działu zarządzania zasobami ludzkimi jest istotna, również ze względu na oczekiwanie, iż osoby w nim zatrudnione będą pełnić wzorcową modelową rolę (ang. *role model*) dla reszty kadry.

Proces 5 - Doskonalenie zarządzania funkcją personalną oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Proces nieustannego doskonalenia uważany jest obecnie za kluczowy z punktu widzenia osiągnięcia biznesowej doskonałości (De Leede, Looise, 1999; za: Sanchez, Blanco, 2014, str. 986). Sanchez i Blanco (2014, str. 986) twierdzą, iż wynika to ze zmian zachodzących w środowisku organizacyjnym, pojawienia się nowych systemów zarządzania oraz samej istoty jakości zarządzania. W środowisku o wysokim stopniu konkurencyjności działania służące doskonaleniu pozwalają na budowanie przewagi nad konkurentami biznesowymi (Madhani, 2017, str. 79). W świetle tego dział HR, który charakteryzuje się efektywnością kosztową oraz procesową, generuje realną wartość dodaną dla przedsiębiorstwa i wspiera jego cele biznesowe, zamiast być postrzeganym jedynie jako

„funkcja wspierająca” dla kadry zarządzającej (tamże, str. 79). Doskonalenie działań podejmowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi uznano za integralną część aktywności działów HR w latach 80. XX w. (Strużyna, 2010, str. 14). Szereg badań empirycznych oraz analiza ówczesnej literatury pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, iż podejmowanie działań naprawczych w zakresie HR jest dla przedsiębiorstwa „opłacalne” (Delaney, Lewin, Ichniowski, 1989; za: Strużyna, 2010, str. 14). Dla obecnie funkcjonujących działów HR cel, jakim jest doskonalenie stanowi podwójne wyzwanie. Z jednej strony specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi powinni podejmować działania doskonalące celem wspierania przedsiębiorstwa w możliwie najbardziej efektywny sposób, z drugiej zaś pełnić rolę aktywnego partnera w promowaniu i szkoleniu pozostałej części kadry w powyższym zakresie (Byfluglien, Torstensen, Trolie, 2014, str. 253). Aktywności w pierwszym obszarze możemy rozumieć jako „świadomą, specjalistyczną ingerencję w system zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzającą do podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie” (Strużyna, 1996, str. 8). Przykładem jest m.in. wdrażanie innowacyjnych narzędzi umożliwiających automatyzację, optymalizacja procesów, aby stały się efektywne kosztowo oraz zrozumiałe dla pracowników oraz proaktywne poszukiwanie przyczyn pojawiających się problemów i przeciwdziałanie im (Lanyon, 2003; za: Madhani, 2017, str. 82). Drugi obszar dotyczy wdrażania w przedsiębiorstwie działań, które pozytywnie wpłyną na zaangażowanie pracowników w cel, jakim jest doskonalenie funkcjonowania organizacji np. wspieranie menadżerów, aby budowali u swoich podwładnych odpowiednie podejście do doskonalenia, jak również stworzenie wewnątrz działu HR zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie całociowego planu w tym zakresie³². W praktyce wydaje się, iż obszary te są ze sobą powiązane. Niemożliwe bowiem jest doskonalenie szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie bez podejmowania aktywności przez dział HR, których celem jest poprawa jego codziennego funkcjonowania oraz procesów, za które specjaliści ZZL są odpowiedzialni.

Doskonalenie powinno mieć charakter ewolucyjny, a tempo zmian zależne jest od „możliwości adaptacyjnych jednostek, grup, organizacyjnych zespołów” (Strużyna, 1996,

³² Pozyskano z: <https://hbr.org/2012/02/focus-hr-on-process-improvement> [20.09.2021]

str. 9). Wynika to z faktu, iż „pojawiają się nowe jakościowo cechy zarządzania, które powodują, że dotychczasowe sposoby rozwiązywania problemów decyzyjnych i działania nie mogą być traktowane jako wystarczające do osiągnięcia zamierzonych stanów” (tamże, str. 11). W związku z tym specjaliści kadrowi powinni na bieżąco weryfikować czy nie zaistniała potrzeba wprowadzenia modyfikacji i korekt. Pozwala to na nieustanne dopasowywanie wzorów postępowania do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, jak i wymogów prawnych, gospodarczych czy politycznych.

Proces 6 - Dbłość o czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej

Jak twierdzą autorzy raportu „Efektywny pracodawca”, wydanego w 2019 roku przez firmę EY, organizacje przywiązują coraz większą wagę do finansowych oraz pozafinansowych systemów motywacyjnych.³³ Analiza literatury pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż wynika to z faktu korelacji różnorodnych korzyści oferowanych pracownikom przez przedsiębiorstwa z prezentowanym przez osoby zatrudnione poziomem zaangażowania w wykonywane obowiązki (Gruszczyńska – Malec, 2006, str. 330 – 331). Prawidłowość ta znana jest badaczom od momentu pojawienia się nurtu psycho – socjologicznego, zgodnie, z którym jednostki „dążą do uznania swojej wartości w środowisku, kierują się uczuciami i emocjami, a nie tylko względami materialnymi i w związku z tym silnie reagują na bodźce społeczne, niematerialne” (Bielski, 2002, str. 10).

W przypadku korzyści finansowych podstawowym motywatorem wydaje się poziom wynagrodzenia, który pozwala na odpowiednie zabezpieczenie materialne, a co za tym idzie dobrą jakość życia. W szerszym kontekście może dotyczyć wpływu, jaki pracownicy posiadają na wysokość swojego uposażenia; czy to przez ilościowe, czy jakościowe aspekty wykonywanych obowiązków. Niemniej jednak, gwarancją zadowolenia z otrzymywanej płacy jest przede wszystkim poczucie, iż jest ona adekwatna do wiedzy, kompetencji, doświadczenia oraz sposobu wykonywania obowiązków przez zatrudnionego. Poczucie to jest niezwykle istotne, co pokazują wyniki raportu Employer Brand Research, wydanego w

³³ Pozyskano z: http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/04/Efektywny_pracodawca.pdf [20.05.2020]

2018 roku przez firmę Randstad³⁴. Okazuje się bowiem, że zatrudnieni podczas poszukiwania nowego pracodawcy kierują się przede wszystkim możliwością uzyskania wyższego wynagrodzenia (61%)³⁵. Coraz istotniejszy staje się, również sam sposób wypłaty pensji. Część osób ceni sobie pewność i regularność wpływów finansowych podczas, gdy jednostki nastawione na elastyczność są w stanie założyć własną działalność, aby za cenę niższej stabilności, otrzymywać wyższe uposażenie. Przedsiębiorstwa powinny dokonywać regularnego badania rynku także w tym zakresie, aby móc w jak największym stopniu odpowiadać potrzebom kandydatów. Kolejnym potencjalnym motywatorem finansowym dla zatrudnionych są dodatkowe bonusy, premie oraz nagrody wypłacane pracownikom regularnie, bądź w wyniku spełnienia określonych kryteriów. W aspekcie zarządzania motywacyjnymi czynnikami materialnymi rola działów zarządzania zasobami ludzkimi jest kluczowa. To na specjalistach HR spoczywa odpowiedzialność za dobór takiego spektrum wspomnianych czynników, aby w jak największym stopniu zwiększały one zaangażowanie zatrudnionych. W zakres zadań z powyższego obszaru wchodzi także ustalenie wysokości owych bonusów, nagród czy premii w oparciu o dane rynkowe, nieustanna weryfikacja trendów płacowych oraz – powiązane z administracją kadrową – przygotowywanie dokumentów dotyczących wypłaty składników finansowych.

Wachlarz niematerialnych narzędzi motywacyjnych jest znacznie szerszy niż ten powiązany z finansami. Jednym z najczęściej wymienianych są szkolenia oraz inwestycje w rozwój kadry. Proces ten został szczegółowo przedstawiony w Załączniku nr 1. Zachętą do wypełniania obowiązków na wysokim poziomie może być, również wykonywanie nowych, ciekawych zadań, należących formalnie do przełożonego, bądź osoby znajdującej się na innym stanowisku. Powyższe działanie pozwala na poszerzenie zakresu odpowiedzialności, a w efekcie na pozyskanie nowych umiejętności. Ogromne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania systemu motywowania mają także pochwały, wyróżnienia, odpowiednia komunikacja czy budowanie przyjaznej atmosfery, która znajduje swoje odzwierciedlenie w dobrych relacjach. Niematerialne narzędzia motywacyjne mogą dotyczyć nie tylko sfery

³⁴ Pozyskano z: <http://info.randstad.pl/raport-randstad-employer-brand-research-2018> [19.06.2019]

³⁵ Pozyskano z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/rebr_globaloverallreport_2018_%5Bpp2010%5D-1.pdf?submissionGuid=0e8ecd2a-1dde-4afb-a204-a8530f2e2921 [19.02.2019]

zawodowej, ale także prywatnej życia pracowników. Przykładem takiego związku są elastyczne rozwiązania dotyczące czasu i sposobu świadczenia pracy czy chociażby umożliwienie przez pracodawcę godzenia obowiązków firmowych oraz rodzinnych. W jeszcze większym stopniu pracodawca wpływa na sferę prywatną zatrudnionych, zapewniając bezpłatną opiekę medyczną, karty sportowe, bądź dofinansowania na opiekę nad dziećmi. I choć zasadnym byłoby stwierdzenie, iż ogromną rolę w zaprezentowanym obszarze odgrywają działania podejmowane przez bezpośrednich przełożonych, specjaliści HR są niejako facylitatorami w tym zakresie. Ich obowiązkiem jest „słuchanie” głosu pracowników i współpraca z kierownikami, z jednoczesnym uwzględnieniem potrzeb pracodawcy, tj. wykorzystywaniu takich czynników, które w największym stopniu pośrednio wpłyną na zaspokojenie owych potrzeb (Lipka, 2000, str. 135 – 138).

Jak zostało wykazane firmy mogą wykorzystywać szereg zróżnicowanych czynników motywacyjnych o charakterze materialnym i niematerialnym. Sztuką jest natomiast dobrać je tak, aby pracownicy danej organizacji faktycznie mieli poczucie, iż firma dba o ich potrzeby, a co za tym idzie prezentowali energię i zaangażowanie do ciągłego zwiększania swojej efektywności. Co istotne, „skuteczność motywacji opiera się na stosowaniu całych zespołów środków motywacji o charakterze komplementarnym (...), w zależności od osobowości pracownika, jego hierarchii wartości i ról jakie spełnia w organizacji” (Marciniak, 2018, str. 410 - 411). Podobnego zdania jest Juchnowicz (2002, str. 135), wskazując na przymus stosowania przez firmy indywidualizacji rozwiązań motywacyjnych, wykorzystanie zarówno motywatorów finansowych, jak i pozafinansowych, taki dobór instrumentów, który zwiększy poziom identyfikacji kadry z pracodawcą oraz kompleksowe podejście do motywowania. To niełatwe zadanie spoczywa na barkach specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi.

Analizując zalety wykorzystania podejścia procesowego w organizacji oraz ich istotę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie sposób pominąć zagadnienia złożoności każdego procesu oraz komplementarności jego poszczególnych składników. Możliwość dokonania podziału na elementy pozwala na odpowiednią ewaluację oraz ciągle doskonalenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo (Marciszewska, 2012, str. 116). Jednym z elementów podejścia procesowego jest ich doskonalenie (Nowosielski, red., 2008, str. 57) rozumiane jako „proces zmian obiektu oceniany pozytywnie z punktu widzenia

określonego kryterium lub zbioru kryteriów” (Borys, Rogala, 2011, str. 19). W osiągnięciu powyższego celu pomocne może okazać się praktyczne wykorzystanie zagadnienia dojrzałości procesowej, które zostało zaprezentowane w kolejnym rozdziale.

5. Dojrzałość procesowa

5.1. Pojęcie dojrzałości procesowej oraz jego istota w działalności operacyjnej organizacji

Podejście procesowe wdrażane jest w przedsiębiorstwach przede wszystkim przy okazji realizacji działań wymaganych do spełnienia założeń certyfikacyjnych norm ISO. Jak twierdzą Kosiński i Flieger (2012, str. 301), „normy te przewidują identyfikację i opis procesów głównych organizacji, nazywając te działania wdrożeniem zarządzania procesowego”. W części organizacji uznaje się, iż wdrożenie podejścia procesowego kończy się na weryfikacji czy w danym momencie procesy funkcjonują sprawnie w przedsiębiorstwie³⁶. Z punktu widzenia rozwoju organizacji i jej ciągłego uczenia się, stanowisko to nie jest prawidłowe, ponieważ poziom owej sprawności może wraz z upływem czasu ulegać zmianie. Celem osiągnięcia poprawy oczekiwanych wyników procesy wymagają nieustannej kontroli oraz doskonalenia (Skrzypek, 1994, str. 17). W przeciwnym wypadku firma nie ma pewności, iż te, które zostały wdrożone realizowane są na odpowiednim poziomie oraz czy nie wymagają wprowadzenia niezbędnych usprawnień, wynikających ze zmieniającego się otoczenia. Określeniem dla powyższego zbioru działań jest „procesualizacja” (Cieśliński, 2009, str. 45 – 46). Autor przedstawia zagadnienie to jako „krytyczną ocenę i opis metod stosowanych w projektowaniu, diagnozie i usprawnianiu procesów w przedsiębiorstwie” (tamże, str. 46). W jego ocenie jedynie postrzeganie zarządzania procesowego jako cyklicznego działania prowadzi do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Cyfert, 2009, str. 52).

Jak twierdzi Nowosielski (2004, str. 270), stosowanie podejścia procesowego do zarządzania nie zobowiązuje organizacji do pełnego ukierunkowania na procesy w całym przedsiębiorstwie od razu. Proponowaną przez autora strategią działania jest wprowadzenie jednorazowych usprawnień, głównie w obszarze kluczowych procesów, a następnie systematyczne dążenie do ich stałego doskonalenia. Aktywność ta jest niezwykle istotna,

³⁶ Pozyskano z: <https://pdfs.semanticscholar.org/1dfd/a3df6fbbf7fbbfff1dc1ed39adff3ca3521b.pdf>

[24.03.2019]

bowiem procesy realizowane w organizacjach w pełni odzwierciedlają ich funkcjonowanie i są one nierozdzielnie związane z działalnością przedsiębiorstwa (Boulton, Libert, Samek, 2001, str. 96). W ewaluacji faktycznego stanu przedsiębiorstwa w powyższym aspekcie pomocne jest umiejscowienie praktyk realizowanych w ramach poszczególnych procesów na kontinuum dojrzałości procesowej (de Bruin, Rosemann, Freeze, Kulkarni, 2005; za: Becker, Knackstedt, Pöppelbuß, 2009, str. 3). Kosiński i Flieger (2012, str. 301), w jeszcze większym stopniu podkreślają istotę zagadnienia dojrzałości procesowej twierdząc, że „pełne wdrożenie zarządzania procesowego wymaga od organizacji przejścia przez poszczególne poziomy dojrzałości”. Jedynie porzucenie podejmowania nagłych działań na rzecz metody drobnych kroków może doprowadzić organizację do faktycznego ciągłego doskonalenia procesów (McCormack, Johnson, 2001, str. 51). Pojęcie dojrzałości procesowej w literaturze przedstawiane jest w sposób zróżnicowany. W ocenie McCormacka i Johnsona (2001, str. 51), twórców jednego z modeli dojrzałości, obejmuje ona „etapy przez, które organizacja musi przejść, aby stać się w pełni zorientowaną na procesy biznesowe, a ostatecznie spełnić cel pełnej integracji procesowej”. Brajer – Marczak (2012, str. 516) twierdzi natomiast, iż dojrzałość wyraża się w „świadomości, że organizację tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać”. Definicja przedstawiona przez Grajewskiego (2007, str. 119) odnosi się do aspektu ustrukturyzowania. Zdaniem badacza dojrzałość procesowa „wyraża się w stopniu sformalizowania procesów, zatem możliwości ich zdefiniowania i opisanie”. Na zagadnienie można spojrzeć także z perspektywy doskonalenia. W takim rozumieniu oznacza ono „stopień w jakim proces jest kompletny oraz w jakim powinien zostać rozwinięty przy wykorzystaniu mierników jakościowych oraz informacji zwrotnej”³⁷. Pragmatyczne rozumienie dojrzałości procesowej przedstawia definicja zaprezentowana przez Rosemann i de Bruin, którzy twierdzą, iż jest ona równoznaczna „zdolności organizacji oraz realizowanej przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności (2005; za: Kalinowski, 2011, str. 173).

³⁷ Pozyskano z: <https://www.isixsigma.com/methodology/business-process-management-bpm/process-maturity-model-can-help-give-business-edge/> [02.05.2020]

Dla potrzeb niniejszej rozprawy przyjęto pierwszą z powyżej przedstawionych definicji – definicję McCormacka i Johnsona (2001, str. 51), zgodnie, z którą dojrzałość procesowa to „etapy przez, które organizacja musi przejść, aby stać się w pełni zorientowaną na procesy biznesowe, a ostatecznie spełnić cel pełnej integracji procesowej”. Z tak rozumianej koncepcji dojrzałości procesowej, wynika, iż jej poziom stanowi o poziomie świadomości pracowników w zakresie ich udziału w procesach, jak również o wykorzystaniu wiedzy na ten temat przez kadrę zarządzającą do podejmowania decyzji (Brajer – Marczak, 2012, str. 516). Poziom dojrzałości procesowej można zdefiniować także jako „stopień wdrożenia wytycznych koncepcji zarządzania procesami” (Nowosielski, 2012, str. 355). W ocenie Grajewskiego wyraża się on zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (2007, str. 119 – 120). Dojrzały proces to taki, który charakteryzuje się spójnością ze strategią (Brajer – Marczak, 2012, str. 516), użytecznością, automatyzacją, wiarygodnością i możliwością dalszego usprawniania³⁸. Co więcej, praktyka biznesowa jednej z firm konsultingowych pokazuje, iż weryfikacja poziomu dojrzałości procesowej oraz analiza pozyskanych danych pozwalają na podniesienie poziomu efektywności w niektórych działach organizacji nawet o 20%³⁹.

Jak twierdzą Szczepańska i Bugdol (2016, str. 40), „zarządzanie procesami może być oceniane według kryterium dojrzałości, co umożliwi wykorzystanie modeli dojrzałości procesów, które służą m.in. określeniu charakterystyk zmiany organizacji o strukturze funkcjonalnej w organizację o strukturze procesowej, jako odpowiedź na wyzwanie poszukiwania równowagi pomiędzy obiema strukturami”. Modele te opisują umiejętności oraz ilościowe mierniki, przypisane następnie do konkretnego obszaru (Kohlegger, Maier, Thalmann, 2009, str. 51). Obszary te tworzą hierarchiczną całość, co pozwala na ich wartościowanie – im wyższy poziom w danym procesie, tym z założenia większa dojrzałość i biegłość podejmowanych działań. Przypisanie procesów do poszczególnych poziomów wskazuje na stopień zaawansowania organizacji w danym obszarze oraz pozwala na ustalenie, jakie działania powinny zostać podjęte, aby dany proces rozwijać. Zaletą stosowania powyższego rozwiązania jest, również fakt, że ewaluacja narzędziem służącym

³⁸ Op. Cit.

³⁹ Pozyskano z <https://novapraxis.pl/hr-podnosi-efektywnosc-w-firmie/> [12.05.2020]

do badania dojrzałości procesowej może odbywać się w regularnych odstępach czasu. Owa powtarzalność ma pozytywny wpływ na weryfikację postępu oraz tego, czy wprowadzone dotychczas rozwiązania faktycznie mają przełożenie na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa w danym aspekcie. Biorąc pod uwagę powyższe, kwestią, która powinna podlegać analizie jest niska popularność modeli dojrzałości procesowej (Brajer – Marczak, 2012, str. 522). I choć literatura dostarcza szeregu argumentów przemawiających za ich stosowaniem, poza BPMM (Business Process Maturity Model) opracowanym przez Object Management Group i CMMI opracowanym przez Software Engineering Institute są one nadal rzadko wykorzystywane w praktyce gospodarczej (Rohloff, 2009; za: Brajer – Marczak, 2017, str. 133). Być może wynika to z faktu, iż zagadnienie ich implementacji w przedsiębiorstwach nie jest popularne w literaturze (Pöppelbuß, Röglinger, 2011; za: tamże, str. 133), a to ma bezpośredni wpływ na realia firmowe. Bowiem, jak twierdzi Grela (2013, str. 175), większość organizacji działających na polskim rynku nadal znajduje się na jednym z niższych, bądź maksymalnie średnim poziomie dojrzałości procesowej. Spójne z powyższym są wyniki przedstawione w raporcie z badania przeprowadzonego przez analityków serwisu [www.procesowcy.pl](http://procesowcy.pl). Aż 68% firm, które udzieliły odpowiedzi zostało umiejscowionych na poziomach od 1 do 3⁴⁰. W kontekście istoty budowania przewagi konkurencyjnej, cel popularyzacji modeli dojrzałości procesowej pozostaje zatem nadal aktualny, a temat dojrzałości procesowej z całą pewnością wymaga dalszego zgłębiania.

5.2. Modele dojrzałości procesowej

Model dojrzałości procesowej definiowany jest jako „uporządkowany zbiór elementów, który opisuje cechy efektywnych procesów na różnych etapach rozwoju. Wskazuje również punkty rozgraniczające poszczególne etapy i metody przechodzenia z jednego poziomu do drugiego” (Pullen 2007, str. 11). Literatura przedmiotu dostarcza klasyfikacji celów, którym służy wykorzystanie modeli dojrzałości procesowej (Brajer – Marczak, 2017, str. 136). Jak twierdzi Szewczyk (2018, str. 16), „modele dojrzałości procesowej stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy stanu obecnego oraz

⁴⁰ Pozyskano z: <http://procesowcy.pl/dojrzalosc-procesowa-2016/> [29.09.2019]

wskazują kierunki, w których powinna rozwijać się organizacja”. W powyższej wypowiedzi zawarte są dwa cele. Pierwszy to cel deskryptywny (opisowy), dotyczący sytuacji, w której model traktowany jest jako narzędzie diagnostyczne (tzw. modele as – is) (Brajer – Marczak, 2017, str. 136). Drugi to preskryptywny (normatywny), gdy model, jako narzędzie doskonalenia, wykorzystuje się do ustalenia pożądanego poziomu dojrzałości oraz drogi, którą przedsiębiorstwo powinno pokonać, aby do owego poziomu dotrzeć (tzw. modele to – be) (tamże, str. 136). Trzecia grupa celów, która nie została uprzednio wspomniana to cele komparatywne (porównawcze). Oznacza to, iż modele służą zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym porównaniom, które stanowią istotę procesu benchmarkingu (Rosemann, de Bruin, 2005; za: tamże, str. 136).

W odniesieniu do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi modele dojrzałości procesowej mogą stanowić nieocenioną pomoc w procesie realizacji celów związanych ze wzrostem wymagań, które są większe niż kiedykolwiek w historii rozwoju funkcji personalnej. Sprostanie im wymaga przyjęcia odmiennego punktu widzenia na dotychczasowe procesy, niosącego za sobą radykalną zmianę w działaniu i sposobie podejmowania decyzji. To właśnie poziom dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na określenie jakiej wartości *de facto* dostarcza dział HR organizacji⁴¹. Jak wskazuje Międła (2011, str. 89), horyzontalne spojrzenie na procesy przez specjalistów ZZL faktycznie prowadzi do lepszej realizacji celów biznesowych organizacji, zrozumienia relacji pomiędzy celami firmowymi a celami działu zarządzania zasobami ludzkimi oraz płynniejszej współpracy z innymi pionami.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z kilkudziesięcioma modelami dojrzałości procesowej organizacji. Poniżej przedstawiono kilka - zarówno opracowanych przez badaczy, jak i tych wywodzących się z obszaru biznesowego. Modele podzielono na trzy grupy:

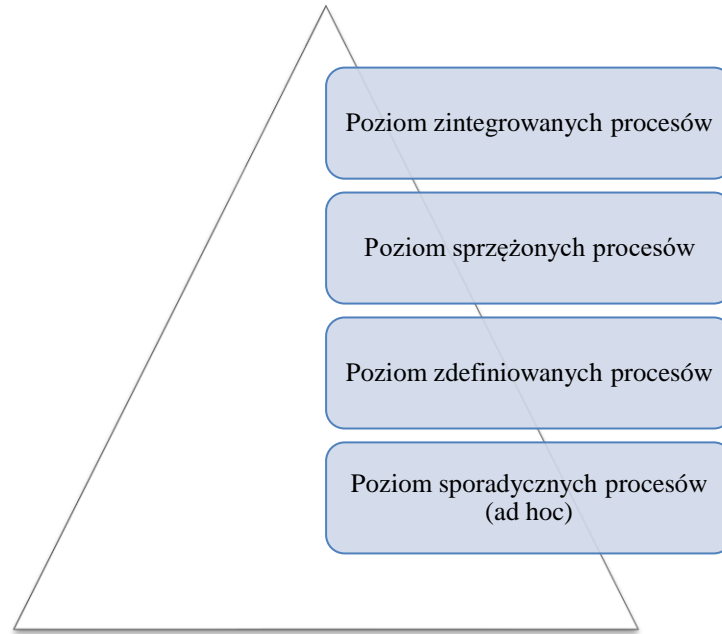
⁴¹ Pozyskano z: https://www.hr.com/en/communities/human_resources_management/the-hr-maturity-scale_eacyzy0.html [30.03.2019]

1. Składające się z czterech poziomów dojrzałości,
2. Składające się z pięciu poziomów dojrzałości,
3. Składające się z pięciu poziomów dojrzałości i jednocześnie opisujące prawidłowości, które zachodzą w organizacji w momencie przejścia na wyższy poziom dojrzałości.

W ramach grup modele zostały uszeregowane chronologicznie.

1. Modele składające się z czterech poziomów dojrzałości

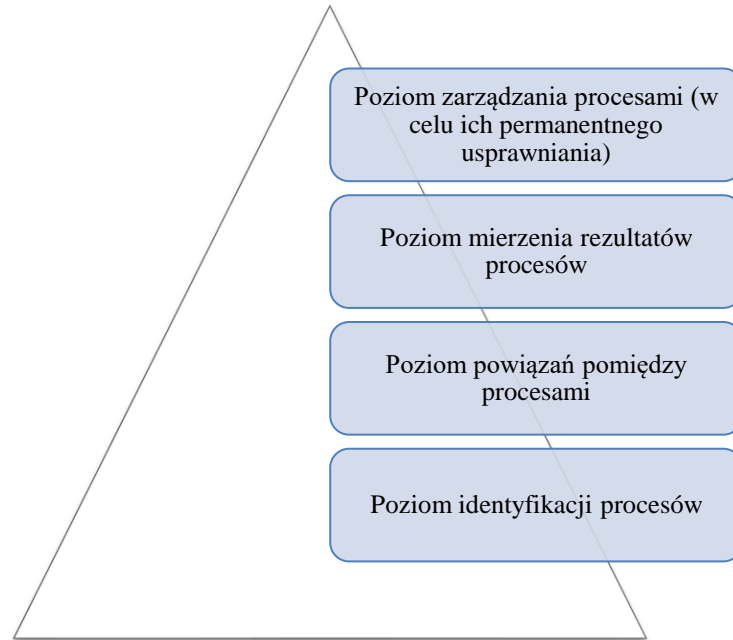
Model dojrzałości procesowej BPO (Business Process Orientation) stworzony przez McCormacka i Johnsona (2001, str. 52) jest pierwszym z modeli, które opisują cztery poziomy dojrzałości. Pierwszy z nich, poziom „ad hoc”, zakłada sporadyczną realizację procesów, a firma, w której procesy znajdują się na tym poziomie działa w sposób hierarchiczny i funkcjonalny. Na tym poziomie nie są wykorzystywane żadne mierniki, służące weryfikacji efektywności podejmowanych działań, natomiast sukces zależy przede wszystkim od stopnia zaangażowania poszczególnych jednostek. Na kolejnym poziomie procesy są zdefiniowane oraz opisane, a ich forma graficzna jest dostępna dla wszystkich pracowników. Zmiany wprowadzane do procesu są realizowane przy pomocy formalnej procedury. Przedsiębiorstwo działa częściowo w oparciu o procesy, niemniej jednak w większości nadal pozostaje funkcjonalne (tamże, str. 52). Na tym poziomie „modele referencyjne nie są sprzężone ze strategiami organizacji” (Szczepańska, Bugdol, 2016, str. 40). Następuje to dopiero na etapie trzecim, gdy osoby odpowiedzialne za proces, mierniki oraz cele zostały ustalone. Autorzy wskazują poziom ten jako „moment przełomowy” (McCormack, Johnson, 2001, str. 52); zarządzanie procesowe powiązane jest ze strategią i wynikami firmy. Ostatni poziom to funkcjonowanie przedsiębiorstwa w oparciu o zintegrowane procesy, które wykorzystywane są do codziennej współpracy z dostawcami i klientami. W przedsiębiorstwach funkcjonujących na poziomie czwartym zachodzi równowaga pomiędzy działaniem w oparciu o procesy i tradycyjny podział funkcjonalny. Poziomy modelu zostały zaprezentowane na Rysunku nr 5.



Rysunek 5. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości McCormacka i Johnsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [McCormack, Johnson, 2001, str. 53]

Kolejny model, składający się z czterech poziomów, przedstawia etapy transformacji organizacji w „system procesów” (Brilman, 2002, str. 291 – 292, 302). Na pierwszym z nich następuje identyfikacja procesów oparta o oczekiwania klientów finalnych (tamże, str. 291, 302), a także stworzenie zespołów interdyscyplinarnych, których zadaniem jest budowanie wartości dla klienta (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego). Drugi etap zakłada analizę powiązań pomiędzy poszczególnymi procesami, które przenikają się i powinny tworzyć spójną całość. Na trzecim poziomie organizacja zobowiązana jest do mierzenia rezultatów procesów, podczas, gdy czwarte stadium niesie ze sobą zarządzanie procesowe, służące nieustannemu ich doskonaleniu. Poszczególne poziomy modelu zostały przedstawione na Rysunku nr 6.

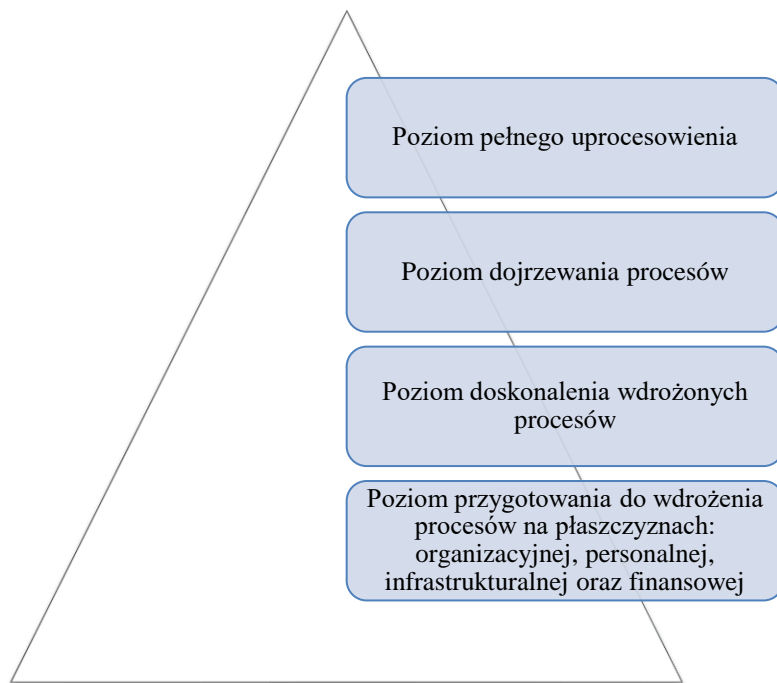


Rysunek 6. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Brilman

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brilman, 2002, str. 291 – 292, 302]

Jednym z najnowszych modeli dojrzałości, składających się z czterech stadiów zarządzania procesowego jest ów opracowany przez Bitkowską (2011, str. 173 - 174). Pierwszy etap to czas przygotowania do wdrożenia procesów na płaszczyźnie organizacyjnej, personalnej, infrastrukturalnej oraz finansowej. Jest on stosunkowo powszechny w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie decentralizacji zarządzania, wysokiej rozpiętości kierowania, a jednocześnie niewielkiej liczbie szczebli kierowniczych. W kolejnym stadium – doskonalenia – procesy są zidentyfikowane, wdrożone i posiadają właściciela. Drugi etap jest równoznaczny z istnieniem dokumentów potwierdzających, że procesy są realizowane zgodnie z formalnym opisem, a ich przebieg jest monitorowany przy użyciu konkretnych mierników. Stadium dojrzewania, zatem poziom trzeci, charakteryzuje się dodatkowo tworzeniem nowych mierników wraz z powstawaniem kolejnych celów. Pracownicy, którzy uczestniczą w realizacji procesów są zobowiązani do uczestniczenia w sesjach szkoleniowych, mających na celu rozpowszechnianie wiedzy w organizacji. Ostatnie stadium tj. pełnego uprosesowienia zakłada wykorzystania profesjonalnego oprogramowania do zarządzania procesowego. Dodatkowo powszechnie wiadomo, które z

procesów są realizowane w sposób standardowy, a które w sposób zróżnicowany. Poszczególne stadia dojrzałości procesowej zostały przedstawione na Rysunku nr 7.



Rysunek 7. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Bitkowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska, 2011, str. 173 – 174]

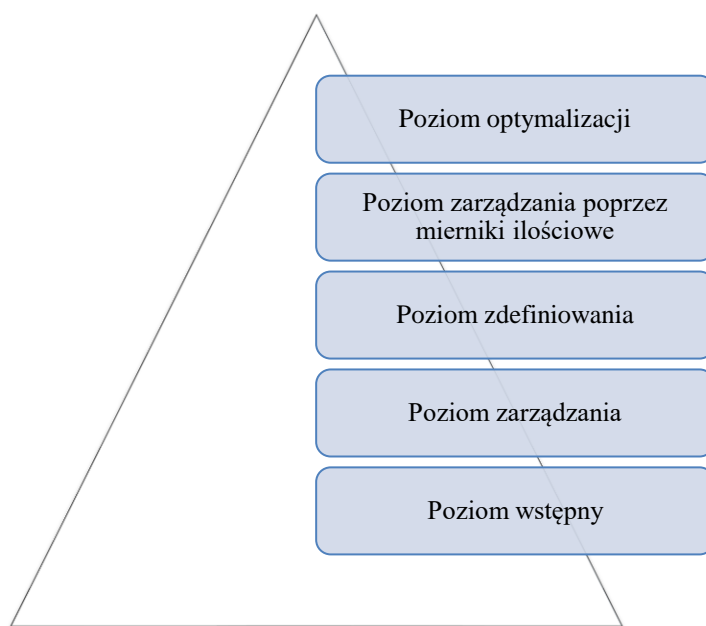
2. Modele składające się z pięciu poziomów dojrzałości

Pierwszym pięciopoziomowym modelem jest wywodzący się z obszaru biznesowego Capability Maturity Model (CMM), który został opracowany przez Software Engineering Institute w 1991 roku (Kalinowski, 2011, str. 174). Powstał on w wyniku rozważań nad czynnikami sukcesu amerykańskich firm informatycznych⁴² oraz w oparciu o przedstawione w 1989 roku przez Watta S. Humphreya zasady oceny dojrzałości procesowej (Brajter – Marczak, 2017, str. 135). Celem jego wykorzystania było przede wszystkim dodanie

⁴² Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>
[26.07.2019]

wartości działaniom ukierunkowanym na podnoszenie satysfakcji klienta (Brajer – Marczak, 2012, str. 513). Pierwszy poziom to poziom wstępny, gdzie procesy istnieją w organizacji, niemniej jednak charakteryzuje je chaos. Działania realizowane są raczej w oparciu o decyzje poszczególnych pracowników, niż ustrukturyzowane procedury. Osiągnięte sukcesy mogą być trudne do powtórzenia w przyszłości ze względu na brak dokumentów zawierających opisy procesów, jak i brak zebranej w formie pisemnej wiedzy i doświadczeń pracowników. Co ciekawe, nie oznacza to jednak, że każdy ze stworzonych produktów czy dostarczane usługi charakteryzują się niską jakością. Jeśli klienci są usatysfakcjonowani ze współpracy z przedsiębiorstwem znajdującym się na pierwszym poziomie dojrzałości, wynika to zazwyczaj z nieocenionych umiejętności i bogatego doświadczenia pracowników w nim zatrudnionych⁴². Utrzymywanie takiego stanu jest jednak dla przedsiębiorstwa ryzykowne, głównie ze względu na fakt potencjalnej fluktuacji kadr. W przypadku odejścia z organizacji cenionego pracownika jego wiedza zostanie utracona. Na kolejnym, drugim poziomie procesy są udokumentowane i zawierają opis wymagań, standardów i celów, co zapewnia podejmowanie przez pracowników odpowiednich działań w określonych oraz pożądanym ramach. Forma pisemna pozwala na ich regularną aktualizację, wprowadzanie ewentualnych zmian, a także łatwy dostęp dla pozostałych zatrudnionych, jak tylko pojawi się potrzeba ich wykorzystania. Funkcjonowanie procesów ograniczone jest jednak najczęściej do departamentu, bądź linii biznesowej. Odmienna sytuacja ma miejsce na poziomie trzecim, gdzie procesy są wdrażane dla całej organizacji i podlegają ewentualnemu dopasowaniu do specyfiki działu. Pozwala to na zachowanie spójności oraz unikanie rozdzwienku między sposobami działania poszczególnych obszarów operacyjnych. W codziennej realizacji wykorzystuje się konkretne metody i narzędzia, niemniej jednak ich efekty nadal nie są mierzone przy pomocy mierników ilościowych. Te pojawiają się dopiero na czwartym poziomie dojrzałości. Ich użycie pozwala na dbanie o wysokie standardy jakości oraz zaspokajanie potrzeb klientów, a także – co najistotniejsze – podejmowanie decyzji na podstawie pewnych i wiarygodnych danych. Wszelkie odstępstwa są na bieżąco identyfikowane i korygowane, co ma pozytywny wpływ na możliwość przewidywania efektów implementacji owych procesów. Najwyższy, piąty poziom zakłada nieustanną optymalizację procesów w oparciu o pojawiające się rozbieżności, jak również wspomniane mierniki ilościowe. Ich wprowadzenie musi pozostać spójne z celami organizacyjnymi.

Dzięki dynamicznemu reagowaniu na zmiany otoczenia, organizacja wykorzystuje pojawiające się możliwości i otwarcie dzieli się zdobytą wiedzą oraz doświadczeniem, w zakresie, który jest dla niej dogodny. Model wskazuje pewne zachowania np. zbieranie oczekiwań klientów, niemniej jednak nie ogranicza przedsiębiorstwa w aspekcie metod, które w tym celu zostaną zastosowane⁴³. Poszczególne poziomy modelu zostały zaprezentowane na Rysunku nr 8.



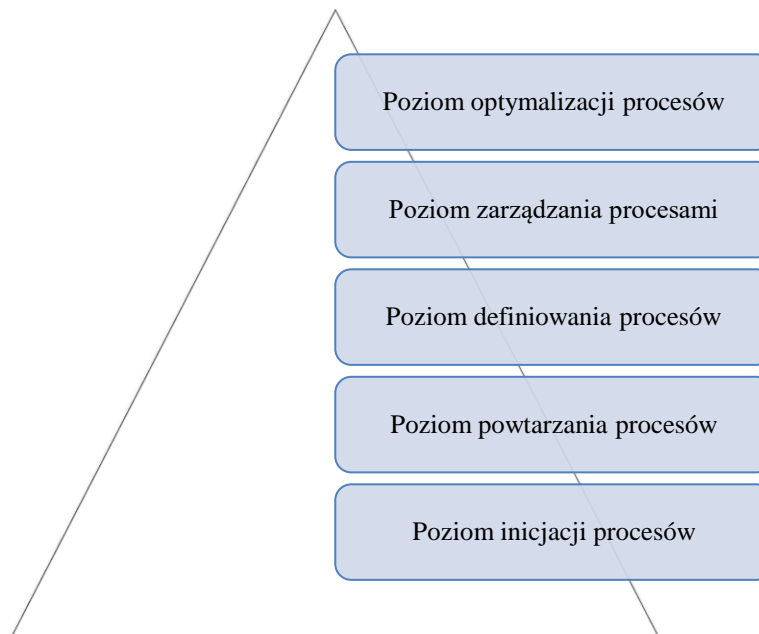
Rysunek 8. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Capability Maturity Model

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [APQC⁴⁴]

⁴³ Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Dojrzały-dojrzalszy-najdojrzalszy,318735.html>
[26.07.2019]

⁴⁴ Pozyskano z:
https://portailqualite.acodev.be/nl/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf
[07.03.2021]

Kolejnym modelem obejmującym pięć poziomów dojrzałości jest model autorstwa Harmona (2003, str. 448). Model prezentuje proces kształtowania organizacji ukierunkowanej na procesy tj. przechodzenie od organizacji wertykalnej do horyzontalnej (Czekaj, red., 2009, str. 44). Na poziomie wstępnym (w tzw. fazie początkowej) jedynie część zadań/czynności jest zdefiniowana, a to czy pracownicy osiągną pożądane przez organizację efekty, zależy jedynie od ich własnego poziomu zaangażowania. Przedsiębiorstwa plasujące się na poziomie drugim wdrażają projekty powiązane z procesami, które mają na celu weryfikację wysokości kosztów, czasu realizacji działań, a także ich funkcjonalność. Na tym etapie organizacja konceptualizuje procesy, organizuje je, przypisuje zadania poszczególnym właścicielom oraz mierzy wyniki (Harmon, 2003, str. 448). Większość firm plasuje się pomiędzy drugim a trzecim poziomem, który to niesie ze sobą udokumentowanie, standaryzację oraz integrację procesów (Czekaj, red., 2009, str. 44). Nie są one jednak powiązane z celami strategicznymi firmy, a co za tym idzie funkcjonują w oderwaniu od misji i wizji organizacji. Zbudowanie owej relacji następuje dopiero na poziomie czwartym, podobnie jak przypisanie mierników do procesu. Natomiast, w ostatniej, piątej fazie ma miejsce optymalizacja procesów. Ciągłe doskonalenie procesów zachodzi na zasadzie sprzężenia zwrotnego: ich realizacji oraz projektów mających na celu ich usprawnienie. Działania te podejmowane są zarówno przez kierowników, jak i pracowników, którzy mają pełne zrozumienie istoty wprowadzania zmian (Harmon, 2003, str. 448). Poziomy modelu zostały zaprezentowane na Rysunku nr 9.

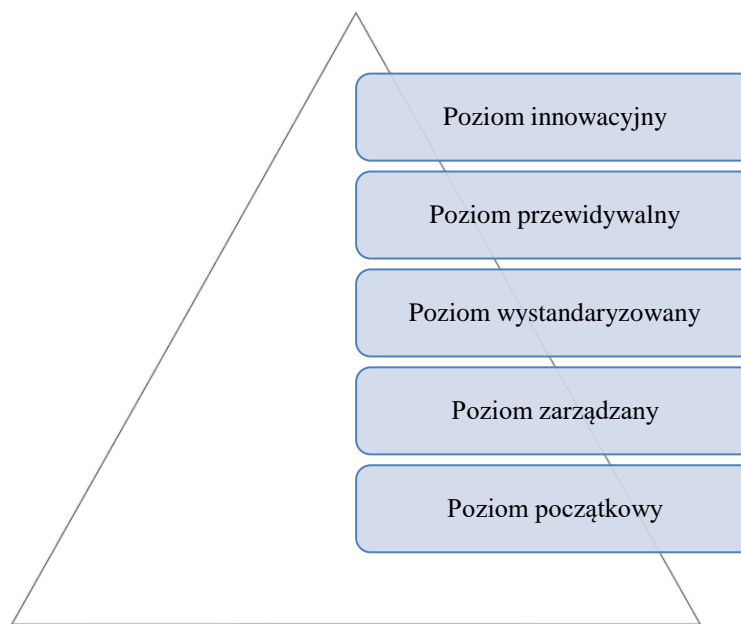


Rysunek 9. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Harmona

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Harmon, 2003, str. 448]

Modelem, który podobnie jak CMM, stosunkowo często wykorzystuje się w praktyce biznesowej jest stworzony przez Object Management Group BPMM (Business Process Maturity Model). Model, tak, jak dwa poprzednie, wyróżnia pięć poziomów (Szewczyk, 2018, str. 19). Na pierwszym, początkowym poziomie, procesy realizowane są w sposób nieustrukturyzowany i przypadkowy, co sprawia, iż rezultaty tych działań są trudne do przewidzenia. Drugi poziom (zarządzany) niesie ze sobą zarządzanie procesami dla poszczególnych jednostek biznesowych, dzięki czemu działają one w sposób powtarzalny. Organizacja jako całość wykorzystuje jednak zróżnicowane procedury. Na tym i każdym kolejnym poziomie model BPMM wskazuje zbiór obszarów procesowych, które charakteryzują dany poziom dojrzałości. Na drugim, menadżerowie odpowiedzialni są za stworzenie stabilnego środowiska pracy w ramach podlegających im jednostek (tamże, str. 19). Kolejny poziom określany jest jako wystandaryzowany. Realizacja procesów przebiega w sposób zgodny ze standardem przyjętym dla całego przedsiębiorstwa. Pracownicy dzielą się między sobą doświadczeniami i wykorzystują ustalone mierniki w celu weryfikacji

stopnia w jakim cele są spełniane. Jednym z najważniejszych założeń jest wybór standardowych procesów oraz zasobów, które mają służyć tworzeniu produktów oraz dostarczaniu usług. Poziom czwarty, określany jako przewidywalny, niesie ze sobą wykorzystanie analizy zebranych danych i kontrolę realizacji poszczególnych etapów w każdym z procesów. Nazwa procesu odnosi się do możliwości określenia z wyprzedzeniem jaki będzie efekt podejmowanych działań. Innowacyjność – to słowo klucz dla opisu ostatniego poziomu. Procesy optymalizowane są w sposób proaktywny i kompleksowy, dzięki czemu organizacja może jeszcze lepiej spełniać swoje cele biznesowe. Najistotniejszym celem na tym poziomie jest ciągłe doskonalenie, spójne zarządzanie wydajnością firmy oraz prewencja możliwych problemów. W ocenie autorów wyróżniającą cechą opisywanego modelu jest bezpośrednie powiązanie drogi do osiągnięcia dojrzałości procesowej z drogą do osiągnięcia innowacyjności (Szewczyk, 2018, str. 20). Poszczególne poziomy modelu zostały zaprezentowane na Rysunku nr 10.



Rysunek 10. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Business Process Maturity Model

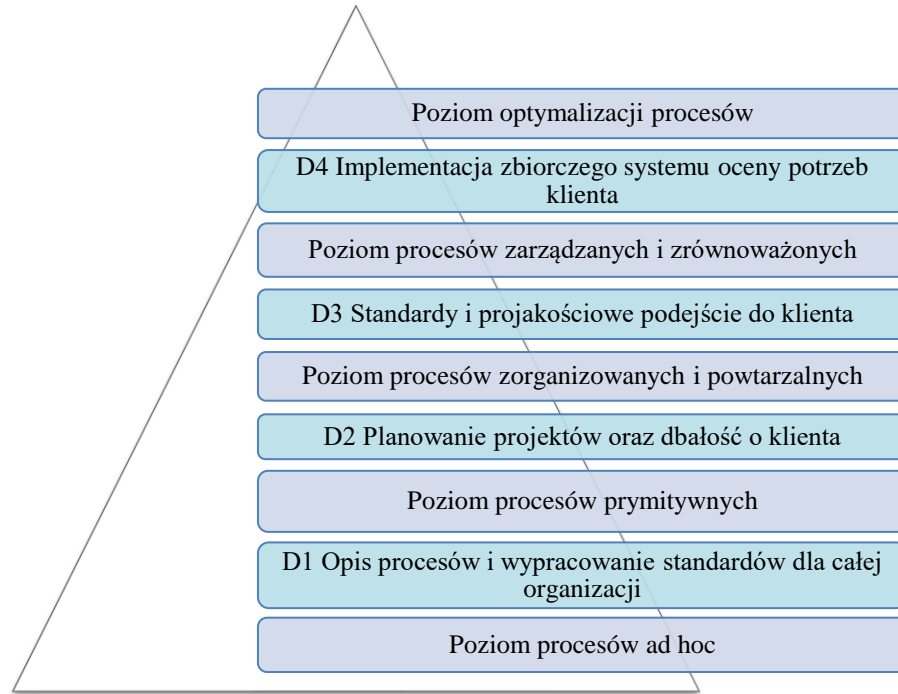
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szewczyk, 2018, str. 19 – 20]

3. Modele składające się z pięciu poziomów dojrzałości i jednocześnie prezentujące prawidłowości, które zachodzą w organizacji w momencie przejścia na wyższy poziom dojrzałości

Dwa ostatnie modele, które zostaną zaprezentowane w poniższym podrozdziale przedstawiają obszar, który w poprzednich modelach nie został uwzględniony – jak zostało wspomniane jest to aspekt, dotyczący prawidłowości, które muszą zajść w organizacji, aby znalazła się ona na wyższym poziomie dojrzałości procesowej. Nomenklatura jest charakterystyczna dla każdego z modeli; w pierwszym przypadku autorka opisuje działania kluczowe dla powyższej zmiany (model IPMM J. Hackos), natomiast w drugim, autor określa takie momenty w rozwoju dojrzałości procesowej jako kryzysy, które muszą zostać przezwyciężone, aby przedsiębiorstwo znalazło się na wyższym poziomie dojrzałości (model Sz. Cyferta).

Pierwszym ze wspomnianych modeli jest Information Process – Maturity Model (IPMM). Został on opracowany przez Joann T. Hackos (1997, str. 369 – 381) w oparciu o praktyczne rozwiązania stosowane przez firmy odnoszące sukcesy i składa się z pięciu poziomów. Na pierwszym pracownicy wykonują zadania, które nie są ze sobą powiązane. Etap ten, noszący nazwę „ad hoc”, charakteryzuje się brakiem struktury organizacyjnej i utrwalonych praktyk zarządzania. Każdy z pracowników wykonuje zadania samodzielnie, a jakość wyników zależy jedynie od poziomu ekspertyzy oraz profesjonalizmu kadry. Działania mające na celu wprowadzanie usprawnień nie są podejmowane, chyba, że jest to wymóg *stricte* techniczny (Hackos, 1997, str. 372). Opisy procedur i standardy działania pojawiają się dopiero na poziomie drugim, na którym pracownicy posiadają zdefiniowane role organizacyjne. Realizują oni podstawowe aktywności usprawniające, jak również wypracowują najlepsze praktyki. W sytuacji nadmiaru obowiązków, bądź zmieniających się stale wymagań istnieje jednak duże ryzyko zaniechania wykonywania powyższych zadań. Przejście z poziomu „ad hoc” na poziom drugi, pejoratywnie określany przez autorkę jako „prymitywny” (ang. *rudimentary*) wymaga „zaprojektowania sieci powiązań pomiędzy pracownikami” (Cyfert, 2009, str. 54) oraz opisanie procesów i wypracowania ogólnych standardów dla całej organizacji (D1). Co istotne, ze względu na presję czasu oraz zmienne oczekiwania klientów, mogą to być działania w praktyce trudne do zaimplementowania. Następny etap, noszący miano „zorganizowanego i powtarzalnego” (ang. *organized and*

repeatable), niesie ze sobą planowanie projektów i dowartościowanie znaczenia klienta, którego potrzeby są regularnie badane. Efektem jest zapewnianie jakości oraz doskonalenie działań, a także wzrost znaczenia procesów rekrutacji i szkoleń w oczach kierownictwa. Aby znaleźć się na poziomie trzecim niezbędne są: działania związane z planowaniem projektów, a także z dbałością o klienta (D2) (Hackos, 1997, str. 371). Czwarty poziom, „zarządzany i zrównoważony” (ang. *managed and sustainable*) obejmuje szczegółowe badanie potrzeb klienta i podejmowanie działań w celu ich zaspokojenia. Warstwa zarządzająca angażuje się w procesy podnoszenia kompetencji, planowania, pozyskiwania kandydatów, zapewniania jakości, a ewentualne zmiany kadrowe wśród kierownictwa nie wpływają negatywnie na realizację owych procesów. Przedsiębiorstwo regularnie weryfikuje zwrot z inwestycji. Dotarcie do tego etapu jest warunkowane przez wprowadzenie planowania projektów, standardów oraz ogólne projakościowe podejście do klienta (D3) (tamże, str. 371). Na ostatnim poziomie, poziomie „optymalizacji” (ang. *optimizing*), przedsiębiorstwo charakteryzuje się innowacyjnością we wszystkich uprzednio wspomnianych procesach. Na tym etapie najistotniejszym celem jest nieustanna optymalizacja i uzyskanie satysfakcji klienta. Niezbędne do jego realizacji staje się wdrożenie zbiorczego systemu oceny potrzeb nabywców usług lub produktów (D4) (tamże, str. 371). Jak wskazuje sam opis procesów, model opracowany przez Hackos kładzie nacisk przede wszystkim na dostarczanie wartości dla klienta. Poszczególne poziomy wraz z działaniami niezbędnymi do przejścia na wyższy poziom zostały przedstawione na Rysunku nr 11.

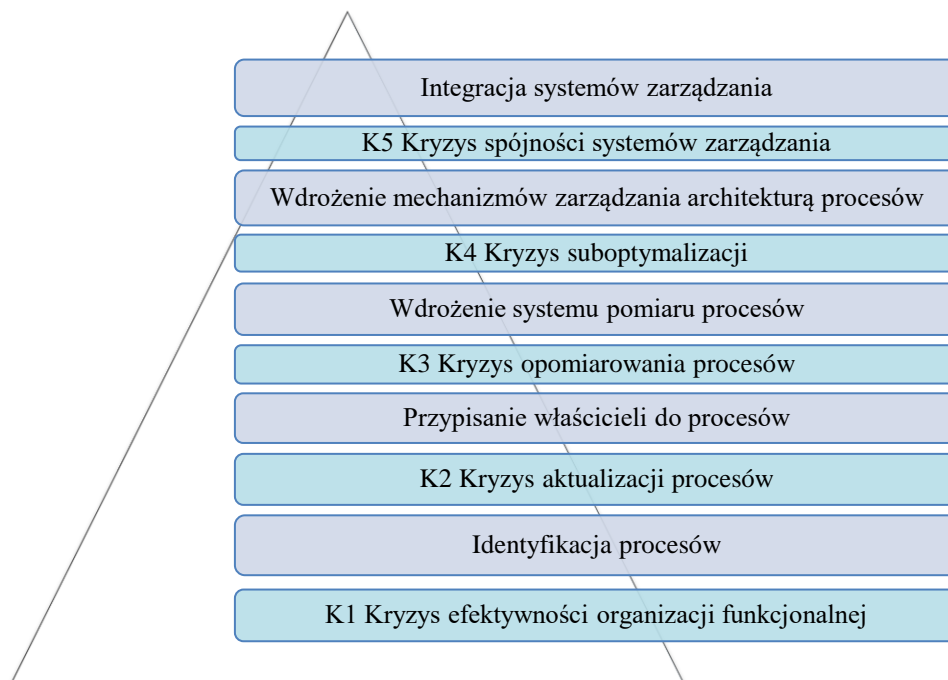


Rysunek 11. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Hackos

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hackos, 1997, str. 369 – 381]

Drugim modelem, który w odróżnieniu od wszystkich pozostałych (oprócz modelu Joann Hackos) porusza zagadnienie przejścia na wyższy poziom dojrzałości procesowej, jest model autorstwa Sz. Cyferta (2009, 55 – 58). Jak słusznie zauważył autor (tamże, str. 53), inne modele „koncentrują się na definiowaniu faz wdrażania organizacji zorientowanej na procesy (...), natomiast pomijają całkowicie zagadnienie przyczyn przechodzenia na kolejne poziomy dojrzałości procesowej”. Momenty kryzysów są w ujęciu badacza traktowane jako akceleratory zmian, bez których niemożliwe byłoby przejście na wyższy poziom dojrzałości procesowej. Rozpoczęcie wdrażania podejścia procesowego ma najczęściej swoje źródła w problemach organizacyjnych wynikających ze struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa tj. wysokiego poziomu biurokratyzacji, niezależności pracowników, nacisku na centralizację oraz zbyt dużej stabilizacji, która w dzisiejszym zmiennym otoczeniu może być przeszkodą dla elastyczności (K1). Jest to pierwszy kryzys, w wyniku, którego firmy podejmują działania, obejmujące identyfikację, mapowanie i analizowanie procesów. Ich wdrożenie pozwala organizacji wejść na pierwszy poziom dojrzałości, jednocześnie jednak prowadzi

do kolejnego kryzysu – braku aktualizacji procesów (K2). Zmienne otoczenie, w którym jest osadzone przedsiębiorstwo, wymaga nieustannej weryfikacji czy założone cele są realizowane. Jeśli w wyniku analiz, wybrany kierunek okazuje się niewłaściwy, kadra zarządzająca powinna podjąć decyzję o wprowadzeniu zmian. Aktualizacja procesów może być w powyższym niezwykle pomocna. Dla organizacji wdrażających zarządzanie procesowe ów moment jest kluczowy. Na tym etapie najwięcej firm porzuca wcześniej obraną drogę, której celem jest dążenie do możliwie najwyższego poziomu dojrzałości procesowej, co ma niestety negatywny wpływ na długoterminowe podnoszenie efektywności. Przewyciężenie kryzysu powinno zaowocować przypisaniem do poszczególnych procesów ich właścicieli, dzięki czemu wzrasta poczucie odpowiedzialności oraz poziom ustrukturyzowania zarządzania procesowego. Aby przedsiębiorstwo wspięło się na wyższy poziom, w kolejnym etapie niezbędne staje się opomiarowanie (K3), czyli opracowanie narzędzi i mechanizmów pozwalających na badanie efektów wdrażania konkretnych procesów. Paradoksalnie ich wykorzystanie może mieć pozytywny wpływ na pracowników zaangażowanych w powyżej opisywane działania – głównie poprzez łatwość wykazania, że ich wysiłki mają przełożenie na wyniki. Następny moment kryzysowy dotyczy obszaru suboptymalizacji tj. braku zarządzania architekturą procesów, dla którego rozwiązaniem jest holistyczne spojrzenie na zarządzanie procesowe i poszukiwanie powiązań pomiędzy poszczególnymi procesami (K4). Ostatnim kryzysem, który prowadzi firmę na najwyższy poziom dojrzałości, jest kryzys spójności zarządzania procesowego z innymi systemami zarządzania: m.in. strategią, systemem IT, systemem zarządzania projektami oraz strukturą organizacyjną (K5). Jego przewyciężenie pozwoli na ich pełną integrację (tamże, str. 55 – 58). Poziomy dojrzałości oraz oddzielające je kryzysy zostały przedstawione na Rysunku nr 12.



Rysunek 12. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości wraz z poprzedzającymi je kryzysami według Sz. Cyferta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cyfert, 2009, str. 55 – 58]

Pomimo różnorodności istniejących modeli uznano, iż z punktu widzenia celów niniejszej rozprawy, istnieje potrzeba opracowania autorskiego modelu dojrzałości procesowej, który:

- zapewniłby odpowiedni poziom szczegółowości oceny. Odnosi się to szczególnie do opisów poszczególnych poziomów w modelach, które przedstawiają prawidłowości zachodzące na każdym z nich jedynie w ogólnym zarysie, bez podawania konkretnych przykładów. W efekcie utrudnia to praktyczną implementację modelu w środowisku biznesowym⁴⁵.

⁴⁵ Przykładem lakonicznych opisów są te zaprezentowane w modelu Brilman. Nie pozwalają one na wystarczające zrozumienie jakie prawidłowości zachodzą w organizacji, gdy znajduje się na każdym z

- odnosiłby się do zróżnicowanych aspektów (kategorii/składowych) dojrzałości procesowej. Większość modeli oferuje jednowymiarowe spojrzenie na zagadnienie np. jedynie z punktu widzenia „właścicieli” procesu. W ocenie Mielcarka (2017, str. 9) modele na tym samym poziomie dojrzałości opisują zarówno czynniki kształtujące dojrzałość procesową, wykorzystywane narzędzia i metody, jak również efekty dojrzałości, co wskazuje na założenie, iż „wszystkie oceniane organizacje rozwijają równomiernie dojrzałość procesową we wskazanych obszarach”, co nie odzwierciedla owego zjawiska w rzeczywistości.
- prezentowałby kwestię związaną z przechodzeniem na wyższy poziom dojrzałości procesowej. Jedynie dwa modele (autorstwa Hackos i Cyferta) zawierają w sobie omówione warunki, jakie organizacja musi spełnić, aby było to możliwe.
- zostałyby osadzone w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione modele można zastosować praktycznie dla każdego procesu funkcjonującego w organizacji, jednakże bez odniesienia do ich specyfiki, podejmujemy ryzyko pominięcia istotnych aspektów, mających wpływ na kształtowanie się poziomu dojrzałości procesowej. Autorka przyjęła, iż model wykorzystany w niniejszej rozprawie powinien przedstawiać działania *stricte* z obszaru HR.

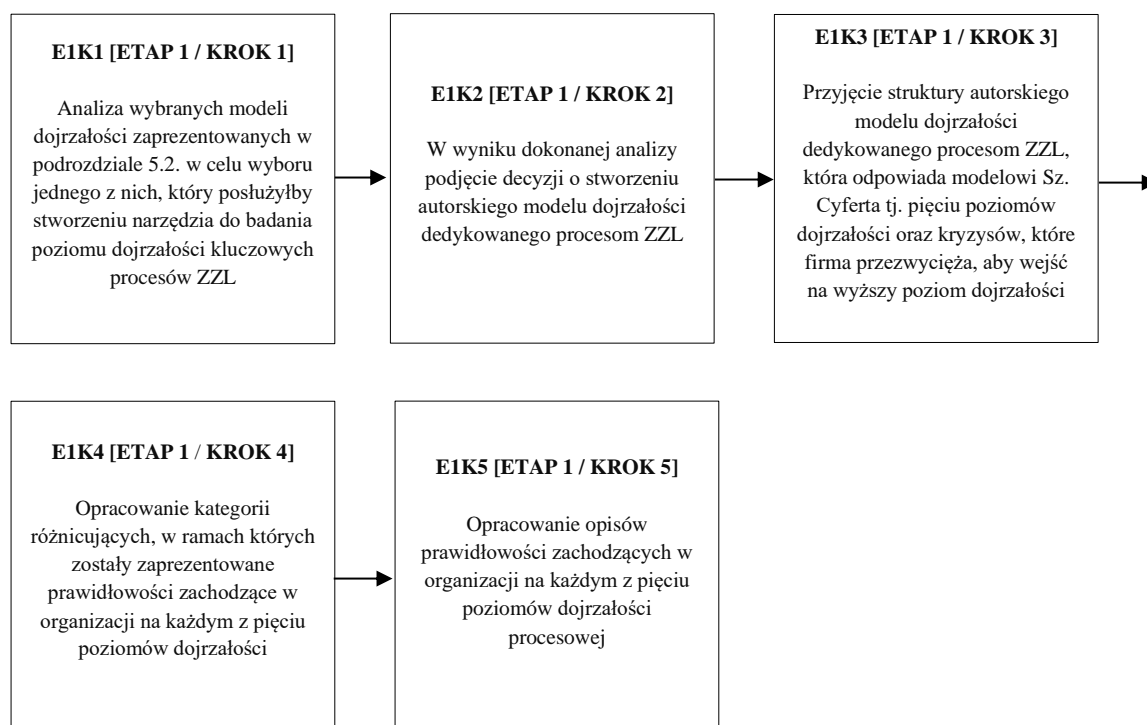
Decyzja o stworzeniu autorskiego modelu dojrzałości była uwarunkowana chęcią przyjrzenia się wybranym aspektom, jakimi są procesy zarządzania zasobami ludzkimi, co wymagało doprecyzowania i uszczegółowienia powyżej przedstawionych modeli w zakresie treści. Konstrukcyjnie, zatem w zakresie formy, model pozostał spójny z modelem profesora Szymona Cyferta. W kolejnym podrozdziale zaprezentowano przyjęte kryteria, etapy jego tworzenia oraz zakres wykorzystania przedstawionych powyżej modeli w owym procesie. Co więcej, opisano również kroki podjęte w celu opracowania towarzyszącego autorskiemu modelowi, narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL,

poziomów. Autorka skupia się bowiem przede wszystkim na aspekcie odpowiedzialności za realizację procesów, nie badając jednocześnie ich kształtu i relacji z pozostałymi obszarami funkcjonowania organizacji.

a także narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

5.3. Model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi

Strukturę i treść autorskiego modelu dojrzałości opracowano w **etapie 1** postępowania badawczego, w krokach przedstawionych na Rysunku nr 13. Schemat całościowego postępowania badawczego został zaprezentowany w podrozdziale 6.2. niniejszej rozprawy.



Rysunek 13. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi [Etap 1. postępowania badawczego]

Źródło: opracowanie własne

E1K1: Pierwszym krokiem w tej części postępowania badawczego była analiza strukturalna i semantyczna modeli zaprezentowanych w podrozdziale 5.2, której celem był wybór jednego z modeli, który posłużyłby stworzeniu narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL.

E1K2: W wyniku semantycznej i strukturalnej analizy przedstawionych modeli podjęto decyzję o stworzeniu autorskiego modelu dojrzałości, dedykowanego procesom ZZL. Powody owej decyzji zostały zaprezentowane w zakończeniu podrozdziału 5.2.

E1K3: Następnie podjęto decyzję o przyjęciu struktury modelu dojrzałości procesowej dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi, która odpowiada modelowi opracowanego przez profesora Szymona Cyferta (ilości poziomów dojrzałości procesowej oraz kryzysów).

- Poziomy dojrzałości procesowej

W wyniku analizy zaprezentowanych modeli i porównania liczby oraz semantycznych zakresów znaczeniowych poziomów dojrzałości procesowej uznano, iż optymalna liczba wynosi pięć, podobnie jak w modelu Sz. Cyferta (2009, str. 55 – 58). Wartość ta, znajduje również potwierdzenie w modelach Harmona (2003, str. 448), CMM⁴⁶, BPMM (Szewczyk, 2018, str. 19) oraz Hackos (1997, str. 369 – 381). Wynika to z faktu, że ilość ta pozwala na ich opisanie w sposób jasny (rozdzielność poziomów) i wystarczający (rozpiętość poziomów).

Poziomy zostały ułożone hierarchicznie, a ich nazwy zostały opracowane w oparciu o prawidłowości zachodzące na każdym z nich (zostały one przedstawione w etapie 5.):

- Poziom pierwszy: Procesów przypadkowych,
- Poziom drugi: Procesów powtarzalnych i zdefiniowanych,
- Poziom trzeci: Procesów opomiarowanych,

⁴⁶ Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>
[26.07.2019]

- Poziom czwarty: Procesów zarządzanych,
- Poziom piąty: Procesów zoptymalizowanych.

Tym samym poziom pierwszy jest najmniej, a poziom piąty najbardziej zaawansowany w aspekcie dojrzałości procesowej.

- Fazy kryzysów

Analiza modeli dojrzałości pozwoliła także na ustalenie, iż wchodzenie na wyższe jej poziomy jest procesem ciągłym i wymaga podjęcia przez organizację określonych działań. Co więcej, jak zostało wspomniane, model dojrzałości procesowej powinien charakteryzować się przede wszystkim wysokim stopniem przydatności praktycznej oraz łatwością implementacji. Opis prawidłowości, które zachodzą w przedsiębiorstwie pomiędzy poszczególnymi poziomami z całą pewnością umożliwi lepsze zrozumienie procesu rozwoju dojrzałości procesowej. W związku z powyższym, w opracowanym na potrzeby własne modelu uwzględnione zostały zaprezentowane przez Sz. Cyferta (2009, str. 55 – 58) fazy kryzysów. Struktura modelu ma zatem następujący charakter: opis pierwszego kryzysu – opis pierwszego poziomu dojrzałości – opis drugiego kryzysu – opis drugiego poziomu dojrzałości itd. Układ ten pozwala czytelnikowi na zrozumienie, z jakiego rodzaju problemami przedstawionymi w opisach poszczególnych kryzysów musi zmierzyć się organizacja, aby wejść na wyższy poziom dojrzałości procesowej.

Dodatkowo warto wspomnieć o powodach, dla których autorka niniejszej rozprawy zdecydowała się na pominięcie w autorskim modelu zaleceń zaprezentowanych w modelu Hackos (1997, str. 369 – 381). Wynika to z chęci podkreślenia, iż każda organizacja powinna mieć pewną dozę elastyczności w podejmowaniu działań służących wchodzeniu na wyższy poziom dojrzałości. Jak zostało wspomniane, zalecenia te zastąpiono fazami kryzysów opracowanymi przez Sz. Cyferta – badacz formułuje bowiem wskazówki, dotyczące potencjalnych rozwiązań, nie narzucając jednocześnie sposobu przezwyciężenia kryzysów.

E1K4: Analiza modeli dojrzałości zaprezentowanych w podrozdziale 5.2. pozwoliła na wyodrębnienie kategorii, które różnicują poszczególne poziomy dojrzałości procesowej:

- Standaryzacja,
- Właściciele procesu,
- Narzędzia / metody wykorzystywane w procesie,
- Opomiarowanie efektywności,
- Aktualizacja / Doskonalenie.

Wśród wyżej wymienionych kategorii:

Standaryzacja odnosi się do „zakresu identyfikacji i formalizacji realizowanych procesów” (Zawicki i Mazur, 2008, str. 37), natomiast w modelach zwracają na nią uwagę m.in. McCormack i Johnson – „zdefiniowanie procesów i ich dokładane opisanie” oraz Harmon (2003, str. 448) – „udokumentowanie, standaryzacja i integracja procesów”.

Właściciele procesów odnoszą się do „stopnia określenia stanowisk odpowiedzialnych za realizowanie procesów” (Zawicki i Mazur, 2008, str. 37), przy czym w modelach na tą kategorię różnicującą zwracają uwagę m.in. Harmon (2003, str. 448) – „przypisanie zadań związanych z realizacją procesu poszczególnym właścicielom” i Cyfert, (2009, str. 55) – „przypisanie właścicieli do procesów”.

Narzędzia i metody odnoszą się do „wykorzystania wsparcia komputerowego w realizacji procesów” (Zawicki i Mazur, 2008, str. 37), a w modelach wskazują na nie m.in. autorzy modelu CMM⁴⁷ – „wykorzystywane określonych narzędzi i metod” (autorzy nie wskazują konkretnych) oraz Hackos (1997, str. 369 – 381) – „wykorzystywanie systemu oceny potrzeb klienta”.

Opomiarowanie efektywności odnosi się do „istnienia i stosowania procedur monitorowania realizowanych procesów” (Zawicki i Mazur, 2008, str. 37), a w modelach jest wyrażone

⁴⁷ Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>
[26.07.2019]

pośrednio poprzez określenie „wykorzystywane są wybrane mierniki; następuje weryfikacja stopnia w jakim cele są spełniane” (BPMM, Szewczyk, 2018, str. 19) i „opomiarowanie wyników nie występuje, a ich jakość zależy jedynie od poziomu ekspertyzy oraz profesjonalizmu kadry” (Hackos, 1997, str. 369 – 381).

Aktualizacja odnosi się do „istnienia i stosowania procedur identyfikacji nowych procesów” (Zawicki i Mazur, 2008, str. 37). Została wskazana m.in. jako „optymalizacja procesów w oparciu o pojawiające się rozbieżności” (CMM⁴⁸). W modelu własnym uwzględniono dodatkowo aspekt doskonalenia procesów, który został włączony do kategorii różnicującej „*Aktualizacja / Doskonalenie*”. Decyzja ta była spowodowana zarówno analizą modeli dojrzałości procesowej (przykład: „Nieustanne doskonalenie procesów” w modelu Brilman (2002, str. 291 – 292)), jak i literatury wskazującej na istotę działania ukierunkowanego na nieustanną poprawę procesów (Skrzypek, 2000, str. 150).

E1K5: W kolejnym kroku opisano prawidłowości zachodzące w organizacji na każdym z poziomów dojrzałości procesowej w zaprezentowanych powyżej obszarach (w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi). Elementy, które zostały wykorzystane w trakcie tworzenia modelu dojrzałości dedykowanego procesom realizowanym przez dział HR przedstawiono syntetycznie poniżej⁴⁹. Charakterystykę każdego z poziomów rozpoczęto od przedstawienia elementów, które zostały wykorzystane w modelu autorskim.

⁴⁸ Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>
[26.07.2019]

⁴⁹ Model zaprezentowany przez Bitkowską nie został wykorzystany podczas tworzenia modelu autorskiego, co wynika z faktu, iż ułożenie poszczególnych poziomów odbiega znacznie od modeli pozostałych autorów, jak również nie spełnia celów przyjętych przez autorkę niniejszej rozprawy. Pierwszy poziom dojrzałości procesowej stanowi okres przygotowania do wdrożenia procesów, zatem poczynione zostało założenie, iż organizacja podejmuje świadomie decyzję co do implementacji podejścia procesowego. Trudno, jednakże wyobrazić sobie, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało bez procesów, a pojawiły się one dopiero w efekcie ich aktywnego wdrożenia. Jak zostało wskazane w rozdziale 3. „W każdej organizacji istnieją procesy (Nowosielski, 2008, str. 40), jednak nie w każdej są one zidentyfikowane (Gębczyńska, Jagodziński, 2017, str. 148)”. Na prawidłowość zaprezentowaną w modelu Bitkowskiej nie wskazują, również pozostałe modele.

- Poziom pierwszy: Procesów przypadkowych

Na przypadkowy charakter realizacji procesów na poziomie pierwszym wskazują McCormack i Johnson (2001, str. 52) w modelu BPO (Business Process Outsourcing), Hackos (1997, str. 369 – 381), twórcy modelu BPMM (Szewczyk, 2018, str. 19) oraz CMM⁵⁰. Ci ostatni dodają także ryzyko utraty danych i wiedzy, co może nastąpić w wyniku braku zdefiniowania procesów. Harmon podkreśla natomiast, iż procesy nie są opisane zatem poziom efektywności opiera się na zaangażowaniu pracowników, a nie ustalonych standardach organizacyjnych.

- Poziom drugi: Procesów powtarzalnych i zdefiniowanych

Autorzy modeli zaprezentowanych w podrozdziale 5.2., na drugim poziomie dojrzałości, wskazują na aspekt powtarzalności w schemacie realizowanych procesów (BPMM, Szewczyk, 2018, str. 19) oraz fakt ich udokumentowania (Hackos, 1997, str. 369 – 381; Cyfert, 2009, str. 55), a w przypadku CMM⁵¹ także kwestię dostępności opisów dla wszystkich pracowników. Dodatkowo w ocenie Cyferta na tym poziomie następuje przypisanie osób odpowiedzialnych. Autorzy modelu BPO (McCormack i Johnson, 2001, str. 52) zwracają natomiast uwagę na brak powiązania procesów ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstwa.

- Poziom trzeci: Procesów opomiarowanych

Poziom trzeci dojrzałości procesowej związany jest przede wszystkim z pojawieniem się opomiarowania realizacji procesów. Na wykorzystywanie mierników rezultatów procesów wskazuje Brillman (2002, str. 291 – 292), autorzy modelu BPMM (Szewczyk, 2018, str. 19) oraz Cyfert (2009, str. 56), przy czym w trzecim przypadku badacz podkreśla jednocześnie, że opomiarowanie pozwala na należyłą ocenę

Opisywany model składa się z czterech poziomów, co sprawia, iż są one przedstawiono w sposób zbyt ogólny, biorąc pod uwagę przyjęte przez autorkę cele. Co więcej, Bitkowska nie porusza kwestii związanych z przejściem na wyższy poziom dojrzałości procesowej, co w modelu autorskim zostało uznane za niezbędne.

⁵⁰ Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>

[26.07.2019]

⁵¹ Op. Cit.

wysiłków podejmowanych przez jednostki zaangażowane w ich realizację. Na trzecim poziomie, pojawia się również wewnętrzna struktura procesów oraz modele odniesienia. Element ten został zaczerpnięty z modelu BPO McCormacka i Johnsona (2001, str. 52). Pracownicy są świadomi istoty implementacji i realizacji procesów (Hackos, 1997, str. 369 – 381).

- Poziom czwarty: Procesów zarządzanych

Określenie procesy „zarządzane” odnosi się w dużej mierze do wewnętrznej spójności względem realizacji procesów w organizacji. Przejawia się to w powiązaniu procesów z potrzebami interesariuszy i dostawców, a struktura firmy oparta jest w dużej mierze na procesach (McCormack i Johnson). Cyfert (2009, str. 57) wskazuje nawet, iż w firmie funkcjonuje tzw. „architektura zarządzania procesami”. W procesach można znaleźć odzwierciedlenie strategii, misji i wizji przedsiębiorstwa (Harmon, 2003, str. 448). Zgodnie z modelem Brilman (2002, str. 291 – 292), poziom czwarty niesie ze sobą obowiązek doskonalenia procesów, w które to działanie jest w pełni zaangażowana kadra zarządzająca (Hackos, 1997, str. 369 – 381).

- Poziom piąty: Procesów zoptymalizowanych

Na poziomie piątym, istotą staje się optymalizacja i zgodnie z modelem BPMM (Szewczyk, 2018, str. 19) dalsze doskonalenie procesów. W ocenie Harmona (2003, str. 448) następuje to w sposób proaktywny, co sprawia, że ich efektywność i wydajność plasują się na wysokim poziomie. Zdania, iż optymalizacja i wprowadzanie zmian w organizacji mają na celu dostosowanie się do tych zachodzących w otoczeniu firmy są zarówno Hackos (1997, str. 369 – 381), jak i autorzy modelu CMM⁵². Autorka wspomina dodatkowo o innowacyjności procesów, a Cyfert (2009, str. 58) podkreśla fakt integracji systemu zarządzania procesowego ze wszystkimi występującymi procesami.

⁵² Op. Cit. [26.07.2019]

W Tabeli nr 3 zaprezentowano autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi⁵³.

Nazwa poziomu dojrzałości procesowej	Numer poziomu dojrzałości procesowej	Opis poziomu dojrzałości procesowej ⁵⁴
Kryzys 1 W przedsiębiorstwie występują dysfunkcje w strukturze funkcjonalnej: wysoka stabilizacja, centralizacja, biurokratyzacja, wysoki stopień niezależności i autonomii pracowników.		
PROCESÓW PRZYPADKOWYCH	1	Procesy są realizowane bez żadnego widocznego wzorca; nie są zdefiniowane i udokumentowane, w związku z czym dział HR wykonuje obowiązki jedynie w oparciu o zbiór celów. Organizacja nie stosuje proaktywnego podejścia, tj. decyzje i działania odnośnie procesów, podejmowane są na podstawie bieżących wydarzeń. Brakuje właścicieli (osób odpowiedzialnych) zarówno dla zadań realizowanych w ramach procesów, jak i całościowo procesów. Przedsiębiorstwo ponosi ryzyko utraty zasobów wiedzy i informacji wraz z potencjalnym odejściem osób zatrudnionych. W celu realizacji zadań w ramach procesów, wykorzystywane są jedynie podstawowe narzędzia. Jeśli działania realizowane w ramach procesów podlegają kontroli,

⁵³ Autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi przetłumaczono na język angielski. Działanie to umożliwiło prezentację modelu w badaniach własnych także tym pracownikom firm informatycznych, którzy nie władają biegle językiem polskim. Autorski model dojrzałości procesowej w języku angielskim został przedstawiony w Załączniku nr 2.

⁵⁴ Każdy z poziomów w modelu opisany jest zgodnie ze schematem kategorii różnicujących tj. w każdym z opisów poziomów znajdują się stwierdzenia odnoszące się do Standaryzacji, Właścicieli procesu, itd., ale jednocześnie nie są one wskazane z nazwy. Wskazanie to ma miejsce w narzędziu służącym badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

		<p>to nie wynika ona z formalnie ustalonych założeń, a działania zaangażowanych jednostek. Poziom efektywności procesów zależy przede wszystkim od zaangażowania poszczególnych pracowników, a nie ustalonych standardów organizacyjnych. W celu badania poziomu efektywności procesów nie są wykorzystywane żadne mierniki. Procesy nie są aktualizowane oraz doskonalone.</p>
<p>Kryzys 2</p> <p>Przedsiębiorstwo nie dokonuje systematycznej aktualizacji funkcjonujących procesów, jak również listy osób za nie odpowiedzialnych. Brakuje powiązań procesów z otoczeniem oraz zachodzącymi zmianami. Istotna uwaga: Jest to kluczowy moment, w którym organizacja powinna podjąć decyzję czy kontynuować wdrażanie podejścia procesowego. Jeśli zaprzestanie podejmowania dalszych wysiłków w tym kierunku, istnieje ryzyko utraty szansy na zwiększenie poziomu efektywności w przyszłości.</p>		
<p>PROCESÓW POWTARZALNYCH I ZDEFINIOWANYCH</p>	<p>2</p>	<p>Procesy są zdefiniowane i udokumentowane, niemniej jednak w niewystarczająco szczegółowy sposób i jedynie w zakresie poszczególnych etapów ich realizacji. Nie są one powiązane ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, w przeciwieństwie do poziomu pierwszego, procesy są realizowane w sposób powtarzalny, a zadania posiadają przypisanych na stałe właścicieli (choć nie są oni odpowiedzialni za cały proces). W celu realizacji procesów wykorzystywane są jedynie podstawowe narzędzia i metody. Poziom efektywności nadal zależy od zaangażowania pracowników i stopnia współpracy między nimi. Jeśli podlega on badaniu to weryfikacja następuje jedynie w wyniku zewnętrznego bodźca np. prośby od kadry zarządzającej. W powyższym celu nie są wykorzystywane żadne mierniki. Procesy są aktualizowane w celu zachowania zgodności danych z obowiązującymi przepisami prawa, ale nie podlegają doskonaleniu.</p>
<p>Kryzys 3</p> <p>W organizacji nadal brakuje mechanizmów i narzędzi, służących do opomiarowania efektywności procesów, w związku z czym pracownicy nie są w stanie podjąć właściwych działań kontrolnych.</p>		

PROCESÓW OPOMIAROWANYCH	3	<p>Procesy są zdefiniowane i udokumentowane oraz posiadają przypisanych właścicieli procesów. Istnieje wewnętrzna struktura procesów, jak również modele odniesienia (wzorce). Procesy są jedynie częściowo powiązane ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstw. W celu realizacji procesów wykorzystywane są zróżnicowane narzędzia i metody. Poziom efektywności podlega regularnej weryfikacji przy użyciu ustalonych mierników. Pracownicy są świadomi istoty procesów, a opomiarowanie pozwala na należyłą ocenę wysiłków podejmowanych przez jednostki zaangażowane w ich realizację. Procesy są aktualizowane, zarówno w oparciu o przepisy prawa, jak i wewnętrzne potrzeby organizacji, ale nadal nie podlegają doskonaleniu.</p>
Kryzys 4 Następuje kryzys "suboptymalizacji" (tj. brak polepszenia funkcjonowania organizacji, bądź w niektórych przypadkach nawet pogorszenie jej funkcjonowania w wyniku realizacji procesów), który jest spowodowany brakiem spójnego podejścia do zarządzania procesami oraz ich postrzegania jako funkcjonujących niezależnie. W wyniku tego może dojść do zniszczenia wartości organizacyjnych.		
PROCESÓW ZARZĄDZANYCH	4	<p>Procesy są szczegółowo zdefiniowane i udokumentowane oraz powiązane ze wszystkimi pozostałymi procesami realizowanymi w organizacji oraz potrzebami klientów i interesariuszy. Procesy pozostają spójne, również ze strategią, misją i wizją firmy. Struktura firmy opiera się na procesach, zatem kadra zarządzająca jest w pełni zaangażowana w ich realizację. Właściciele procesów są ekspertami w swojej dziedzinie i posiadają przypisanych do roli sukcesorów na wypadek sytuacji losowych. Organizacja zapewnia przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami, dzięki czemu minimalizuje ryzyko utraty zasobów intelektualnych w przypadku rotacji. Owa spójność określana jest jako architektura zarządzania procesami. W celu realizacji procesów</p>

		<p>wykorzystywane są zróżnicowane, innowacyjne narzędzia i metody stale aktualizowane w oparciu o dane porównawcze (benchmarking). Do procesów przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, także mierniki kosztowe. Dane są zbierane manualnie, a następnie na ich podstawie wyciągane są wnioski. Procesy podlegają regularnej i proaktywnej aktualizacji i doskonaleniu w oparciu o sytuację zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy oraz z uwzględnieniem informacji zwrotnej od kadry zarządzającej.</p>
<p>Kryzys 5 Brak spójności pomiędzy zarządzaniem procesowym a całościowym systemem zarządzania organizacją.</p>		
<p>PROCESÓW ZOPTYMALIZOWANYCH</p>	<p>5</p>	<p>Następuje integracja systemu zarządzania procesowego z systemami IT, zarządzaniem projektami, zarządzaniem zasobami, a także ze strukturą organizacyjną. Właściciele procesów współpracują z wyznaczonymi przedstawicielami kadry zarządzającej w celu zapewnienia jak najbardziej efektywnej realizacji procesów. Do realizacji procesów wykorzystywany jest szeroki wachlarz metod i narzędzi, które dopasowywane są do zadań w zależności od bieżących potrzeb organizacyjnych. Procesy są realizowane w jak największym stopniu w sposób zautomatyzowany. Do procesów przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, także mierniki kosztowe. W oparciu o zbierane automatycznie dane specjaliści ZZL przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność. Raporty wraz z wnioskami oraz opisem potencjalnych działań naprawczych są dostępne dla kadry zarządzającej. Procesy są nieustannie doskonalone zarówno regularnie, jak i proaktywnie w oparciu o nieustannie rozwijaną wiedzę pracowników działu</p>

		HR, informację zwrotną od kadry zarządzającej, uwagi pracowników, dane porównawcze (benchmarking) oraz / lub poprzez współpracę z zewnętrzną firmą konsultingową. Procesy są w pełni dopasowane do zmieniających się warunków otoczenia organizacji i potrzeb jej klientów oraz interesariuszy. Dodatkowo, charakteryzuje je wysoki poziom innowacyjności.
--	--	--

Tabela 3. Autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli dojrzałości zaprezentowanych w podrozdziale 5.2.

Na podstawie autorskiego modelu dojrzałości procesowej przedstawionego w Tabeli nr 3 zostało stworzone narzędzie służące weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Etapy jego tworzenia opisano w podrozdziale 6.2.

Kolejny rozdział otwiera część empiryczną niniejszej rozprawy. Przedstawiono w nim cele, w tym cel główny badań i cele szczegółowe, oraz pytania badawcze, postępowanie badawcze, konceptualizację modelu badawczego, charakterystykę grupy badawczej (w tym branżę informatyczną i osoby badane), opis przebiegu badania oraz statystyczną weryfikację modelu badawczego (statystyki opisowe, wyniki analiz statystycznych, analizę pytań badawczych).

6. Wyniki badań własnych

6.1. Cele, pytania badawcze oraz postępowanie badawcze

Cel główny oraz cele szczegółowe

Celem głównym niniejszej rozprawy było rozpoznanie struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a poziomem satysfakcji z pracy działów HR wyrażanym przez klientów wewnętrznych w danej organizacji.

Dla realizacji celu głównego przyjęto następujące cele szczegółowe:

1. Określenie podstawowych i kluczowych procesów ZZL – cel opisowy
2. Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL – cel wyjaśniający
3. Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL – cel wyjaśniający
4. Zdefiniowanie wymagań stawianych wobec obecnie funkcjonujących działów HR – cel eksploracyjny
5. Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR – cel wyjaśniający
6. Weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR – cel opisowy
7. Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi – cel opisowy
8. Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej – cel opisowy

W oparciu o tak przyjęty cel główny i cele szczegółowe, autorka sformułowała następujący problem badawczy: Satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR w kontekście budowania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Pytania badawcze

W oparciu o powyżej opisane cele sformułowano pytania badawcze przedstawione w poniższej tabeli⁵⁵.

Cel szczegółowy	Pytanie badawcze
Określenie podstawowych i kluczowych procesów ZZL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są podstawowe z punktu widzenia zakresu zadań realizowanych przez działy HR? 2. Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są kluczowe z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?
Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL	<ol style="list-style-type: none"> 3. Jaki model dojrzałości procesowej odzwierciedla logikę procesów zarządzania zasobami ludzkimi?
Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL	<ol style="list-style-type: none"> 4. Jakie miary sprawności działania pozwalają dokonać pomiaru dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi dla wyłonionych w toku badań własnych kluczowych procesów HR?
Zdefiniowanie wymagań stawianych wobec obecnie funkcjonujących działów HR	<ol style="list-style-type: none"> 5. Jakie są wymagania klientów wewnętrznych wobec obecnie funkcjonujących działów HR?
Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji	<ol style="list-style-type: none"> 6. Jakie są kluczowe czynniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?

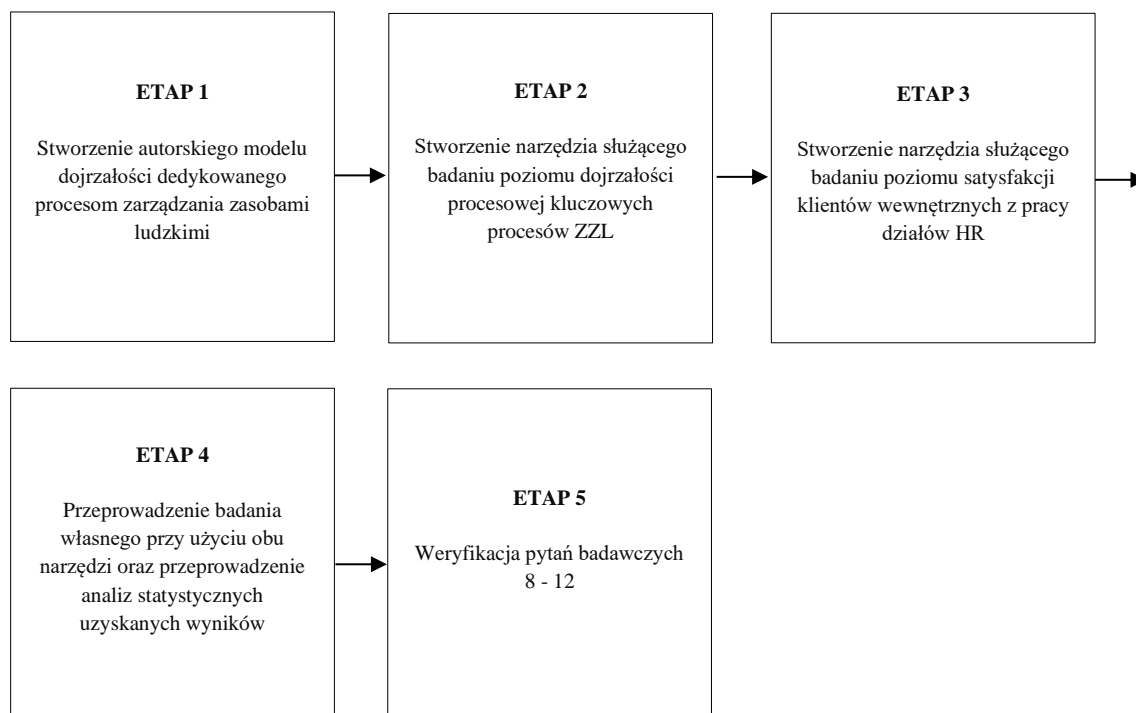
⁵⁵ Jednocześnie przedstawiono, które z pytań służą spełnieniu poszczególnych celów.

<p>klientów wewnętrznych z pracy działów HR</p>	<p>7. Jakie wskaźniki są właściwe do pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?</p>
<p>Weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR</p>	<p>8. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR?</p>
	<p>9. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową poszczególnych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi w zakresie tych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR?</p>
	<p>10. W jakim stopniu poszczególne kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR (kategorie satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR) są determinowane nasileniem kategorii różnicujących (kategorie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL)?</p>
<p>Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi</p>	<p>11. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL?</p>
<p>Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej</p>	<p>12. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w aspekcie satysfakcji z pracy działów HR?</p>

Tabela 4. Przedstawienie pytań badawczych oraz ich powiązania z celami szczegółowymi

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zaprezentowano schemat postępowania badawczego, które obejmowało 5 głównych etapów (patrz Rysunek nr 14).



Rysunek 14. Graficzne przedstawienie etapów postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne

6.2. Konceptualizacja modelu badawczego

W niniejszym podrozdziale przedstawiono pierwsze trzy etapy postępowania badawczego, które posłużyły konceptualizacji modelu badawczego.

Etap 1 - Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi

Etap⁵⁶ ten został zrealizowany w następujących krokach (patrz Rysunek nr 13, str. 84):

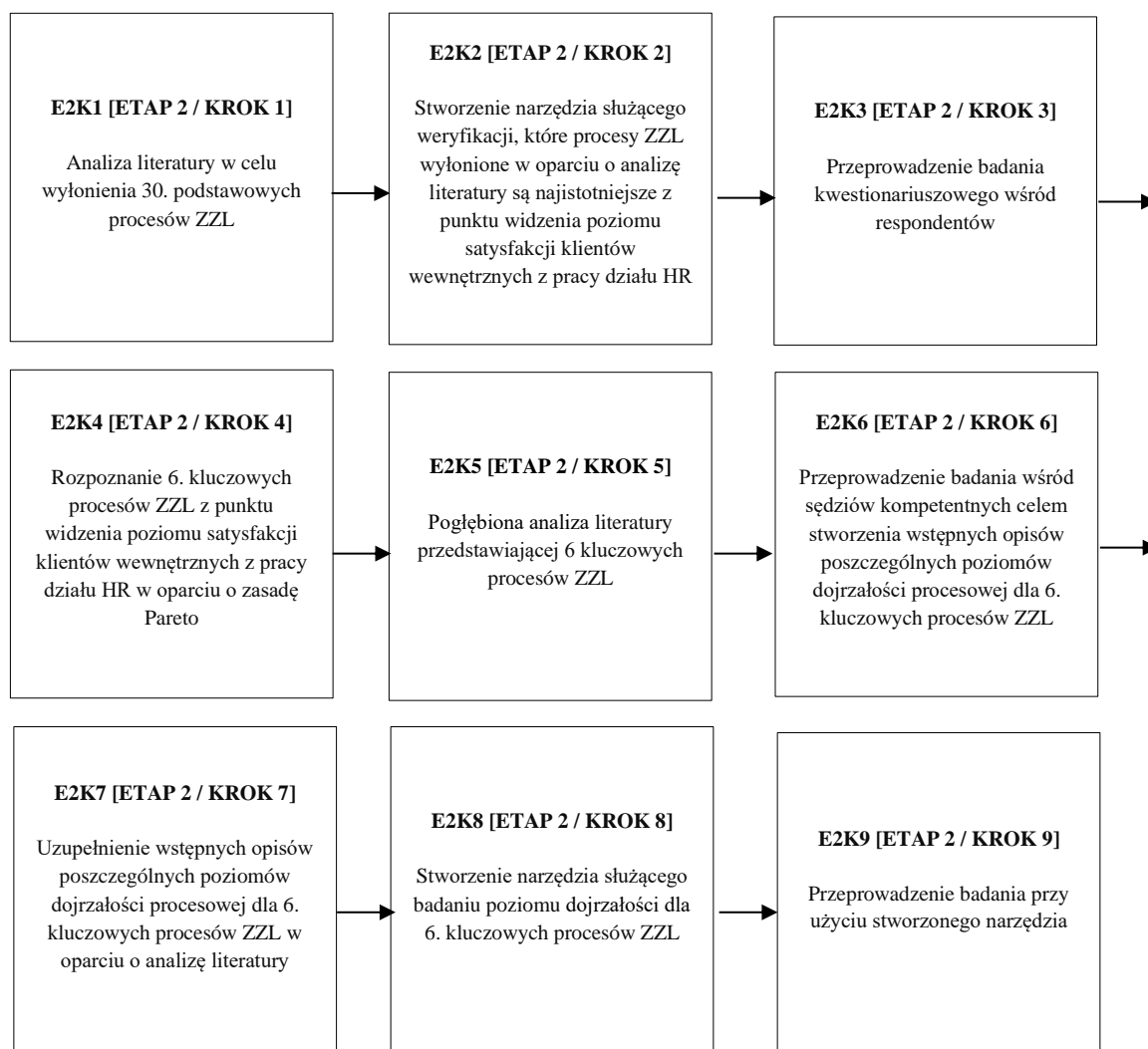
1. Analiza wybranych modeli dojrzałości zaprezentowanych w podrozdziale 5.2. w celu wyboru jednego z nich, który posłużyłby stworzeniu narzędzia do badania poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL.
2. W wyniku dokonanej analizy podjęcie decyzji o stworzeniu autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL.
3. Przyjęcie struktury autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL, która odpowiada modelowi Sz. Cyferta tj. pięciu poziomów dojrzałości oraz kryzysów, które firma przezwycięża, aby wejść na wyższy poziom dojrzałości.
4. Opracowanie kategorii różnicujących, w ramach których zostały zaprezentowane prawidłowości zachodzące w organizacji na każdym z pięciu poziomów dojrzałości.
5. Opracowanie opisów prawidłowości zachodzących w organizacji na każdym z pięciu poziomów dojrzałości procesowej.

Etap ten pozwolił na wypełnienie celu szczegółowego nr 2: Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL i jednocześnie stanowił bazę dla przedstawionego poniżej etapu 2. Model ten był bowiem niezbędny do opracowania narzędzia, służącego badaniu poziomu dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

⁵⁶ Opis realizacji i uzyskanych wyników zawiera podrozdział 5.3.

Etap 2 - Opracowanie narzędzia, służącego badaniu poziomu dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Poniżej przedstawiono schemat opracowania narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL, a następnie szczegółowo opisano poszczególne etapy.



Rysunek 15. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia narzędzia, służącego weryfikacji poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL [Etap 2. postępowania badawczego]

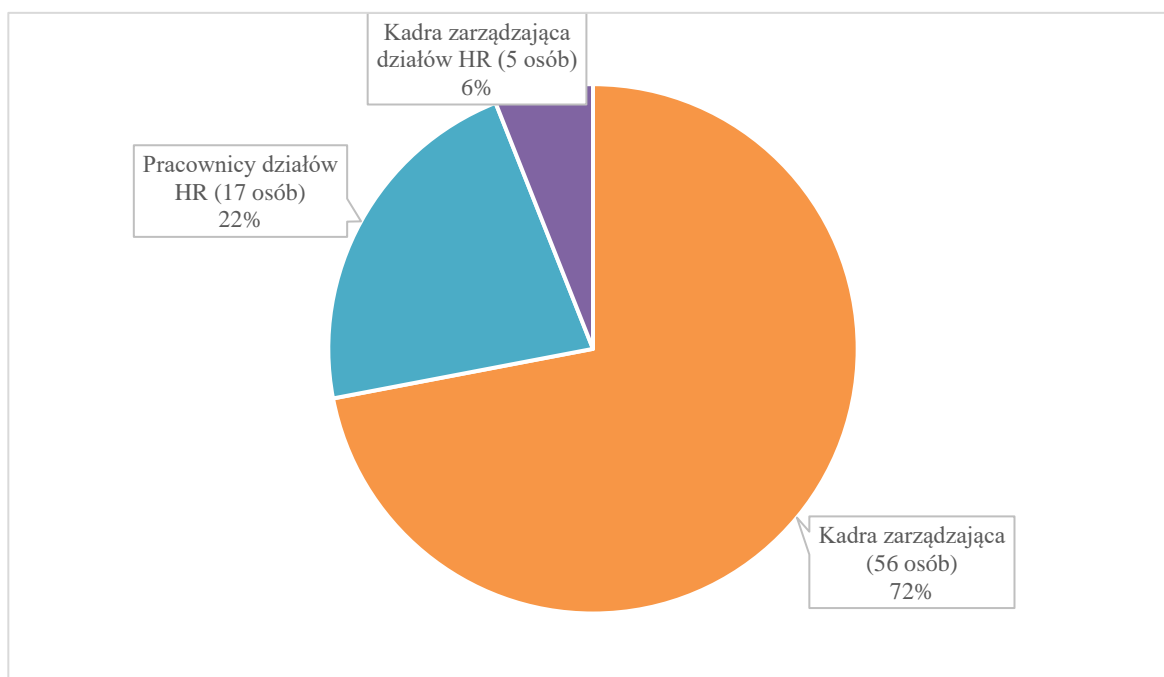
Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem drugiego etapu postępowania badawczego, dotyczącego opracowania narzędzia, służącego badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, była analiza literatury, dzięki której wyłoniono 30 podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi (**E2K1**). Za podstawowe procesy zostały uznane te, które zgodnie z definicją zaprezentowaną przez Skrzypek (2000, str. 149), określane są często jako „krytyczne z punktu widzenia realizacji strategii i polityki przedsiębiorstwa”. W tym przypadku zakres ten zawężony jest do strategii i polityki działu HR, które wynikają oczywiście z tych przyjętych całościowo przez organizację. Procesy te zostały opisane w podrozdziale 4.1. niniejszej rozprawy. Następnie zweryfikowano, które z powyższych procesów są kluczowe z punktu widzenia poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej. W tym celu stworzono kwestionariusz w języku angielskim (Załącznik nr 3) (**E2K2**), do którego link zamieszczono na kilku forach branżowych, w mediach społecznościowych oraz na platformach służących poszukiwaniu pracy (m.in. LinkedIn). Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 14 listopada 2018 roku do 10 września 2019 roku (**E2K3**). Prośbę o udzielenie odpowiedzi skierowano do pracowników działów HR oraz kadry zarządzającej firm informatycznych. Pełniona rola zawodowa oraz zatrudnienie w organizacji IT były warunkiem koniecznym dla możliwości wypełnienia kwestionariusza. Respondentów poproszono o wskazanie przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni, obszaru, który reprezentują (spośród kadry zarządzającej, pracowników działów HR oraz kadry zarządzającej działami HR), a następnie o uszeregowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi poczynając od najistotniejszego z punktu widzenia poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

Badani mieli także możliwość wskazania procesów, które nie pojawiły się na liście poprzez wykorzystanie opcji „Inne” (ważnych w ich ocenie z punktu widzenia celów i strategii obowiązujących w organizacji, w której są zatrudnieni). Na taką opcję zdecydowały się jedynie dwie osoby, wskazując wsparcie w zakresie prawa pracy oraz wsparcie procesu podróży służbowych. W pierwszym przypadku analiza literatury nie dostarczyła danych do wyodrębnienia procesu, najprawdopodobniej ze względu na jego przekrojowy charakter, bowiem zagadnienie to może obejmować wiele aspektów, takich jak chociażby rekrutacja i selekcja, dbałość o bezpieczeństwo i higienę pracy, wsparcie pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa, itd. Co więcej, dbałość o zgodność wszelkich procesów i podejmowanych

przez firmę działań z obowiązującym prawem pracy jest wymogiem formalnym. Nie istnieje w zasadzie obszar HR, który chociaż w niewielkim stopniu nie byłby oparty o powszechne przepisy. Drugi proces, wskazany poprzez użycie opcji 'Inne' jest z dużym prawdopodobieństwem istotny dla jednostki, która go wskazała ze względu na częste delegacje poza obecne miejsce pracy. Niemniej jednak, pod dyskusję można byłoby poddać zarówno stopień jego powszechności dla organizacji, jak i odpowiedzialność działu HR za wsparcie podróżujących pracowników. Analiza literatury, podobnie, jak w poprzednim przypadku, nie dostarczyła podstaw do uwzględnienia owego procesu w części teoretycznej oraz empirycznej niniejszej rozprawy.

W celu zapewnienia wspólnego sposobu rozumienia przez badanych poszczególnych procesów przedstawiono im ich krótkie charakterystyki (patrz podrozdział 4.1., str. 43 – 50). Narzędzie zostało przetłumaczone na język angielski. Działanie to umożliwiło uzyskanie odpowiedzi od respondentów, którzy nie władali biegle językiem polskim. Odpowiedzi udzieliło łącznie 78 osób. Rozkład obszarów zatrudnienia osób badanych został zaprezentowany na Wykresie nr 1.



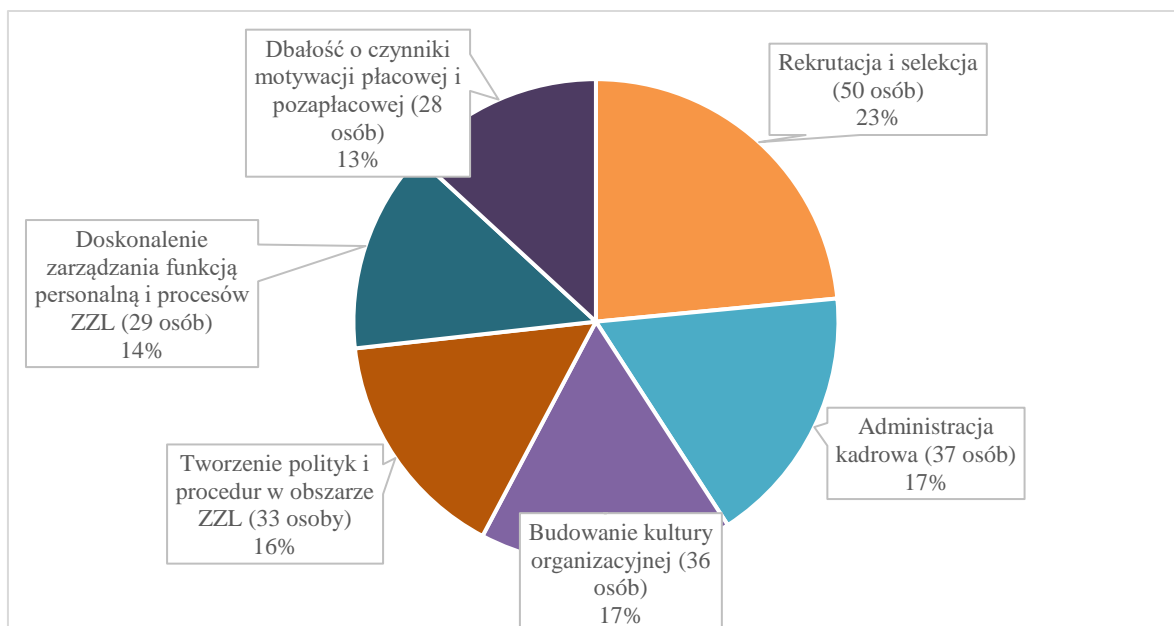
Wykres 1. Graficzne przedstawienie struktury obszarów zatrudnienia respondentów

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z obowiązującą w naukach o zarządzaniu i naukach ekonomicznych zasadą Vilfredo Pareto, 20% podjętych działań daje 80% uzyskanych efektów. Odnosząc tę prawidłowość do procesów można uznać, iż 20% procesów odpowiada za 80% wyników pracy działu HR. W związku z powyższym zdecydowano o wykorzystaniu w kolejnym etapie badań 20% z 30. podstawowych procesów, tj. 6. Zgodnie z hierarchizacją dokonaną przez respondentów na pierwszych sześciu miejscach uplasowały się kolejno:

- Rekrutacja i selekcja,
- Administracja kadrowa,
- Budowanie kultury organizacyjnej,
- Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- Doskonalenie zarządzania funkcją personalną i procesów zarządzania zasobami ludzkimi,
- Dbłość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej (**E2K4**).

Na Wykresie nr 2 zaprezentowano rozkład głosów respondentów, które zostały przyznane powyżej wskazanym procesom (kluczowym, tj. sześciu, które uzyskały ich najwięcej). Kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono szczegółowo w podrozdziale 4.2 (**E2K5**).



Wykres 2. Graficzne przedstawienie rozkładu głosów respondentów, dotyczących wskazania kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne

Następnie na forach branżowych, w mediach społecznościowych oraz na platformach, służących poszukiwaniu pracy (np. LinkedIn) zamieszczono prośbę o udział w dyskusji, dotyczącej dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Podano jedynie podstawowe informacje, dotyczące zakresu dyskusji, formy spotkania oraz szacowanego czasu. Podano także wymaganie wstępne, tj. pełnienie roli z obszaru kadry zarządzającej, kadry zarządzającej działem HR, bądź działu HR w firmie należącej do branży informatycznej. Do badania zgłosiło się 21. uczestników, z których 2. zrezygnowało po przedstawieniu poszczególnych etapów zaplanowanego spotkania, natomiast 1. osoba zrezygnowała na kilka dni przed dyskusją, nie podając jednocześnie powodu swojej decyzji. Respondenci zostali zweryfikowani pod kątem pełnionej roli zawodowej oraz profilu organizacji, w której są zatrudnieni. Przed rozpoczęciem dyskusji uczestnikom wyjaśniono cel badania, pojęcie dojrzałości procesowej oraz konstrukcję autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie przy użyciu metody

zogniskowanego wywiadu grupowego ustalono w jaki sposób każdy z 18. uczestników opisałby poziomy dojrzałości 6. kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w powyżej przedstawionych obszarach (**E2K6**). W pierwszym kroku uczestnicy zostali poproszeni o zapoznanie się z opisami poziomów dojrzałości procesowej modelu autorskiego. Następnie dla poniższych kategorii różnicujących zadano im pytania zaprezentowane w Tabeli nr 5⁵⁷.

Kategoria różnicująca	Pytanie
Standaryzacja	W jaki sposób opisałby Pan / opisałaby Pani przejawy standaryzacji (udokumentowania) procesu dla poszczególnych poziomów zaawansowania dojrzałości procesowej?
Właściciele procesu	W jaki sposób kształtuje się odpowiedzialność za proces na poszczególnych poziomach zaawansowania dojrzałości procesowej?
Narzędzia / metody wykorzystywane w procesie	Jakie narzędzia są wykorzystywane w procesie na poszczególnych poziomach zaawansowania dojrzałości procesowej?
Opomiarowanie efektywności	W jaki sposób opisałby Pan / opisałaby Pani przejawy opomiarowania efektywności procesu dla poszczególnych poziomów zaawansowania dojrzałości procesowej?
Aktualizacja / doskonalenie	W jaki sposób opisałby Pan / opisałaby Pani przejawy aktualizacji oraz doskonalenia procesu dla poszczególnych poziomów zaawansowania dojrzałości procesowej?

Tabela 5. Pytania zadane uczestnikom zogniskowanego wywiadu grupowego

Źródło: opracowanie własne

⁵⁷ Pytania te zostały opracowane na potrzeby badania własnego, celem stworzenia opisów poszczególnych kategorii różnicujących dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL. Kategorie różnicujące określono natomiast na etapie pierwszym postępowania badawczego (E1K4) – Opracowanie kategorii różnicujących, w ramach których zostały zaprezentowane prawidłowości zachodzące w organizacji na każdym z pięciu poziomów dojrzałości (patrz podrozdział 5.3., str. 86).

Jako że wszyscy uczestnicy władali biegle językiem polskim pytania nie zostały przetłumaczone na język angielski. W drugim kroku, na podstawie odpowiedzi udzielonych przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego, stworzono wstępne opisy poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej dla każdego z kluczowych procesów. Odpowiedzi sędziów kompetentnych poddano analizie, w wyniku której ustalono, iż deskryptory poszczególnych poziomów różniły się między sobą. W związku z powyższym podjęto decyzję o pozostawieniu rozgraniczenia na pięć oddzielnych opisów. W kroku trzecim dokonano ponownej analizy literatury w powyższym zakresie. W oparciu o jej wyniki zmodyfikowano wstępne opisy i opracowano ostateczną wersję narzędzia służącego badaniu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL (**E2K7**).

Narzędzie zostało podzielone na 6 sekcji, z których każda reprezentuje jeden kluczowy proces ZZL (**E2K8**). Następnie poszczególne sekcje zostały podzielone na wspomniane w podrozdziale kategorie różnicujące: *Standaryzacja*, *Właściciele*, *Narzędzia i metody*, *Opomiarowanie efektywności* oraz *Aktualizacja / Doskonalenie*. W każdej z nich znalazło się pięć opisów syntetycznych – jeden opis odpowiadał jednemu poziomowi dojrzałości. Zadaniem respondenta było zaznaczenie opisu, który jego zdaniem w największym stopniu odpowiada rzeczywistości firmy, dla której pracuje. W tym celu zastosowano pięciostopniową skalę, gdzie jeden stopień to jeden poziom (od 1 (najniższy) do 5 (najwyższy)). Przykładowo, osoba odpowiadająca w sekcji procesu Rekrutacja i selekcja zaznaczyła opis dla piątego poziomu dojrzałości w kategorii różnicującej *Standaryzacja*, a następnie opis dla drugiego poziomu dojrzałości w kategorii różnicującej *Narzędzia i metody*. Zadaniem respondentów był wybór poziomu dojrzałości dla poszczególnych kategorii różnicujących, który w ich opinii w największym stopniu oddawał rzeczywistość w reprezentowanej przez nich firmie (**E2K9**). Każdy z poziomów został szczegółowo opisany tak, aby zapewnić badanym dokonanie wyboru w sposób możliwie najbardziej zobiektywizowany. Średnia wartości zaznaczonych dla każdej z kategorii różnicujących stanowi o ogólnym poziomie dojrzałości procesowej każdego z kluczowych procesów.

Narzędzie charakteryzuje się wysoką rzetelnością, co potwierdza współczynnik α Cronbacha – 0,98.

Na uwagę zasługują także wartości współczynnika α Cronbacha dla poszczególnych kategorii różnicujących narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL (porównaj Tabela nr 6).

Kategoria różnicująca	Współczynnik α Cronbacha
Standaryzacja	0,89
Właściciele	0,87
Narzędzia i metody	0,88
Opomiarowanie efektywności	0,91
Aktualizacja / Doskonalenie	0,93

Tabela 6. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych kategorii różnicujących narzędzia służącego badaniu poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, w Tabeli nr 7 przedstawiono wartości współczynnika α Cronbacha dla poszczególnych procesów narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL.

Procesy ZZL	Współczynnik α Cronbacha
Rekrutacja i selekcja	0,85
Administracja kadrowa	0,89
Budowanie kultury organizacyjnej	0,93
Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	0,93
Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi	0,94
Dbłość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej	0,93

Tabela 7. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych procesów narzędzia służącego badaniu poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

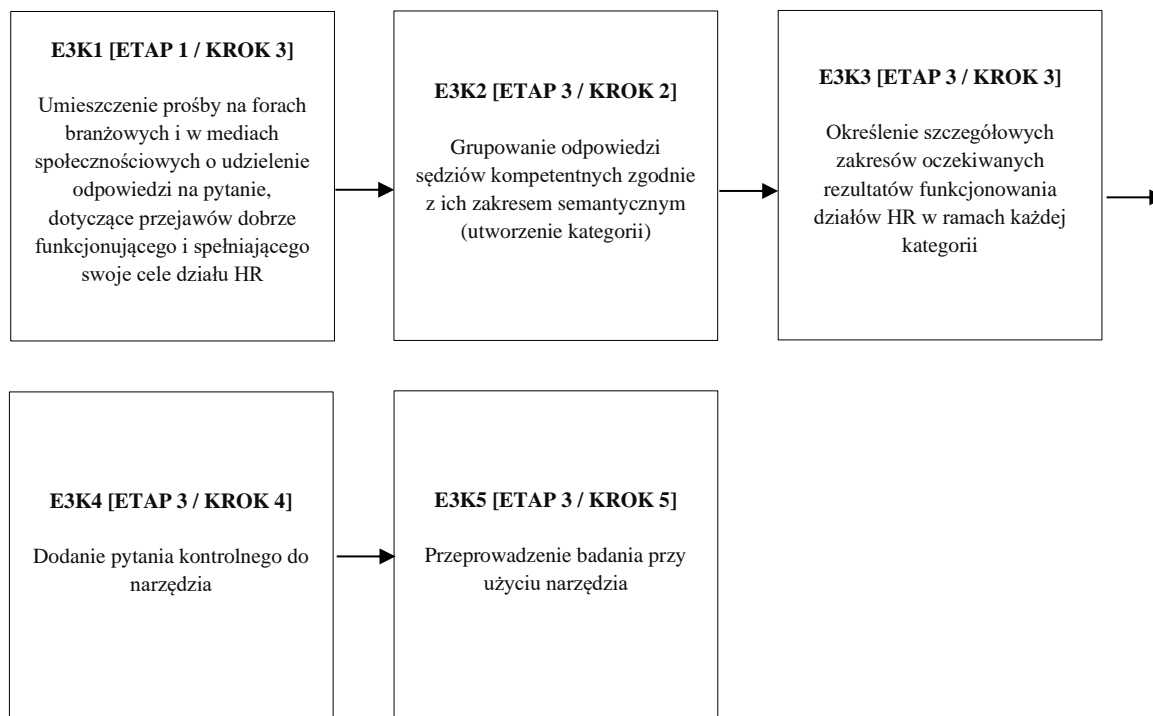
Podsumowując, w oparciu o autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi, na podstawie odpowiedzi udzielonych przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego oraz analizę literatury opracowano narzędzie służące badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione w Załączniku nr 4. Załącznik nr 7 (patrz sekcja pierwsza, str. 265 – 287) zawiera natomiast narzędzie przetłumaczone na język angielski. Ze względu na międzynarodowe pochodzenie badanych oraz niekiedy brak znajomości języka polskiego to właśnie narzędzie w języku angielskim zostało zaprezentowane respondentom.

Etap 3 – Opracowanie narzędzia, służącego badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR

Jeden z najistotniejszych celów każdej organizacji stanowi zapewnienie wysokiego poziomu zadowolenia pracowników monitorowanego poprzez organizację badań realizowanych metodą ankiet i wywiadów – zarówno indywidualnych, jak i zogniskowanych (Koszałka, 2008, str. 319; Gołębiowska, 2001, str. 9). Stanowią one cenne źródło informacji na temat tego, w jakim stopniu specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi wypełniają swoje obowiązki. Przedsiębiorstwa, które stawiają sobie za cel nieustanne doskonalenie, postrzegają je jako jedno z podstawowych narzędzi do uzyskania danych, które następnie mogą zostać wykorzystane w planach naprawczych.

Na etapie projektowania badań własnych podjęto decyzję o stworzeniu autorskiego narzędzia służącego badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Decyzja ta była podyktowana brakiem ogólnodostępnego kwestionariusza, który zostałby stworzony *stricte* w tym celu. Pytania kierowane do pracowników oraz kadry kierowniczej, dotyczące stopnia zadowolenia z pracy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi są zazwyczaj częścią regularnie przeprowadzanych ankiet satysfakcji, natomiast ze względu na swój ogólny charakter nie odnoszą się do specyficznej charakterystyki działu HR. Ustalono także, iż zbadane zostaną te obszary, które sami klienci wewnętrzni zatrudnieni w środowisku przedsiębiorstw branży informatycznej uznają za istotne w swojej relacji biznesowej z pracownikami ZZL.

Na poniższym schemacie przedstawiono sposób opracowania narzędzia służącego badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Następnie szczegółowo opisane poszczególne etapy jego tworzenia.



Rysunek 16. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR [Etap 3. postępowania badawczego]

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem w procesie tworzenia narzędzia było zamieszczenie prośby na forach branżowych, w mediach społecznościowych oraz na platformach służących poszukiwaniu pracy (m.in. LinkedIn) o udzielenie odpowiedzi na pytanie, dotyczące tego, jakie są przejawy dobrze funkcjonującego i spełniającego swoją rolę działu HR (**E3K1**). Na tym etapie potencjalnym uczestnikom przekazano jaki jest cel badania, jego forma oraz zakres tematyczny. Podano także wymaganie wstępne, tj. pełnienie roli z obszaru kadry

zarządzającej, kadry zarządzającej działem HR, bądź działu HR w firmie należącej do branży informatycznej. Do badania zgłosiło się 14. uczestników. Zweryfikowano zajmowaną przez nich rolę zawodową oraz profil organizacji, w której są zatrudnieni. Następnie, osobom pełniącym rolę sędziów kompetentnych zadano pytanie: „Jakie są w Pani / Pana ocenie przejawy dobrze funkcjonującego i spełniającego swoją rolę działu zarządzania zasobami ludzkimi?”⁵⁸. W kolejnym kroku odpowiedzi udzielone przez sędziów kompetentnych (Załącznik nr 5) zostały pogrupowane zgodnie z ich zakresem semantycznym⁵⁹ (**E3K2**). W wyniku grupowania odpowiedzi sędziów kompetentnych poszczególnym kategoriom oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR nadano następujące nazwy:

- *Skuteczność (SKU)*,
- *Responsywność (RES)*,
- *Komunikatywność (KOM)*,
- *Innowacyjność (INN)*,
- *Orientacja na klienta (ONK)*.

Poniżej przedstawiono przygotowane w oparciu o analizę semantyczną definicje wskazanych powyżej kategorii. Odpowiedzi udzielone przez sędziów kompetentnych pozwoliły także na określenie szczegółowych zakresów oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR w ramach każdej z nich (**E3K3**).

Skuteczność (SKU) rozumiana jest jako „umiejętność wyboru właściwych celów” (Mazurkiewicz, 2011, str. 49), a „działanie skuteczne polega na wykonywaniu czynności umożliwiających osiągnięcie ustalonych celów” (tamże, str. 49).

Dla kategorii *Skuteczność (SKU)* określone zostały następujące szczegółowe zakresy oczekiwań:

⁵⁸ Pytanie zostało przekazane respondentom w formie pisemnej wraz z prośbą o kontakt w przypadku potrzeby udzielenia dodatkowych informacji. 6 osób zadeklarowało potrzebę spotkania w formie online celem dokładniejszego przybliżenia zakresu badania (1 osoba) oraz bardziej szczegółowego wyjaśnienia sposobu rozumienia określenia „przejawy” (5 osób).

⁵⁹ Stwierdzenia, które charakteryzowały: niska powtarzalność, zbyt duży poziom szczegółowości, bądź odmienna charakterystyka (nie mogły zostać włączone do zaprezentowanych poniżej obszarów) pominięto.

1. Pracownicy działu HR podejmują działania zgodnie z prawem pracy i dbają, aby było ono przestrzegane w firmie.
2. Pracownicy działu HR są profesjonalni we wspieraniu pozostałych pracowników firmy w ich codziennych problemach.
3. Pracownicy działu HR wykonują swoje codzienne zadania z wysoką jakością, tj. w sposób komplementarny zajmują się problemem oraz dostarczają pełne rozwiązania (pracownik nie ma potrzeby dalszego dopytywania).
4. Pracownicy działu HR posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie oraz stanowią autorytet dla pozostałych pracowników w zakresie swojej specjalności.
5. Pracownicy działu HR podejmują proaktywne działania w celu uniknięcia pojawienia się potencjalnych problemów.

Responsywność (RES) rozumiana jest jako cecha umożliwiająca dopasowywanie się do partnera danej relacji interpersonalnej.

Dla kategorii *Responsywność (RES)* określone zostały następujące szczegółowe zakresy oczekiwań:

1. Pracownicy działu HR są responsywni i pomocni względem pozostałych pracowników firmy.
2. W przypadku opóźnień pracownicy działu HR informują regularnie swoich klientów wewnętrznych o przyczynach, statusie oraz potencjalnym terminie rozwiązania problemu.
3. Dział HR dostarcza produkty swojej codziennej pracy (dokumenty, rozwiązania, porady, itd.) na czas.
4. Pracownicy działu HR są dostępni tj. przede wszystkim w sytuacjach nagłych pracownicy mogą liczyć na ich szybką pomoc.
5. Pracownicy firmy są świadomi do którego pracownika działu HR mogą zwrócić się z prośbą o pomoc w konkretnej sprawie.

Komunikatywność (KOM) rozumiana jest jako „zdolność docierania do odbiorcy w procesie komunikacji”⁶⁰.

Dla kategorii *Komunikatywność (KOM)* określone zostały następujące szczegółowe zakresy oczekiwań:

1. Pracownicy działu HR współpracują z sukcesem z pracownikami pozostałych działów firmy.
2. Pracownicy działu HR używają jasnych, prostych i zrozumiałych komunikatów.
3. Pracownicy działu HR wykorzystują zróżnicowane kanały komunikacji tak, aby dotrzeć do każdego zatrudnionego w firmie pracownika.

Innowacyjność (INN) rozumiana jest jako „zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania znaczących zmian” (Hilmi, Ramayah, Mustapha, Pawanchik, 2010, str. 557), jak również „działanie w sposób, który wykorzystuje tę zdolność” (tamże, str. 557).

Dla kategorii *Innowacyjność (INN)* określone zostały następujące szczegółowe zakresy oczekiwań:

1. Każde działanie z zakresu HR, jeśli to możliwe, jest zautomatyzowane tak, aby uniknąć wykonywania pracy manualnie, a co za tym idzie tracić czas.
2. Narzędzia i metody wykorzystywane przez dział HR są dopasowane do najnowszych standardów rynkowych i podlegają regularnej aktualizacji / doskonaleniu.
3. Pracownicy działu HR tworzą atmosferę otwartości i przestrzeń do generowania pomysłów oraz zróżnicowanych scenariuszy zarówno dla siebie, jak i pozostałych pracowników.
4. Dział HR wykorzystuje niestandardowe, kreatywne rozwiązania, służące realizacji codziennych zadań.

⁶⁰ Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/komunikatywnosc;5441383.html> [03.03.2021]

Orientacja na klienta (ONK) rozumiana jest jako „spełnianie wymagań klientów i dążenie do wykraczania ponad poziom ich oczekiwań” (Szekiel, 2016, str. 86) oraz „umożliwienie organizacji skutecznej i efektywnej realizacji celów w zakresie współpracy z klientami, a tym samym uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej” (tamże, str. 86).

Dla kategorii *Orientacja na klienta (ONK)* określone zostały następujące szczegółowe zakresy oczekiwań:

1. Pracownicy działu HR rozumieją cele firmowe, co przekłada się na ich codzienne obowiązki tj. poprzez realizację swoich zadań wspierają osiągnięcie tych celów.
2. Pracownicy działu HR są świadomi potrzeb biznesowych i mają zrozumienie dla realiów biznesowych funkcjonujących w firmie (sposobu komunikowania, celów, wyzwań, itd.).
3. Dział HR postrzegany jest jako partner biznesowy, który proaktywnie proponuje adekwatne działania wspierające strategiczne cele firmy.
4. Pracownicy działu HR uzależniają swoje działania od obowiązującej strategii, celów i potrzeb biznesowych.

Podjęto także decyzję o dodaniu jednego stwierdzenia kontrolnego o następującej treści: „Poleciłbym / Poleciłabym współpracę z działem HR”, mierzącego ogólny poziom satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (**E3K4**). Każdemu ze stwierdzeń przypisano pięciostopniową skalę Likerta⁶¹. Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie w jakim stopniu zgadzają się, bądź nie zgadzają się z każdym z 30. stwierdzeń w kwestionariuszu (**E3K5**). Wynik poziomu satysfakcji dla każdej z kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR stanowi średnią odpowiedzi dla stwierdzeń do owej kategorii przypisanych. Wynik ogólny poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR jest natomiast średnią wartości dla sumy wszystkich stwierdzeń przedstawionych w kwestionariuszu.

⁶¹ W ramach skali respondenci mogli udzielić odpowiedzi spośród poniższych wariantów:

1 – Zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – Nie zgadzam się; 3 – Nie mam zdania / Trudno powiedzieć; 4 – Zgadzam się; 5 – Zdecydowanie się zgadzam

Wysoka rzetelność narzędzia służącego badaniu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR została potwierdzona współczynnikiem α Cronbacha, wynoszącym 0,96.

W Tabeli nr 8 zaprezentowano współczynniki α Cronbacha dla poszczególnych kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR narzędzia służącego badaniu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działu HR.

Kategoria oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR	Współczynnik α Cronbacha
Skuteczność (SKU)	0,86
Responsywność (RES)	0,84
Komunikatywność (KOM)	0,76
Innowacyjność (INN)	0,82
Orientacja na klienta (ONK)	0,85

Tabela 8. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR w narzędziu służącym badaniu poziom satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR

Źródło: opracowanie własne

Narzędzie służące badaniu poziomu satysfakcji z pracy działów HR przez ich klientów wewnętrznych zostało zaprezentowane w Załączniku nr 6⁶² (wersja angielska narzędzia znajduje się w Załączniku nr 7 – patrz sekcja druga, str. 288 – 290).

⁶² Jedna z firm badanych przedstawionym powyżej narzędziem wystąpiła o zgodę autorki do wykorzystania w badaniach własnych dla szerszej grupy pracowników.

Dla obu powyżej przedstawionych narzędzi przyjęto poniższą skalę:

Poziom badanych zmiennych	Przedział wartości
1	1 – 1,49
2	1,50 – 2,49
3	2,50 – 3,49
4	3,50 – 4,49
5	4,50 – 5

Tabela 9. Przedział wartości dla poszczególnych poziomów badanych zmiennych przedstawionych narzędzi

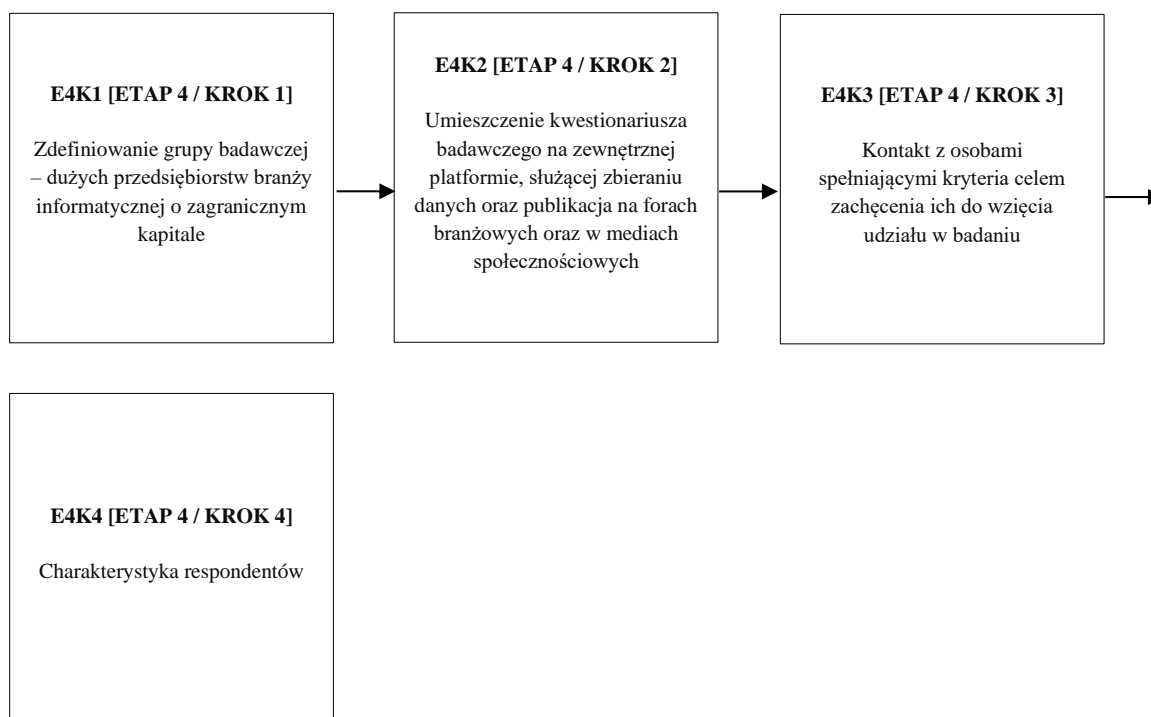
Źródło: opracowanie własne

Przykładowo, jeśli średnia odpowiedzi wszystkich respondentów w zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL w kategorii różnicującej Narzędzia i metody wynosi 3,58, oznacza to 4 poziom dojrzałości procesowej.

6.3. Charakterystyka grupy badawczej i opis przebiegu badania

Etap 4 – Realizacja badania własnego przy wykorzystaniu stworzonych narzędzi

Poniżej przedstawiono **etap 4** postępowania badawczego, czyli badanie własne, które posłużyło zebraniu danych do analiz statystycznych. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 1 sierpnia 2021 roku do 21 października 2021 roku.



Rysunek 17. Graficzne przedstawienie kroków badania własnego służącego zebraniu danych do analiz statystycznych [Etap 4. postępowania badawczego]

Źródło: opracowanie własne

W pierwszym kroku zdefiniowano grupę badawczą – duże przedsiębiorstwa z branży informatycznej o zagranicznym kapitale (**E4K1**). Dla określenia firm branży informatycznej najczęściej używa się określenia „firmy IT”. „IT” to skrót od angielskiego „information technology”, które możemy przetłumaczyć jako technologię informacyjną – „stosowanie systemów komputerowych – zarówno sprzętu, oprogramowania, jak i sieci oraz telekomunikacji zwykle w kontekście biznesowym (...)”⁶³. W jej zakres wchodzi obszary dotyczące zbierania, przetwarzania, przesyłania, przechowywania, zabezpieczania oraz prezentowania informacji, zatem branża ta jest ulokowana na pograniczu informatyki oraz telekomunikacji. Usługi firm IT obejmują m.in. produkcję specjalistycznego sprzętu

⁶³ Pozyskano z: <http://foldoc.org/information+technology> [10.09.2019]

(komputery, serwery, narzędzia telekomunikacyjne), administrowanie infrastrukturą, tworzenie i testowanie oprogramowania. Największy wpływ na jej nieustanny rozwój mają postępująca globalizacja oraz wysokie tempo odkryć technologicznych. W przeszłości przedsiębiorstwa były w stanie zarządzać posiadaną infrastrukturą i oprogramowaniem samodzielnie (Blanton, Watson, Moody, 1992, str. 531), natomiast obecnie coraz częściej decydują się na skorzystanie z usług wyspecjalizowanej firmy zewnętrznej. Dowodem na prawdziwość powyższego jest fakt, że trzy spośród pięciu najszybciej rozwijających się obszarów należą właśnie do obszaru IT; autorzy analizy wskazują na sztuczną inteligencję, bezpieczeństwo cyfrowe i wirtualną rzeczywistość⁶⁴. Technologia informacyjna staje się zatem „bronią”, która ma moc zmiany struktury danego przemysłu oraz kształtu strategii poszczególnych firm (Parsons, 1983, str. 3). Rozwiązania opracowywane przez firmy IT są odpowiedzią na współczesną dynamikę zmian i mają niebywały wpływ na świat biznesu (Elsbach, Stigliani, 2019, str. 185). Co istotne, zgodnie z raportem Employer Brand Research wydanym przez firmę Randstad w 2019 roku, branża IT (w badaniu przedstawiona jako telekomunikacja i IT), w opinii respondentów, charakteryzuje się wysoką atrakcyjnością⁶⁵.

Jak wskazuje Harasim (2013, str. 27) firmy, w których nadrzędną wartość stanowi wiedza (a za takie niewątpliwie można uznać firmy informatyczne), procesy zarządzania zasobami ludzkimi realizowane są na najwyższym poziomie. W związku z powyższym przedsiębiorstwa te wprowadzają wiele nowoczesnych rozwiązań, także w obszarze HR, m.in. innowacyjne programy rozwojowe, szyte na miarę systemy motywacyjne oraz wykorzystują kreatywne metody rekrutacji, aby pozyskać najlepszych kandydatów. To właśnie przedstawiona zależność jest przyczyną wyboru branży IT w badaniach własnych.

Kolejne dwa kryteria dla wyboru badanych firm to wielkość – duże przedsiębiorstwa – oraz pochodzenie kapitału – zagraniczne. Pierwsze kryterium gwarantuje możliwość porównania danych uzyskanych z organizacji zatrudniających podobną liczbę pracowników. Drugie natomiast wynika z przedstawianego w literaturze stanowiska, iż firmy zagraniczne

⁶⁴ Pozyskano z: <https://www.worldfinance.com/markets/top-5-of-the-fastest-growing-industries-in-the-world> [06.09.2019]

⁶⁵ Pozyskano z: https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17 [31.07.2019]

wykorzystują bardziej zaawansowane metody niż organizacje funkcjonujące jedynie na rynku polskim. Potwierdzeniem dla powyższego są m.in. słowa Marciniaka (Konecki, Pawłowska, Byczkowska – Owczarek, red., 2014, str. 151): „Wraz z przeobrażeniem tradycyjnych działów kadr w nowoczesne działy zarządzania zasobami ludzkimi, pojawiły się wyzwania związane z udowadnianiem efektywności tworzonej polityki personalnej, co w dużej mierze sprowadza się do ciągłego wdrażania systemów, strategii i technik wykorzystywanych już przez przedsiębiorstwa zagraniczne”.

W drugim kroku, kwestionariusz badawczy zamieszczono na zewnętrznej platformie internetowej służącej zbieraniu danych, a następnie opublikowano w mediach społecznościowych, na forach branżowych, na portalach zawodowych (np. LinkedIn) (**E4K2**). Podjęto także decyzję o aktywnym zbieraniu danych poprzez kontakt bezpośredni z osobami, spełniającymi warunki wstępne. Kontakt ten nawiązywany był przez osoby trzecie znajome autorce, jak również przy pomocy portalu LinkedIn (**E4K3**).⁶⁶

Badaniem objęto 487 pracowników firm informatycznych posiadających siedziby w województwie łódzkim, mazowieckim, śląskim, wielkopolskim oraz małopolskim, w tym 75 pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi (15,40%⁶⁷) oraz 408 pracowników pełniących role kierownicze (83,77%) oraz 4 osoby, które nie podały nazwy stanowiska (0,82%). W kroku czwartym dokonano charakterystyki respondentów (**E4K4**). Warunkiem wstępnym jaki musieli spełnić badani, było pełnienie roli w dziale zarządzania zasobami ludzkimi, bądź roli kierowniczej w danym przedsiębiorstwie. Decyzja o wyborze pracowników działów HR jako respondentów wynikała z posiadanej przez nich wiedzy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast osoby zatrudnione na pozycjach kierowniczych zostały włączone do badania ze względu na ich częste korzystanie z usług działu HR oraz zgodnie z podejściem Chang i Huang (2010, str. 634), możliwość

⁶⁶ Pomimo zawarcia wszelkich niezbędnych informacji w opisie wstępnym, przesłanie linka do platformy z narzędziami każdorazowo poprzedzone było krótkim wyjaśnieniem celu badań oraz zapewnieniem o zachowaniu anonimowości. Dodatkowo osoby wyrażające zgodę na udzielenie odpowiedzi były proszone o zarezerowanie odpowiedniej ilości czasu ze względu na opisową formę pierwszego z narzędzi.

⁶⁷ Wartości procentowe zostały obliczone w relacji do puli wszystkich odpowiedzi w badaniu własnym, nie tylko odpowiedzi uwzględnionych do dalszych analiz statystycznych.

uwzględnienia szerszej, niż pozostali pracownicy, perspektywy, dotyczącej sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ze względu na poczynione przez autorkę założenia badawcze, a w szczególności charakter poniższych pytań badawczych:

10. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL?

11. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w aspekcie satysfakcji z pracy działów HR?

podjęto decyzję o ustanowieniu dodatkowego kryterium jakie stanowiła ilość odpowiedzi udzielonych przez respondentów zatrudnionych w danej firmie branży informatycznej. Celem porównania badanych firm w obszarze obu badanych zmiennych przyjęto, iż z każdej organizacji włączonej do badania powinno zostać zebranych przynajmniej 5 kwestionariuszy, zawierających kompletne dane.

Odpowiedzi 283 respondentów zostały włączone do obliczeń statystycznych, w tym 40. pracowników działów HR (14,13%) oraz 243 menadżerów (85,87%)⁶⁸. Dane 204 respondentów (41,89%), w tym 35 pracowników działów HR (7,19%), 165 kierowników (33,88%) oraz 4 osób, które nie podały nazwy roli (0,82%), zostały usunięte z bazy danych. Decyzja ta została podjęta za względu na:

- zatrudnienie poza branżą informatyczną – 9 osób (1,85%),
- brak podanej nazwy firmy – 9 osób (1,85%),
- brak podanej nazwy stanowiska oraz nazwy firmy – 4 osoby (0,82%),
- niekompletne wypełnienie kwestionariuszy – 175 osób (35,93%),
- pojedyncze odpowiedzi dla poszczególnych przedsiębiorstw – 7 osób (1,44%).

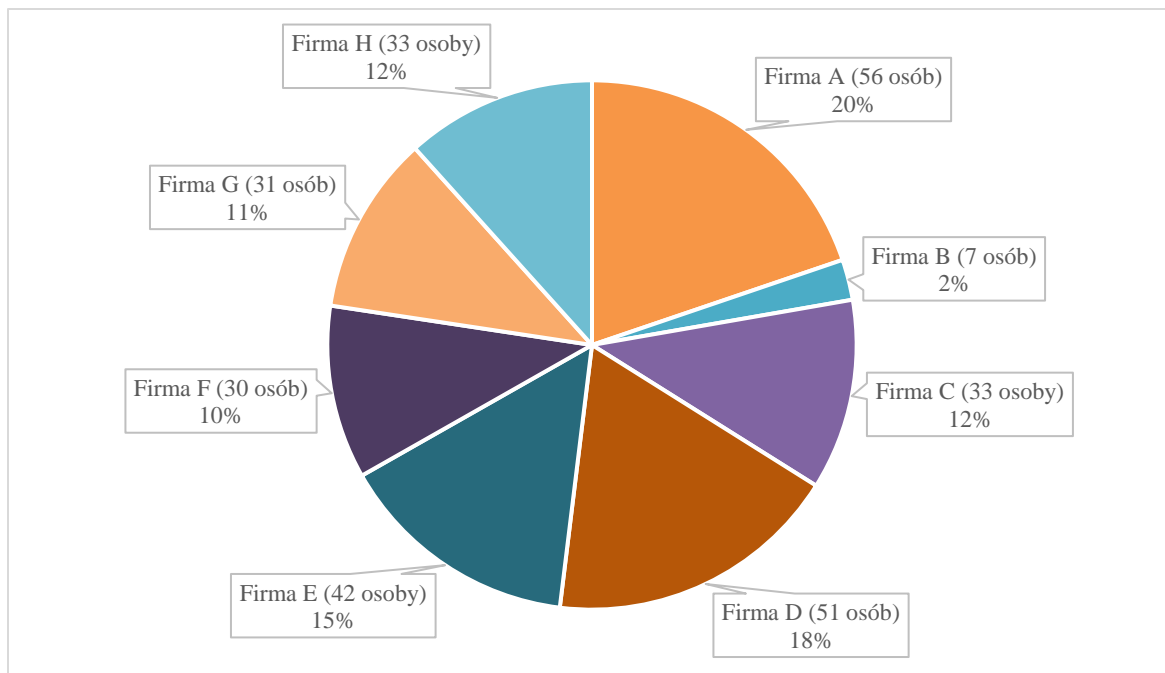
⁶⁸ 114 osób z 283 badanych podało adres e-mail z prośbą o przesłanie wyników badań.

Poniżej przedstawiono opisy każdego z przedsiębiorstw wraz z pominięciem ich nazw, ponieważ firmy nie wyraziły zgody na ich publikację. Zobowiązanie do zachowania anonimowości było także kluczowym warunkiem dla wypełnienia kwestionariuszy stawianym przez większość osób odpowiadających.

1. Firma A: Dostawca najnowszych technologii i sprzętu w dziedzinie informatyki i komunikacji (ICT), oferujący szeroki zakres produktów, rozwiązań i usług. Około 160 000 pracowników obsługuje klientów w ponad 100. krajach. W Polsce firma jest zlokalizowana w trzech miastach i zatrudnia 3500 osób.
2. Firma B: Firma projektuje produkty i rozwiązania dla producentów samochodów, konsumentów i przedsiębiorstw na całym świecie, w tym połączone systemy samochodowe, produkty audio i wizualne oraz rozwiązania automatyzacji przedsiębiorstw. Na świecie zatrudnia około 30 000 pracowników natomiast dla polskiego oddziału w jednym z miast pracuje ponad 500 osób.
3. Firma C: Wiodący dostawca oprogramowania z zakresu geolokalizacji. Firma tworzy mapy do zautomatyzowanej jazdy, oprogramowanie nawigacyjne dla najlepszych marek samochodów, interfejsy dla przedsiębiorstw technologicznych oraz zbiera dane o ruchu drogowym dostępne dla wszystkich kierowców. W Polsce zlokalizowana jest w jednym mieście i zatrudnia około 1000 osób.
4. Firma D: Największy na świecie dostawca usług i produktów w branży informatycznej. Prowadzi działalność w 177 krajach i zatrudnia ponad 383 000 osób, w tym około 5000. pracowników w Polsce, w 5. oddziałach. Główne obszary specjalizacji to sztuczna inteligencja, bezpieczeństwo cyfrowe, infrastruktura informatyczna, zarządzanie danymi oraz automatyzacja.
5. Firma E: Firma jest światowym liderem w dziedzinie rozwiązań cyfrowych. Przedsiębiorstwo oferuje rozwiązania wspierające obsługę i samoobsługę klientów, rozwiązania typu back office (systemy ERP) oraz wewnętrzne systemy wspierające, a także doradztwo, budowę nowych rozwiązań (w tym także rozwiązania chmurowe), utrzymanie i outsourcing oraz usługi z zakresu bezpieczeństwa cyfrowego. Na świecie zatrudnia 105 000 pracowników (na terenie 71 krajów), z czego 9000 w Polsce (w 9 lokalizacjach).

6. Firma F: Lider transformacji cyfrowej opracowujący rozwiązania z zakresu chmury, internetu rzeczy oraz sztucznej inteligencji. Działa na ponad 15. rynkach i zatrudnia około 7000. pracowników w Polsce. W trzech lokalizacjach pracuje ponad 1000 osób.
7. Firma G: Firmę tworzy ponad 290 000 pracowników, zatrudnionych w prawie 50 krajach na świecie. Organizacja oferuje usługi doradztwa w zakresie transformacji i zarządzania biznesem poprzez wykorzystanie mocy technologii, poczynając od tworzenia strategii i projektowania rozwiązań po działania operacyjne napędzane przez dynamicznie rozwijający się i innowacyjny świat technologii chmury, danych, sztucznej inteligencji, łączności, oprogramowania, inżynierii cyfrowej i platform.
8. Firma H: Dostawca usług doradczych, IT (m.in. w takich obszarach jak digitalizacja, rozwój oprogramowania, cyberbezpieczeństwo, testowanie) oraz inżynierskich (inżynieria elektryczna i mechaniczna), zatrudniający ponad 6000. osób w 14. lokalizacjach w Polsce.

Na Wykresie nr 3 przedstawiono strukturę respondentów dla każdego z przedsiębiorstw, których odpowiedzi zostały włączone do bazy danych.



Wykres 3. Graficzne przedstawienie struktury respondentów zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach (odpowiedzi włączone do bazy danych)

Źródło: opracowanie własne

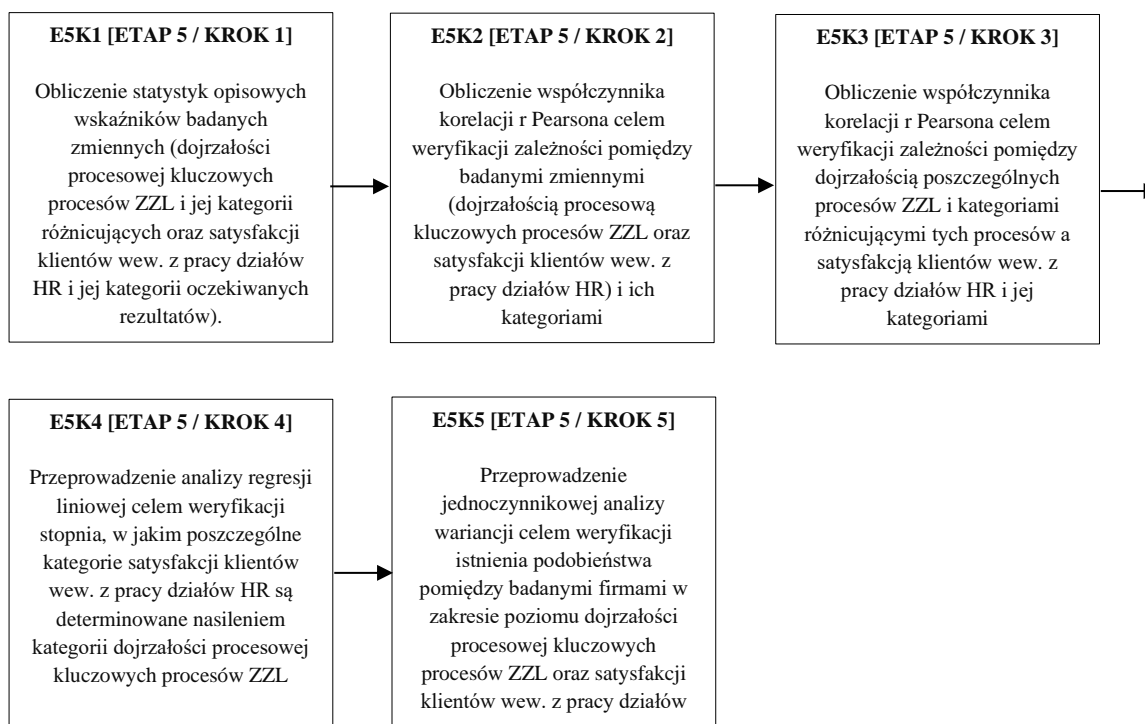
6.4. Statystyczna weryfikacja modelu badawczego

Zgodnie ze schematem zaprezentowanym w podrozdziale 6.2. na **etapie 5.** postępowania badawczego, w oparciu o wyniki uzyskane podczas analiz statystycznych, dokonano weryfikacji pytań badawczych 8 – 12 (ich treść zostanie zaprezentowana w dalszej części podrozdziału). Jak zostało wspomniane w podrozdziale 6.1. na pierwsze siedem pytań udzielono odpowiedzi w części teoretycznej rozprawy oraz podrozdziale 6.2.

W tej części podjęto działania służące spełnieniu:

- celu szczegółowego nr 6 – Weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZZ i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR,
- celu szczegółowego nr 7 – Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz
- celu szczegółowego nr 8 – Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

Na Rysunku nr 18 przedstawiono kroki, które zostały podjęte w celu realizacji powyższego etapu.



Rysunek 18. Graficzne przedstawienie kroków podjętych celem znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze 8 – 12 [Etap 5. postępowania badawczego]

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności (patrz Tabele nr 11 – 13) obliczono statystyki opisowe wskaźników badanych zmiennych wraz z testami normalności Shapiro – Wilka w celu potwierdzenia możliwości przeprowadzenia analiz parametrycznych tych zmiennych (E5K1). Decyzja o podjęciu tego działania zapadła w oparciu o analizę literatury, która potwierdziła, iż cechy mierzone na pięciostopniowej skali Likerta można traktować jako ciągłe (Allen, Seaman, 2007, str. 64; Kaiser, 1974, str. 31). Przykładem wykorzystania skali Likerta jako skali ciągłej jest VAS (Visual Analogue Scale, Wizualna Skala Analogowa) – skala wykorzystywana w medycynie w celu określenia samopoczucia u pacjentów (Lee, Kieckhefer, 1989, str. 128 – 132). Respondent proszony jest o zaznaczenie odpowiedniego punktu na linii ciągłej o długości 10 cm, a jedyne „punkty orientacyjne” stanowią wartości krańcowe (np. bardzo niespokojny – zdecydowanie spokojny). Powyższy sposób postrzegania cech mierzonych na skali Likerta pozwala na dokonanie analiz przy użyciu testów parametrycznych. W ocenie Allen i Seaman (2007, str. 64) testy parametryczne są bowiem „silniejsze niż ich nieparametryczne odpowiedniki”, a wnioski wyciągane na podstawie uzyskanych przy ich użyciu wyników łatwiejsze do interpretacji i dostarczające większej ilości informacji.

Stworzeniu charakterystyki badanej próby oraz opisaniu najważniejszych właściwości zmiennych posłużyły:

1. analiza dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL i jej kategorii różnicujących (zbiorczo dla wszystkich kluczowych procesów ZZL) (Tabela nr 11),
2. analiza dojrzałości procesowej poszczególnych procesów ZZL i ich kategorii różnicujących (Tabela nr 12),
3. analiza satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR (Tabela nr 13).

Celem obiektywnego zobrazowania aspektów prezentowanych danych liczbowych wykorzystano następujące:

- M – średnia,
- Me – mediana,
- SD – odchylenie standardowe,

- Sk – skośność,
- Ku – kurtoza,
- Min – minimalna wartość,
- Max – maksymalna wartość.

W poniższych tabelach (Tabele nr 11 – 13) zostały zaprezentowane statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych dla próby ogólnej (N = 283). Respondenci najczęściej wybierali wartość 4, która stanowiła 40,9% wszystkich wskazań dla obu kwestionariuszy, 36,9% w narzędziu służącym weryfikacji poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL oraz 46,6% w narzędziu służącym weryfikacji satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

W poniższej tabeli zaprezentowano statystyki opisowe wskaźników dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL i jej kategorii różnicujących wraz z testami normalności Shapiro – Wilka.

Zmienna / Kategoria		M	Me	SD	Sk.	Kurt.	Min	Max	Test S - W ⁶⁹	
									Z S -W	p
Dojrzałość procesowa	Standaryzacja	3,46	3,50	0,83	-0,32	-0,21	1,00	5,00	0,98	0,002
	Właściciele	3,56	3,67	0,78	-0,38	0,00	1,00	5,00	0,98	<0,001
	<u>Narzędzia i metody</u>	<u>3,58</u>	3,67	0,76	-0,39	0,00	1,00	5,00	0,98	0,001
	Opomiarowanie efektywności	3,43	3,50	0,92	-0,34	-0,43	1,00	5,00	0,98	<0,001
	<u>Aktualizacja / Doskonalenie</u>	<u>3,39</u>	3,50	0,93	-0,28	-0,54	1,00	5,00	0,98	<0,001
	Wynik ogólny	3,48	3,57	0,80	-0,35	-0,24	1,00	5,00	0,98	0,003

Tabela 10. Statystyki opisowe wskaźników dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL i jej kategorii różnicujących wraz z testami normalności Shapiro – Wilka

Źródło: opracowanie własne

⁶⁹ Jak zostało wspomniane przeprowadzono test Shapiro – Wilka, służący do oceny, czy zebrane wyniki posiadają rozkład normalny. Jeśli test ten osiąga istotność statystyczną ($p < 0,05$), świadczy to o rozkładzie odbiegającym od krzywej Gaussa.

W pierwszym kroku zweryfikowano miary położenia zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL oraz jej kategorii różnicujących: M – średnią oraz Me – medianę. Dla dojrzałości procesowej wartość średniej to **3,48**, natomiast mediany **3,57**. W rozdziale 5. przytoczone zostały słowa Greli (2013, str. 175), zgodnie, z którymi większość organizacji działających na polskim rynku nadal znajduje się na jednym z niższych, bądź maksymalnie średnim poziomie dojrzałości procesowej. Zaprezentowane wyniki mogłyby wskazywać na potencjalną poprawę sytuacji w tym zakresie, bowiem w żadnej z kategorii różnicujących wartości nie są niższe niż 3 (średni poziom dojrzałości). Następnie sprawdzono SD – odchylenie standardowe, czyli miarę zmienności. Wyniosło ono **0,80** dla dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL, co oznacza, iż wartości skupione są wokół średniej.

Analizując powyższe dane warto zwrócić także uwagę na wartości średnich dla poszczególnych kategorii różnicujących dojrzałości procesowej. Najwyżej ocenianą kategorię stanowi kategoria *Narzędzia i metody* (3,58), natomiast najniżej *Aktualizacja / Doskonalenie* (3,39). Respondenci uznali zatem, że *Narzędzia i metody* wykorzystywane w każdym z kluczowych procesów ZZL są kategorią o największym stopniu zaawansowania. Natomiast najniższy wynik w kategorii *Aktualizacja / Doskonalenie* wskazuje na większą potrzebę regularnej weryfikacji czy zachodzące w organizacji zmiany znajdują swoje odzwierciedlenie w kształcie procesu, a wszelkie możliwości jego doskonalenia są praktycznie wykorzystywane.

W poniższej tabeli zaprezentowano statystyki opisowe wskaźników zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów wraz z testami normalności Shapiro – Wilka.

Zmienna / Proces	Kategoria różnicująca	M	Me	SD	Sk.	Kurt.	Min	Ma x	Test S - W		
									Z S - W	p	
Dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL	Rekrutacja i selekcja	Standaryzacja	3.67	4.00	0.93	-0.35	-0.24	1.00	5.00	0.88	<0,001
		Właściciele	3.60	4.00	0.80	-0.18	0.22	1.00	5.00	0.85	<0,001
		Narzędzia i metody	3.69	4.00	0.84	-0.51	0.45	1.00	5.00	0.86	<0,001
		Opomiarowanie efektywności	3.49	4.00	1.09	-0.27	-0.67	1.00	5.00	0.90	<0,001
		Aktualizacja / Doskonalenie	3.40	3.00	1.05	-0.16	-0.64	1.00	5.00	0.90	<0,001
		Wynik ogólny	3.57	3.60	0.75	-0.32	-0.20	1.00	5.00	0.98	<0,001
	Administracja kadrowa	Standaryzacja	3.58	4.00	1.03	-0.32	-0.45	1.00	5.00	0.89	<0,001
		Właściciele	3.81	4.00	0.86	-0.69	0.81	1.00	5.00	0.85	<0,001
		Narzędzia i metody	3.71	4.00	0.87	-0.53	-0.14	1.00	5.00	0.85	<0,001
		Opomiarowanie efektywności	3.65	4.00	1.05	-0.47	-0.35	1.00	5.00	0.88	<0,001
		Aktualizacja / Doskonalenie	3.40	4.00	1.09	-0.28	-0.66	1.00	5.00	0.90	<0,001
		Wynik ogólny	3.63	3.80	0.81	-0.44	-0.12	1.00	5.00	0.97	<0,001
	Budowanie kultury organizacyjnej	Standaryzacja	3.35	3.00	1.07	-0.41	-0.37	1.00	5.00	0.90	<0,001
		Właściciele	3.54	4.00	1.12	-0.49	-0.53	1.00	5.00	0.89	<0,001
		Narzędzia i metody	3.54	4.00	1.04	-0.53	0.04	1.00	5.00	0.88	<0,001
		Opomiarowanie efektywności	3.33	4.00	1.22	-0.43	-0.74	1.00	5.00	0.89	<0,001
		Aktualizacja / Doskonalenie	3.33	3.00	1.21	-0.44	-0.65	1.00	5.00	0.89	<0,001
		Wynik ogólny	3.41	3.60	1.00	-0.58	-0.23	1.00	5.00	0.96	<0,001

Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	Standaryzacja	3.55	4.00	0.99	-0.44	-0.23	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Właściciele	3.56	4.00	0.99	-0.46	-0.12	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Narzędzia i metody	3.54	4.00	0.92	-0.43	0.08	1.00	5.00	0.88	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	3.44	4.00	1.07	-0.37	-0.40	1.00	5.00	0.90	<0,001
	Aktualizacja / Doskonalenie	3.45	4.00	1.06	-0.50	-0.30	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Wynik ogólny	3.51	3.60	0.88	-0.44	-0.12	1.00	5.00	0.97	<0,001
Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi	Standaryzacja	3.37	3.00	1.00	-0.35	-0.37	1.00	5.00	0.90	<0,001
	Właściciele	3.41	4.00	0.98	-0.40	-0.20	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Narzędzia i metody	3.53	4.00	1.00	-0.47	-0.11	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	3.43	4.00	1.07	-0.50	-0.27	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Aktualizacja / Doskonalenie	3.44	4.00	1.03	-0.48	-0.03	1.00	5.00	0.89	<0,001
	Wynik ogólny	3.43	3.60	0.90	-0.47	-0.03	1.00	5.00	0.97	<0,001
Dbłość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej	Standaryzacja	3.20	3.00	1.13	-0.10	-0.82	1.00	5.00	0.91	<0,001
	Właściciele	3.46	4.00	1.19	-0.32	-0.80	1.00	5.00	0.90	<0,001
	Narzędzia i metody	3.46	4.00	1.06	-0.63	-0.16	1.00	5.00	0.88	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	3.24	3.00	1.11	-0.23	-0.60	1.00	5.00	0.91	<0,001
	Aktualizacja / Doskonalenie	3.29	3.00	1.07	-0.28	-0.49	1.00	5.00	0.91	<0,001
	Wynik ogólny	3.32	3.40	0.98	-0.39	-0.43	1.00	5.00	0.97	<0,001

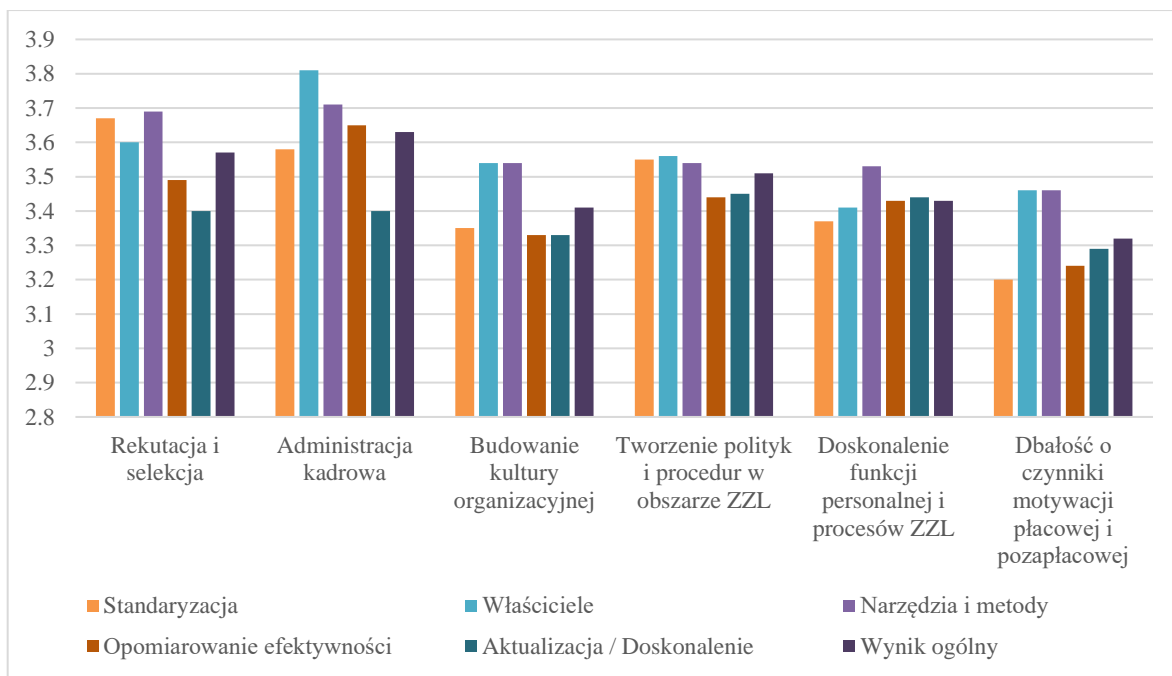
Tabela 11. Statystyki opisowe wskaźników zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów wraz z testami normalności Shapiro – Wilka

Źródło: opracowanie własne

Wartości zbliżone do wyniku ogólnego dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL dla miar średnia i mediana zostały wykazane, również dla poszczególnych procesów ZZL – najwyższej został oceniony proces Administracja kadrowa ($M - 3,63$, $Me - 3,80$), najniższej natomiast proces Dbalność o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej ($M - 3,32$, $Me - 3,40$). W opinii respondentów proces Administracji kadrowej jest zatem w najbardziej dojrzały sposób realizowany w reprezentowanych przez nich firmach. Można byłoby domniemywać, iż wynika to z jego podstawowego charakteru; jest to bowiem proces niezbędny dla funkcjonowania firmy. Proces, który znalazł się na drugim krańcu kontinuum, tj. Dbalność o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej, ze względu na niską ocenę respondentów, zasługuje na szczególną uwagę specjalistów HR. Może to oznaczać, iż zdaniem osób udzielających odpowiedzi dział zarządzania zasobami ludzkimi nie podejmuje wystarczających działań w zakresie wzmacniania zaangażowania pracowników.

Następnie sprawdzono SD – odchylenie standardowe, czyli miarę zmienności. Dla dojrzałości procesowej poszczególnych procesów wahało się ono pomiędzy **0,75** (Rekrutacja i selekcja), a **1,00** (Budowanie kultury organizacyjnej). Wartości wskazują na dość wysokie skupienie wyników wokół średniej.

Na poniższym wykresie zaprezentowano porównanie średnich dla kategorii różnicujących w poszczególnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

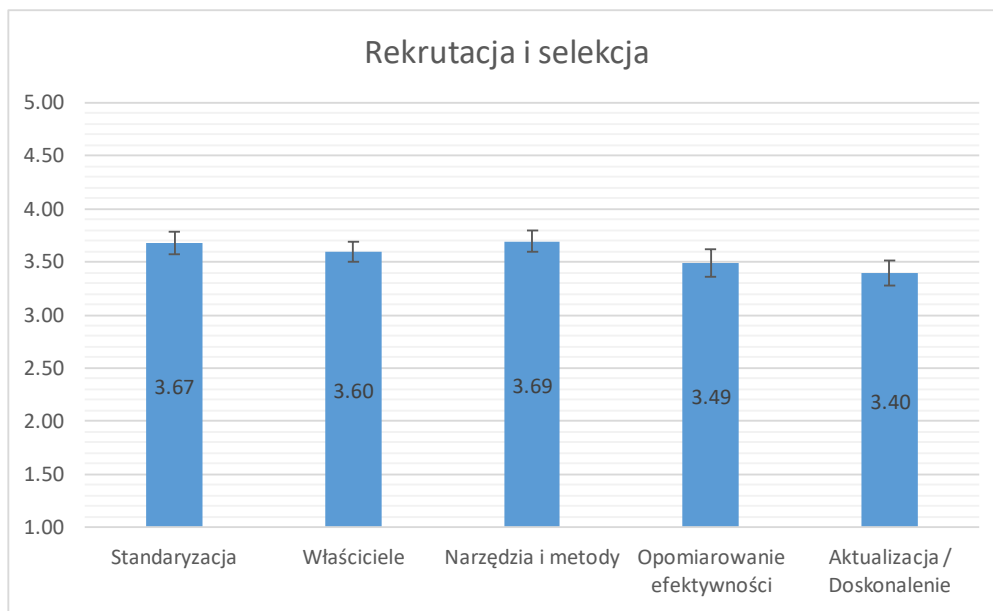


Wykres 4. Porównanie średnich dla kategorii różnicujących w poszczególnych procesach ZZL

Źródło: opracowanie własne

Powyższe dane wskazują, iż najwyżej ocenianym procesem w aspekcie dojrzałości procesowej jest Administracja kadrowa (wynik ogólny: $M = 3,63$, najwyżej oceniona kategoria różnicująca w ramach tego procesu to *Właściciele*: $M = 3,81$, natomiast najniżej *Aktualizacja / Doskonalenie*: $M = 3,40$). Procesem, którego dojrzałość procesowa jest postrzegana przez respondentów jako najniższa jest Dbalność o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej (wynik ogólny: $M = 3,32$, najwyżej oceniona kategoria w ramach tego procesu to *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody*: $M = 3,46$, natomiast najniżej to *Standaryzacja*: $M = 3,20$).

Celem potwierdzenia dywersyfikacji ocen w zakresie poszczególnych kategorii różnicujących każdego z kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, wykonano osobno sześć analiz wariancji, których wyniki zaprezentowano na Rysunkach nr 19 – 24 oraz w Załączniku nr 9.

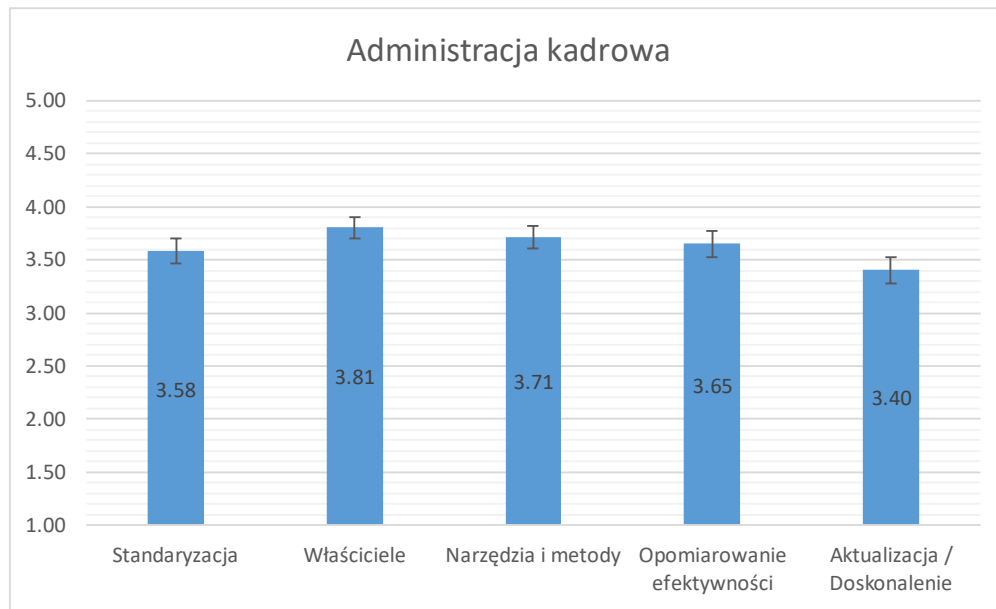


Rysunek 19. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Rekrutacja i selekcja.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyżej przedstawione wyniki dla procesu Rekrutacja i selekcja, potwierdzono, iż w jego zakresie występują statystycznie istotne różnice, $F(4,1128) = 25,35$; $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,08$. Przy użyciu porównań parami z użyciem poprawki Bonferroniego wykazano, że kategoria *Aktualizacja / Doskonalenie* uzyskiwała niższe oceny względem kategorii *Standaryzacja* ($p < 0,001$), *Właściciele* ($p = 0,004$) oraz *Narzędzia i metody* ($p < 0,001$), jednakże nie różniła się ona od kategorii *Opomiarowanie efektywności* ($p = 0,667$). Dodatkowo, potwierdzono że *Opomiarowanie efektywności* było niższe niż *Standaryzacja* ($p < 0,001$) oraz *Narzędzia i metody* ($p < 0,001$). Nie stwierdzono różnic w porównaniu do ocen kategorii *Właściciele* ($p = 0,576$). Oznacza to, że w zakresie procesu Rekrutacja i selekcja najwyżej oceniano 1) kategorie *Standaryzacja* oraz *Narzędzia i metody*, 2) nieco słabiej kategorię *Właściciele*, 3) następnie *Opomiarowanie efektywności* i *Aktualizacja / Doskonalenie*.

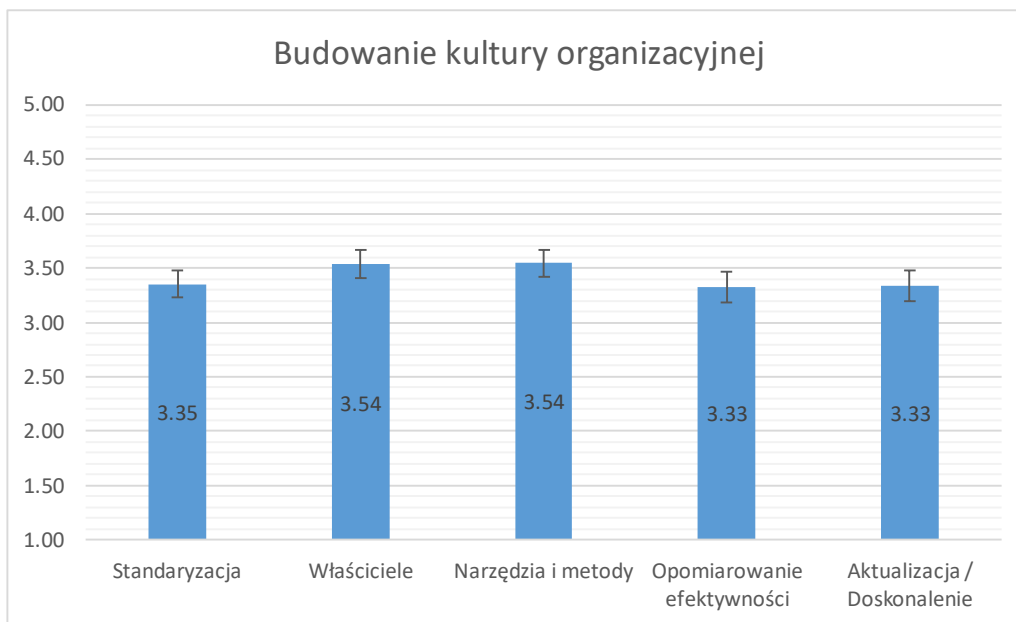


Rysunek 20. Zróźnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Administracja kadrowa.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

Oceniając wyniki zróźnicowania w zakresie procesu Administracja kadrowa stwierdzono istotne statystycznie różnice, $F(4,1128) = 17,64$; $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,06$. Okazało się, iż kategoria *Właściciele* była oceniana wyżej w porównaniu do kategorii *Standaryzacja* ($p < 0,001$), *Opomiarowanie efektywności* ($p = 0,016$) oraz *Aktualizacja / Doskonalenie* ($p < 0,001$). Nie stwierdzono natomiast różnic w porównaniu do oceny kategorii *Narzędzia i metody* ($p = 0,525$). Co więcej, potwierdzono iż kategoria *Aktualizacja / Doskonalenie* była istotnie niżej oceniana w porównaniu do wszystkich pozostałych kategorii na poziomie $p < 0,05$. Oznacza to, iż najwyżej ocenianymi kategoriami w ramach procesu Administracja kadrowa były 1) *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody*, 2) *Standaryzacja* i *Opomiarowanie efektywności*, 3) *Aktualizacja / Doskonalenie*.

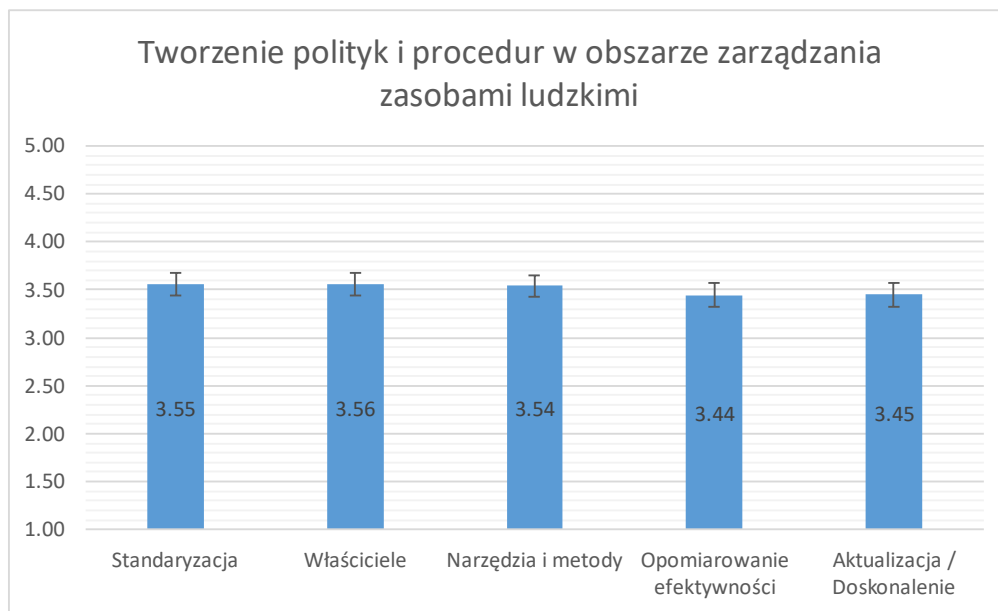


Rysunek 21. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Budowanie kultury organizacyjnej.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

W zakresie procesu Budowania kultury organizacyjnej także stwierdzono istotne statystycznie różnice, $F(4,1128) = 10,11$; $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,04$, które wskazywały na dychotomiczny podział kategorii w ocenach. Kategorie *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody* nie różniły się między sobą w ocenach ($p = 1,000$), jednakże obie były istotnie wyżej oceniane od kategorii *Standaryzacja*, *Opomiarowanie efektywności* i *Aktualizacja / Doskonalenie* na poziomie $p < 0,01$. Co więcej, *Standaryzacja*, *Aktualizacja / Doskonalenie* i *Opomiarowanie efektywności* nie różniły się między sobą w ocenach ($p = 1,000$). Oznacza to, że w przypadku procesu Budowania kultury organizacyjnej najwyżej oceniane były kategorie 1) *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody*, 2) *Standaryzacja*, *Opomiarowanie efektywności* i *Aktualizacja / Doskonalenie*.

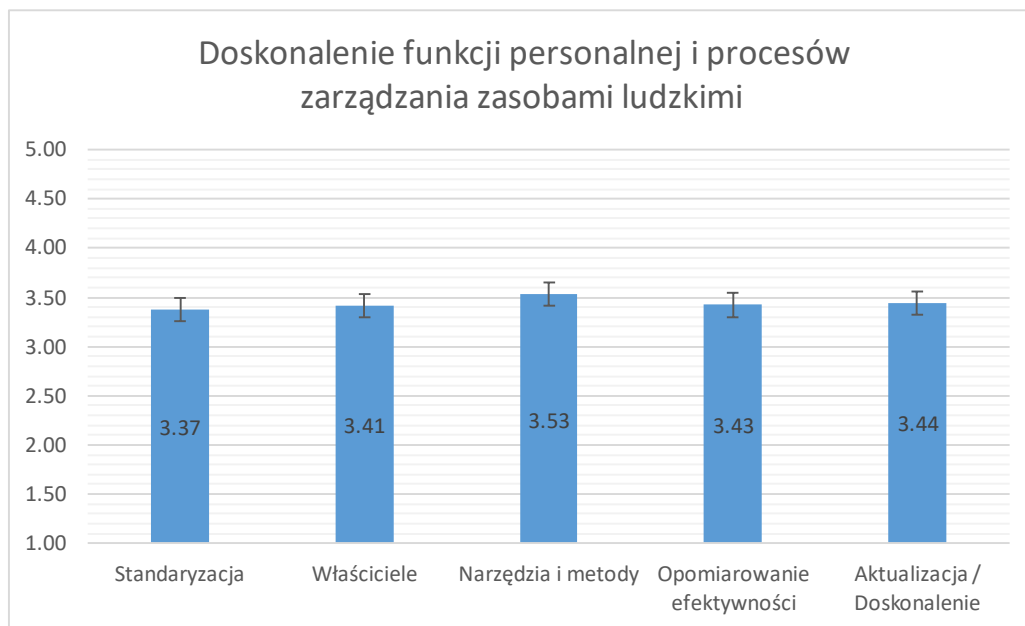


Rysunek 22. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

W przypadku porównania parami poszczególnych kategorii procesu Tworzenia polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie wykazano żadnych istotnych statystycznie różnic, $F(4,1128) = 3,36$; $p = 0,010$, $\eta^2 = 0,01$. Oznacza to, że w tym procesie żadna kategoria nie była oceniana istotnie wyżej w porównaniu do pozostałych, a uzyskany efekt różnic był fałszywy.

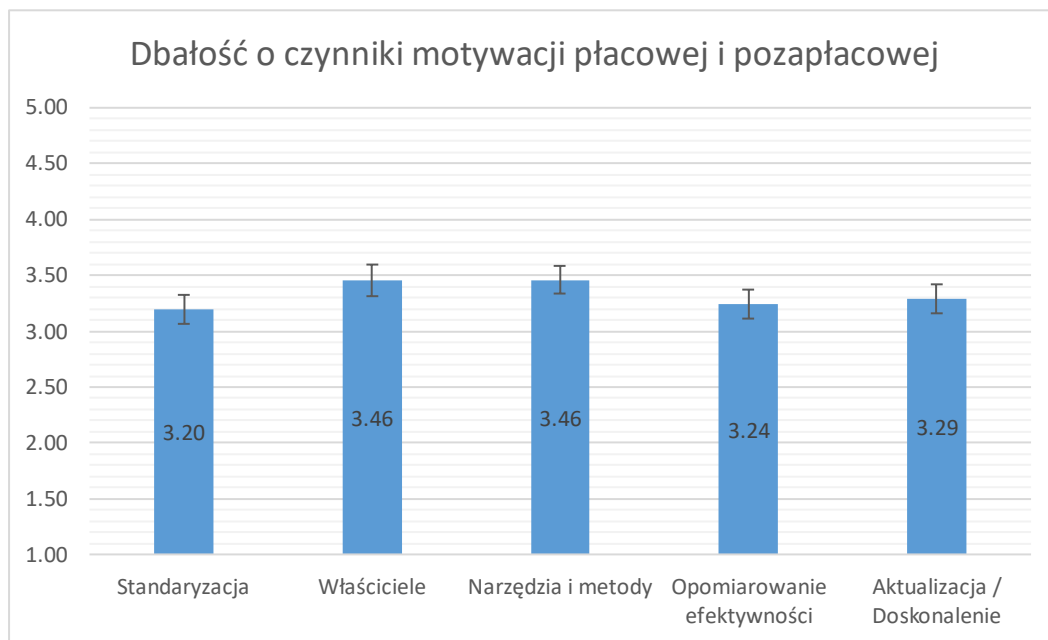


Rysunek 23. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

Analizy wykazały, iż w zakresie procesu Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi pojawiło się istotne zróżnicowanie w ocenach poszczególnych kategorii, $F(4,1128) = 3,84$; $p = 0,004$, $\eta^2 = 0,01$. Weryfikując porównania parami, stwierdzono, że kategoria *Narzędzia i metody* była istotnie wyżej oceniana od kategorii *Standaryzacja* ($p = 0,003$), a także, na poziomie granicznym, wyżej od kategorii *Właściciele* ($p = 0,053$). W przypadku pozostałych ocen nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic. Oznacza to, że w zakresie procesu Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi, najbardziej prawdopodobna hierarchia ocen wskazywałaby na kategorie 1) *Narzędzia i metody*, *Aktualizacja / Doskonalenie*, *Opomiarowanie efektywności*, 2) nieco niżej *Właściciele*, 3) *Standaryzacja*. Jednakże warto podkreślić, że różnice te są marginalne.



Rysunek 24. Zróznicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Dbalosc o czynniki motywacji placowej i pozaplacowej.

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

W zakresie ostatniego z procesów, Dbalosc o czynniki motywacji placowej i pozaplacowej, także wykazano istotne statystycznie zróznicowanie w ramach analizy wariacji, $F(4,1128) = 11,95$; $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,04$. Porównania parami potwierdziły podobny, dychotomiczny rozkład ocen jak w przypadku procesu Budowania kultury organizacyjnej. Kategorie *Wlasciciele* oraz *Narzedzia i metody* były istotnie statystycznie wyżej oceniane w porównaniu do kategorii *Standaryzacja*, *Opomiarowanie efektywnosci* i *Aktualizacja / Doskonalenie* na poziomie $p < 0,01$. Nie stwierdzono istotnych różnic między kategorią *Wlasciciele* a kategorią *Narzedzia i metody* ($p = 1,000$), a także między kategorią *Standaryzacja*, *Opomiarowanie efektywnosci* i *Aktualizacja / Doskonalenie* ($p > 0,05$). Oznacza to, że w tym procesie również hierarchia ocen wyglądała następująco 1) *Wlasciciele* oraz *Narzedzia i metody*, 2) *Standaryzacja*, *Opomiarowanie efektywnosci* i *Aktualizacja / Doskonalenie*.

Powyżej przedstawione wyniki wskazują na obszary, które respondenci ocenili najniżej, a co za tym idzie mogą posłużyć specjalistom HR zarówno do opracowania zestawu działań naprawczych, jak i ich priorytetyzacji w zakresie zwiększania dojrzałości procesowej. Przykładowo niski wynik przypisany kategorii różnicującej *Standaryzacja w procesie* Dbłość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej może wskazywać na brak wystarczającej ilości informacji w obszarze korzyści, które pracodawca oferuje swoim pracownikom oraz niejasne zasady wynagradzania.

Poniżej zaprezentowano statystyki opisowe wskaźników satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów i wyniki testu normalności Shapiro – Wilka.

Zmienna / Kategoria		M	Me	SD	Sk.	Kurt.	Min	Max	Test S - W	
									Z S -W	p
Satysfakcja klientów wewnętrznych	Skuteczność (SKU)	3,85	4,00	0,70	-0,68	0,47	1,60	5,00	0,96	<0,001
	Responsywność (RES)	3,71	3,80	0,76	-0,65	0,20	1,20	5,00	0,96	<0,001
	<u>Komunikatywność (KOM)</u>	<u>3,86</u>	4,00	0,74	-0,62	0,02	1,67	5,00	0,94	<0,001
	<u>Innowacyjność (INN)</u>	<u>3,41</u>	3,50	0,80	-0,31	-0,35	1,25	5,00	0,98	<0,001
	Orientacja na klienta (ONK)	3,69	4,00	0,77	-0,64	0,67	1,00	5,00	0,94	<0,001
	Wynik ogólny	3,72	3,86	0,69	-0,51	0,06	1,48	5,00	0,98	<0,001

Tabela 12. Statystyki opisowe wskaźników zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów wraz z testami normalności Shapiro – Wilka

Źródło: opracowanie własne

Dla satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR wartości średniej oraz mediany to odpowiednio **3,72** i **3,86**. Odchylenie standardowe wyniosło **0,69**, co wskazuje na wysoką koncentrację wyników wokół uzyskanej średniej. Przyjmując logikę skali ocen szkolnych od 1 do 5 można wynik 4 uznać za dobry. Wskazuje on na stosunkowo wysokie zadowolenie respondentów z efektów pracy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi oraz jakości realizowanych przez nich zadań.

Wartości średnich dla poszczególnych kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działu HR wskazują, iż najwyżej ocenianą stanowi kategoria Komunikatywność (KOM) (3,86), natomiast najniżej Innowacyjność (INN) (3,41). W ocenie osób, które udzieliły odpowiedzi specjaliści HR w dobrym stopniu współpracują z pracownikami pozostałych działów firmy, używają jasnych, prostych i zrozumiałych komunikatów, jak również wykorzystują zróżnicowane kanały komunikacji tak, aby dotrzeć do każdego zatrudnionego w firmie pracownika. Niski wynik w kategorii Innowacyjność (INN) może natomiast wskazywać na potrzebę weryfikacji czy współcześnie funkcjonujące działy zarządzania zasobami ludzkimi w wystarczającym stopniu angażują się w podążanie za zmianami w otoczeniu oraz odpowiednie reagowanie na owe zmiany tj. implementację innowacyjnych rozwiązań. Specjaliści HR powinni w największym stopniu zwrócić uwagę na dopasowanie wykorzystywanych przez nich narzędzi i metod do najnowszych standardów rynkowych, wzmacnianie otwartości do generowania nowych pomysłów oraz wykorzystywanie kreatywnych rozwiązań.

Dla całej próby zbiorczo dokonano weryfikacji normalności rozkładu poprzez analizę wartości skośności, kurtozy oraz wyników testu Shapiro – Wilka. W badanej próbie wykazano ujemne wartości miary asymetrii tj. skośności (*Sk*), co wskazuje na rozkład lewoskośny. Oznacza to, iż dla obu zmiennych – dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi (a także poszczególnych procesów ZZL) oraz satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR większość wyników plasuje się powyżej zaprezentowanej średniej. Zweryfikowano także wartość kurtozy (*Kurt.*), stanowiącej miarę położenia. Ujemna wartość kurtozy dla zmiennej dojrzałość procesowa (a także dla poszczególnych procesów ZZL) świadczy o platykurtycznym rozkładzie prawdopodobieństwa, tj. o dużej ilości wyników oddalonych od średniej, podczas, gdy dodatnia wartość kurtozy dla zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR stanowi o leptokurtycznym rozkładzie

prawdopodobieństwa – znaczna część wyników jest podobna do siebie, a tych różniących się od średniej jest niewiele.

Wyniki badania własnego przy użyciu testu Shapiro – Wilka (patrz ostatnie kolumny Tabel nr 11, 12, 13) wykazały, iż żadna zmienna nie charakteryzowała się rozkładem normalnym ($p < 0,05$). W powyższej sytuacji wzięto pod uwagę stanowisko badaczy George'a i Mallery'ego (2019, str. 114 – 115), którzy twierdzą, że testy normalności rzadko podają wartość nieistotną, a wyniki testów parametrycznych i rangowych są zbliżone jeżeli skośność i kurtoza zmiennych testowanych waha się w przedziale wartości bezwzględnej (–1: 1). Obserwując oba wskaźniki w przypadku badanej próby, należy stwierdzić że żadna skala wykorzystana w badaniach własnych nie narusza tego założenia. Postanowiono zatem w analizach własnych zastosować testy parametryczne, które wykazują większą moc testów w porównaniu do ich nieparametrycznych odpowiedników (Allen, Seaman, 2007, str. 64).

W drugim kroku etapu 5 postępowania badawczego podjęto działania służące znalezieniu odpowiedzi na pytanie badawcze nr 8 (**E5K2**):

8. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR?

Działania te miały na celu ustalenie jaka jest siła i kierunek korelacji pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz kategoriami obu zmiennych. Podjęto decyzję o wykorzystaniu współczynnika korelacji r Pearsona (metoda parametryczna) służącego weryfikacji czy dwie zmienne ilościowe są powiązane ze sobą związkiem liniowym (Sedgwick, 2012, str. 2). Uzasadnieniem dla powyższego była analiza literatury i stanowisko badaczy zgodnie, z którym brak wyników skrajnych skośności i kurtozy jest kluczowy dla użycia wspomnianej metody, zamiast współczynnika korelacji rang Spearmana (metoda nieparametryczna) (Havlicek, Peterson, 1977, str. 373; Bishara, Hittner, 2012, str. 399). Dodatkowo w Załączniku nr 10 przedstawiono wyniki analiz korelacji przeprowadzonych oboma metodami

celem weryfikacji istnienia istotnych statystycznie różnic pomiędzy nimi. Wartości różniły się marginalnie, co stanowi potwierdzenie dla słuszności użycia do dalszych analiz współczynnika korelacji r Pearsona.

Wynik r Pearsona może wahać się od wartości -1 do 1 . Wartości skrajne czyli -1 i 1 oznaczają idealną korelację między zmienną A i zmienną B, natomiast wynik równy 0 oznacza brak współwystępowania wartości tych dwóch zmiennych w naturze (brak korelacji). Wartość r Pearsona w przedziale:

- $0 - 0,3$ oznacza słabą korelację liniową,
- $0,3 - 0,5$ oznacza umiarkowaną korelację liniową,
- $0,5 - 0,7$ oznacza silną korelację liniową,
- $0,7 - 1$ oznacza bardzo silną korelację liniową⁷⁰.

W badaniu własnym korelację r Pearsona, tj. analizę współczynników korelacji przeprowadzono pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL oraz jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR (*Skuteczność (SKU)*, *Responsywność (RES)*, *Komunikatywność (KOM)*, *Innowacyjność (INN)*, *Orientacja na klienta (ONK)*). Za poziom istotności w niniejszej rozprawie przyjęto próg $\alpha = 0,05$. Współczynniki zostały zaprezentowane w Tabeli nr 13.

⁷⁰ Wartości przedziałów przyjęto za: (Cohen, 1988, str. 25; Cohen, 1992, str. 156).

		Zmienna główna	Kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR				
		Satysfakcja klientów	SKU	RES	KOM	INN	ONK
Zmienna główna	Dojrzałość procesowa	0,72*	0,61*	0,65*	0,61*	0,69*	0,71*
Kategorie różnicujące	Standaryzacja	0,68*	0,58*	0,61*	0,58*	0,65*	0,67*
	Właściciele	0,72*	0,64*	0,65*	0,62*	0,66*	0,71*
	Narzędzia i metody	0,67*	0,57*	0,59*	0,56*	0,66*	0,65*
	Opomiarowanie efektywności	0,68*	0,57*	0,61*	0,57*	0,66*	0,67*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,67*	0,55*	0,61*	0,55*	0,66*	0,66*

* $p < 0,001$

Tabela 13. Korelacja r Pearsona pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL a poziomem satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR

Źródło: opracowanie własne

Analizując wyniki korelacji stwierdzono, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynikiem ogólnym dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL a wynikiem ogólnym satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Oznacza to, że im wyższy poziom dojrzałości procesowej reprezentuje firma, tym większą satysfakcję z pracy działów HR odczuwają jej klienci wewnętrzni. W związku z tym, że wynik korelacji wyniósł **0,72** została ona uznana za bardzo silną (zgodnie z zaprezentowaną powyżej klasyfikacją).

Analiza korelacji pozwoliła także na stwierdzenie dodatnich związków (od **0,55** do **0,71**) pomiędzy wszystkimi kategoriami różnicującymi dojrzałości procesowej a nasileniem kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR (kategoriami satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR). Wszystkie powyższe zależności były silne ($> 0,5$), bądź bardzo silne ($> 0,7$). Przyglądając się korelacjom każdej ze zmiennych głównych z kategoriami drugiej zmiennej można stwierdzić, iż w przypadku:

- Dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL jest to korelacja z kategorią *Orientacja na klienta (ONK)* (**0,71** – bardzo silna).
- Satisfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR jest to korelacja z kategorią *Właściciele* (**0,72** – bardzo silna).

Podsumowując, możemy uznać, iż wzrost nasilenia jednej z kategorii różnicujących dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL, wiąże się ze wzrostem nasilenia kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR, tj. kategorii satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Powyżej przedstawione wyniki mogą posłużyć jako drogowskaz dla specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, poszukujących odpowiedzi na pytanie, w jakich obszarach w największym stopniu warto jest wprowadzić zmiany, aby pozytywnie wpłynąć na satysfakcję klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

W trzecim kroku podjęto próbę odpowiedzi na poniższe pytanie badawcze:

9. Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową poszczególnych procesów ZZL i kategoriami różnicującymi zmiennej w zakresie tych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR?

W tym celu obliczono wartości korelacji dla dojrzałości procesowej poszczególnych procesów ZZL i ich kategorii różnicujących. W tym celu wykorzystano korelację r Pearsona (metoda została przedstawiona poniżej) (**E5K3**). Współczynniki zaprezentowano w Tabeli nr 14.

Dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL		Satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR					
Procesy	Kategorie różnicujące	Satysfakcja klientów	Kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR				
			SKU	RES	KOM	INN	ONK
Rekrutacja i selekcja	Standaryzacja	0.50*	0.46*	0.45*	0.41*	0.47*	0.48*
	Właściciele	0.52*	0.46*	0.49*	0.42*	0.50*	0.46*
	Narzędzia i metody	0.42*	0.41*	0.35*	0.33*	0.40*	0.38*
	Opomiarowanie efektywności	0.57*	0.50*	0.53*	0.47*	0.53*	0.56*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.55*	0.48*	0.50*	0.44*	0.54*	0.56*
	Wynik ogólny	0,65*	0,58*	0,59*	0,52*	0,62*	0,62*
Administracja kadrowa	Standaryzacja	0,56*	0,53*	0,51*	0,50*	0,50*	0,51*
	Właściciele	0,55*	0,53*	0,50*	0,48*	0,47*	0,49*
	Narzędzia i metody	0,51*	0,44*	0,45*	0,45*	0,49*	0,48*
	Opomiarowanie efektywności	0,57*	0,48*	0,52*	0,48*	0,56*	0,54*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,54*	0,45*	0,52*	0,44*	0,53*	0,51*
	Wynik ogólny	0,65*	0,58*	0,60*	0,56*	0,61*	0,60*
Budowanie kultury organizacyjnej	Standaryzacja	0,56*	0,46*	0,50*	0,46*	0,55*	0,61*
	Właściciele	0,60*	0,49*	0,52*	0,55*	0,56*	0,65*
	Narzędzia i metody	0,53*	0,42*	0,46*	0,48*	0,55*	0,53*
	Opomiarowanie efektywności	0,56*	0,44*	0,48*	0,49*	0,57*	0,58*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,56*	0,45*	0,49*	0,49*	0,57*	0,56*
	Wynik ogólny	0,64*	0,51*	0,55*	0,56*	0,63*	0,66*

Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	Standaryzacja	0,55*	0,47*	0,50*	0,49*	0,54*	0,52*
	Właściciele	0,53*	0,45*	0,47*	0,45*	0,49*	0,53*
	Narzędzia i metody	0,51*	0,43*	0,46*	0,40*	0,52*	0,52*
	Opomiarowanie efektywności	0,50*	0,41*	0,44*	0,40*	0,51*	0,53*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,54*	0,44*	0,48*	0,43*	0,55*	0,57*
	Wynik ogólny	0,60*	0,50*	0,54*	0,49*	0,59*	0,61*
Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi	Standaryzacja	0,57*	0,47*	0,51*	0,49*	0,57*	0,57*
	Właściciele	0,61*	0,54*	0,55*	0,53*	0,57*	0,58*
	Narzędzia i metody	0,57*	0,48*	0,52*	0,48*	0,59*	0,53*
	Opomiarowanie efektywności	0,55*	0,48*	0,50*	0,47*	0,55*	0,52*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,62*	0,50*	0,58*	0,52*	0,62*	0,62*
	Wynik ogólny	0,66*	0,55*	0,60*	0,56*	0,65*	0,63*
Dbłość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej	Standaryzacja	0,53*	0,44*	0,49*	0,46*	0,51*	0,56*
	Właściciele	0,57*	0,52*	0,52*	0,48*	0,50*	0,57*
	Narzędzia i metody	0,59*	0,52*	0,54*	0,51*	0,55*	0,59*
	Opomiarowanie efektywności	0,63*	0,53*	0,60*	0,52*	0,60*	0,62*
	Aktualizacja / Doskonalenie	0,61*	0,51*	0,57*	0,52*	0,58*	0,60*
	Wynik ogólny	0,67*	0,57*	0,62*	0,57*	0,62*	0,67*

* $p < 0,001$

Tabela 14. Korelacja r Pearsona pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej poszczególnych procesów ZZL a poziomem satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR

Źródło: opracowanie własne

Analizując wyniki korelacji r Pearsona stwierdzono, iż pomiędzy poszczególnymi procesami ZZL a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR istnieją dodatnie, w większości silne (tj. plasujące się w przedziale 0,5 – 0,7) zależności. Wartości dla korelacji pomiędzy poszczególnymi procesami a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR są bardzo zbliżone i wynoszą od **0,6** (Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi) do **0,67** (Dbałość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej). Oznacza to, iż wzrost nasilenia jednej ze zmiennych, np. ocena jednego z procesów dokonana przez respondentów, jest równoznaczny ze wzrostem nasilenia drugiej zmiennej, np. satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Wartości korelacji pomiędzy procesami z przedstawioną zmienną mogą stanowić potwierdzenie dla dobrego doboru kluczowych procesów ZZL z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

Najwyższa wartość występuje w korelacji pomiędzy procesem Dbałość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej a kategorią *Orientacja na klienta (ONK)* (kategoria oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR), a także wspomnianym procesem i wynikiem ogólnym Satysfakcja klientów z pracy działów HR – **0,67**. Wynik stanowi ważną wskazówkę dla specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, których celem jest zarówno zwiększenie poczucia klientów wewnętrznych, iż dział HR charakteryzuje się zorientowaniem na realizację ich potrzeb, jak i ogólnego zadowolenia ze świadczonych usług. Najniższa wartość, która jednocześnie wskazuje na umiarkowaną siłę korelacji (tj. plasującą się w przedziale 0,3 – 0,5) występuje pomiędzy procesem Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a kategorią *Komunikatywność (KOM)* (kategoria oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR) – **0,49**. Jak zostało wspomniane powyżej, oznacza to, iż nasilenie jednej ze zmiennych (w tym przypadku danego procesu ZZL) będzie równoznaczne z nasileniem danej kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR – choć w przypadku drugiego wyniku w mniejszym stopniu.

Zależności pomiędzy kategoriami różnicującymi w zakresie poszczególnych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategoriami

oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR, również okazały się dodatnie, niemniej jednak wyniki są znacznie bardziej zróżnicowane. Kategorie różnicujące procesu Rekrutacja i selekcja wykazują nieco słabsze zależności w porównaniu do innych – w przypadku większości kategorii związku te plasują się w przedziale wartości umiarkowanych (0,3 – 0,5). W obrębie tego procesu występuje najsłabsza z korelacji – pomiędzy kategorią *Narzędzia i metody* a *Komunikatywnością (KOM)* i wynosi **0,33**. Najmocniejsza korelacja występuje natomiast w obszarze Budowania kultury organizacyjnej – pomiędzy kategorią *Właściciele i Orientacja na klienta (ONK)* i wynosi **0,65**. Kategorie różnicujące w obszarze pozostałych procesów wykazują dodanie zależności z satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR; wyniki wynoszą powyżej 0,4.

Wyniki, podobnie jak te opisane w poprzednim akapicie, mogą stanowić drogowskaz dla pracowników działów HR w aspekcie zwiększania zarówno dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL, jak i satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

W czwartym kroku podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie badawcze nr 10 (**E5K4**):

10. W jakim stopniu poszczególne kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR (kategorie satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR) są determinowane nasileniem kategorii różnicujących (kategorie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL)?

W tym celu wykorzystano analizę regresji liniowej, która pozwala przetestować związek między zmiennymi ilościowymi i jest postrzegana jako rozszerzenie analizy korelacji (opisana powyżej korelacja r Pearsona). Dzięki analizie regresji liniowej istnieje możliwość weryfikacji czy zbudowany model pozwala istotnie przewidzieć wartość zmiennej wyjaśnianej, jak również określić, które predyktory (zmiennie wyjaśniające) pozwalają istotnie ją przewidywać. Model jest zatem szczególnym układem zmiennych wyjaśniających zmienną wprowadzonej zmiennej niezależnej. Pierwszym krokiem w procesie analizy wyników była weryfikacja istotności modelu statystycznego. W kroku

drugim, weryfikacji podlegał natomiast współczynnik standaryzowany β oraz jego poziom istotności. Następnie ustalono % wyjaśnionej wariancji poprzez odczytanie statystyki R^2 . Warto zaznaczyć, iż jedynie w badaniach eksperymentalnych istnieje możliwość wpływania na zmienną wyjaśniającą i jej kontrolowania. W badaniach korelacyjnych podział na zmienne wyjaśniane i zmienne wyjaśniające jest umowny, a w przypadku niniejszej rozprawy wynika z konstruktów badań.

W badaniach własnych przeanalizowano pięć modeli analizy regresji liniowej przy użyciu metody krokowej, w których zmiennymi wyjaśnianymi były poszczególne aspekty satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR:

1. *Skuteczność (SKU)* (Tabela nr 15),
2. *Responsywność (RES)* (Tabela nr 16),
3. *Komunikatywność (KOM)* (Tabela nr 17),
4. *Innowacyjność (INN)* (Tabela nr 18),
5. *Orientacja na klienta (ONK)* (Tabela nr 19).

Zmienne wyjaśniające stanowiły natomiast elementy dojrzałości procesowej firmy: *Standaryzacja, Narzędzia i metody, Właściciele, Opomiarowanie efektywności oraz Aktualizacja / Doskonalenie*. W Załączniku nr 8 zaprezentowano wyniki obliczeń dla zmiennych wykluczonych (poziom istotności $> 0,001$).

Skuteczność (SKU)

Model	Zmienne wyjaśniające	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1		F(1,281) = 195,45; $p < 0,001$; R = 0,64; $R^2 = 0,41$; $R^2_{adj.} = 0,41$				
	(Stała)	1,80	0,15		11,96	<0,001
	Właściciele	0,58	0,04	0,64	13,98	<0,001

Adnotacja. *b* – niestandardyzowany współczynnik regresji; β – standaryzowany współczynnik regresji; R – współczynnik korelacji wielorakiej; R^2 – % wyjaśnionej wariancji; $R^2_{adj.}$ – skorygowany % wyjaśnionej wariancji.

Tabela 15. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Skuteczność – SKU na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZZ

Źródło: opracowanie własne

Analizując model regresji krokowej na podstawie zebranych danych dla przewidywania *Skuteczności (SKU)* w zakresie satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (Tabela nr 15), stwierdzono, że jedynie skala *Właściciele* (skala dojrzałości procesowej) istotnie statystycznie nasilała skalę *Skuteczność (SKU)* (skala satysfakcji klientów wewnętrznych). Prezentowany model był istotny statystycznie i wyjaśniał 41% wariancji skuteczności ($R^2 = 0,41$), co wskazuje na istnienie jeszcze 59% wariancji innych czynników, które nie zostały uwzględnione w modelu. Uzyskany współczynnik standaryzowanej regresji wskazuje w przypadku wzrostu o jednostkę zmiennej wyjaśniającej przeciętny wzrost zmiennej wyjaśnionej o **0,64** (patrz Tabela nr 14, str. 141 – 143). Oznacza to, że większa dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZZ w zakresie skali *Właściciele* przekłada się na wyższy poziom oceny skuteczności działów HR wśród klientów wewnętrznych. Podsumowując, specjaliści HR, którzy za cel stawiają sobie poprawę wyników w zakresie kategorii *Skuteczność (SKU)* powinni swoje działania naprawcze skupić przede wszystkim w obszarze odpowiedniego przypisania właścicieli procesów ZZZ.

Responsywność (RES)

Model	Zmienne wyjaśniające	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	
Model 1		F(1,281) = 207,70; p < 0,001; R = 0,65; R² = 0,43 ; R ² adj. = 0,42					
	(Stała)	1,45	0,16		9,00	<0,001	
	Właściciele	0,64	0,04	0,65	14,41	<0,001	

Adnotacja. *b* – niestandardyzowany współczynnik regresji; β – standaryzowany współczynnik regresji; R – współczynnik korelacji wielorakiej; R² – % wyjaśnionej wariancji; R²adj. – skorygowany % wyjaśnionej wariancji.

Tabela 16. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Responsywność (RES) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

W zakresie wyjaśniania responsywności jako aspektu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR na podstawie elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL firmy (Tabela nr 16), zebrane dane potwierdziły istotne znaczenie jedynie skali *Właściciele*. Pozostałe zmienne wyjaśniające były nieistotne statystycznie, co oznacza, iż zebrane dane były redundatne względem siebie. Prezentowany model był istotny statystycznie i wyjaśniał 43% wariancji responsywności (**R² = 0,43**). Uzyskany współczynnik standaryzowanej regresji wskazuje w przypadku wzrostu o jednostkę zmiennej wyjaśniającej przeciętny wzrost zmiennej wyjaśnionej o **0,65** (patrz Tabela nr 14, str. 141 – 143). Podobnie, jak w przypadku kategorii *Skuteczność (SKU)*, pracownicy działów HR, chcący pozytywnie wpłynąć na postrzeganie przez klientów wewnętrznych stopnia responsywności swojego zespołu powinni podejmować działania w obszarze właścicieli procesu.

Komunikatywność (KOM)

Model	Zmienne wyjaśniające	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1		F(1,281) = 177,74; p < 0,001; R = 0,62; R² = 0,39 ; R ² adj. = 0,39				
	(Stała)	1,74	0,16		10,70	<0,001
	Właściciele	0,59	0,04	0,62	13,33	<0,001

Adnotacja. *b* – niestandardyzowany współczynnik regresji; β – standaryzowany współczynnik regresji; R – współczynnik korelacji wielorakiej; R² – % wyjaśnionej wariancji; R²adj. – skorygowany % wyjaśnionej wariancji.

Tabela 17. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Komunikatywność (KOM) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

Analiza regresji metodą krokową na zebranych danych dla modelu wyjaśniającego nasilenie komunikatywności na podstawie elementów dojrzałości procesowej firmy (Tabela nr 17), wykazała, podobnie jak przy poprzednich skalach, również istotność jednego czynnika, którym okazała się skala *Właściciele* (skala satysfakcji z pracy działów HR). Wzrost o jednostkę dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL w zakresie postrzegania skali *Właściciele* przekłada się zatem na przeciętny wzrost poziomu oceny komunikatywności działów HR wśród klientów wewnętrznych o **0,62** (patrz Tabela nr 14, str. 141 – 143). Pozostałe elementy dojrzałości procesowej nie były istotne statystycznie. Prezentowany model był istotny statystycznie i wyjaśniał 39% wariancji komunikatywności (**R² = 0,39**). Oznacza to, podobnie, jak w przypadku dwóch poprzednich kategorii – *Skuteczność (SKU)* i *Responsywność (RES)*, iż najważniejszą zmienną z punktu widzenia kształtowania się komunikatywności są osoby odpowiedzialne za proces.

Innowacyjność (INN)

Model	Zmienne wyjaśniające	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1		F(1,281) = 218,38; p < 0,001; R = 0,66; R² = 0,44 ; R ² adj. = 0,44				
	(Stała)	1,43	0,14		10,35	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	0,58	0,04	0,66	14,78	<0,001
Model 2		F(2,280) = 121,09; p < 0,001; R = 0,68; R² = 0,46 ; R ² adj. = 0,46				
	(Stała)	1,07	0,17		6,41	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	0,31	0,08	0,36	3,84	<0,001
	Właściciele	0,36	0,10	0,35	3,72	<0,001
Model 3		F(3,279) = 83,74; p < 0,001; R = 0,69; R² = 0,47 ; R ² adj. = 0,47				
	(Stała)	0,90	0,18		4,92	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	0,20	0,09	0,23	2,15	0,032
	Właściciele	0,26	0,10	0,25	2,53	0,012
	Narzędzia i metody	0,25	0,11	0,23	2,31	0,022

Adnotacja. *b* – niestandardyzowany współczynnik regresji; β – standaryzowany współczynnik regresji; *R* – współczynnik korelacji wielorakiej; *R*² – % wyjaśnionej wariancji; *R*²adj. – skorygowany % wyjaśnionej wariancji.

Tabela 18. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Innowacyjność (INN) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

W zakresie wyjaśniania innowacyjności (Tabela nr 18), analiza modelu regresji przeprowadzonego metodą krokową wykazała istotność trzech skal dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL firmy.

Po pierwsze, jeśli uwzględnimy w modelu tylko skalę *Opomiarowanie efektywności* gwarantuje ona samodzielnie 44% wariacji wyjaśnianej ($R^2 = 0,44$). Uzyskany współczynnik standaryzowanej regresji wskazuje w przypadku wzrostu o jednostkę zmiennej wyjaśniającej przeciętny wzrost zmiennej wyjaśnionej o **0,66** (patrz Tabela nr 14, str. 141 – 143).

Po drugie, jeśli jednocześnie uwzględnimy istotną statystycznie skalę *Właściciele* oraz *Opomiarowanie efektywności* to powyższe skale wyjaśniały łącznie 46% wariacji innowacyjności ($R^2 = 0,46$). Wzrost o jednostkę oceny *Opomiarowania efektywności* powoduje wzrost oceny innowacyjności działów o **0,36** przy nie zmienionych pozostałych warunkach. Wzrost o jednostkę oceny kategorii *Właściciele* powoduje wzrost oceny kategorii *Innowacyjność (INN)* o **0,35** przy nie zmienionych pozostałych warunkach.

W trzecim modelu regresji, włączona została dodatkowo do dwóch pozostałych skala *Narzędzia i metody* (skala dojrzałości procesowej). Oznacza to, że ocena innowacyjności działów HR zależy od nasilenia takich elementów jak: *Opomiarowanie efektywności*, *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody*. Wyniki wskazują na potrzebę wpływania na wymienione obszary, jeśli celem jest polepszenie wyniku w zakresie innowacyjności. Całość modelu była istotna statystycznie i wyjaśniała 47% wariacji innowacyjności ($R^2 = 0,47$). Wzrost o jednostkę oceny opomiarowania efektywności powoduje wzrost oceny innowacyjności działów o **0,25** przy nie zmienionych pozostałych warunkach. Wzrost o jednostkę oceny właścicieli powoduje wzrost oceny innowacyjności działów o **0,23** przy nie zmienionych pozostałych warunkach. Wzrost o jednostkę oceny kategorii *Narzędzia i metody* powoduje wzrost oceny innowacyjności działów o **0,23** przy nie zmienionych pozostałych warunkach.

Orientacja na klienta (ONK)

	Zmienne wyjaśniające	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1		F(1,281) = 278,55; p < 0,001; R = 0,71; R² = 0,50 ; R ² adj. = 0,50				
	(Stała)	1,19	0,15		7,70	<0,001
	Właściciele	0,70	0,04	0,71	16,69	<0,001
Model 2		F(2,280) = 144,63; p < 0,001; R = 0,71; R² = 0,51 ; R ² adj. = 0,51				
	(Stała)	1,24	0,15		8,04	<0,001
	Właściciele	0,51	0,09	0,52	5,79	<0,001
	Opomiarowanie efektywności	0,18	0,07	0,22	2,42	0,016

Adnotacja. *b* – niestandardyzowany współczynnik regresji; β – standaryzowany współczynnik regresji; R – współczynnik korelacji wielorakiej; R² – % wyjaśnionej wariancji; R²adj. – skorygowany % wyjaśnionej wariancji.

Tabela 19. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Orientacja na klienta (ONK) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL

Źródło: opracowanie własne

Ostatni z testowanych modeli regresji, dotyczył wyjaśniania skali *Orientacja na klienta (ONK)* (skala satysfakcji z pracy działów HR) przez elementy dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL firmy (Tabela nr 19).

Uwzględnienie w modelu jedynie skali *Właściciele* zagwarantowało 50% wariancji wyjaśnianej (**R² = 0,50**). Na bazie analizy współczynnika standaryzowanej regresji uznano, iż wzrost o jednostkę zmiennej wyjaśniającej niesie ze sobą wzrost zmiennej wyjaśnionej o **0,71** (jak zostało zaprezentowane w Tabeli nr 14).

W drugim modelu regresji, dołączona została dodatkowo skala *Opomiarowanie efektywności*. Obie skale – *Właściciele* i *Opomiarowanie efektywności* – wyjaśniały łącznie 51% wariancji orientacji na klienta (**R² = 0,51**). Wzrost o jednostkę oceny kategorii *Właściciele* powoduje wzrost oceny kategorii *Orientacja na klienta (ONK)* o **0,52** przy niezmienionych pozostałych warunkach. Wzrost o jednostkę oceny kategorii *Opomiarowanie*

efektywności powoduje wzrost oceny kategorii *Orientacja na klienta (ONK)* o **0,22** przy nie zmienionych pozostałych warunkach. Działania naprawcze w obszarze osób odpowiedzialnych za proces oraz te, dotyczące mierników efektywności powinny zatem znaleźć największy oddźwięk w poczuciu zorientowania na potrzeby klientów.

W kroku piątym poszukiwano odpowiedzi na poniższe pytania badawcze (**E5K5**):

11. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL?
12. Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w aspekcie satysfakcji z pracy działów HR?

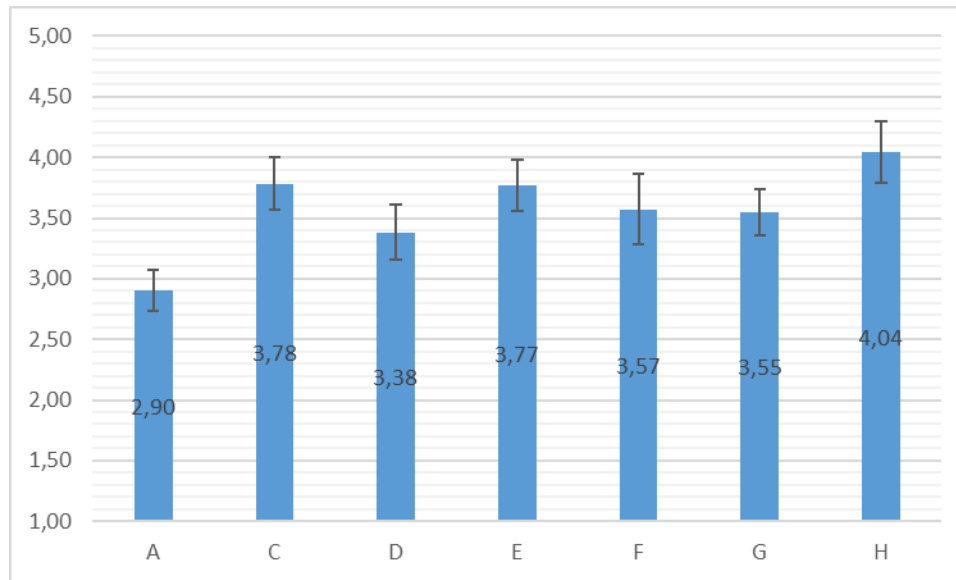
W celu znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania badawcze wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji, służącą do weryfikacji czy dany czynnik ma wpływ na mierzoną zmienną zależną. Zmienna niezależna przyjmuje postać grup, które są od siebie różne w aspekcie wartości zmiennej zależnej.

W badaniu własnym przeprowadzono dwie jednoczynnikowe analizy wariancji, w których porównano średnie nasilenie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL (Wykres nr 4) oraz satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (Wykres nr 5) w zależności od firmy. Z analiz postanowiono wyłączyć firmę B, którą reprezentowało jedynie siedmiu pracowników.

Poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi (pytanie badawcze 10)

Analizując zróżnicowanie poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL w zależności od firmy (Wykres nr 4), stwierdzono istotnie statystyczne różnice pomiędzy firmami, $F(6,269) = 12,09$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,21$. Następnie, porównano wyniki poszczególnych firm pomiędzy sobą, przy wykorzystaniu testów Tukey'a dla porównań parami, w których zastosowana została poprawka na próg istotności dla porównań wielokrotnych. Analiza wykazała, że firma A ma istotnie statystycznie niższe wyniki w zakresie dojrzałości procesowej w porównaniu do wszystkich pozostałych firm, co najmniej na poziomie $p < 0,01$. Dodatkowo, firma D miała istotnie statystycznie niższe wyniki w porównaniu do firmy H ($p = 0,001$). Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic pomiędzy pozostałymi firmami. Na podstawie powyższych wyników można uznać, iż istnieje zróżnicowanie w zakresie nasilenia dojrzałości procesowej wśród firm, tzn. firma A jest na niższym poziomie dojrzałości procesowej w stosunku do pozostałych oraz firma D jest na niższym poziomie dojrzałości niż firma H.

Zaprezentowane wartości pozwalają na dokonanie bardziej szczegółowego procesu benchmarkingu, aniżeli jedynie poprzez porównanie do średniej zaprezentowanej na początku niniejszego podrozdziału – **3,48** (patrz Tabela nr 11, str. 127 – 128). Wskazują, iż firma A ($M - 2,90$) powinna poczynić istotne działania naprawcze w zakresie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL, natomiast wynik firmy H ($M - 4,04$), stanowiący o najwyższym poziomie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL może być stawiany jako cel do spełnienia przez każdą z badanych organizacji.



Wykres 5. Średnie nasilenie ogólnego wyniku dojrzałości procesowej w zależności od firmy

Przedziały ufności = 95%

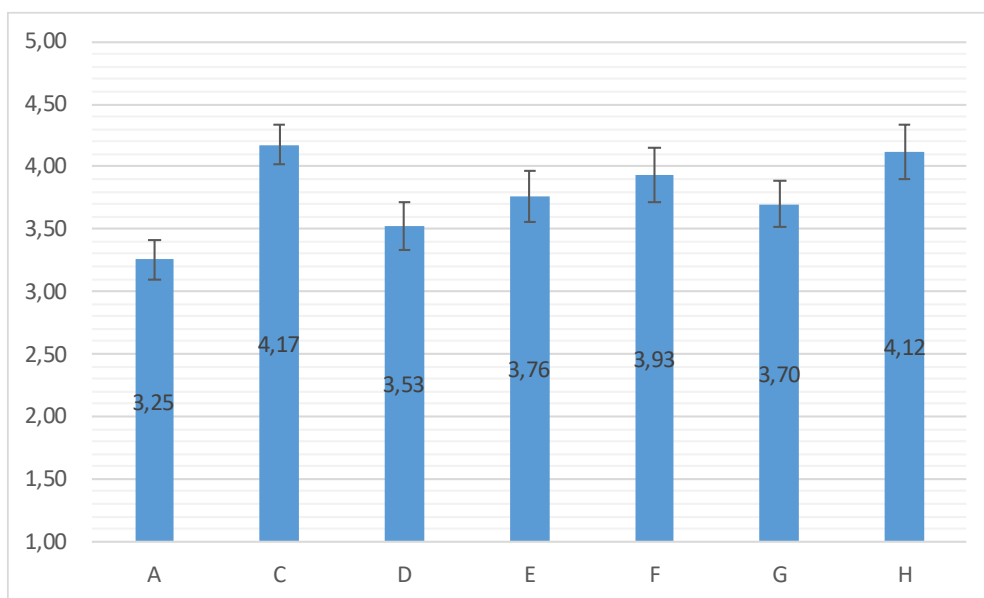
Źródło: opracowanie własne

Poziom satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (pytanie badawcze 11)

Analiza różnic poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w zależności od firmy (Wykres nr 5), wykazała, że istnieją istotne statystycznie różnice między porównywanymi firmami, $F(6,269) = 12,02$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,21$. Analizując różnice pomiędzy pojedynczymi firmami, stwierdzono, iż występują różnice pomiędzy firmą A a firmami C, E, F, G i H ($p < 0,05$) w zakresie badanej zmiennej, nie ma natomiast różnic pomiędzy firmą A i firmą D ($p = 0,255$). Okazuje się, że respondenci zatrudnieni w firmie A odczuwają niższą satysfakcję z pracy działów HR w porównaniu do innych firm, za wyjątkiem firmy D. Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia w firmie A oraz firmie D działań naprawczych, których celem byłoby zwiększenie zadowolenia z usług świadczonych przez zespoły zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujące w powyższych organizacjach. Stwierdzono również, że firma C osiągała istotnie statystycznie wyższe wyniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w porównaniu do firmy D ($p < 0,001$) oraz firmy G ($p = 0,039$). Dodatkowo firma H miała istotnie wyższe wyniki w porównaniu do firmy D ($p = 0,001$). Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy pozostałymi firmami

w zakresie badanej zmiennej. Podobnie, jak w przypadku zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL, tak i w przypadku zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR, istnieje zróżnicowanie w zależności od firmy.

Wyniki dostarczają bardziej szczegółowego obrazu w zakresie średnich wartości dla zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR, co jednocześnie pozwala na uplasowanie danej organizacji na tle innych firm. Średnia dla całej próby badawczej wyniosła **3,72**, przy czym najniższy wynik otrzymała firma A ($M = 3,25$), natomiast najwyższy firma C ($M = 4,17$) i może tym samym zostać uznana za wzór do naśladowania w aspekcie funkcjonowania zespołu zarządzania zasobami ludzkimi.



Wykres 6. Średnie nasilenie ogólnego wyniku satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w zależności od firmy

Przedziały ufności = 95%

Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie podczas analizy uzyskanych wyników zaobserwowano interesujące zjawisko w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL oraz pracy działów HR dokonywanej przez ich pracowników oraz klientów wewnętrznych tj. menadżerów. W celu przedstawienia powyższego przeprowadzono analizy różnic z wykorzystaniem testów *t* Studenta dla prób niezależnych (Tabele nr 20 i 21).

Dojrzałość procesowa kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Analizując wyniki testów różnic dla dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL i jej elementów (porównaj Tabela nr 20), stwierdzono istotne statystycznie różnice w większości skal. Występują one zarówno w ocenie ogólnej dojrzałości procesowej, jak i jej kategorii różnicujących, co oznacza, że pracownicy działów HR wyżej oceniają dojrzałość procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategorie w porównaniu do menadżerów firm. Obserwując uzyskane wskaźniki *d* Cohena, które reprezentują wielkość różnicy między średnimi, można stwierdzić, iż największa różnica dotyczy oceny skali *Aktualizacja / Doskonalenie* (***d* Cohena = 0,47**). Pracownicy działów HR oceniali tę kategorię różnicującą dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL średnio na 3,75, podczas, gdy menadżerowie średnio na 3,38. Najmniejsza różnica dotyczy natomiast oceny skali *Narzędzia i metody* (***d* Cohena = 0,35**). Reprezentanci działów kadrowych oceniali tę kategorię różnicującą dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL średnio na 3,80, a kierownicy średnio na 3,54. Nie ma natomiast istotnej statystycznie różnicy między oceną kategorii różnicującej dojrzałości procesowej *Standaryzacja* wśród pracowników działów HR i menadżerów (***p* = 0,089**). Podsumowując, istnieje różnica w postrzeganiu wybranych aspektów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL wśród pracowników działów HR i menadżerów.

Powyżej zaprezentowane wyniki są niezwykle istotne z punktu widzenia obiektywizmu oceny działań podejmowanych przez zespoły zarządzania zasobami ludzkimi dokonanej przez pracowników tychże zespołów. W przypadku prawie wszystkich kategorii różnicujących zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL (oprócz kategorii *Standaryzacja*) oceniają oni funkcjonowanie działów HR istotnie statystycznie niżej niż osoby w nich zatrudnione. Na bazie przedstawionych wartości można zatem wysnuć

wniosek, iż wybór zakresu działań naprawczych i usprawniających podejmowanych przez specjalistów HR powinien być dokonywany w oparciu o informację zwrotną uzyskaną od klientów wewnętrznych.

	HR (n = 40)		Menadżer (n = 243)		<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Standaryzacja	3,66	0,82	3,42	0,83	1,71	0,089	-0,04	0,52	0,29
Właściciele	3,83	0,73	3,52	0,77	2,41	0,017	0,06	0,57	0,41
Narzędzia i metody	3,80	0,77	3,54	0,75	2,03	0,043	0,01	0,51	0,35
Opomiarowanie efektywności	3,75	0,92	3,38	0,91	2,39	0,018	0,07	0,68	0,41
Aktualizacja / Doskonalenie	3,75	0,96	3,33	0,91	2,74	0,007	0,12	0,74	0,47
Dojrzałość procesowa	3,76	0,79	3,44	0,79	2,39	0,017	0,06	0,59	0,41

M średnia; *SD* odchylenie standardowe; n = X liczebność próby; *p* < 0,05; *t*; 95% CI – Przedziały ufności = 95%; *d* Cohena – wielkość różnicy pomiędzy średnimi

Tabela 20. Analiza różnic dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL w zależności od stanowiska

Źródło: opracowanie własne

Satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR

W przypadku oceny satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (porównaj Tabela nr 21), także stwierdzono istotne statystycznie różnice w zakresie wyniku ogólnego oraz wszystkich aspektów badanej zmiennej. Pracownicy działów HR wyżej oceniają satysfakcję klientów wewnętrznych z pracy działów HR w każdym aspekcie w porównaniu do menadżerów. Obserwując wskaźniki *d* Cohena, stwierdzono, również, że

największa różnica dotyczy oceny skali *Skuteczność (SKU)* (d Cohena = **0,72**), natomiast najmniejsze zróżnicowanie występuje w skali *Orientacja na klienta (ONK)* (d Cohena = **0,39**). Skalę *Skuteczność (SKU)* pracownicy działów HR oceniali średnio na 4,27, podczas, gdy menadżerowie średnio tylko na 3,78. Dla skali *Orientacja na klienta (ONK)* różnica ta wyniosła 0,3 (reprezentanci działów kadrowych – 3,95, menadżerowie – 3,65). Podsumowując, istnieje różnica w postrzeganiu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR wśród pracowników działów HR i menadżerów.

Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi cenią wykonywaną przez siebie pracę wyżej niż ich klienci wewnętrzni. I choć wynik nie jest zaskakujący, stanowi potwierdzenie dla wartości przeprowadzania cyklicznych ankiet satysfakcji wśród pracowników.

	HR (n = 40)		Menadżer (n = 243)		<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Skuteczność (SKU)	4.27	0.57	3.78	0.69	4.21	0.000	0.26	0.71	<u>0.72</u>
Responsywność (RES)	4.04	0.54	3.66	0.77	3.83	0.000	0.18	0.58	0.51
Komunikatywność (KOM)	4.16	0.64	3.81	0.75	2.78	0.006	0.10	0.59	0.47
Innowacyjność (INN)	3.73	0.71	3.36	0.81	2.71	0.007	0.10	0.63	0.46
Orientacja na klienta (ONK)	3.95	0.67	3.65	0.78	2.28	0.024	0.04	0.56	<u>0.39</u>
Satysfakcja klientów	4.05	0.55	3.66	0.69	4.00	0.000	0.19	0.58	0.58

M średnia, *SD* odchylenie standardowe

Tabela 21. Analiza różnic satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w zależności od stanowiska

Źródło: opracowanie własne

Powyżej przedstawione wyniki pozwoliły na stwierdzenie, iż istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy oceną badanych zmiennych dokonaną przez pracowników działów HR oraz menadżerów firm informatycznych. Zaleceniem dla specjalistów

zarządzania zasobami ludzkimi byłoby zatem opracowywanie planów naprawczych na podstawie informacji zwrotnej uzyskanej bezpośrednio od klientów wewnętrznych.

W ostatnim rozdziale przedstawiono dyskusję wyników i wnioski, omówiono ograniczenia postępowania badawczego oraz rekomendacje w zakresie kontynuacji badań nad zagadnieniem, będącym przedmiotem niniejszej rozprawy.

7. Zakończenie

Celem głównym niniejszej rozprawy doktorskiej było rozpoznanie struktury korelacji pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcji klientów wewnętrznych w pracy działów HR. Przy pomocy analizy literatury oraz w toku badań własnych udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W pierwszej kolejności zweryfikowano, które z procesów zarządzania zasobami ludzkimi są uznawane w literaturze za podstawowe (pierwsze pytanie badawcze). Na bazie analizy literatury wyłoniono 30., a następnie pogrupowano je w oparciu o kryterium cyklu życia pracownika w organizacji tj. na trzy grupy: dotyczące wchodzenia ludzi do organizacji, funkcjonowania ludzi w organizacji oraz wychodzenia ludzi z organizacji.

Drugie z pytań badawczych dotyczyło procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które uznawane są za najistotniejsze z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Respondenci spośród 30. procesów opisanych powyżej wybrali następujące: rekrutacja i selekcja, administracja kadrowa, tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, budowanie kultury organizacyjnej, doskonalenie zarządzania funkcją personalną i procesów zarządzania zasobami ludzkimi, dbałość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej. Na powyższe pytanie badawcze odpowiedzi udzielono w rozdziale 4: Procesy zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejne (trzecie) pytanie badawcze postawiono, aby zweryfikować, który z modeli dojrzałości procesowej odzwierciedla logikę procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W wyniku krytycznej analizy literatury podjęto decyzję o stworzeniu autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi, który został następnie wykorzystany w celu opracowania narzędzia służącego badaniu poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL. Model zaprezentowano w rozdziale 5: Dojrzałość procesowa.

Poszukiwanie odpowiedzi na czwarte z pytań badawczych tj. dotyczące miar sprawności działania, pozwalających ocenić poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi pozwoliło na wyłonienie pięciu kategorii różnicujących, dla których następnie stworzono opisy: *Standaryzacja, Właściciele, Narzędzia i metody, Opomiarowanie efektywności, Aktualizacja / Doskonalenie*.

Przy pomocy analizy literatury odpowiedziano na piąte pytanie badawcze: „Jakie są wymagania klientów wewnętrznych wobec obecnie funkcjonujących działów HR?” Oczekiwania partnerów biznesowych względem pracy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi są nie tylko wyższe niż dotychczas, ale również ich zakres uległ zmianie. Koncentrują się przede wszystkim w następujących obszarach: aktywny udział w realizacji strategii organizacji, rzetelne prowadzenie dokumentacji oraz analizowanie danych, zapewnianie wsparcia kierownikom w zarządzaniu zespołem oraz kwestiach związanych z relacjami pracowniczymi, jak również budowanie pozytywnego wizerunku działu HR jako zespołu profesjonalnego, chętnego do udzielenia pomocy i dzielenia się posiadaną wiedzą.

Wyniki badań własnych, przedstawione w rozdziale 6. zostały wykorzystane do udzielenia odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze (6 – 12). W toku badań własnych opracowano zatem kluczowe czynniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR (szóste pytanie badawcze). Na podstawie odpowiedzi sędziów kompetentnych związanych z tym, jakie są w ich ocenie przejawy dobrze funkcjonującego i spełniającego swoją rolę działu zarządzania zasobami ludzkimi ustalono, iż są to: *Skuteczność (SKU)*, *Responsywność (RES)*, *Komunikatywność (KOM)*, *Innowacyjność (INN)* oraz *Orientacja na klienta (ONK)*.

Siódme pytanie badawcze dotyczyło wskaźników właściwych do pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Podobnie, jak w przypadku poprzedniego pytania także i tutaj odpowiedzi udzielono dzięki partycypacji sędziów kompetentnych w badaniu. Opisy pożądaných zachowań czy też posiadanych przez specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi cech stanowiły podstawę do opracowania 22. stwierdzeń, które zostały włączone do narzędzia służącego badaniu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.

W kolejnym kroku podjęto działania służące odpowiedzi na pytanie badawcze nr 8, które dotyczyło siły zależności pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Analizy statystyczne pozwoliły uznać, iż istnieje silna i dodatnia korelacja pomiędzy badanymi zmiennymi oraz ich kategoriami (w przypadku dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL –

kategoriami różnicującymi, a w przypadku satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR – kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR).

W następnym kroku zweryfikowano siłę, jaką charakteryzuje się zależność pomiędzy dojrzałością poszczególnych procesów ZZL i kategoriami różnicującymi tych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR (dziewiąte pytanie badawcze). Korelacje te okazały się przynajmniej umiarkowane i w każdym przypadku dodatnie. Zmienna dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL korelowała najmocniej z kategorią oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR *Orientacja na klienta (ONK)* (kategoria satysfakcji klientów wewnętrznych), natomiast zmienna satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR z kategorią różnicującą *Właściciele* (kategoria dojrzałości procesowej).

W toku badań własnych zbadano także stopień, w jakim poszczególne kategorie oczekiwanych rezultatów satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR były determinowane nasileniem poszczególnych kategorii różnicujących dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL (dziesiąte pytanie badawcze). Na podstawie analizy zebranych danych ustalono, iż dla wyjaśnienia skali *Skuteczność (SKU)*, *Responsywność (RES)* oraz *Komunikatywność (KOM)* istotna statystycznie okazała się skala *Właściciele*. Dla wyjaśnienia skali *Innowacyjność (INN)* istotne statystycznie okazały się skale *Opomiarowanie efektywności*, *Właściciele* oraz *Narzędzia i metody*, natomiast, dla skali *Orientacja na klienta (ONK)* były to skale *Właściciele* i *Opomiarowanie efektywności*.

Kolejne pytania badawcze – 11 oraz 12, weryfikowały istnienie oraz zakres podobieństwa pomiędzy badanymi firmami odpowiednio w zakresie dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL oraz satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. W obszarze pierwszej zmiennej, stwierdzono istotnie statystyczne różnice pomiędzy firmami, a następnie wykazano, iż firma A miała niższe wyniki w tym obszarze w porównaniu do wszystkich pozostałych firm. Dodatkowo, firma D miała istotnie statystycznie niższe wyniki w porównaniu do firmy H. Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic pomiędzy pozostałymi przedsiębiorstwami. Wartości średnich dla firm wyniosły 2,90 – 4,04. W zakresie drugiej zmiennej ustalono, iż istniały istotne statystyczne różnice między porównywanymi firmami. Występowały one pomiędzy firmą A a firmami C, E, F, G i H,

natomiast nie zostały zaobserwowane pomiędzy firmą A i firmą D. Oznacza to, iż klienci firmy A odczuwają niższą satysfakcję z pracy działów HR w porównaniu do innych firm, za wyjątkiem firmy D. Co więcej, firma C osiągała istotnie statystycznie wyższe wyniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w porównaniu do firmy D oraz G. Natomiast, firma H miała istotnie wyższe wyniki w porównaniu do firmy D. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy pozostałymi firmami w obszarze badanej zmiennej. Wartości średnich dla firm wyniosły 3,25 – 4,17.

Dodatkowo, wyniki badań pozwoliły na ustalenie, iż specjaliści HR wyżej niż kierownicy ocenili zarówno dojrzałość procesową (wynik ogólny), jak i satysfakcję klientów wewnętrznych (wynik ogólny) oraz poszczególne skale obu zmiennych. Jedynie w zakresie skali *Standaryzacja* zmiennej dojrzałość procesowa różnica w ocenie obu grup nie była istotna statystycznie.

We wprowadzeniu oraz rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy przedstawiono rozważania, dotyczące roli współcześnie funkcjonujących działów HR oraz sposobu odpowiadania z sukcesem na oczekiwania stawiane przed specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi – w modelu odniesienia postrzeganych jako profesjonalnych, zorientowanych na ich potrzeby jednostek, które działają w sposób przejrzysty i przewidywalny. Refleksje te stanowiły podstawę opracowania celu głównego niniejszej rozprawy: rozpoznania struktury korelacji pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Wyniki badań własnych potwierdziły, iż zależność jest istotna statystycznie, dodatnia i bardzo silna (**0,72**). Tym samym rozważania nad istotą zagadnienia dojrzałości procesowej dla budowania satysfakcji klientów wewnętrznych znalazły swoje ukonstytuowanie w wynikach. Pomagają one znaleźć odpowiedź na pytanie „W jaki sposób specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi mogą lepiej wspierać realizację celów swoich klientów wewnętrznych?” – jest nią zagadnienie dojrzałości procesowej.

Na podstawie zebranych danych wykazano silne zależności pomiędzy procesami zarządzania zasobami ludzkimi, które w niniejszej rozprawie zostały uznane za kluczowe – rekrutacją i selekcją, administracją kadrową, budowaniem kultury organizacyjnej, tworzeniem polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, doskonaleniem

funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkim oraz dbałością o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej oraz satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Wartości te wynosiły od 0,6 do 0,67, co stanowi potwierdzenie, iż są one rzeczywiście kluczowe z punktu widzenia badanej zmiennej.

Zagadnienie podnoszenia dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL powinno stanowić integralną część obszaru działań specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, także w zakresie przeprowadzania cyklicznych badań służących weryfikacji jej poziomu. Wartości uzyskane w badaniach ($M - 3,48$) nie pozwoliły na potwierdzenie, iż, jak twierdzi Grela (2013, str. 175) większość organizacji działających na polskim rynku nadal znajduje się na jednym z niższych, bądź maksymalnie średnim poziomie dojrzałości procesowej. Na ich podstawie można byłoby zatem wysnuć wniosek, że przez ostatnie 8 lat, które dzielą niniejszą rozprawę od publikacji Greli, organizacje rozpoczęły swoją podróż do dojrzałych, ustandaryzowanych, efektywnych i udoskonalonych procesów, a pierwsze efekty owej podróży i podjętych starań znajdują odzwiercelenie w uzyskanych wynikach. Dla poszczególnych kategorii różnicujących zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL wartości są zbliżone – *Standaryzacja*, *Właściciele*, *Opomiarowanie efektywności*, *Narzędzia i metody* oraz *Aktualizacja / Doskonalenie*. W związku z powyższym, specjaliści HR, chcąc z sukcesem zwiększać dojrzałość procesową powinni oddziaływać na każdy z powyżej wymienionych obszarów.

Respondenci stosunkowo wysoko ocenili także funkcjonowanie zespołów zarządzania zasobami ludzkimi. Średni wynik dla zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR wyniósł **3,72**, co wskazuje na ich ogólne zadowolenie ze współpracy ze specjalistami ds. kadr. Podobnie jak w przypadku opisanej powyżej zmiennej także i dla satysfakcji klientów wewnętrznych wyniki poszczególnych kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR – *Skuteczność (SKU)*, *Komunikatywność (KOM)*, *Responsywność (RES)*, *Innowacyjność (INN)*, *Orientacja na klienta (ONK)* były do siebie zbliżone.

Interpretując wyniki średnich warto zwrócić szczególną uwagę na dwie kategorie, które w każdej ze zmiennych zostały ocenione najniżej – *Aktualizacja/Doskonalenie* (kategoria dojrzałości procesowej) oraz *Innowacyjność (INN)* (kategoria satysfakcji klientów

wewnętrznych). Ich połączenie może bowiem wskazywać na to, iż obecnie funkcjonujące działy HR nie odpowiadają w wystarczającym stopniu na zmiany zachodzące zarówno we wnętrzu, jak i otoczeniu organizacji. Oba te obszary związane są z efektywnym rozwiązywaniem problemów w świecie VUCA, czyli radzeniem sobie w warunkach zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Praktyczną rekomendacją byłoby zatem położenie szczególnego nacisku na opracowanie przez specjalistów HR działań naprawczych w tym zakresie.

Analizy wyników statystycznych, które zostały przedstawione w niniejszej rozprawie charakteryzuje wysoka szczegółowość, dzięki czemu mogą stanowić podstawę do tworzenia planów zwiększenia dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL oraz poprawy poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Ich interpretacja spełnia funkcję drogowskazu, którego wykorzystanie w połączeniu ze strategią i wartościami przyjętymi przez daną organizację i zespół zarządzania zasobami ludzkimi powinien ułatwić dążenie do budowania satysfakcjonującej i efektywnej współpracy z pracownikami pozostałych działów. Co ważne, wyniki dowiodły, iż specjaliści HR istotnie statystycznie wyżej oceniają zarówno dojrzałość procesową kluczowych procesów ZZL, jak i satysfakcję klientów wewnętrznych z pracy działów HR niż menadżerowie. Różnica ta może nieść ze sobą brak obiektywnej oceny przez zespoły ZZL w aspekcie poziomu dojrzałości procesowej oraz tego do jakiego stopnia odpowiadają z sukcesem na potrzeby swoich klientów wewnętrznych. Powyższe może w dużej mierze wynikać z odmiennych celów i założeń, które każda z grup przyjmuje, zatem istotne dla codziennego, efektywnego funkcjonowania działów HR byłoby omówienie zasad współpracy pomiędzy oboma grupami, a także cykliczne przeprowadzanie ankiet satysfakcji, a na podstawie uzyskanych wyników tworzenie planów naprawczych.

W badaniach własnych dokonano, również porównania wyników średnich dla zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL oraz zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR dla każdej z firm. Uzyskane w ten sposób wartości przedstawione w niniejszej rozprawie dostarczają specjalistom ZZL pracującym dla dużych organizacji z branży informatycznej informacji gdzie określony wynik plasuje ich względem organizacji konkurencyjnych, a tym samym czy mogą otrzymać miano lidera, firmy mieszczącej się w wartościach średnich lub outsidera w aspekcie rozwijania

dojrzałości procesowej oraz spełniania potrzeb swoich klientów wewnętrznych. W zakresie omawianych zmiennych wystąpiły statystycznie istotne różnice w odniesieniu do dwóch firm. Jednakże po ich wyeliminowaniu (firma A oraz firma D) wyniki dla pozostałych organizacji pozwoliły na rozpoznanie pewnego standardu dla obu zmiennych (pytanie badawcze nr 11 i 12). W efekcie takiego działania przyjąć można, że standardem dla zmiennej: dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL jest lokowanie się wyników danej firmy w przedziale od 3,55 do 4,04, a dla zmiennej: satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR – odpowiednio lokowanie się w przedziale od 3,70 do 4,17.

Wartość analityczną oraz wysoką rzetelność potwierdzoną badaniami własnymi można przypisać narzędziom stworzonym na potrzeby realizacji celu głównego: modelowi dojrzałości procesowej dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi, narzędziu, służącemu badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz narzędziu, służącemu badaniu poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL. Opracowane we współpracy z doświadczonymi menadżerami i specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi mogą posłużyć do weryfikacji stanu rzeczy w organizacjach w zakresie dojrzałości procesowej oraz satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Podejmując dalsze próby zbadania opisywanej zależności tudzież zmiennej dojrzałość procesowa kluczowych procesów ZZL przy użyciu ostatniego ze wspomnianych kwestionariuszy, udoskonaleniem byłaby jego optymalizacja poprzez opracowanie bardziej syntetycznych miar. Aspekt ten jest wart rozważenia nie tylko ze względu na istotę opisywanej korelacji oraz obu zmiennych, ale także z punktu widzenia przedstawionej w niniejszej rozprawie próby badawczej. Uzyskane wyniki pozwalają bowiem na wnioskowanie odnośnie pewnego wycinka rzeczywistości – rzeczywistości dotyczącej dużych przedsiębiorstw z branży informatycznej. Branża ta jest szczególna pod kątem szybkiego tempa rozwoju i akceptacji dla innowacji. Czy zależność będąca przedmiotem niniejszej rozprawy kształtuje się podobnie w firmach należących do innych branż, bądź tych, które uznane są za małe i średnie organizacje? Pytanie to otwiera możliwość kontynuacji i pogłębienia badań, których przeprowadzenie byłoby rekomendowane zarówno w organizacjach reprezentujących pozostałe gałęzi gospodarki, jak i małych oraz średnich firmach.

Wnioski przedstawione w niniejszej rozprawie dostarczyły wartości zarówno w aspekcie naukowym, jak i praktycznym. Pierwszy obszar został wzbogacony o zrozumienie w jaki sposób kształtuje się zależność pomiędzy badanymi zmiennymi. Wyniki wskazują jednocześnie, iż dalsze zgłębianie obu zagadnień oraz korelacji istniejącej pomiędzy nimi z dużą dozą prawdopodobieństwa dostarczy cennych wniosków w obszarze naukowym. Z praktycznego punktu widzenia szczegółowe rozpoznanie przedmiotu niniejszej rozprawy stanowi drogowskaz dla obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Daje potwierdzenie, że dla działów HR zlokalizowanych w dużych firmach informatycznych zwiększanie dojrzałości procesowej jest odpowiedzią dla poszukiwań źródeł satysfakcji klientów wewnętrznych z ich pracy, dążenia do budowania bliższej współpracy z klientami wewnętrznymi oraz odpowiadania na potrzeby dynamicznie zmieniającego się otoczenia organizacji.

Wykaz literatury

- Ackoff, R. L. (1973a). O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2, 143 – 161.
- Ackoff, R. L. (1973b). Science in the Systems Age: beyond IE, OR and MS. *Operations Research*, 21, 661 – 671.
- Adamik, A., Nowicki, M. (2012). Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu. W: Zakrzewska – Bielawska, A. (red.), (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13, 412 – 420.
- Allen, I. E., Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality progress*, 40, 64 – 65.
- Alleyne, Ch., Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2007). Using the HR Intranet: An Exploratory Analysis of its Impact on Managerial Satisfaction with the HR Function. *Personnel Review*, 36, 295 – 310.
- Alzoubi, H. M., Khafajy, N. A. (2015). The Impact of Business Process Management on Business Performance Superiority. *International Journal of Business and Management Review*, 3, 17 – 34.
- Argyris, C., Putnam, R., McLain – Smith, D. (1985). *Action science: concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Armistead, C., Rowland P. (1996). *Managing Business Processes*. Chichester: Wiley & Sons.
- Armistead, C., Pritchard, J. – P., Machin, S. (1999). Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness. *Long Range Planning*, 32, 96 – 106.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Londyn: Kogan Page.
- Baral, R., Bhargava, S. (2011). HR interventions for work – life balance: evidences from organisations in India. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2, 33 – 42.

Baron, A., Armstrong, M. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim: Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Wolters Kluwer S.A.

Bayraktar, E., Jothishankar, M. C., Tatoglu, E., Wu, T. (2007). Evolution of operations management: Past, present and future. *Management Research News*, 30, 843 – 871.

Becker, J., Knackstedt, R., Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management. A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 213 – 222.

Beer, M. (1984). *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. Nowy Jork: The Free Press.

Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.

Biesok, G. (2019). Zarządzanie procesami. W: Biesok, G., Jakubiec, M. (red.), (2019). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Bielsko – Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno – Humanistycznej.

Bishara, A. J., Hittner, J. B. (2012). Testing the significance of a correlation with nonnormal data: comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches. *Psychological methods*, 17, 399 – 417.

Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Vizja Press & IT.

Bitkowska, A. (2011). Podejście procesowe jako przełomowa koncepcja w zarządzaniu. W: Borowiecki, R., Kiełtyka, L. (red.), (2011). *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa: Dom Organizatora.

Bitkowska, A. (2016). Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, 9, 4 – 11.

Blanton, J. E., Watson, H. J., Moody, J. (1992). Toward a Better Understanding of Information Technology Organization: A Comparative Case Study. *MIS Quarterly*, December, 531 – 555.

Borkowska, S. (2009). ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 11 – 29.

- Borys, T., Rogala, P. (2011). *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Boulton, R., Libert, B., Samek, S. (2001). *Odczytując kod wartości*. Warszawa: WIG – Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A model for effective performance*. Nowy Jork: Wiley.
- Boyd, C. (2004). *Human Resource Management and Occupational Health and Safety*. Abingdon: Routledge.
- Brajer – Marczak, R. (2009). Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach. W: Nowosielski, S. (red.), (2009). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Brajer – Marczak, R. (2012). Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej. *Zarządzanie i Finanse*, 10, 513 – 523.
- Brajer – Marczak, R. (2017). Bariery upowszechniania modeli dojrzałości procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 132 – 146.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bugdol, M., Stańczyk, I. (2018). Efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W: Łobos, K. (red.), (2018). *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Byfuglien, J., Torstensen, H., Trolie, A. (2014). The improvement of HR management by using Lean. W: *Human resources management and training*, United Nations, 253 – 259; za: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210571623>
- Campos e Cunha, R., Pina e Cunha-Kintana, M., Morgado, A., Brewster, C. (2003). Market Forces, Strategic Management, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Model Based on a European Sample. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1, 79 – 91.
- Chang, W.-J. A., Hueng, T. C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness. *Total Quality Management*, 21, 633 – 648.

Chatzkel, J. L. (2004). Human Capital: the rules of engagement are changing. *Lifelong Learning in Europe*, 3, 139 – 145.

Chład, R. (2016). Koszty pracy w strukturze kosztów działalności małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej "Zarządzanie"*, 24, 172 – 185.

Chodkowski, Z. (2019). *Adaptacja człowieka do środowiska pracy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Ciekanowski, Z. (2010). *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*. Płońsk: Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku.

Ciekanowski, Z. (2012). Proces adaptacji społeczno - zawodowej nowego pracownika. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach*, 94, 131 – 141.

Cieśliński, W. (2009). Kierunki rozwoju organizacyjnego polskich przedsiębiorstw – orientacja na procesy a efektywność. W: Potocki, A. (red.), (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.

Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-life Balance. A guide for HR in achieving organisational and individual change*. Londyn: Chartered Institute of Personnel and Development.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Nowy Jork: Academic Press.

Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology. A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155 – 159.

Cyfert, S. (2009). Kryzysy we wdrażaniu organizacji zorientowanej na procesy. W: Potocki, A. (red.), (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.

Czop, K., Leszczyńska, A. (2002). Systemy przyszłości. W: Brzeziński, M. (red.), (2002). *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1 – 13; za: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/csr.132>
- Dattaraju, A. (2020). Human Resources: A case study of must-have HR Policies, Hypothetical cases, Employment Legal Cases and their Worst-Case Analysis. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10, 30 – 39.
- Drafińska, A. (2005). Kluczowe elementy marketingu relacji. W: Daszkowska, M. (red.), (2005). *Marketing. Ujęcie systemowe*. Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. Indie: Pearson Education.
- Dul, J., Ceylan, C., Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50, 715 – 734.
- Elsbach, K. D., Stigliani, I. (2019). New Information Technology and Implicit Bias. *Academy of Management Perspectives*, 33, 185 – 206.
- Fiszler, H., Marciniak, J. (2018). Kontrola i audit procesów HR. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Fiszler, H., Marciniak, J. (2018). Racjonalizacja zatrudnienia. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Flejterska, E., Gracz, L., Rosa, G., Smalec, A. (2008). *Marketing partnerski. Wybrane problemy*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- George, D., Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Abingdon – on – Thames: Routledge.
- Gębczyńska, A., Jagodziński, J. (2017). Analiza korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesami w aspekcie poziomu dojrzałości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 147 – 157.
- Gołąb – Andrzejak, E., Badzińska, E. (2015). Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – Studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 41, 81 – 91.

Gołębiewska, G. (2001). Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi. W: Gomółka, Z. (red.), (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Gould – Williams, J., Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1 – 24.

Górska, J. (2002). Diagnozowanie potrzeb kadrowych w organizacji. W: Makowski, K. (red.), (2002). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Grela, G. (2013). Ocena dojrzałości procesowej organizacji. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 35, 169 – 182.

Gross – Gołacka, E. (2018). Koncepcja zarządzania różnorodnością z perspektywy paradygmatu (nurtu) krytycznego w naukach o zarządzaniu. *Journal of Modern Science*, 2, 219 – 234.

Gruszczyńska – Malec, G. (2006). Wynagrodzenia i świadczenia. W: Bieniok, H. (red.), (2006). *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.

Grzegorzewska – Ramocka, E. (2005). *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w marketingu strategicznym*. Kielce: Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291 – 314.

Hackos, J. T. (1997). From Theory to Practice: Using the Information Process – Maturity Model as a Tool for Strategic Planning. *Technical communication*, 44, 369 – 381.

- Hakim, A., Shukla, S. (2014). Employee expectations from HR services – A study. *Journal of Business and Management*, 16, 90 – 92.
- Hammer, M., Champy, J. (1997). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hansen, G., Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399 – 411.
- Harasim, W. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji*, 3, 8 – 43.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigned and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufman Publishers.
- Havlicek, L. L., Peterson, N. L. (1977). Effect of the violation of assumptions upon significance levels of the Pearson r. *Psychological Bulletin*, 84, 373 – 377.
- Heraklit. W: Tatarkiewicz, W. (2007). *Historia filozofii. Wyd. XXII. T. I: Filozofia starożytna i średniowieczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hilmi, M. F., Ramayah, T., Mustapha, Y., Pawanchik, S. (2010). Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs. *European Journal of Social Science*, 16, 556 – 564.
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing Individual at Work*. Londyn: SAGE Publications.
- Hornstein, H., Luss, R., Parker, O. (2002). The Watson Wyatt Human Capital Index® and Company Performance: A Definite Impact on Shareholder Wealth. *International Management Conference*, Society for Advancement of Management. McLean, Virginia, 5th – 8th April.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171 – 188.

Ingram, T. (2010). Zależności pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w badaniach empirycznych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 63 – 75.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. W: Spence, J. T., Darley, J. M., Foss, D. J. (1995). *Annual review of psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.

James, S. D., Leiblein, M. J., Lu, S. (2013). How firms capture value from their innovations. *Journal of Management*, 39, 1123 – 1155.

Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.

Jamka, B. (2002). Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie poprzez dobór wewnętrzny pracowników. W: Makowski, K. (red.), (2002). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

Jaros R., Zalewska, A. M. (2003). Reaktywność a zadowolenie z pracy. *Acta Universitatis Lodzianensis*, 7, 63 – 75.

Jawor – Joniewicz, A., Sajkiewicz, B. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 130 – 139.

Joseph W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16, 54 – 59.

Jørgensen, F., Hyland, P. (2007). *Human Resource Development's Contribution to Continuous Improvement*. Proceedings of the 2007 International Research Conference for the Academy of Human Resource Development. Indianapolis, USA.

Juchnowicz, M. (2002). Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji. W: Sajkiewicz, A. (red.), (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.

Juchnowicz, M. (2019). Zwinne organizacje wyzwaniem dla zarządzania kapitałem ludzkim. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 43 – 55.

Kaiser, H. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika*, 39, 31 – 36.

Kalinowski, T. B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 258, 173 – 187.

Kalinowski, M., Litwin, J., Tomczyńska, K. (2018). Zastosowanie funkcji HR biznes partneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland. *Zarządzanie i Finanse*, 16, 101 – 112.

Klimkiewicz, K., Beck – Krala, E. (2015). Responsible rewarding systems – the first step to explore the research area. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 387, 66 – 79.

Koch, M., McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335 – 354.

Kohlegger, M., Maier, R., Thalmann, S. (2009). Understanding maturity models – Results of a structured content analysis. Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09, 2 - 4 September 2009, Graz.

Konecki, K. T., Pawłowska, B., Byczkowska – Owczarek, D. (2014). *Narzędzia i procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza socjologiczna*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kopczewski, M., Pączek, B., Tobolski, M. (2012). Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. W: Knosala, R. (red.), (2012). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.

Kopeć, J. (2009). Kierunki przeobrażeń przedsiębiorstw w dobie globalizacji. W: Potocki, A. (red.), (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.

Kosiński, E., Flieger, M. (2012). Orientacja na klienta organizacji procesowej w dobie kryzysu zaufania – model satysfakcji: studium przypadku organizacja sektora energetycznego. *Zarządzanie i Finanse*, 10, 299 – 311.

Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life relationship. A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139 – 149.

Kostera, M., Kownacki, S. (2006). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. W: Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.), (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2006). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.), (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Koszalka, J. (2008). Marketing wewnętrzny. W: Perenc, J. (red.), (2008). *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Koźmiński, A. K., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

Koźmiński, A. K., Latusek – Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Kraśnicka, T., Głód, G. (2009). Kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach ochrony zdrowia. W: Potocki, A. (red.), (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.

Król, H. (2006). *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*. Warszawa: Vizja Press & IT.

- Kucharčíkova, A., Mičiak, M. (2018). Human Capital Management in Transport Enterprises with the Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic. *Sustainability*, 10, 1 – 18.
- Kulikowski, B. (2014). Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach*, 102, 263 – 266.
- Kurnal, J. (1979). (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: Zakrzewska – Bielawska, A. (red.), (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Lado, A. A., Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competence-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699 – 727.
- Lee, K. A., Kieckhefer, G. M. (1989). Measuring human responses using visual analogue scales. *Western Journal of Nursing Research*, 11, 128 – 132.
- Lee, M. S., Park, K – O. (2006). Workplace safety education and management factors associated with the organizational safety culture in Korean manufacturing companies. *Korean Public Health Research*, 32, 75 – 83.
- Leśniewski, M. A., Berny, J. (2011). Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach*, 90, 97 – 109.
- Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Lipka, A. (2005). Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim. *Przegląd Organizacji*, 4, 22 – 25.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance. Challenges and Solutions. Report of Society for Human Resource Management*. Alexandria: Society for Resource Human Management.

Longenecker, C., Fink, L. S. (2015). Exceptional HR leadership rests on four foundations. *Human Resource Management International Digest*, 23, 21 – 24.

Lorenz, E., Michie, J., Wilkinson, F. (2004). HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry. *Research on Technological Innovation and Management Policy*, 8, 181 – 210.

Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005). *The future of human resource management*. New Jersey: Wiley & Sons.

Ławrynowicz, M., Szambelańczyk, J. (2013). Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3 – 4, 23 – 38.

Madhani, P. M. (2017). Six Sigma Deployment in HR: Enhancing Competitiveness. *Journal of Indian Management*, April – June, 79 – 97.

Majewski, E., Kłoczko – Gajewska, A., Milewska, A. (2007). Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie spółdzielni mleczarskiej. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 94, 123 – 132.

Makowski, K. (2002). Przedsiębiorstwo a rynek pracy. W: Makowski, K. (red.), (2002). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

Marciniak, J. (2006). *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Marciniak, J. (2015). *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Administracja i obsługa kadrowa. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Analiza i planowanie zatrudnienia. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Budowa wizerunku pracodawcy i marketing personalny. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Funkcja personalna w organizacji. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Motywacja płacowa i pozapłacowa – wprowadzenie. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (2018). Trendy HR. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J., Sakiewicz, J., Leśnikowska – Marciniak, M. (2018). Szkolenia i rozwój zawodowy. W: Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciniak, J. (red.), (2018). *Meritum HR*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Marciszewska, A. (2012). Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 30, 115 – 125.

Martyniak Z. (1996). *Historia myśli organizatorskiej*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.

Mazur, G., Obrzud, J. (2009). Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W: Potocki, A. (red.), (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.

Mazurkiewicz, A. (2011). *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 47 – 57.

McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation. Gaining the e-Business Competitive Advantage*. New York: St. Lucie Press.

Maier, Ch., Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *Journal of Strategic Information Systems*, 22, 193 – 207.

Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. (1988). *Management*. New York: Harper & Row.

Midor, K. (2017). Sposoby doskonalenia satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji*, 6, 58 – 71.

Międła, K. (2011). Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa. W: Nowosielski, S. (red.), (2011). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Miles, R. E. (1965). Human relations or Human Resources? *Harvard Business Review*, July – August, 148 – 163.

Moczyłowska, J. M. (2013). Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej. W: Ciska, M., Marciniuk – Kluski, A. (red.), 2013. *Efektywność organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo STUDIO EMKA.

Moczyłowska, J. M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 27 – 36.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10, 313 – 351.

Netland, T. H., Alfnes, E. (2011). Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. *Measuring Business Excellence*, 1, 66 – 76.

Niemczyk, J. (2006). Ujęcie procesowe w zbiorze antynomii. W: Stabryła, A. (red.), (2006). *Innowacyjność ze współczesnych przedsiębiorstwach. Konferencja Naukowa Management Forum*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503 – 545.

Nogalski, B. (1998). Kultura organizacyjna – duch organizacji. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

- Nowicki, P., Sikora, T. (2010). Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości. W: Sikora, T. (red.), (2010). *Zarządzanie Jakością – Doskonalenie Organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Nowosielski, S. (red.), (2008). *Procesy i projekty logistyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Nowosielski, S. (red.), (2009). *Podejście procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nowosielski, S. (red.), (2011). *Podejście procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nowosielski, S. (2012). Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264, 354 – 369.
- Okoń, W. (1998). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Olechnowicz – Czubińska, M. (2014). Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 62, 115 – 126.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksyn, T. (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi – ujęcie funkcjonalne i procesowe. W: Bitkowska, A., Weiss, E. (red.), (2015). *Metody podejścia procesowego w organizacjach. Teoria i praktyka*. Warszawa: Vizja Press.
- Oleksyn, T. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi – blaski i cienie, wyzwania. W: Oleksyn, T., Sypniewska, B. A. (red.), (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne. Kwestie praktyczne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Olkiewicz, M. (2017). Benchmarking – jako element systemów zarządzania ukierunkowanych na jakość. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1, 211 – 226.

Oraman, Y., Unakitan, G., Selen, U. (2011). Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 24, 413 – 420.

Osbert – Pocięcha, G. (2011). Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności organizacji. W: Nowosielski, S. (red.), (2011). *Podjęcie procesowe w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Panigrahy, N. R., Pradhan, R. K. (2015). Creativity and Innovation: Exploring the Role of HR Practices at Workplace. Referat wygłoszony na konferencji: 5th National Language Conference, Ravenshaw B – School, Cuttack.

Papaj, E. (2016). Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 305, 94 – 108.

Parker, S. K. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88, 620 – 634.

Parsons, G. L. (1983). Information Technology: A New Competitive Weapon. *Sloan Management Review*, 25, 3 – 14.

Penc, J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Piotrowski, W. (2006). Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.), (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Perechuda, K. (1997). *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Pilch, T., Baumann, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16, 136 – 141.
- Płoszajski, P., Mierzejewska, B. (2004). Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej. *E-mentor*, 1.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Antykwa.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Prokopowicz, P. (2016). *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Pullen, W. (2007). A public sector HPT maturity model. *Perform Improvement*, 46, 9 – 15.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, March – April, 81 – 93.
- Rostkowski, T. (2002). Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi. W: Sajakiewicz, A. (red.), (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.
- Rybak, M. (2000). Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W: Juchnowicz, M. (red.), (2000). *Strategia personalna firmy*. Warszawa: Difin.
- Rybak, M. (2002). Wstęp do zarządzania zasobami ludzkimi. W: Makowski, K. (red.), (2002). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Research Management*, 43, 395 – 407.
- Sadowski, A., Zajdel, M. (2009). Podejście systemowe w naukach o zarządzaniu. *Studia Prawno – Ekonomiczne*, 80, 271 – 278.

Sajdak, M. (2013). Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 4, 249 – 262.

Sajkiewicz, A. (red.), (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.

Salamzadeh, Y., Sadat Mirzadeh, M. (2016). How Human Resources Management Strategies Affect Creativity and Innovation? A Study in Iranian Context. *International Journal of Research in Engineering and Social Sciences*, 6, 1 – 19.

Sanchez, L., Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25, 986 – 1001.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.

Schwan, K., Seipel, K. G. (1995). *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Sedgwick, P. (2012). Pearson's correlation coefficient. *BMJ Clinical Research*, 345, 1 – 2.

Sępek, M. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 11, 52 – 71.

Shunmuga Sundari, K. (2019). Effect of HR Policies and Procedures on Job Satisfaction of Port Trusts Employees – A Comparative Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28, 886 – 891.

Sikorski, Cz. (2009). *Nauka o zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej.

Skrzypek, E. (1994). Jakość totalna a kaizen. *Problemy jakości*, 2, 17 – 20.

Skrzypek, E. (1996). Nagrody jakości jako forma promowania koncepcji TQM w przedsiębiorstwie. *Rzeszowskie Zeszyty Naukowe „Ekonomia i Prawo”*, 20, str. 23 – 38.

Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.

- Smyk, E. (2002). Wynagradzanie wspierające konkurencyjność firmy. W: Sajkiewicz, A. (red.), (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.
- Sochacka, K. (2012). *Skuteczne rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikiem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20, 546 – 558.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert Jr., D. R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Strużyna, J. (1996). *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego.
- Strużyna, J. (2008). Na drodze ewolucji ku rozpoznawaniu zmian w ZZL. W: Bajdak, A., Czakon, W. (red.), (2008). *Zarządzanie – współczesne problemy badawcze*. Katowice: III Forum Akademii Ekonomicznej.
- Strużyna, J. (2010). Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3 – 4, 11 – 28.
- Sypniewska, B. A. (2013). Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – Raport z badań. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne*, 18, 81 – 101.
- Szczepańska, K. (2016). Procesy realizacji funkcji personalnej. W: Oleksyn, T., Sypniewska, B. A. (red.), (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne. Kwestie praktyczne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Szczepańska, K., Bugdół, M. (2016). *Podstawy zarządzania procesami*. Warszawa: Difin.
- Szczepańska – Woszczyńska, K., Dacko – Pikiewicz, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company – The case of enterprises in Poland. *Business, Management and Education*, 12, 266 – 282.
- Szewczyk, P. (2018). Modele dojrzałości procesowej – przegląd i analiza porównawcza. *Journal of Modern Management Process*, 3, 16 – 25.

Szkiel, A. (2016). Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015. *Marketing i Zarządzanie*, 3, 83 – 93.

Tamkin, P., Cowling, M, Hunt, W. (2008). *People and the Bottom Line*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6 – 15.

Trocki, M. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Tyrańska, M. (2009). Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 257 – 271.

Ulrich, D. (2001). *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.

Ulrich, D., Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188 – 204.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., Ulrich M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. Nowy Jork: McGraw – Hill.

Vega – Redondo, F. (2013). Network organizations. *Journal of Complex Networks*, 1, 72 – 82.

Walecka, A. (2012). Podstawy motywowania pracowników. W: Zakrzewska – Bielawska, A. (red.), (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Wallo, A., Kock, H., Nilsson, P. (2016). Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16, 100 – 120.

- Wawrzyniak, B. (2006). Zarządzanie zmianami w organizacji. W: Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.), (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wąchol, J. (2018). Zarządzanie procesowe a inne metody zarządzania w warunkach globalizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i zarządzanie, 120*, 219 – 231.
- Wiatrak, A. P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie, 3*, 7 – 18.
- Winnicka – Wejs, A., Sokolińska, D., Kawa, H. (2019). Współczesna rola działu personalnego w organizacji. *Akademia Zarządzania, 3*, 6 – 18.
- Witczak, H. (2018). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wolniak, R., Skotnicka – Zasadzień, B. (2008). *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*, 295 – 320.
- Wudarzewski, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 37*, 323 – 344.
- Wziątek – Staśko, A. (2012). Diversity management czynnikiem sukcesu w procesie strategicznej transformacji organizacji. W: Sroka, W., Chwistecka – Dudek, H. (red.), (2012). *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do strategii rozwoju zewnętrznego*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal, 3*, 64 – 80.
- Zawicki M., Mazur S. (2008). *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Zbiegień – Maciąg, L. (red.), (1998). *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwa AGH.

Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Zimniewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Źródła internetowe

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>

<https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>

https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/struktura/IGS-KGS/publikacje/Documents/Z._Czajkowski_312.pdf

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>

<https://www.questia.com/read/1P3-8984296/a-model-of-human-resources-management-effectiveness>

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/>

<https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-hr-strategies-business-2636.html>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf>

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77380/WP02_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/>

<https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>

<https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/calculating-return-on-investment-roi-on-business>

<https://www.processmaker.com/blog/5-ways-to-unlock-roi-with-business-process-management/>

<https://work.chron.com/employee-retention-satisfaction-1307.html>

<https://hrbusinesspartner.pl/artykul/strategia-hr>

<https://smallbusiness.chron.com/hr-functions-emerging-business-trends-65163.html>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/deloitte-uk-gmt-roleof-hr-in-global-mobility.pdf>

<http://hrstandard.pl/2011/06/15/zarzadzanie-efektywnoscia-pracownikow-w-sektorze-uslug/>

https://www.researchgate.net/publication/339711840_Human_Resources_Policies_and_Procedures

<https://docplayer.pl/14973007-Perspektywa-2-procedury-w-sluzbie-hr.html>

<https://hbr.org/2012/02/focus-hr-on-process-improvement>

http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/04/Efektywny_pracodawca.pdf

<http://info.randstad.pl/raport-randstad-employer-brand-research-2018>

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/rebr_globaloverallreport_2018_%5Bpp2010%5D-1.pdf?submissionGuid=0e8ecd2a-1dde-4afb-a204-a8530f2e2921

<https://pdfs.semanticscholar.org/1dfd/a3df6fbbf7fbbfff1dc1ed39adff3ca3521b.pdf>

<https://www.isixsigma.com/methodology/business-process-management-bpm/process-maturity-model-can-help-give-business-edge/>

<https://novapraaxis.pl/hr-podnosi-efektywnosc-w-firmie/>

<http://procesowcy.pl/dojrzalosc-procesowa-2016/>

https://www.hr.com/en/communities/human_resources_management/the-hr-maturity-scale_eacyzqy0.html

<https://www.computerworld.pl/porada/Informatyka-czasu-dojrzalosci,293110,2.html>

<https://www.computerworld.pl/porada/Dojrzaly-dojrzalszy-najdojrzalszy,318735.html>

https://portailqualite.acodev.be/nl/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf

<https://sjp.pwn.pl/doroszewski/komunikatywnosc;5441383.html>

<http://foldoc.org/information+technology>

<https://www.worldfinance.com/markets/top-5-of-the-fastest-growing-industries-in-the-world>

https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/csr.132>

<https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210571623>

Spis tabel

Tabela 1. Przedstawienie różnic pomiędzy modelem relacji międzyludzkich oraz modelem zasobów ludzkich	23
Tabela 2. Ewolucja podejścia procesowego	40
Tabela 3. Autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi.....	99
Tabela 4. Przedstawienie pytań badawczych oraz ich powiązania z celami szczegółowymi	102
Tabela 5. Pytania zadane uczestnikom zogniskowanego wywiadu grupowego.....	110
Tabela 6. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych kategorii różnicujących narzędzia służącego badaniu poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL	112
Tabela 7. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych procesów narzędzia służącego badaniu poziom dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL	112
Tabela 8. Współczynnik α Cronbacha dla poszczególnych kategorii oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR w narzędziu służącym badaniu poziom satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.....	119
Tabela 9. Przedział wartości dla poszczególnych poziomów badanych zmiennych przedstawionych narzędzi	120
Tabela 10. Statystyki opisowe wskaźników dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL i jej kategorii różnicujących wraz z testami normalności Shapiro – Wilka	130
Tabela 11. Statystyki opisowe wskaźników zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów wraz z testami normalności Shapiro – Wilka	133
Tabela 12. Statystyki opisowe wskaźników zmiennej satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR oraz jej kategorii oczekiwanych rezultatów wraz z testami normalności Shapiro – Wilka	142
Tabela 13. Korelacja r Pearsona pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL a poziomem satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR.....	146
Tabela 14. Korelacja r Pearsona pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej poszczególnych procesów ZZL a poziomem satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR	149
Tabela 15. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Skuteczność – SKU na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL.....	153
Tabela 16. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Responsywność (RES) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL.....	154

Tabela 17. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Komunikatywność (KOM) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL	155
Tabela 18. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Innowacyjność (INN) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL	156
Tabela 19. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinację skali Orientacja na klienta (ONK) na podstawie nasilenia elementów dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL	158
Tabela 20. Analiza różnic dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL w zależności od stanowiska.....	164
Tabela 21. Analiza różnic satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w zależności od stanowiska.....	165

Spis wykresów

Wykres 1. Graficzne przedstawienie struktury obszarów zatrudnienia respondentów	107
Wykres 2. Graficzne przedstawienie rozkładu głosów respondentów, dotyczących wskazania kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi	109
Wykres 3. Graficzne przedstawienie struktury respondentów zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach (odpowiedzi włączone do bazy danych).....	127
Wykres 4. Porównanie średnich dla kategorii różnicujących w poszczególnych procesach ZZL..	135
Wykres 5. Średnie nasilenie ogólnego wyniku dojrzałości procesowej w zależności od firmy	161
Wykres 6. Średnie nasilenie ogólnego wyniku satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w zależności od firmy	162

Spis rysunków

Rysunek 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan	24
Rysunek 2. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi	25
Rysunek 3. Koncepcje dotyczące określania satysfakcji konsumenta	32
Rysunek 4. Model procesu i jego interakcji z otoczeniem (SIPOC).....	38
Rysunek 5. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości McCormacka i Johnsona	74
Rysunek 6. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Brilman.....	75
Rysunek 7. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Bitkowskiej	76
Rysunek 8. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Capability Maturity Model	78
Rysunek 9. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Harmona	80
Rysunek 10. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości procesowej Business Process Maturity Model	81
Rysunek 11. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości Hackos	84
Rysunek 12. Graficzne przedstawienie poziomów modelu dojrzałości wraz z poprzedzającymi je kryzysami według Sz. Cyferta	86
Rysunek 13. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi [Etap 1. postępowania badawczego]	88
Rysunek 14. Graficzne przedstawienie etapów postępowania badawczego	103
Rysunek 15. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia narzędzia, służącego weryfikacji poziomu dojrzałości procesowej kluczowych procesów ZZL [Etap 2. postępowania badawczego].....	105
Rysunek 16. Graficzne przedstawienie kroków tworzenia narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR [Etap 3. postępowania badawczego]	114
Rysunek 17. Graficzne przedstawienie kroków badania własnego służącego zebraniu danych do analiz statystycznych [Etap 4. postępowania badawczego]	121
Rysunek 18. Graficzne przedstawienie kroków podjętych celem znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze 8 – 12 [Etap 5. postępowania badawczego]	128
Rysunek 19. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Rekrutacja i selekcja.	136
Rysunek 20. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Administracja kadrowa.	137
Rysunek 21. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Budowanie kultury organizacyjnej.....	138
Rysunek 22. Zróżnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.....	139

Rysunek 23. Zróźnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Doskonalenie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi.	140
Rysunek 24. Zróźnicowanie ocen kategorii różnicujących procesu Dbalosc o czynniki motywacji placowej i pozaplacowej.	141

Spis załączników

Załącznik 1. Opis 30. podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, wyłonionych na podstawie analizy literatury	206
Załącznik 2. Autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowany badanym w języku angielskim	230
Załącznik 3. Narzędzie służące weryfikacji kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi	232
Załącznik 4. Narzędzie służące badaniu poziomu dojrzałości procesowej w języku polskim	240
Załącznik 5. Odpowiedzi sędziów kompetentnych na pytanie: „Jakie są w Pana / Pani ocenie przejawy satysfakcji z pracy działu HR?” na podstawie, których został stworzony kwestionariusz badania poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działu HR.....	268
Załącznik 6. Narzędzie służące weryfikacji poziomu satysfakcji z pracy działów HR wyrażanego przez klientów wewnętrznych w języku polskim	274
Załącznik 7. Kwestionariusz badawczy	276
Załącznik 8. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinacją skal satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR – zmienne wykluczone.....	304
Załącznik 9. Wyniki analizy wariancji oraz porównań parami w zakresie różnic pomiędzy kategoriami różnicującymi poszczególnych procesów ZZL.....	306
Załącznik 10. Wyniki analiz korelacji przeprowadzone przy użyciu współczynnika r Pearsona i współczynnika rang Spearmana.....	313

Załączniki

Załącznik 1. Opis 30. podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, wyłonionych na podstawie analizy literatury

Adaptacja i integracja nowych pracowników do środowiska organizacyjnego

Adaptację w ogólnym znaczeniu definiuje się jako „przystosowanie organizmu w stosunku do zmian zachodzących w środowisku” (Okoń, 1998, str. 9). W ujęciu zawodowym jest „procesem przebiegającym w środowisku pracy od momentu pierwszego zatrudnienia przez cały okres jego trwania” (Chodkowski, 2019, str. 52). Adaptacja stanowi element w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, który następuje po etapie selekcji (doboru). Jej celem jest zapoznanie nowozatrudnionej osoby z organizacją, w tym między innymi: stawianych wobec niej oczekiwań, szczegółowych zasad działania, obowiązków na stanowisku pracy, jak również prezentacja osób, które w danej firmie pracują. Jak twierdzi Chodkowski (2019, str. 52) podczas procesu adaptacji dochodzi do łączenia pracownika nie tylko z innymi zatrudnionymi, co ma przełożenie na odpowiednią komunikację w zespole i współdziałanie, ale także z miejscem pracy i celami przedsiębiorstwa, dzięki czemu jednostka ma szansę poczuć współodpowiedzialność za sukces organizacyjny. Z punktu widzenia odpowiedniego funkcjonowania firmy proces ten jest postrzegany jako kluczowy. Brak przyswojenia przez pracownika norm oraz właściwych wzorów zachowań i postaw może mieć konsekwencje w postaci jego nieprzystosowania, a co za tym idzie nieodpowiedniego wykonywania powierzonych zadań. Kolejnym etapem istotnym dla sprawnego funkcjonowania jednostki w organizacji jest integracja. W wyniku tego procesu interesy zatrudnionego stają się zbieżne z celami firmowymi. Właściwa adaptacja oraz integracja są uznawane za podstawowe procesy szczególnie obecnie, kiedy to sytuacja na rynku pracy pozwala poszukującym nowego zatrudnienia na wybór takiej oferty, która w pełni zaspokaja ich potrzeby. Wymaga to ze strony organizacji wyjątkowej dbałości, aby pracownicy wykonując obowiązki czuli się jak najlepiej, a w efekcie nie rozważali rozpoczęcia poszukiwań pracy. Realizacja procesów adaptacji i integracji leży w zakresie odpowiedzialności zarówno specjalistów HR, jak i bezpośrednich przełożonych. Trudno

jednoznacznie wskazać wykonywane przez te grupy zadania we wspomnianym obszarze, ponieważ nie tylko mają one charakter mieszany i często można je zaliczyć do innych procesów, ale także w dużej mierze zależą one od sposobu funkcjonowania danej organizacji. Nie ulega wątpliwości natomiast fakt, że każda forma pomocy udzielonej nowemu pracownikowi przez dział zarządzania zasobami ludzkimi będzie mieć pozytywny wpływ na przywiązanie jednostki do przedsiębiorstwa i jej dobrostan zawodowy.

Benchmarking (porównywanie wyników organizacji do osiągnięć firm konkurencyjnych)

Benchmarking to „metoda zarządzania polegająca na systematycznym porównaniu przedsiębiorstwa z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, oraz skopiowanie sprawdzonych wzorów postępowania (procesów, metod, sposobów działania)”⁷¹. Horvath i Herter (1992; za: Sajkiewicz, red., 2002, str. 23) definiują pojęcie jako „uczenie się od najlepszych z najlepszych przez porównania”. Istnieją trzy rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny, odnoszący się do najbliższej konkurencji oraz funkcjonalny, czyli obejmujący firmy spoza branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje (Zimniewicz, 2003, str. 44 - 46). Stosując pierwszy rodzaj firma ma stosunkowo łatwy dostęp do informacji, natomiast ich analiza nie pozwala na jej umiejscowienie na tle innych organizacji. Drugi rodzaj jest najbardziej powszechny, albowiem ogólne dane rynkowe są niezwykle cennym źródłem wiedzy o tym, w jaki sposób organizacja funkcjonuje w swoim najbliższym otoczeniu oraz, które z obszarów mogą potencjalnie wymagać usprawnień. Ostatni rodzaj benchmarkingu, czyli funkcjonalny ma pozytywny wpływ na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Zakres zbieranych danych jest znacznie szerszy niż w przypadku drugiego rodzaju, co pozwala na dążenie do jeszcze lepszych wyników. W celu efektywnej implementacji omawianego procesu warto uwzględnić kilka etapów opartych na kole Deminga. Są to planowanie (wybór celu, obszaru i metody badania), zbieranie danych (zarówno z naszej organizacji, jak i przedsiębiorstwa, które uznajemy za lidera rynkowego w danej branży), dokonanie gruntownej analizy (porównanie posiadanych informacji) oraz ostatni - wdrożenie planu działań wraz z celami w życie (Skrzypek, 1999, str. 207). Za opisywane powyżej aktywności w większości przedsiębiorstwach odpowiadają właśnie działy zarządzania zasobami

⁷¹ Pozyskano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> [20.02.2019]

ludzkimi. Specjaliści HR powinni jednak wziąć pod uwagę fakt, że benchmarking zapewnia jedynie odniesienie do pozostałych organizacji w czasie teraźniejszym. Zebrane informacje nie pozwalają na ustalenie jak powinna wyglądać długoterminowa strategia przedsiębiorstwa w tym zakresie. W związku z tym dane wykorzystuje się najczęściej do opracowania zestawu proponowanych działań, mających na celu podniesienie bieżącej efektywności operacyjnej, ale nie budowanie celów strategicznych. Powyższy argument działu zarządzania zasobami ludzkimi powinny wykorzystywać w dyskusji z kadrą zarządzającą, dotyczącej stosowania benchmarkingu.

Budowanie „employee experience” i wizerunku pracodawcy

Panuje powszechna opinia, iż najważniejsze jest pierwsze wrażenie. Prawdopodobnie ma również zastosowanie w obszarze relacji pomiędzy pracownikiem, bądź potencjalnym kandydatem a organizacją. Każdy kontakt z przedsiębiorstwem – pośredni czy bezpośredni – niesie ze sobą informacje na bazie, których jednostka buduje w swojej świadomości jego obraz. Ową jednostką mogą być zarówno wspomniani już kandydat do zatrudnienia czy pracownik danej firmy, ale także jej klient, bądź osoby z otoczenia lokalnego. W związku z tym, jak twierdzą Fiszer i Marciniak (2018, str. 964), „w budowie wizerunku pracodawcy potrzebny jest efekt synergii, konstruktywne współdziałanie służb personalnych i marketingowo – promocyjnych”. BOWIEM TO KAŻDA OSOBA POWIĄZANA Z ORGANIZACJĄ MA WPŁYW NA JEJ SPOSÓB POSTRZEGANIA PRZEZ OTOCZENIE – m.in. poprzez wyrażanie opinii i dzielenie się osobistymi wrażeniami. Budowanie wizerunku pracodawcy następuje na wielu poziomach, poczynając od sposobu skonstruowania ogłoszenia o wakacie (wygląd, brzmienie zdań), które niesie ze sobą zbiór informacji, jakim pracodawcą jest dana firma, poprzez profesjonalizm prowadzonych przez kierowników rozmów kwalifikacyjnych aż do momentu rozstania pracownika z organizacją. To właśnie rolą działu HR jest tworzenie oraz wdrażanie spójnej strategii w obszarze budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, jak również promowanie świadomości, dotyczącej wpływu, który mają osoby zatrudnione na powyżej opisywany obszar.

Budowanie satysfakcji z pracy

„Czy Twoi pracownicy dają z siebie wszystko, by firma prężnie się rozwijała?” - to pytanie postawił duet badaczy Chan Kim i Mauborgne w artykule „Przywództwo spod znaku błękitnego oceanu”⁷². Zapewne większa część kadry zarządzającej, kierując się optymizmem, odpowiedziałaby twierdząco. Jednak, jak wynika z raportu „Kondycja rynku pracy w Ameryce” przeprowadzonego przez firmę Gallup w 2013 roku⁷³, najbardziej zaangażowaną grupę tworzy jedynie 30% pracowników. W czasach wysokiej konkurencyjności w pozyskiwaniu wartościowych pracowników, budowanie pozytywnych odczuć względem samej organizacji oraz jej części składowych jest niezwykle istotne. Z punktu widzenia powyższych rozważań za kluczowe uznać można pojęcie satysfakcji z pracy. Literatura przedmiotu (Jaros, Zalewska, 2003, str. 64) przedstawia różne możliwości rozumienia satysfakcji z pracy. Badacze wskazują na zadowolenie z poszczególnych składników pracy, jak np. z wynagrodzenia, przełożonych czy współpracowników, następnie na satysfakcję jako średnią zadowolenia z poszczególnych składników pracy, a także ujęcie, które obejmuje podejście całościowe. Kto jest zatem odpowiedzialny za budowanie satysfakcji z pracy zatrudnionych? Trudno byłoby nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż to bezpośredni przełożony powinien w największym stopniu dbać o satysfakcję swoich podwładnych, natomiast z całą pewnością dział zarządzania zasobami ludzkimi odgrywa w tym obszarze nie mniej istotną rolę (Wudarczewski, 2013, str. 324). Zazwyczaj to właśnie specjaliści HR odpowiadają za tworzenie (bądź wybór dostawcy) narzędzi, wykorzystywanych do zbierania danych, analizy odpowiedzi oraz doboru działań korygujących, jak również zarządzanie programami kształtowania satysfakcji z pracy w danej organizacji (Saari, Judge, 2004, str. 396), a w efekcie wpływu na odczucia zatrudnionych względem pracodawcy i pełnionych przez nich obowiązków.

⁷² Pozyskano z: <https://www.hbrp.pl/a/przywodztwo-spod-znaku-blekitnego-oceanu/eqTzyAgi> [12.08.2019]

⁷³ Pozyskano z: <https://www.slideshare.net/davidmalam1/state-of-the-american-workplace-report-2013-35293287> [12.08.2019]

Kształtowanie kosztów pracy

Nie ulega wątpliwości fakt, iż nieustanne zwiększanie wartości przedsiębiorstwa jest w przypadku większości firm jednym z podstawowych celów. Aby ów cel był możliwy do spełnienia, istotne staje się nie tylko generowanie zysków, ale również optymalne zarządzanie kosztami. Podobna prawidłowość zachodzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie na znaczeniu systematycznie zyskuje proces kształtowania kosztów pracy. Koszty rozumiane są jako wyrażone w pieniądzu „zużyte zasoby w związku z prowadzoną działalnością” (Świdarska, 2012; za: Papaj, 2016, str. 94). Natomiast koszty pracy to „pieniężne odzwierciedlenie całokształtu społecznych nakładów pracy na wytworzenie i reprodukcję siły roboczej w skali całej gospodarki narodowej” (Makowski, 2002, str. 81). Koszty pracy generowane są w obszarze zatrudniania pracowników i mogą wynikać m.in. z wypłacania wynagrodzeń, odprowadzania zgodnie z prawem obowiązkowych składek (np. zdrowotnych, emerytalnych), ale także świadczeń pozapłacowych, tj. zapewniania obowiązkowych oraz dobrowolnych szkoleń, dostarczenia pracownikom odzieży ochronnej czy wyposażenia miejsca pracy (Chład, 2016, str. 177). Odpowiedzialność za proces kształtowania kosztów pracy powinna przynajmniej częściowo leżeć w obszarze działu zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na silne powiązane realizowanych przez niego zadań z obszarem prawem pracy, systemem motywacyjnym obowiązującym w danej organizacji (doborem odpowiednich motywacyjnych czynników płacowych i pozapłacowych), jak również polityką wynagradzania czy badaniami rynku (proces benchmarkingu). Co więcej, specjaliści HR powinni stanowić wsparcie dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w aspekcie wiedzy o najnowszych rozwiązaniach obniżających koszty pracy, takich jak np. outsourcing usług, bądź alternatywne dla umowy o pracę formy zatrudnienia (oczywiście tylko jeśli są one zgodne ze źródłami prawa pracy).

Kształtowanie stylów menedżerskich

Kierownicy są osobami szczególnie ważnymi w aspekcie budowania sukcesu biznesowego organizacji. To na nich spoczywa odpowiedzialność za efektywną pracę zespołu, a co za tym idzie dostarczanie klientom wartości. Kompetencje wspomnianej grupy leżą w obszarze zainteresowań badaczy głównie ze względu na bezpośredni wpływ stylu zarządzania przełożonego na stopień oraz jakość realizacji zadań przez pracownika. Styl kierowania definiowany jest jako stosunkowo trwały oraz powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych (Olechnowicz – Czubińska, 2014, str. 115). Kierownicy liniowi pełnią wiele ról (m.in. lidera, facylitatora, trenera czy mentora), z którymi związane są zadania takie, jak: koordynowanie, diagnozowanie, dbanie o rozwój potencjału pracowników, moderowanie, stymulowanie, tworzenie, inicjowanie, motywowanie (Szczepańska – Woszczyzna, Dacko – Pikiewicz, 2014, str. 266). Powyższe zróżnicowanie pokazuje jak wielką elastycznością musi wykazać się w dzisiejszych czasach osoba pełniąca stanowisko kierownika, aby zapewnić swoim podwładnym odpowiednie wsparcie i pomoc. Kształtowanie stylów menedżerskich jest jednak istotne z jeszcze jednego powodu. Style kadry zarządzającej powinny być spójne z funkcjonującą w przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną oraz wyznawanymi przez nie wartościami. Z kilku powodów za ten obszar odpowiedzialność ponoszą specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, w procesie rekrutacji i selekcji mają możliwość oceny stopnia do jakiego dany kandydat prezentuje spójność swoich wartości z wartościami organizacji. Jest to szczególnie ważne podczas wyboru przyszłego kierownika i stylu kierowania, który reprezentuje. Po drugie, dział HR kształtuje sposób zarządzania poprzez organizację szkoleń i dobór treści szkoleniowej, które powinny dostarczać kierownikom wiedzy o reprezentowanych przez przedsiębiorstwo wartościach oraz preferowanych zachowaniach. Ostatni obszar działalności specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi w powyższym aspekcie może dotyczyć tworzenia regulaminów, które stanowią swego rodzaju wyznacznik i pomagają zarządzającym postępować zgodnie z wytyczoną przez firmą ścieżką.

Motywowanie

Motywacja określana jest jako „wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany – który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania” (Leśniewski, Berny, 2011, str. 98). Podobne rozumienie zagadnienia prezentuje Chodkowski (2019, str. 84) według, którego „motywacja jest jednym z głównych czynników warunkujących rezultaty podejmowanej aktywności zawodowej, sprawia ona bowiem, że człowiek konsekwentnie dąży do wyznaczonego celu”. Natomiast motywowanie „obejmuje tworzenie takich warunków i stosowanie takich bodźców, aby pracownik zachowywał się zgodnie z potrzebami organizacji” (Marciniak, 2018, str. 23). Aby osiągnąć powyższy cel, firmy stosują czynniki zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, które zostały opisane w podrozdziale 4.2., w procesie „Dbałość o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej”. Pojęcie motywowania możemy jednak odnosić do kilku różnych aspektów, za które odpowiada dział HR. W pierwszym ujęciu jest ono rozumiane jako przygotowywanie konkretnych rozwiązań (systemowych lub indywidualnych), dla których podstawą jest „poznanie potrzeb i wartości pracowników oraz umiejętne ich wykorzystanie w systemie motywacyjnym” (Walecka, 2012, str. 324). Drugi aspekt odnosi się do motywowania jako korzystania z wdrożonego uprzednio przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi systemu, definiowanego jako „celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ złożony z odpowiednio zharmonizowanych różnych narzędzi pobudzania” (Penc, 2000, str. 33). Stanowi on integralną część strategii firmy i składa się zarówno z formalnych, jak i nieformalnych wyróżnień. Specjaliści HR tworzą ów zbiór, natomiast kierownicy implementują go w codziennej pracy z podwładnymi (Marciniak, 2018, str. 411). Co więcej, rola działu zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie motywowania pracowników może także obejmować działania dodatkowe, takie jak zaznajomienie pracowników z systemem nagród i kar (np. poprzez przedstawienie regulaminu pracy, organizację szkoleń tematycznych), jak również dbanie o ich konsekwentne stosowanie oraz odpowiednio szybkie wzmacnianie motywacji (np. poprzez terminową wypłatę wynagrodzeń) (Kostera, Kownacki, Szumski, 2006, str. 318 – 319). Każde z powyższych działań ma na celu zwiększenie intensywności motywacji pracowników, a także jej odpowiedniego zorientowania na wyznaczone cele i zadania (Koźmiński, Jemielniak, 2008, str. 180).

Oceny pracowników

Kostera i Kownacki (2006, str. 415) definiują system ocen pracowników jako „formalną metodę okresowej ewaluacji pracy i uczestnictwa”. Proces ewaluacji zatrudnionych jest jednym z najczęściej dyskutowanych z puli procesów zaliczanych do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika to z faktu, że jego efekty mają ogromny wpływ na pracowników; ich zaangażowanie czy relację z bezpośrednim przełożonym, ale także dość często na wzrost uposażenia – znaczna część przedsiębiorstw przyznaje podwyżki właśnie na podstawie uzyskanych ocen. Proces oceny zatrudnionych jest zazwyczaj powiązany także z ich promowaniem i zwalnianiem, ustalaniem premii, identyfikacją potencjału poszczególnych jednostek, planowaniem sukcesji oraz kontrolą kosztów (tamże, str. 415 – 416; Brillman, 2002, str. 359; Sajkiewicz, red., 2002, str. 87 – 88). Na finalną ocenę pracownika mają wpływ zarówno wskaźniki ilościowe, jak i jakościowe, których analiza pozwala stwierdzić w jakim stopniu dany pracownik wykonuje obowiązki z sukcesem. W Polsce proces oceniania został spopularyzowany w latach 90., niemniej jednak jego implementacja nie spotyka się z bezwarunkowym entuzjazmem. Wynika to najczęściej z nadmiernego formalizmu, sztywnych kryteriów oraz nieodpowiedniego przygotowania kierowników do prowadzenia rozmów ewaluacyjnych. Dział zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada za przygotowanie dopasowanych do specyfiki organizacji, zasad, metod, narzędzi i procedur, które wpłyną pozytywnie na poziom efektywności procesu ocen. Istotą powodzenia jest, również wdrożenie programu szkoleniowego dla osób, które odpowiadają za zespoły tak, aby ewaluacja była maksymalnie zobiektywizowana i dotyczyła całokształtu efektów pracy zatrudnionego: wiedzy, zdolności, postaw oraz umiejętności, z pominięciem wskaźników nieobiektywnych, a szczególnie obszarów często podlegających dyskryminacji, takich jak płeć, wiek czy wyznanie. Warto, aby zarówno przełożeni, jak i dział zarządzania zasobami ludzkimi dołożyły wszelkich starań w implementacji procesu ewaluacji. Efektem będą pozytywne nastawienie do pracy wśród zatrudnionych oraz ich chęć dalszego rozwoju.

Planowanie zatrudnienia

Proces planowania zatrudnienia uznawany jest w literaturze za jeden z podstawowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Marciniak, 2018, str. 140; Lipka, 2000, str. 118; Tyrańska, 2009, str. 266). Jak twierdzi Lipka (2000, str. 118) polega on „antycypowaniu mających się dokonać zmian w celu wyeliminowania, bądź zminimalizowania rozbieżności pomiędzy potrzebami kadrowymi a rozporządzalnymi zasobami pracy”. Proces składa się z analizy zapotrzebowania na personel, opracowania planu zatrudnienia oraz oceny planowania (Szczepańska, 2016, str. 57). Jak twierdzi Marciniak (2018, str. 142), „dobrze przygotowany plan zatrudnienia w równym stopniu odnosi się do otoczenia rynkowego, kultury organizacyjnej firmy oraz możliwości zatrudnionych”. Powinien uwzględniać sposoby dotarcia do celu, jakim jest pożądaný stan zatrudnienia w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym (Górska, 2002, str. 144). Istnieje kilka funkcji planowania zatrudnienia. Kostera i Kownacki (2006, str. 405 – 406) wymieniają m.in. zwiększanie elastyczności i przedsiębiorczości, redukcję kosztów, optymalizację zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji. Co więcej, ustalenie przyszłych potrzeb kadrowych oraz opracowanie działań, które doprowadzą do ich zaspokojenia może mieć wpływ na całłościowy sukces organizacji i wypełnienie założonych celów (Kulikowski, 2014, str. 263). Do głównych działań podejmowanych w obszarze planowania zatrudnienia, za które odpowiedzialni są specjaliści HR należy wspomniane już określenie zapotrzebowania na nowych pracowników (w porozumieniu z kierownikami zatrudniającymi) i sposobów ich pozyskania oraz kontrola nad zwolnieniami osób zatrudnionych, głównie w aspekcie zgodności z przepisami prawa.

Pobudzanie kreatywności i innowacyjności pracowników

Kreatywność oraz innowacyjność pracowników są traktowane jako zasoby danej organizacji. Ich wysoki poziom jest korzystny z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej (Skrzypek, 2000, str. 187), tworzenia odpowiedniego wizerunku pracodawcy (Parjanen, 2012; za: Salamzadeh, Sadat Mirzadeh, 2016, str. 4), ogólnego poziomu efektywności (Bowen, Ostroff, 2004; za: Panigrahy, Pradhan, 2015, str. 3), jak również wyższej produktywności (Henderson, Cockburn, 1994; za: James, Leiblein, Lu,

2013, p. 1135), większego udziału w rynku (James, Leiblein, Lu, 2013, p. 1142) oraz całościowego wyniku przedsiębiorstwa (Jawor – Joniewicz, Sajkiewicz, 2014, str. 133). Cechy te zazwyczaj niosą ze sobą zdolność twórczego rozwiązywania problemów oraz tworzenie oryginalnych rozwiązań (Juchnowicz, 2019, str. 44), a ich rozwijanie jest niezwykle istotne także z punktu widzenia ciągłego doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie (Sajkiewicz, red., 2002, str. 19). Literatura dostarcza dowodów na istnienie zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi przez dział zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjnością i kreatywnością przedsiębiorstwa (Dul, Ceylan, Jaspers, 2011, str. 716; Mumford, 2000, str. 316; Bolton, 2013; za: Salamzadeh, Sadat Mirzadeh, 2016, str. 2; Borkowska, 2009, str. 26). Następuje to m.in. poprzez budowanie wizerunku pracodawcy, wdrażanie strategii pozyskiwania nowych pracowników, realizację procesu adaptacji nowozatrudnionych osób, wynagradzanie (Wallo, Kock, Nilsson, 2016, str. 106 – 108), zwiększanie zaangażowania kadry (Borkowska, 2009, str. 12) oraz zwiększanie partycypacji pracowniczej w podejmowaniu istotnych decyzji (Lorenz, Michie, Wilkienson, 2004, str. 182). Co więcej, w kontekście innowacyjności, dział HR ma możliwość postawienia się w roli facylitatora działań promujących kulturę usprawnień, na przykład poprzez zachęcanie pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami. Realizacja opisywanego procesu jest szczególnie istotna dla specjalistów HR zatrudnionych w firmach, w których kreatywność i innowacyjność stanowią jeden z czynników budowania przewagi konkurencyjnej np. z branży badawczo – rozwojowej.

Rozwijanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi

Jak zostało wykazane w rozdziale 1., wymagania stawiane obecnie wobec działów zarządzania zasobami ludzkimi uległy znacznym zmianom, szczególnie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Efektem jest zwiększenie intensywności oraz obciążeń w pracy kadrowej, często przy zachowaniu tej samej ilości osób zatrudnionych w dziale oraz braku implementacji innowacyjnych metod wykonywania dotychczasowych zadań. Jak twierdzi Juchnowicz (2019, str. 45), „rozwój funkcji personalnej nie dotrzymuje (...) tempa postępowi technologicznemu, o czym świadczy niewielki poziom wykorzystania narzędzi analitycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi”. Co istotne, to właśnie w wyniku

stosowania nowoczesnych technik, metod i narzędzi, a tym samym usprawniania działań specjaliści HR mają szansę przeznaczyć zaoszczędzony w ten sposób czas na realizowanie nowych celów. Do zakresu odpowiedzialności działu zarządzania zasobami ludzkimi powinny należeć, również dobór i implementacja owych technik, narzędzi i metod. Sama istota ich stosowania nie podlega wątpliwości, niemniej jednak podejmując decyzje w tym obszarze, specjaliści HR powinni brać także pod uwagę m.in. pochodzenie danego narzędzia (wewnętrzne czy zewnętrzne), kosztowność oraz poziom trudności wdrożenia, oczekiwania biznesu względem narzędzi (czasem niemożliwe do spełnienia), ryzyko utraty danych, jak również najnowsze trendy rynkowe w tym obszarze (Marciniak, 2006, str. 104). Warto zaznaczyć, że proces rozwijania narzędzi zasobami ludzkimi jest ściśle powiązany z procesem wprowadzania nowych technologii w obszarze HR.

Rozwój kompetencji pracowniczych

Pojęcie kompetencji w dzisiejszym rozumieniu zostało po raz pierwszy użyte przez White'a w 1959 roku w artykule „Motivation Reconsidered: The Concept of Competence”. Naukowiec przedstawił je jako zbiór cech charakteru, które pozwalają osiągnąć świetne wyniki i odznaczać się wysoką motywacją. Istotę pojęcia kompetencji podkreślano, również w późniejszych latach. Zgodnie z definicją zaprezentowaną przez Boyatzisa (1982, str. 18), kompetencja to „potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”. Proces rozwoju kompetencji zasobów ludzkich wpływa pozytywnie na motywację, pracę zespołową, zaufanie wobec pracodawcy osób zatrudnionych, jak również zaspokojenie potrzeb firmy (Lipka, 2000, str. 127). Nie jest zatem zaskakującym fakt, iż, jak wskazuje Rostkowski (2002, str. 89 - 90), kompetencje są obecnie uważane za źródło budowania przewagi konkurencyjnej, co sprawia, że omawiany proces znajduje się w centrum zainteresowania większości działów zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrażając ideę kompetencji w organizacji z sukcesem specjaliści HR są najczęściej zobowiązani do budowy spójnego systemu ich rozwijania, a następnie przeszkolenie kadry kierowniczej. Do bardziej szczegółowych działań w tym zakresie należą m.in.: określenie luki w umiejętnościach

pracowników, czyli tzw. „zapotrzebowania rozwojowego”, ustalenie potencjału rozwojowego zatrudnionych, sprecyzowanie rodzaju przedsięwzięć rozwojowych (Lipka, 2000, str. 130), jak również tworzenie tzw. profili kompetencyjnych dla poszczególnych pracowników, stanowisk, grup stanowisk, bądź całej firmy (Rostkowski, 2002, str. 93).

Tworzenie i zarządzanie systemami wynagrodzeń

Pojęcie wynagradzania definiowane jest jako wykorzystywanie „strategii, polityk i procesów służących nagradzaniu pracowników za wartość dodaną, którą tworzą dla organizacji oraz ich zaangażowanie w osiągnięcie celów zarówno poszczególnych zespołów czy działów, jak również całej firmy” (Armstrong, 2010; za: Klimkiewicz, Beck – Krala, 2015, str. 67). Na system wynagradzania składają się m.in. strategia biznesowa przedsiębiorstwa, polityka i strategia wynagradzania, płaca podstawowa, świadczenia pracownicze, dodatki płacowe, wartościowanie stanowisk pracy oraz analiza stawek rynkowych. Większość współczesnych organizacji wykorzystuje systemy wynagrodzeń celem zachowania spójności w wypłacaniu pracownikom uposażeń. Proces ich tworzenia i zarządzania nimi może być niekiedy mylnie uznawany za tożsamy z motywowaniem pracowników przy użyciu czynników finansowych. Po części proces faktycznie spełnia rolę motywującą; z punktu widzenia pracodawcy jego celem jest wzmocnienie postaw i zachowań pożądaných przez przedsiębiorstwo wśród osób zatrudnionych. Co więcej, poprzez wynagradzanie firma jest w stanie zatrudnić najlepszych kandydatów oraz kształtować struktury kadr (Szczepańska, Bugdol, 2016, str. 160). Dla jednostki wynagrodzenie pełni przede wszystkim funkcję wspomagającą, co oznacza, iż zapewnia bezpieczeństwo materialne. Natomiast jeśli jest ono postrzegane jako konkurencyjne i atrakcyjne stanowi jednocześnie czynnik podnoszący zaangażowanie oraz buduje przywiązanie do firmy. Pomimo przedstawionych powyżej podobieństw obszary tworzenia polityki i systemów wynagrodzeń oraz motywowania przy użyciu czynników płacowych są odrębne, bowiem to, jakie korzyści płacowe zapewni zatrudnionym pracodawca, w przeciwieństwie do wynagrodzeń, nie podlega regulacjom prawnym. Firma jest zobligowana do zapewniania co najmniej minimalnej pensji, jej terminowej wypłaty czy opłacania nadgodzin i urlopów wypoczynkowych, a wewnętrzne ustalenia i zapisy regulaminów mogą być jedynie bardziej korzystane dla pracowników w tym aspekcie.

Systemy wynagrodzeń tworzone są celem sprawiedliwego wypłacania uposażenia, którego wartość zależy od obiektywnych czynników, takich jak kompetencje, doświadczenie oraz umiejętności danej jednostki. Co więcej, dla pracodawcy istotna jest, również optymalizacja kosztów i uzyskanie możliwie najwyższej efektywności pracy. Za odpowiedzialne kształtowanie systemów wynagrodzeń, które przyniosą korzyści wszystkim interesariuszom (Klimkiewicz, Beck – Krala, 2015, str. 79), najczęściej odpowiedzialny jest dział zarządzania zasobami ludzkimi. Specjaliści HR analizują ogólnodostępne raporty płacowe i na ich podstawie tworzą system wynagradzania, który powinien charakteryzować się spójnością zarówno z regulacjami prawnymi, zasobami materialnymi organizacji, wyznawanymi przez nią wartościami, jak i oczekiwaniami pracowników oraz potencjalnych kandydatów (Smyk, 2002, str. 138 – 139). Co więcej, działy zarządzania zasobami ludzkimi tworzą siatki płacowe, dbają o brak nieuzasadnionych różnic w wypłatach osób zatrudnionych na tych samych stanowiskach, posiadających ten sam staż pracy, kompetencje, itd. oraz są odpowiedzialne za aktualizację regulaminu wynagradzania. Jak wskazują Kostera i Kownacki (2006, str. 422), „właściwa polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji”.

Usprawnianie komunikacji w przedsiębiorstwie

Komunikację można definiować jako „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia” (Karpowicz, 2002; za: Sypniewska, 2013, str. 81). „Polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą” (tamże, str. 81). Proces komunikowania się zorientowany jest zarówno na wewnątrz organizacji, jak i na jej otoczenie. Istota sprawnej wymiany informacji wynika przede wszystkim z ogromnego wpływu, jaki posiada na budowanie odpowiedniej atmosfery w przedsiębiorstwie oraz poza nim (np. we współpracy z dostawcami czy klientami). Jeśli firma w sposób spójny i wiarygodny „porozumiewa się”, a jednocześnie wykazuje otwartość na otrzymywanie informacji zwrotnej, tym samym skutecznie buduje atmosferę wzajemnego zaufania i szacunku. Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi powinni nieustannie dbać o realizację bieżących zadań przy wykorzystaniu komunikowania się, ale także regularnie weryfikować przejrzystość i jasność

komunikacji w przedsiębiorstwie. Jednym ze sposobów kształtowania komunikacji zewnętrznej jest ten wskazany przez Marciniaka (2018, str. 995): „Działy personalne, poprzez swoje przedsięwzięcia na dobrym poziomie profesjonalnym i realizowane z dużą kulturą, mogą stymulować zatrudnionych, aby zachowywali odpowiedni poziom kontaktów z otoczeniem rynkowym przedsiębiorstwa”.

Wprowadzanie nowych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Podczas, gdy wprowadzanie nowych technologii w obszarze podstawowych procesów biznesowych jest jednym z kluczowych sposobów na ich nieustanne doskonalenie, praktyka ta zdecydowanie za rzadko stosowana jest w zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi (Maier, Laumer, Eckhardt, Weitzel, 2013, str. 193). Wprowadzenie innowacyjnych narzędzi w obszarze HR pozwala specjalistom dostarczać usługi swoim klientom wewnętrznym w sposób efektywny (Ulrich, 1996; za: Maier, Laumer, Eckhardt, Weitzel, 2013, str. 193), a co za tym idzie pełnić rolę partnera strategicznego (Hussain i in., 2007; za: Maier, Laumer, Eckhardt, Weitzel, 2013, str. 193). Niewątpliwie, użycie technologii w systemach zarządzania zasobami ludzkimi, które zwiększają efektywność oraz obniżają koszty (Brilman, 2002, str. 155), stanowi odpowiedź na potrzebę dopasowania się do coraz bardziej cyfrowego świata. Jak zostało opisane w procesie zapewniania pracownikom elastyczności i mobilności, obecnie większość kandydatów na rynku pracy oczekuje, że firma będzie podążać za najnowszymi trendami. Przywiązanie do dotychczasowych rozwiązań może doprowadzić do sytuacji, w której zatrudnieni podejmą decyzję o opuszczeniu firmy i dołączeniu do przedsiębiorstwa innowacyjnego, nowoczesnego i otwartego na zmiany. Tak samo powinien być postrzegany dział HR – korzystający z odpowiednich narzędzi, systemów oraz cyfrowych baz danych, aby umożliwić pracownikom nie tylko łatwy dostęp do danych, ale również sprawną komunikację ze specjalistami. Proces wprowadzania nowych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest także istotny z punktu widzenia optymalizacji kosztów. Ich implementacja może bowiem pozwolić na dostarczanie tych samych efektów przy zatrudnieniu mniejszej ilości osób, bądź w krótszym okresie czasu (Cooper, 1999; za: Alleyne, Kakabadse, Kakabadse, 2007, str. 298). Biorąc pod uwagę fakt, że dział HR pełni

funkcję wspierającą, a co za tym idzie nie jest opłacany bezpośrednio przez klientów, argument ten wydaje się kluczowy.

Wspieranie działań związanych z odpowiedzialnością społeczną biznesu

Określenie „społeczna odpowiedzialność biznesu” pochodzi od angielskiego określenia *corporate social responsibility* – w skrócie CSR. Termin ten zaczęto powszechnie wykorzystywać w latach 50. XX wieku (Adamik, Nowicki, 2012, str. 502). Początkowo wysiłki w powyższym obszarze skupiano przede wszystkim na badaniu wrażliwości organizacji na problemy społeczne (Grzegorzewska – Ramocka, 2005, str. 17). W dzisiejszym ujęciu zagadnienie obejmuje, również postępowanie zgodne z moralnymi zasadami działalności przedsiębiorstwa, zapewnienie równowagi potrzeb interesariuszy (w tym pracowników, społeczności lokalnych, państwa, akcjonariuszy, sprzedawców, dostawców) (Gresner, 2004; za: Majewski, Kłoczko – Gajewska, Milewska, 2007, str. 125) oraz dbanie o ochronę środowiska (Dahlsrud, 2008, str. 5). Do aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu należą także te dotyczące dobrobytu pracowników, warunków pracy, rozwoju kadr (Adamik, Nowicki, 2012, str. 517 – 519). I choć nie za każdy z wymienionych powyżej obszarów odpowiada dział zarządzania zasobami ludzkimi, specjaliści HR powinni pełnić rolę promotorów podejmowanych działań wśród pracowników oraz stanowić wzór do naśladowania (ang. *role models*) w aspekcie zaangażowania w ich realizację. Mogą zatem szczególnie dbać m.in. o zapewnienie uczciwej i godnej płacy, badanie opinii zatrudnionych, redukcję czynników stresogennych, promocję zachowań prozdrowotnych, umożliwianie zaangażowania pracowników w rozwój firmy (tamże, str. 517 – 519) czy weryfikację aktywności firm konkurencyjnych w zakresie CSR w ramach procesu benchmarkingu.

Wspieranie efektywności pracy

Oczywistym jest fakt, że funkcjonujące we współczesnych realiach przedsiębiorstwa powinny adaptować się do zachodzących w ich środowisku zmian. Jedną z odpowiedzi na pytanie w jaki sposób z sukcesem realizować cele biznesowe może być pojęcie efektywności. Jak twierdzi Prokopowicz (2016, str. 73), „celem większości działań z zakresu zarządzania personelem jest zwiększenie efektywności organizacji poprzez maksymalizację efektywności pracowników”. Coraz częściej to właśnie dział zarządzania zasobami ludzkimi staje się adresatem prośby o opracowanie zestawu działań zwiększających efektywność pracy, co najczęściej realizowane jest m.in. poprzez ustalanie potencjału osób zatrudnionych, wartościowanie stanowisk pracy, stworzenie opisów ról, ustalenie w jakim stopniu są one zbieżne z faktycznie wykonywanymi czynnościami oraz wybór najmniej i najbardziej efektywnych obszarów w przedsiębiorstwie. Z bardziej kompleksowych podejść służących podnoszeniu efektywności w firmie wskazuje się, możliwe do zastosowania przez specjalistów HR, pomiar procesów oraz zarządzanie przez cele. Pierwsze działanie pozwala przede wszystkim na weryfikację w jakim stopniu jednostki realizują ustalone założenia, wytypowanie osób o największym potencjale rozwoju oraz najbardziej zaangażowanych, jak również wybór kluczowych w danym dziale zadań⁷⁴. Druga metoda zakłada budowanie spójnej siatki celów, co także może mieć pozytywny wpływ na poziom efektywności. Z punktu widzenia zmieniającej się roli działu zarządzania zasobami ludzkimi proces wspierania efektywności pracy jest niezwykle istotny. Poprzez jego realizację specjaliści personalni mogą bowiem wykazać, iż rozumieją cele biznesowe i dostarczają realnej wartości w ich spełnianiu. Podnoszenie efektywności stanowi niewątpliwie jeden z nich.

Wspieranie pracowników odchodzących z organizacji

W literaturze redukcję zatrudnienia opisuje się jako derekrutację. Według Sochackiej (2012, str. 3) jest to „proces racjonalizacji zatrudnienia podejmowany w przypadku stwierdzenia niedopasowania kadr w aspekcie ilościowym, ale też jakościowym, czasowym, przestrzennym lub kosztowym, który (...) ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji”. Inicjatorem rozwiązania stosunku pracy może być zarówno

⁷⁴ Pozyskano z: <https://novapraxis.pl/hr-podnosi-efektywnosc-w-firmie/> [12.05.2020]

pracownik, jak i pracodawca. Jednak bez względu na to, która strona podjęła decyzję o zakończeniu współpracy proces wspierania osoby odchodzącej z organizacji powinien zostać rozpoczęty. Sposób jego postrzegania uległ zmianom na przestrzeni ostatnich lat. Jeszcze do niedawna część pracodawców wychodziła z założenia, iż uwaga poświęcana osobie rozstającej się z firmą powinna zostać ograniczona do minimum. Powyższy tok myślenia jest błędny z dwóch punktów widzenia. Pierwszy wynika z faktu, iż przedsiębiorstwo powinno poznać powód odejścia oraz prosić pracownika o podzielenie się wskazówkami co do potencjalnych działań naprawczych (w sytuacji, gdy to pracownik podjął decyzję o odejściu z organizacji). W tym celu działy zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzają wywiady na koniec współpracy (ang. *exit interviews*), podczas których osoba odchodząca dzieli się ze specjalistą HR swoimi wrażeniami. W części przedsiębiorstw obowiązek ten leży po stronie bezpośredniego przełożonego. Rozwiązanie to jednak nie jest rekomendowane ze względu na istniejącą bliską relację zawodową. W celu maksymalnego zobiektywizowania wypowiedzi interlokutorem powinna być osoba reprezentująca dział HR i, w miarę możliwości, do tej pory nieznaną odchodzącemu pracownikowi. Odpowiednia analiza zebranych w trakcie owych spotkań danych pozwala na opracowanie zestawu działań naprawczych. Ich sukcesywna implementacja może mieć pozytywny wpływ na poziom satysfakcji z pracy osób, które pozostają w zatrudnieniu w danym przedsiębiorstwie. Drugi punkt widzenia dotyczy ogólnej oceny pracodawcy. Fakt, iż jednostka rozstaje się z organizacją nie musi być równoznaczny z niezadowoleniem z całego okresu zatrudnienia, a co za tym idzie rozpowszechnianiem negatywnej opinii o firmie. Profesjonalnie udzielone wsparcie może zatem mieć swoje odzwierciedlenie w budowaniu przez byłych pracowników pozytywnego wizerunku pracodawcy. Jest to szczególnie istotne w przypadku decyzji o restrukturyzacji i zwolnieniach osób zatrudnionych. I choć owe działania zawsze budzą sprzeciw kadry, to właśnie dział zarządzania zasobami ludzkimi ma możliwość nadania im „ludzkiej twarzy”.

Wspieranie rozwoju pracowników oraz szkolenia

W 1954 roku Peter Drucker uznał, że do czterech podstawowych funkcji zarządzania tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania powinna zostać dodana jeszcze jedna – rozwój kadry (Kostera, Kownacki, 2006, str. 428). Od tego momentu proces kształcenia i rozwoju personelu systematycznie zyskiwał na znaczeniu aż do dziś, gdy przez część badaczy uznawany jest za podstawę sukcesu przedsiębiorstwa. Realizacja powyższego procesu wiąże się zarówno z potrzebami organizacji, jak i indywidualnymi aspiracjami poszczególnych jednostek. Wynika to z faktu, iż zmianie podlega nie tylko sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna przedsiębiorstwa, ale także, wraz ze wzrostem stażu pracy, potrzeby pracowników (Sajkiewicz, 2002, str. 70). Większość osób jest pozytywnie nastawiona do zdobywania wiedzy oraz nowych doświadczeń, co nie tylko zwiększa ich „wartość” na rynku pracy, ale pozwala, również spełniać wymagania stawiane przez firmę. Działy zarządzania zasobami ludzkimi wspierają proces rozwoju i szkolenia poprzez zbieranie informacji: weryfikację kwalifikacji zatrudnionych, zbieranie danych uzyskanych w procesie ocen pracowników, analizę zakresu stanowisk pracy, badanie potrzeb kadry (Kostera, Kownacki, 2006, str. 429). Po zestawieniu danych z obecnymi interesami przedsiębiorstwa specjaliści HR tworzą programy szkoleniowe mające na celu rozwinięcie umiejętności poszczególnych jednostek. Szkolenie rozumie się jako „systematyczny proces celowej zmiany wiedzy, umiejętności, zdolności i motywacji, postaw i zachowań zatrudnionych” (Marciniak, Sakiewicz, Leśnikowska – Marciniak, 2018, str. 617). Szkolenia mogą dotyczyć zarówno obszarów „miękkich” takich jak publiczne przemawianie czy sposoby komunikowania się, czyli zakładających zdobycie umiejętności, jak również „twardych”, na przykład z zakresu prawa pracy czy zarządzania jakością, których celem jest przekazanie uczestnikom wiedzy. Co istotne, aby uznać proces rozwoju pracowników i szkoleń za efektywny działy HR muszą spełnić kilka kryteriów. Są to kompleksowość (zapewnienie szkoleń dla wszystkich pracowników), elastyczność (możliwość uwzględnienia zmian w oparciu o dynamikę zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu), powiązanie (sposób przekazywania wiedzy powinien być zgodny z misją, wizją oraz kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa) oraz systemowość (współpraca kierowników i zatrudnionych w celu wypełniania obowiązków) (Marciniak, Sakiewicz, Leśnikowska – Marciniak, 2018, str. 617). W praktyce zatem w organizacji powinny funkcjonować

przejrzyste zasady rozwoju pracowników, w tym także awansowania. Powszechnym zarzutem wobec rozwijania pracowników poprzez wykorzystanie formy szkoleniowej jest brak analizy faktycznego zwrotu z inwestycji (ROI – return on investment). Firmy często organizują treningi oraz zachęcają pracowników do udziału w sesjach, nie badając jednocześnie czy wynieśli oni z tej formy przyswajania informacji niezbędną wiedzę i umiejętności. Biorąc pod uwagę istotę efektywności oraz optymalizację kosztów (obszary kluczowe w obecnie funkcjonujących organizacjach), choć często pomijana, analiza wartości dodanej w procesie wspierania rozwoju pracowników oraz szkolenia także należy do podstawowych obowiązków działu zarządzania zasobami ludzkimi w powyżej przedstawionym obszarze.

Wspieranie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą (work – life balance)

W świetle tego, jak ważną rolę przypisuje się obecnie obszarowi zarządzania zasobami ludzkimi, zagadnienie zapewniania pracownikom równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą (ang. work – life balance) zyskuje na znaczeniu. Związane jest to m.in. z aktywnością zawodową kobiet i zmieniającym się podziałem obowiązków w obszarze rodzinnym (Baral, Bhargava, 2011, str. 33), starzejącym się społeczeństwem oraz wyższym poziomem konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami (Lockwood, 2003, str. 2). Podejmując rozważania na ten temat warto zdefiniować każde z pojęć: pracę, życie prywatne oraz równowagę. W ocenie Clutterbucka (2003, str. 8) praca to czas oraz energia, które jednostka zobowiązuje się poświęcać na rzecz instytucji, bądź przedsiębiorstwa otrzymując w zamian określone wynagrodzenie. Nie musi mieć ono jednak formy finansowej; przykładem jest chociażby wolontariat, który dostarcza satysfakcji i poczucia czynienia dobra. Życie prywatne badacz definiuje jako możliwość eksperymentowania, nauki, rozwoju, nawiązywania relacji (Clutterbuck, 2003, str. 8). Równowaga w kontekście omawianego zagadnienia jest natomiast rozumiana jako stan satysfakcji z tego, w jaki sposób ulokowany jest czas oraz energia w poszczególnych obszarach. Dział zarządzania zasobami ludzkimi pełni istotną rolę we wspieraniu pracowników, aby podział ten był właściwy z punktu widzenia ich dobrobytu oraz poczucia samorealizacji. W zakresie odpowiedzialności specjalistów HR leży opracowanie zestawu aktywności, które umożliwiają zatrudnionym

zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą. Najczęściej dotyczą one rozwoju osobistego oraz pielęgnowania życia rodzinnego. Efektem wdrożenia takich działań jest m.in. wzrost zaangażowania i produktywności (Sands, Harper, 2007; za: Baral, Bhargava, 2011, str. 35), satysfakcji z pracy (Kossek, Ozeki, 1998, str. 140) oraz lepsze wypełnianie ról, zarówno zawodowych, jak i prywatnych przez pracowników (Thomas, Ganster, 1995, str. 13). Końcowym, ale nie mniej istotnym etapem jest weryfikacja efektywności podejmowanych działań, co może mieć miejsce poprzez wprowadzenie kwestionariusza badającego opinię pracowników. Przedstawiając konkretne korzyści z implementacji aktywności w obszarze work – life balance specjaliści HR mają szansę na efektywną współpracę z kadrą zarządzającą w tym obszarze. Swoistą kłamrą kompozycyjną dla wszystkich powyżej wymienionych działań jest integracja dbałości o równowagę pomiędzy życiem prywatnym a pracą oraz kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa⁷⁵. Regularna komunikacja oraz organizowanie seminariów, mających na celu przekazanie pracownikom praktycznej wiedzy jak łączyć z sukcesem oba obszary pozwoli na zapewnienie im w tym aspekcie dobrobytu i poczucia samorealizacji.

Wspieranie zarządzania jakością

Jak twierdzi Skrzypek (2000, str. 189), „jakość to najważniejsza broń w konkurencji rynkowej i handlu międzynarodowym, to cel strategiczny (...)”. Zgodnie ze standardem ISO 8402; 1994 rozumiana jest ona jako „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi, związanych ze zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb” (Olkiewicz, 2017, str. 216). Zarządzanie jakością natomiast definiuje się jako „wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także o ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków, jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości” (Fischer, Marciniak, 2018, str. 935). Działania zespołu HR w zakresie procesu wspierania zarządzania jakością mogą być różnorodne w zależności od specyfiki organizacji, w której są realizowane. Najczęściej będą to zadania takie, jak: przygotowanie komunikacji wewnętrznej na temat planowanych działań w temacie jakości, szkolenie pracowników w celu zapewnienia pełnego zrozumienia

⁷⁵ Pozyskano z: <https://blog.beekeeper.io/3-ways-hr-can-improve-employee-worklife-balance/> [09.08.2019]

zagadnienia oraz wspieranie kierowników w projektowaniu, a następnie wdrażaniu Systemu Zarządzania Jakością (Marciniak, 2006, str. 55 – 57). Wsparcie zarządzania jakością może być realizowane przez dział zarządzania zasobami ludzkimi także w nieco bardziej pośredni sposób. Wymogiem dla utrzymywania wysokich standardów działania jest utrzymanie odpowiedniego poziomu zaangażowania osób zatrudnionych, pozyskanie kandydatów posiadających niezbędne kompetencje oraz kształtowanie odpowiedzialności za wykonywane obowiązki – to właśnie w tym zakresie specjaliści HR mają możliwość zapewnienia wysokiej jakości (tamże, str. 54).

Zapewnienie elastyczności zatrudnienia oraz mobilności pracowników

W odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu, strategię zarządzania zasobami ludzkimi w coraz większym stopniu są nakierowane na wspieranie elastyczności w organizacji (Nankervis i in., 2011; za: Salamzadeh, Sadat Mirzadeh, 2016, str. 1). Wynika to w dużej mierze z faktu wejścia w tzw. „wiek roboczy” osób zaliczanych do pokolenia Y, określanych, również jako „millenialsi”. Jest to grupa urodzona w latach 1980 – 2000, która charakteryzuje się ogromną otwartością, wykorzystywaniem technologii w codziennym życiu oraz dbałością o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wspomniana elastyczność zatrudnienia może przejawiać się dwojako. Z jednej strony coraz więcej przedsiębiorstw oferuje wykonywanie obowiązków jedynie na część etatu ($\frac{3}{4}$, $\frac{1}{2}$, a nawet $\frac{1}{4}$), dzięki czemu zapewniają swoim pracownikom możliwość znalezienia czasu na realizację celów pozazawodowych, takich jak nauka czy pasje. Z drugiej zaś firmy rozszerzają wachlarz form zatrudnienia – umowa o pracę w wielu przypadkach ustępuje samozatrudnieniu, umowie o dzieło czy umowie zlecenia. Jeśli tylko nawiązanie stosunku pracy w oparciu o wymienione formy jest zgodne z prawem oraz preferowane zarówno przez kandydata, jak i pracodawcę wpływa to pozytywnie na obie strony. Za efekt globalizacji uznaje się natomiast mobilność pracowników. W większym stopniu niż kiedykolwiek dotychczas dominuje przekonanie, że każdy może zostać „obywatelem świata”, z czym związana jest elastyczność zatrudnienia także w aspekcie miejsca zatrudnienia. Każda międzynarodowa firma, będąca w posiadaniu kilku siedzib powinna rozważyć umożliwienie swoim pracownikom wykonywanie zadań z innej niż pierwotna lokalizacji. Działanie to

pozwole zatrudnionym na rozwój i wpłynie pozytywnie na ich poziom przywiązania do organizacji. Efektem braku podjęcia odpowiednich działań i podążania za najnowszymi trendami w aspekcie odpowiadania na potrzeby pracowników może być fluktuacja kadr. Dział zarządzania zasobami ludzkimi jest zobowiązany do wspierania organizacji w aspekcie doradztwa, w jaki sposób zgodnie z prawem, owo elastyczne podejście do zatrudnienia oferować swojej kadrze. Co więcej, specjaliści HR powinni regularnie badać potrzeby pracowników w tym zakresie.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

Jednym z procesów należących do obszaru tzw. twardego HR (obejmującego przede wszystkim sprawy kadrowe pracowników) jest zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Realizacja działań z powyższego zakresu wynika przede wszystkim z regulacji prawnych, którym podlegają przedsiębiorstwa. Każdy z pracodawców odpowiada za bezpieczeństwo osób zatrudnionych i jest tym samym zobowiązany m.in. do przeprowadzania szkoleń wstępnych oraz okresowych, zapewniania odzieży roboczej, jeśli takowa jest na danym stanowisku wymagana, a także dostarczania niezbędnych instrukcji. Jednakże zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa i uchronienie ich przed wypadkiem wymaga podejmowania znacznie bardziej zaawansowanych działań niż jedynie zachowanie zgodności z określonym prawnie standardem. Wydawać by się mogło, że w powyższym obszarze działy HR mogą mieć trudności w implementacji elastycznego i innowacyjnego podejścia. Nie jest to jednak poprawny tok myślenia, albowiem specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi oprócz spełniania formalnych wymogów, mają możliwość aktywnej promocji bezpieczeństwa i higieny pracy, a także nieustannego poszerzania wiedzy pracowników w tym zakresie⁷⁶. Za wyznacznik sukcesu możemy uznać m.in. zrozumienie przez wszystkich zatrudnionych istoty zgodności ich codziennych działań z zasadami BHP, jak również zgłaszanie pracodawcy pomysłów na usprawnienia. Jak zostało wykazane w badaniach przeprowadzonych przez Lee oraz Park (2006, str. 77), podejmowanie działań prewencyjnych i edukacyjnych jest w większym stopniu powiązane z wypadkowością w miejscu pracy niż poziom ryzyka zawodowego ustalony u danego pracodawcy. Choć

⁷⁶ Pozyskano z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5799107/> [12.08.2019]

zaangażowanie działu zarządzania zasobami ludzkimi w te aktywności może różnić się w zależności od kultury organizacyjnej, struktury oraz wielkości przedsiębiorstwa, specjaliści HR powinni postrzegać obszar bezpieczeństwa i higieny pracy jako istotną część swoich codziennych obowiązków.

Zarządzanie zmianą

Zgodnie ze słowami Jonathana Swifta nie ma nic bardziej stałego na świecie niż zmiana (Skrzypek, 2000, str. 144). Jak zostało wspomniane w rozdziale 1. tempo zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji jest coraz wyższe. Przyczyn możemy doszukiwać się w postępującej globalizacji, rozwoju technologii informacyjnych oraz wzrostu konkurencji (Brilman, 2002, str. 375). Nie ulega zatem wątpliwości fakt, iż przedsiębiorstwa zmuszone są do odpowiedniego zarządzania zmianami, które pozwala na uniknięcie chaosu. Dooreward i Benschop (2003; za: Jørgensen, Hyland, 2007) twierdzą, że kluczową rolę w powyższym procesie odgrywa dział HR, bez którego sukces nie jest możliwy. Podobne zdanie prezentuje David Ulrich zgodnie z którego koncepcją jedną z ról, którą powinien pełnić zespół zarządzania zasobami ludzkimi jest agent zmiany (Winnicki – Wejs, Sokolińska, Kawa, 2019, str. 9). W jej ramach, specjaliści HR mogą realizować wiele zróżnicowanych celów. Obszary działania zależą przede wszystkim od sposobu funkcjonowania organizacji, jej strategii oraz obecnych priorytetów. Może to być wsparcie w zakresie zadań zarówno restrukturyzacyjnych, optymalizacyjnych, związanych z transformacją kultury organizacyjnej czy czynnikami rynkowymi, bądź postępowaniem technologicznym, Bez względu na to jakiego obszaru owe zmiany dotyczą, w większości mają wpływ na pracowników i naruszają ich *status quo*, a co za tym idzie *de facto* od nich zależy powodzenie wdrożenia nowych rozwiązań (Wawrzyniak, 2006, str. 507). Jako, że jak twierdzą Fiszer i Marciniak (2018, str. 781), „to, w jaki sposób reagują oni na konieczność modyfikacji istniejącego stanu rzeczy, przesądza o efektach planowanych przeobrażeń i może utrudniać realizację zamierzonego celu”, niezwykle istotną rolę specjalistów HR jest dbanie, aby zatrudnieni rozumieli przyczyny, cel oraz potencjalne skutki podejmowanych działań, co powinno zostać osiągnięte poprzez stworzenie spójnego systemu analizowania, przetwarzania, a także umiejętnego przekazywania informacji pracownikom. W bardziej

praktycznym aspekcie do zakresu odpowiedzialności działu zarządzania zasobami ludzkimi jako agenta zmiany należą także „projektowanie, zarządzanie zarówno potencjałem warunkującym wprowadzenie zmian w organizacji, jak i samą transformacją kultury organizacyjnej” (Winnicka – Wejs, Sokolińska, Kawa, 2019, str. 9) oraz bieżąca współpraca z kierownikami liniowymi (Ulrich, 2001, str. 164 – 204).

Załącznik 2. Autorski model dojrzałości dedykowany procesom zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowany badanym w języku angielskim

Process maturity level	General process level name	Process maturity level description
<p>Crisis 1</p> <p>Dysfunctions relation to functional structure of organization, inter alia: high level of stability, centralization, bureaucracy, employees' independent approach and autonomy.</p>		
<p>Level 1</p>	<p>AD HOC PROCESSES</p>	<p>Processes are realized without any noticeable pattern. If at all, controlled poorly and without using any tools and measures. There is lack of proactive approach, just reactive actions based on occurring incidents. Employees perform activities which are neither linked with each other nor described. Efficiency of those actions depends on employees' level of engagement, not any standards. Since there are no written sources of information, knowledge may be lost when employees leave an organization. HR conforms rather based on set of objectives than on processes.</p>
<p>Crisis 2</p> <p>Lack of systematic processes' updates, processes owners and its link to organization's environment and changes occurring in it. Crucial moment for making decision related to further process approach implementation – organization may either continue and put further efforts to step up to the next process maturity level or may resign at all. The second solution will result in losing the opportunity to increase efficiency in the future.</p>		
<p>Level 2</p>	<p>REPEATABLE AND DEFINED PROCESSES</p>	<p>Processes are realized in more repeatable way than at level 1. Their efficiency/effectiveness level is still dependable on employees and their cooperation with each other, not standardized tools, and measures. Nevertheless, steps of the processes are documented and possess owners assigned. Processes are not related to company's strategy.</p>
<p>Crisis 3</p> <p>Lack of proper mechanisms and tools which are used to measure the efficiency of processes. Due to that all control actions are impossible to be implemented.</p>		
<p>Level 3</p>	<p>MEASURED PROCESSES</p>	<p>Additionally, to what has been achieved at previous levels, at level 3 processes are managed, tracked and their performance is controlled. They are only partially aligned to company's strategy</p>

		and vision, but at least fully tailored to its needs. Internal structures of the processes exist, reference models for processes are used. Employees have awareness with regards to processes' importance. Measurement of processes (tools) exist which helps rewarding employees who are engaged in process management.
Crisis 4		
"Suboptimization crisis", which is caused by lack of holistic approach towards process management and perceiving each process as separate from each other. This crisis results in damaging organization's values.		
Level 4	MANAGED AND EVOLVED PROCESSES	Additionally, to what has been achieved at previous levels, at level 4 processes are followed consistently across all teams and improved continually. They consist of intuitively, automated, repeatable activities. Knowledge transfer is accessible - thanks to that there is no risk of losing knowledge when employee leaves organization. There is full cooperation between internal processes of the company and stakeholders and clients; company is oriented on internal integration of all processes; organizational structure is based on processes. Implementation of process architecture management - links between processes are seen and managed. Management layer is fully engaged in processes realization. Processes are measured.
Crisis 5		
Lack of coherency between process management system and general management system.		
Level 5	OPTIMIZED AND TRANSFORMED PROCESSES	Additionally, to what has been achieved at previous levels, at level 5 processes are improved through both incremental and innovative actions, which has positive impact on overall efficiency and effectiveness. They are completely evolved, measurable, consistent, and agile as well as adaptable to changing environment of the organization and clients' needs and satisfaction. High level of process innovation. HR processes are fully aligned with general organizational processes. Integration of process management system with all other systems which in place, inter alia: project management, organizational structure, IT systems.

Załącznik 3. Narzędzie służące weryfikacji kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Dear Manager / HR Specialist,

Without doubt, HR processes has the influence on company's daily operations. Nevertheless, the question is which of them are the most important from the perspective of internal customers' satisfaction from HR department everyday work? Therefore, I would like to ask for your opinion.

Survey completion should not take more than 2 minutes.

Thank you very much in advance.

1. Please provide name of the company, which you currently work for.

2. Please choose area, which you currently represent in your company.

Management

HR Management

HR

3. Please range HR processes presented below from the most important to the least important from the perspective of internal customers' satisfaction from HR department everyday work.

Please try to think not only from your current company's perspective.

- Benchmarking (comparison of the organization towards others, which has similar size, products, etc.)**

Benchmarking is a process with a purpose of comparing organizational results with the competing companies' achievements or the leaders in the field. As a result, it allows using the best methods applied by these companies.

Building employees' motivation (financial and non – financial factors)

Above process' aims on creating in an organization one coherent motivation system – system of influencing employees which delivers motivation tools related to both financial (e.g., bonuses, prizes) and non – financial (e.g., private medical care) area.

Building organizational culture

The process of building organizational culture consists in promoting company norms and values as well as preferred attitudes and patterns of behavior among employees. Its purpose is to secure the coherence of organizational goals with the professional goals of employees.

Continuous improvement of HR function and HR processes

Process of continuous improvement of HR function and HR processes aim is to meet the expectations set for HR departments. What is more, it aims on delivering value and assuring coherency of all activities undertaken by HR specialists with company's mission and vision as well as its strategy.

Creating employee's experience and employer branding

The process of building “employee experience” and employer branding is about conscious shaping of the employee and business environment experience (including potential candidates, vendors, business partners) acquired at the time of contact with the company.

Creating HR policies and procedures

Creating HR policies and procedures process' aim is to assure continuity of HR department work. This aim is realized mostly thanks to updating and developing employees' knowledge in terms of applied rules in above mentioned area.

Creating wage (salary) regulations

The process aims at employing workers with the appropriate qualifications and supporting the high quality of responsibilities fulfilled by them. Its goal is also to

shape new behaviors, necessary from the perspective of changes taking place in the field of an organization, as well as to motivate to gain professional success and keep the well-qualified and effective individuals in the company (Smyk, 2002, p. 138).

Developing employees' competencies

The aim of the process is to ensure the company with the appropriate qualifications and motivation of the employed, which allow the realization of the established strategy. The development of employee competencies is a prerequisite for building the competitiveness of enterprises, acquiring new markets as well as developing modern products, technologies, and services.

Developing HR tools

Developing HR tools is related mostly to active modification of company's software, accessible for all employees, so that it is not only coherent with law and current firm's needs, but as well with latest technological achievements.

Employees' adaptation and integration process (into organizational environment)

The process of adaptation and integration aims to acknowledge an employee with the work organization in the company, its procedures, organizational culture as well as the corporate values. The detailed process embraces adapting employee to the conditions and requirements of a given role, enabling the stress-free start of work, shaping knowledge of a newly hired employee of the company and job position, acquainting an employee with accepted standards and norms as well as modeling the appropriate approach towards handled tasks and responsibilities.

Formation of management styles in the company

Formation of management styles in the company process' aim is to recruit, select and train managers to let their management style become coherent with company's organizational culture and promoted values.

HR Administration

Personnel administration process aims at taking care of an employee, mainly in documents management. The tasks of employees responsible for the process include i.a. preparation of an agreement and files for a new hire, submission of the employment to the appropriate institution, registration of an employee in the human resources management system, setup of personal files, conduct of ongoing changes and assurance of their compliance with the law provisions, tracking of important deadlines (fixed-term contracts, medical check-ups, OHS training sessions) as well as handling personnel and payroll issues connected to the employment termination.

Improving organization's communication

Improving organization's communication process include activities, which aim on assuring smooth exchange of verbal and non – verbal messages directed to and coming from senior management.

Introducing new technologies (mostly into HR field)

Introducing new technologies into HR field is crucial due to newest discoveries in information and communication area. Via tasks realized in above-mentioned scope company may respond to clients' requirements and challenges.

Change management

The role of HR specialists in the change management process, to a large extent, pertains to the broadly defined preparation of employees, including both managers and regular workers. The areas, which should be considered, are the following: ensuring knowledge and skills necessary to understand the needs of an organization and situation, in which the company has found itself, undertaking the appropriate measures, when a rejection to changes might appear, communication and relations management.

Managing Health and Safety processes

One of the basic tasks of HR department is to undertake actions in the field of occupational health and safety which most of all include attention to the formal aspects, organizing initial and recurring trainings, introducing an employee with occupational risk, but also promoting the appropriate attitudes.

Managing processes related to costs of work

The process of shaping labor costs includes the actions for optimization (in practice, most often reduction) (Papaj, 2016, p. 95) of the cost of human resources endured by the company. The labor costs are considered as “the complete compensation in cash or nature, paid by the employer to the employee in return for the employee’s work done in the billing period” (Chład, 2016, p. 177).

Managing processes related to leaving employees

The process of supporting employees leaving the company aims at complying the formalities, which are necessary in the light of the labor law provisions, as well as serving as a form of goodbye with an employee leaving the company. It allows the individual to point out the reason for leaving and the areas, in which the company can take corrective measures. Any actions undertaken in relation to the described process have a positive influence on “employee experience” and creating the employer’s image.

Managing processes related to work effectiveness

Supporting work effectiveness process is realized via actions, which belong to different other processes related to human resources. Among many these can be the following: creating proper metrics, data analysis, training sessions, managing people’s development, implementing new tools as well as improving processes.

Motivating

Main aim of motivating people is “influencing worker’s behavior by using relevant stimulations, which will let this person undertake actions coherent with company’s aims (Leśniewski, Berny, 2011, p. 99).

Recruitment and selection

Recruitment aims at gathering the appropriate number of candidate applications for a particular position. Subsequently, the selection process is initiated. It determines the person, whose professional profile meets the job requirements to the greatest extent.

Resource planning (number of employees that should be hired)

Resource planning is the process, which aims at ensuring the adequate number of human resources, in a way to avoid both loss of means, when we deal with too many employees, and the potential underestimation and risk that some tasks will not be fulfilled.

Stimulating creativity and innovation among employees

HR specialists undertake a series of measures being used to build engagement, which promotes solving problems in an unconventional way and generating new ideas, it therefore stimulates creativity and innovation of employees. Most often the span of these activities embraces sharing the appropriate information, trainings and ensuring a satisfactory remuneration (Pfeffer, 1998; Marchington, Grugulis, 2000; quotation after: Gould – Williams, Davies, 2005, p. 6; Legge, 1995, p. 67).

Supporting employee’s assessment process

The process of supporting employee’s assessment process is conducted in view of the willingness to ensure the highest quality of the tasks performed by employees. Furthermore, it serves as a tool for the development of personnel competencies and helps individuals to achieve the better results.

Supporting employees' development and managing overall learning process

The process of supporting the development of employees and trainings aims at “configuring undertakings of enriching knowledge, developing capabilities, shaping values, attitudes, motivation and skills (...), these activities lead to the rise of [personnel] efficiency as well as the market value growth of human resources” (Pocztowski, 2003, p. 294).

Supporting employees' job satisfaction

Process of supporting employees' job satisfaction is based on shaping a positive employee approach to the organization, their duties, and colleagues. It can be seen inter alia in fulfilling professional or developmental employee goals, assuring the right atmosphere at work, or sharing certain benefits resulting from taking up employment.

Supporting flexibility of employment and employees' mobility

The aim of the process of ensuring the flexibility of employment and mobility by HR specialists is to provide the conditions under which achieving the above is possible. This kind of activities includes the implementation of solutions in the field of working time in accordance with the labor law (interrupted working time, equivalent working time), the new employment forms (B2B, telework) as well as legal, personnel and organizational support for employees interested in e.g., changing the work location.

Supporting processes related to CSR (Corporate Social Responsibility)

In the above process, the aim is to consider of the company's activities the pro-social and pro-ecological aspects as well as taking active measures for the benefit of these ideas. Should not only the HR department designate the areas of involvement, but also serve as a promotor of these actions among the employed people.

Supporting processes related to quality management

The process is to pay attention to using procedures, employing appropriately skilled personnel as well as ensuring the undisturbed flow of information (Marciniak, 2006, p. 47), so that the employees demonstrated a positive attitude and high motivation towards the implementation of actions in the field of quality management.

Supporting work – life balance of employees

The above process aims at HR specialists to undertake activities supporting employees in keeping the balance between a personal life and a time they spend to fulfill their work duties. The span of these activities includes, e.g., enabling remote work, assuring flexible working hours, organizing sessions increasing employees' awareness in the field of a health care and physical activity classes (e.g., yoga).

Other _____

Załącznik 4. Narzędzie służące badaniu poziomu dojrzałości procesowej w języku polskim

Rekrutacja i selekcja		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany, co sprawia, że działania w zakresie rekrutacji i selekcji są podejmowane reaktywnie i w wyniku pojawiającej się potrzeby. Nie są ustalone etapy realizacji procesu. Brakuje jednolitości w aspekcie poszukiwania kandydatów oraz ich późniejszego wyboru, co sprawia, że dla każdej jednostki proces rekrutacji i selekcji może wyglądać inaczej.
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak mało rozbudowany i niewystarczająco szczegółowy. Poszukiwanie kandydatów i ich późniejszy wybór odbywa się zgodnie z ustalonymi etapami, niemniej jednak pojawiające się problemy nadal rozwiązywane są na zasadzie "od przypadku do przypadku". Działania w zakresie procesu rekrutacji i selekcji podejmowane są reaktywnie w wyniku pojawiającej się potrzeby. Treść dokumentu z opisem procesu dostępna jest jedynie dla pracowników działu HR oraz wybranych kierowników zespołów. Kandydaci nie są świadomi z ilu oraz jakich etapów składa się proces selekcji, w którym biorą udział. Proces nie jest powiązany ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstwa.
	3	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany. W dokumencie przedstawione są etapy procesu, dotyczące zarówno kandydatów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Treść dokumentu dostępna jest dla pracowników działu HR oraz całej kadry zarządzającej. Poszczególne etapy procesu selekcji są przedstawiane kandydatom biorącym w nim udział w formie ustnej (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym). Proces jest częściowo powiązany ze strategią, misją i wizją firmy i przebiega zgodnie z ustalonymi na poziomie drugim etapami.
	4	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany, zarówno na poziomie etapów niezbędnych do jego przeprowadzenia (dla kandydatów zewnętrznych i wewnętrznych), jak i działań, które powinny zostać podjęte w przypadku pojawienia się problemów, a treść dokumentu jest dostępna dla wszystkich pracowników firmy (w odpowiednim zakresie w zależności od uprawnień pracowniczych). Poszczególne etapy procesu selekcji są przedstawiane

		kandydatom biorącym w nim udział w formie pisemnej (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym). Proces jest spójny z innymi procesami, zarówno tymi realizowanymi przez dział HR, jak i pozostałe działy przedsiębiorstwa. Proces jest powiązany ze strategią, misją i wizją firmy.
	5	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany, zarówno na poziomie etapów niezbędnych do jego przeprowadzenia (dla kandydatów zewnętrznych i wewnętrznych), jak i działań, które powinny zostać podjęte w przypadku pojawienia się problemów. Dodatkowo przedstawione są powiązania z innymi procesami należącymi do obszaru ZZL, a treść dokumentu jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników. Proces rekrutacji i selekcji jest spójny z innymi procesami firmowymi i powiązany z procesami rozwoju i dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji, wprowadzania pracownika do organizacji, zarządzania kompetencjami w taki sposób, aby zapotrzebowanie na nowych pracowników było bardziej przewidywalne, a ewentualne braki kadrowe miały jak najmniejszy wpływ na realizację strategii biznesowej. Poszczególne etapy procesu selekcji są przedstawiane kandydatom biorącym w nim udział w formie pisemnej (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym). Proces rekrutacji i selekcji jest uznawany za kluczowy z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa.
Opomiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru rekrutacji i selekcji podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	Efektywność procesu mierzona jest reaktywnie, np. w wyniku pojawiającej się prośby od kadry zarządzającej. Najczęściej weryfikacja ta ma charakter jedynie wycinkowy i nie zakłada holistycznego spojrzenia na efektywność procesu.
	3	Do procesu przypisanych jest kilka podstawowych mierników efektywności (m.in. jakość aplikacji, skuteczność metod rekrutacyjnych, ocena procesu przez kandydata), niemniej jednak dane zbierane są manualnie i nie podlegają dalszej analizie, a co za tym idzie wnioski na ich podstawie nie są wyciągane.
	4	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, także mierniki kosztowe (m.in. koszt zatrudnienia jednego pracownika, koszty rotacji, koszty błędnej rekrutacji). Dane są zbierane manualnie, a następnie na ich podstawie generowane są raporty. Wnioski z analiz są przesyłane do kadry zarządzającej.

	5	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, także mierniki kosztowe. Dane są zbierane automatycznie, a na ich podstawie generowane są raporty wraz z wnioskami, do których kadra zarządzająca ma nieustannie dostęp. Na podstawie raportów i zawartych w nich wnioskach pracownicy HR odpowiedzialni za rekrutację i selekcję, przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność.
Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym nie ma możliwości jego regularnej weryfikacji. To, czy podejmowane aktywności będą doskonałe oraz w oparciu o jakie założenia zależy jedynie od jednostki prowadzącej dany proces rekrutacji i selekcji. W związku z tym wykorzystywane metody mogą okazać się przestarzałe i nie przystające do obecnych realiów.
	2	Proces jest weryfikowany przez pracowników działu HR pod kątem zawartych w dokumencie informacji i danych, niemniej jednak nie jest to działanie nastawione na doskonalenie, a raczej związane z zapewnieniem poprawności danych. Zmiany wprowadzane są najczęściej w wyniku implementacji nowych regulacji prawnych przez ustawodawcę.
	3	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Treść dokumentu nie jest konsultowana z kadrą zarządzającą ani sprawdzana pod kątem zmian zewnętrznych.
	4	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Jednym z istotnych celów jest automatyzacja. Kadra zarządzająca ma nieustanny wgląd w treść dokumentu i jest zachęcana przez pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi o dzielenie się uwagami.
	5	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Propozycje zmian mających na celu doskonalenie są na bieżąco omawiane z kadrą zarządzającą, a dział HR proaktywnie inicjuje dyskusje w powyższym temacie. Zespół ZZL poszukuje nieustannie innowacji i możliwości

		usprawnienia pracy bazując na wzajemnych doświadczeniach, ale i aktualnej wiedzy specjalistycznej.
Właściciele	1	Proces prowadzony jest przez kierownika zespołu bez wsparcia funkcji HR lub ekspertów z danej dziedziny, w związku z czym brakuje ustalonego odgórnie "właściciela" procesu. Alternatywnie za proces na stałe odpowiedzialna jest firma zewnętrzna (np. agencja rekrutacyjna), a kierownik zespołu jedynie ostatecznie akceptuje kandydata.
	2	Proces prowadzony jest przez kierownika zespołu z drobnym wsparciem pracowników działu HR, bądź działu administracji (ogranicza się ono do transakcyjnej / administracyjnej części pracy dotyczącej rekrutacji, bądź ewentualnie wstępnej selekcji aplikacji). W obrębie działu HR działania z zakresu rekrutacji i selekcji przypisywane są pracownikom ad hoc, zatem żaden z nich nie jest stałym "właścicielem" procesu.
	3	Wraz z kierownikiem zespołu współwłaścicielami procesu stają się pracownicy działu HR – nie są to jednak osoby odpowiedzialne tylko i wyłącznie za zadania z zakresu rekrutacji i selekcji. Osoby te w sposób reaktywny wspierają kierownika zespołu w uzupełnieniu pojawiających się wakatów. Spotkania z kandydatami i odpowiedzialność decyzyjna często nadal spoczywa na kierowniku zespołu. Decyzja podejmowana jest bez udziału przedstawiciela HR, bądź przedstawiciel HR pełni jedynie funkcję osoby umawiającej spotkania. Alternatywnie bierze udział jedynie w spotkaniach, dotyczących wyboru kandydata w wybranych procesach np. na stanowiska kierownicze.
	4	Zespół osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji (wyodrębniony z działu HR) podzielony jest na specjalizacje (administracja, pozyskiwanie kandydatów, zarządzanie procesem, analiza danych). Kierownik zespołu wspierany jest przez dedykowaną funkcję nadzorującą wszystkie etapy rekrutacji i selekcji oraz zaangażowaną w proces decyzyjny. W dokumencie opisującym proces wskazane są konkretne zewnętrzne zasoby, których pomoc może być niezbędna w okresach zwiększonej aktywności rekrutacyjnej (tymczasowe wsparcie agencji rekrutacyjnych, bądź łowcy talentów / zlecenie wykonania usługi firmie zewnętrznej). Proces dokładnie opisuje w jakich sytuacjach osoby odpowiedzialne mogą skorzystać ze wspomnianego wsparcia zewnętrznego. Co więcej, duży nacisk położony jest na pełne wykorzystywanie możliwości wewnętrznych zespołu rekrutacji i selekcji.

	5	Zespół osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji z sukcesem wspiera kadrę zarządzającą, realizując proaktywnie działania w powyższym zakresie, jak również z zakresu planowania sukcesji i zarządzania fluktuacją. Co więcej, każdy z członków zespołu rekrutacji i selekcji posiada wyznaczonego sukcesora tak, aby zminimalizować ryzyko utraty wiedzy w przypadku sytuacji losowych.
Narzędzia / Metody	1	Do realizacji działań z zakresu rekrutacji i selekcji nie są wykorzystywane żadne narzędzia oprócz ogłoszeń rekrutacyjnych (np. nie są wykorzystywane opisy stanowisk do ustalenia wymagań w danej roli) i tylko jedna metoda selekcyjna; kandydaci są pozyskiwani w sposób pasywny, a ich wiedza i doświadczenie są następnie weryfikowane przy użyciu wywiadu nieustrukturyzowanego. W związku z tym wiele aplikacji nie jest dopasowanych do wymagań stanowiskowych, a osoby prowadzące proces selekcji popełniają błędy (np. efekt HALO - tendencja do automatycznego, pozytywnego, bądź negatywnego przypisywania cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia). Wszystkie zadania w ramach procesu wykonywane są w sposób manualny. Dane o kandydatach nie są agregowane, co powoduje chaos.
	2	Do realizacji działań z zakresu rekrutacji i selekcji, w tym zbierania wszelkich danych podczas realizacji powyższego procesu wykorzystywany jest przede wszystkim pakiet MS Office. Pliki uzupełniane są w sposób manualny. Osoby prowadzące proces korzystają z podstawowych metod rekrutacji i selekcji (m.in. w selekcji weryfikacja manualna aplikacji oraz w rekrutacji wywiad ustrukturyzowany) oraz podstawowych narzędzi (m.in. opis stanowiska, profil stanowiska).
	3	Do realizacji działań z zakresu rekrutacji i selekcji, w tym zbierania wszelkich danych wykorzystywane jest autorskie narzędzie stworzone wewnątrz organizacji oraz w ograniczonym zakresie pliki MS Office, które uzupełniane są w sposób manualny. Pozwala to na podstawową analizę danych i wyciąganie wniosków oraz podejmowanie bardziej zobiektywizowanych decyzji. Kandydaci pozyskiwani są w sposób aktywny, ale tylko jeśli zachodzi ewidentna potrzeba (poprzez nawiązanie ze strony rekrutera kontaktu w mediach społecznościowych / wystawienie ogłoszenia na portalach branżowych). Osoby prowadzące proces selekcji wykorzystują kilka metod selekcji (m.in. wywiad ustrukturyzowany, próbki pracy, weryfikacja referencji), dzięki czemu ostateczna decyzja co do wyboru kandydata jest bardziej zobiektywizowana.
	4	Do realizacji działań z zakresu rekrutacji i selekcji, w tym zbierania wszystkich danych wykorzystywane jest profesjonalne narzędzie stworzone przez firmę

		<p>zewnętrzną (np. HRMS) oraz w bardzo ograniczonym zakresie pliki MS Office, które uzupełniane są częściowo automatycznie i częściowo manualnie. Dzięki temu możliwe jest raportowanie danych oraz podejmowanie w pełni obiektywnych decyzji, zarówno przez pracowników działów HR, jak i kadre zarządzającą. Zapotrzebowanie na nowych kandydatów jest analizowane w oparciu o prognozy i strategię organizacji, co powoduje proaktywne rozpoczęcie przez rekruterów poszczególnych procesów. Kandydaci są poszukiwani aktywnie, także dzięki starannie wdrażanej strategii budowania wizerunku. Organizacja wykorzystuje zróżnicowane metody rekrutacyjne; ogłoszenia zamieszczane są w mediach społecznościowych, na portalach branżowych, przedstawiciele firmy reprezentują firmę na targach pracy. Metody selekcyjne są rozbudowane; oprócz poprzednio wymienionych wykorzystywane są także ośrodki oceny, kwestionariusze osobowości, testy psychometryczne. W przedsiębiorstwie funkcjonują programy (m.in. współpraca z uczelniami, absolwentami, program poleceń pracowniczych), mające na celu realizację procesu w sposób jak najbardziej wydajny i efektywny.</p>
5		<p>Do realizacji działań z zakresu rekrutacji i selekcji, w tym zbierania wszelkich danych wykorzystywane jest profesjonalne narzędzie stworzone przez firmę zewnętrzną (np. HRMS), które zaczytuje dane automatycznie i jest kompatybilne z innymi narzędziami z zakresu ZZL. Raporty i wnioski wyciągane na ich podstawie są dostępne dla kadry zarządzającej. Poszczególne procesy są rozpoczynane proaktywnie. Poprzedni poziom zostaje wzbogacony o wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesie wstępnej selekcji, a administracja rekrutacyjno - selekcyjna w dużej mierze jest zautomatyzowana. Wykorzystywany jest bogaty wachlarz metod selekcji i oceny kandydatów, które dopasowywane są do konkretnego procesu; stanowiska i wymagań, które ów proces dotyczy.</p>

Administracja kadrowa		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany, co sprawia, że działania w tym zakresie są podejmowane reaktywnie i w wyniku pojawiającej się potrzeby. Nie istnieją ustalone sposoby realizacji poszczególnych zadań z zakresu administracji kadrowej (instrukcje).
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak mało rozbudowany i niewystarczająco szczegółowy, co prowadzi do rozwiązywania dużej części pojawiających się problemów "od przypadku do przypadku". W dokumencie opisane są jedynie sposoby realizacji podstawowych zadań z zakresu administracji kadrowej. Treść dokumentu dostępna jest tylko dla pracowników działu HR. Proces nie jest powiązany ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstwa.
	3	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany. Każde zadanie realizowane regularnie przez dział HR z zakresu administracji kadrowej jest opisane, co sprawia, że wszyscy pracownicy w przewidywalnych sytuacjach podejmują spójne działania. Treść dokumentu dostępna jest dla pracowników działu HR oraz całej kadry zarządzającej. Proces jest częściowo powiązany ze strategią, misją i wizją firmy i przebiega zgodnie z ustalonymi na poziomie drugim etapami.
	4	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany, dzięki czemu oprócz opisów regularnie realizowanych zadań przez dział HR z zakresu administracji kadrowej dokument zawiera, także opis zadań, które wykonywane są z mniejszą częstotliwością. Treść dokumentu jest dostępna dla wszystkich pracowników firmy (w odpowiednim zakresie w zależności od przypisanych uprawnień pracowniczych). Proces jest powiązany ze strategią, misją i wizją firmy.
	5	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany. Ponad to, co zawarte jest w dokumencie na poziomie czwartym, znajdują się tam także przedstawione powiązania z innymi procesami należącymi do obszaru ZZL. Treść procesu jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników (w odpowiednim zakresie w zależności od przypisanych uprawnień pracowniczych). Proces administracji kadrowej jest uznawany za kluczowy z punktu widzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Opomiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru administracji kadrowej podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	Efektywność procesu mierzona jest reaktywnie, np. w wyniku pojawiającej się prośby od kadry zarządzającej. Najczęściej weryfikacja ta ma charakter jedynie wycinkowy i nie zakłada holistycznego spojrzenia na efektywność procesu (weryfikacja jednego, bądź dwóch podstawowych mierników).
	3	Do procesu przypisanych jest na stałe kilka podstawowych mierników zakładających weryfikację jego efektywności (m.in. wskaźnik dostępu do usług kadrowych), niemniej jednak dane zbierane są manualnie i nie podlegają dalszej analizie, a co za tym idzie wnioski na ich podstawie nie są wyciągane.
	4	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, w tym mierniki kosztowe (m.in. współczynnik udziału kosztów zasobów ludzkich w kosztach całej organizacji). Dane są zbierane manualnie, a następnie na ich podstawie generowane są raporty. Wnioski z analiz są przesyłane do kadry zarządzającej.
	5	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, w tym mierniki kosztowe. Dane są zbierane automatycznie; podobnie automatycznie generowane są raporty wraz z wnioskami, do których kadra zarządzająca ma nieustannie dostęp. Na podstawie raportów i zawartych w nich wnioskach pracownicy HR odpowiedzialni za administrację kadrową, przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność.
Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym nie ma możliwości jego regularnej weryfikacji. To, czy podejmowane aktywności będą doskonalone oraz w oparciu o jakie założenia zależy jedynie od jednostki wykonującej zadania w ramach administracji kadrowej. W związku z tym część danych może okazać się przestarzała i nie przystająca do obecnych realiów.
	2	Proces jest regularnie weryfikowany pod kątem zawartych w nim informacji i danych, niemniej jednak nie jest to działanie nastawione na doskonalenie, a raczej związane z zapewnieniem poprawności danych. Jeśli proaktywnie owe zmiany wprowadzane są najczęściej w wyniku implementacji nowych regulacji prawnych przez ustawodawcę.
	3	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników działu HR, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak

		również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Treść dokumentu nie jest konsultowana z kadrą zarządzającą ani sprawdzana pod kątem zmian zachodzących na zewnątrz organizacji.
	4	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników działu HR, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Kadra zarządzająca ma nieustanny wgląd w treść dokumentu i jest zachęcana przez pracowników działu HR o dzielenie się uwagami.
	5	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników działu HR, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Dział HR poszukuje nieustannie innowacji i możliwości usprawnienia pracy bazując na wzajemnych doświadczeniach, ale i aktualnej wiedzy specjalistycznej. Zmiany są na bieżąco omawiane z kadrą zarządzającą, a dział HR proaktywnie inicjuje dyskusje w powyższym temacie.
Właściciele	1	Zadania z zakresu administracji kadrowej wykonywane są ad hoc przez różnych członków działu HR, zatem brakuje osoby odpowiedzialnej / osób odpowiedzialnych za proces. Alternatywnie za całościową realizację procesu na stałe odpowiedzialna jest firma zewnętrzna.
	2	Każdy z pracowników działu HR ma w swoim zakresie odpowiedzialności przypisane wybrane zadania z zakresu administracji kadrowej, zatem (podobnie jak na poziomie pierwszym) brakuje osoby odpowiedzialnej / osób odpowiedzialnych całościowo za proces.
	3	Część z pracowników działu HR jest odpowiedzialna jedynie za obszar administracji kadrowej, dzięki czemu z większą łatwością stają się oni specjalistami w swojej dziedzinie. Każdy z pracowników należących do tego zespołu odpowiada za konkretne zadania realizowane w ramach opisywanego procesu, niemniej jednak posiada ogólną wiedzę o każdym wycinku procesu administracji kadrowej.
	4	Zespół osób odpowiedzialnych za proces administracji kadrowej (wyodrębniony z działu HR) podzielony jest na specjalizacje (np. przyjmowanie nowych pracowników, odpowiadanie na zapytania pracowników, pozyskiwanie dokumentów w procesie zatrudniania obcokrajowców, itd.). Informacje odnośnie właścicieli są dostępne dla wszystkich pracowników tak, aby byli oni świadomi, który ze specjalistów będzie w stanie wesprzeć zatrudnionych przy rozwiązaniu danego problemu.

	5	<p>Zespół osób odpowiedzialnych za proces administracji kadrowej (jak zostało przedstawione w punkcie czwartym) z sukcesem wspiera kadrę zarządzającą, realizując proaktywnie działania w powyższym zakresie, jak również współpracuje z osobami odpowiedzialnymi za pozostałe procesy ZZL. Co więcej, każdy z członków zespołu administracji kadrowej posiada wyznaczonego sukcesora tak, aby zminimalizować ryzyko utraty wiedzy w przypadku sytuacji losowych.</p> <p>Zespół współpracuje w zakresie administracji kadrowej z wyznaczonymi w tym celu przedstawicielami kadry zarządzającej.</p>
Narzędzia / Metody	1	<p>Pracownicy wykonujący zadania z zakresu administracji kadrowej do obsługi kadrowej pracowników wykorzystują jedynie programy dostępne w ramach pakietu MS Office. Istnieje wiele plików i baz danych, które dostępne są jedynie dla pracowników działu HR, co powoduje chaos i dezinformację. Pliki są uzupełnianie w pełni manualnie.</p> <p>W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywana jest jedynie poczta elektroniczna.</p>
	2	<p>Pracownicy wykonujący zadania z zakresu administracji kadrowej do obsługi kadrowej pracowników wykorzystują narzędzie / narzędzia (np. systemy, aplikacje, bazy danych) stworzone wewnętrznie w organizacji, bądź takie, które zostały zakupione od firmy zewnętrznej oraz pakiet MS Office, co sprawia, że dane są przechowywane w kilku miejscach. Pliki i bazy danych są uzupełniane w pełni manualnie, ponieważ nie ma pomiędzy nimi połączenia, zatem nie istnieje możliwość automatycznego zaczytywania. Pliki dostępne są jedynie dla pracowników działu HR oraz w ograniczonym zakresie dla kadry zarządzającej, co sprawia, że kierownicy są zmuszeni przekazywać prośby o większość informacji bezpośrednio do specjalistów HR.</p> <p>W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywana jest jedynie poczta elektroniczna.</p>
	3	<p>Pracownicy wykonujący zadania z zakresu administracji kadrowej do obsługi kadrowej pracowników wykorzystują narzędzia stworzone wewnętrznie w organizacji oraz takie, które zostały zakupione od firmy zewnętrznej (służą one realizacji celów administracji kadrowej). Dane nadal wprowadzane są w sposób manualny, a pomiędzy narzędziami nie ma połączenia zatem nie istnieje możliwość automatycznego zaczytywania. Narzędzie jest dostępne dla kadry zarządzającej, natomiast kierownicy nie mają możliwości generowania raportów na bazie znajdujących się w nim danych.</p>

		W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywana jest jedynie poczta elektroniczna.
	4	Pracownicy wykonujący zadania z zakresu administracji kadrowej do obsługi kadrowej pracowników wykorzystują narzędzie stworzone wewnątrz organizacji, bądź takie, które zostało zakupione od firmy zewnętrznej (służy ono realizacji wszystkich celów administracji kadrowej), dzięki czemu dane są przechowywane w jednym miejscu. Dane, jeśli tylko jest to możliwe zczytywane są automatycznie. Narzędzie jest dostępne dla wszystkich pracowników (w zakresie zależnym od zajmowanego stanowiska). Przy jego użyciu kierownicy mają możliwość generowania raportów, a pracownicy aktualizacji swoich danych. W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywana jest poczta elektroniczna oraz osobne narzędzie służące obsłudze zgłoszeń pracowniczych.
	5	Narzędzie omawiane na poziomie czwartym, na poziomie piątym dodatkowo ma połączenie z innymi narzędziami funkcjonującymi w firmie, a dane pomiędzy nimi zczytywane są automatycznie. Pozwala to na zaawansowane raportowanie, a następnie wykorzystywanie danych do niezbędnych analiz. W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywane jest wspomniane na poziomie czwartym osobne narzędzie służące obsłudze zgłoszeń pracowniczych.

Budowanie kultury organizacyjnej		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Pracownicy działu HR nie dbają o spójność swoich zachowań z wartościami organizacyjnymi, a także nie weryfikują czy powyższą spójność zachowują pozostali pracownicy firmy.
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak w stosunkowo ograniczonym zakresie; przedstawia jedynie działania z zakresu ZZL, które jednocześnie budują kulturę organizacyjną. W związku z tym nawet jeśli pracownicy działu HR podejmują aktywności budujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jest to wynik realizacji innych zadań. W procesie rekrutacji i selekcji wartości kandydatów są weryfikowane, niemniej jednak nie jest to

		kryterium podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu danej jednostki. Treść dokumentu jest dostępna jedynie dla pracowników działu HR. Proces nie jest powiązany ze strategią, misją i wizją przedsiębiorstwa.
	3	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany w zakresie wszystkich istotnych działań podejmowanych przez dział HR w obszarze budowania kultury organizacyjnej. Podczas procesu rekrutacji i selekcji wykorzystywane jest kryterium spójności z wartościami przedsiębiorstwa, niemniej jednak stanowi ono jedynie pomocnicze źródło informacji. Jedynie część procesów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest spójna z reprezentowaną przez organizację kulturą. Treść dokumentu dostępna jest dla pracowników działu HR oraz całej kadry zarządzającej. Proces jest częściowo powiązany ze strategią, misją i wizją firmy.
	4	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany, nie tylko w zakresie wszystkich istotnych działań podejmowanych przez dział HR w obszarze budowania kultury organizacyjnej, ale także w aspekcie współpracy z pozostałymi działami przedsiębiorstwa oraz powiązaniem z innymi procesami ZZL. Wszystkie procesy ZZL są spójne z kulturą organizacyjną firmy. Wartości wyznawane przez kandydatów są weryfikowane pod kątem tych, które są uznawane za istotne w przedsiębiorstwie; jest to jedno z kluczowych kryteriów przy wyborze kandydata. Treść dokumentu jest dostępna dla wszystkich pracowników firmy. Proces jest powiązany ze strategią, misją i wizją firmy.
	5	Na poziomie piątym, ponad to co zostało osiągnięte na poziomie czwartym, przedstawiciele działu HR mogą być postrzegani jako wzory do naśladowania (ang. role models) w aspekcie promowanych przez nich wartości. Co więcej, w trakcie procesu rekrutacji i selekcji są odpowiedzialni za weryfikację czy profil danego kandydata będzie odpowiedni dla funkcjonującej kultury organizacyjnej. W przypadku braku takiej pewności powyższe może stać się powodem do odmówienia przyjęcia do pracy. Wszyscy pracownicy są aktywnie zachęceni do promowania kultury przedsiębiorstwa. Proces budowania kultury organizacyjnej jest uznawany za kluczowy z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa.
Opomiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru budowania kultury organizacyjnej podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	Efektywność poszczególnych działań mających na celu budowanie kultury organizacyjnej nie jest mierzona. Wyjątkiem są obowiązkowe szkolenia, których

		treść przynajmniej częściowo porusza kwestię kultury organizacyjnej; poziom ich wykonania jest sprawdzany i w części firm raportowany do regionu.
	3	Do procesu przypisanych jest kilka mierników zakładających weryfikację jego efektywności (m.in. weryfikacja wiedzy pracowników na temat misji, wizji oraz preferowanych w przedsiębiorstwie zachowań, stopień znajomości wartości organizacyjnych wśród pracowników oraz stopień znajomości ogólnych oczekiwań wobec pracowników), niemniej jednak dane zbierane są manualnie (najczęściej ustnie) i nie podlegają dalszej analizie, a co za tym idzie wnioski na ich podstawie nie są wyciągane.
	4	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności (m.in. stopień znajomości nieformalnych zasad obowiązujących w firmie, jak np. sposób powitania współpracowników, stopień znajomości określonych symboli oraz pojęć wykorzystywanych powszechnie w firmie). Dane są zbierane manualnie, niemniej jednak z kilku źródeł, co sprawia, iż zwiększa się stopień ich wiarygodności np. z ankiet wypełnianych przez kandydatów po zakończonym procesie rekrutacji i selekcji, z ankiet wypełnianych przez nowozatrudnionych pracowników po zakończeniu procesu adaptacji, bądź ankiet satysfakcji wypełnianych przez wszystkich pracowników. Na podstawie zebranych danych generowane są raporty, jednak bez opisu wniosków.
	5	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności. Dane są zbierane automatycznie m.in. ze wspomnianych na poziomie czwartym źródeł, a na ich podstawie generowane są raporty wraz z wnioskami, do których kadra zarządzająca ma nieustannie dostęp. Na podstawie raportów i zawartych w nich wnioskach pracownicy HR odpowiedzialni poszczególne działania w zakresie budowania kultury organizacyjnej, przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność.
Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym nie ma możliwości jego regularnej weryfikacji.
	2	Proces jest regularnie weryfikowany przez pracowników działu ZZL, niemniej jednak wynika to głównie z narzuconych założeń firmowych. Zmiany wynikają jedynie z chęci zapewnienia poprawności danych.
	3	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Treść dokumentu

		nie jest konsultowana z kadrą zarządzającą ani sprawdzana pod kątem zmian zewnętrznych.
	4	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Kadra zarządzająca ma nieustanny wgląd w treść dokumentu i jest zachęcana przez pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi o dzielenie się uwagami.
	5	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Zespół ZZL poszukuje nieustannie innowacji i bada rynek pod kątem nowych sposobów kształtowania kultury organizacyjnej. Zmiany są na bieżąco omawiane z kadrą zarządzającą, a dział HR proaktywnie inicjuje dyskusje w powyższym temacie.
Właściciele	1	Pracownicy działu HR nie czują się odpowiedzialni za budowanie kultury organizacyjnej, zatem nie podejmują działań w tym zakresie.
	2	Pracownicy działu HR realizując swoje codzienne obowiązki mają na uwadze cel, jakim jest budowanie kultury organizacyjnej, niemniej jednak nie podejmują aktywnie działań w tym zakresie. Dział zarządzania zasobami ludzkimi nie współpracuje z przedstawicielami pozostałych działów ani nie wspiera podejmowanych przez nich aktywności w zakresie budowania kultury organizacyjnej.
	3	Każdy z pracowników działu HR ma w swoich obowiązkach budowanie kultury organizacyjnej np. promowanie misji i wizji przedsiębiorstwa, w związku z czym odpowiedzialność za poszczególne działania rozmywa się, a przełożonemu trudno egzekwować stopień ich wykonania. Dział HR nie współpracuje z przedstawicielami pozostałych działów ani nie wspiera podejmowanych przez nich aktywności w zakresie budowania kultury organizacyjnej.
	4	Każdy z pracowników działu HR ma w swoich obowiązkach konkretne działania z zakresu budowania kultury organizacyjnej, co sprawia, iż przełożony w łatwy sposób weryfikuje postępy. Pomimo realizacji zadań poszczególni pracownicy działu HR nie współpracują z przedstawicielami pozostałych działów ani nie wspiera podejmowanych przez nich aktywności w zakresie budowania kultury organizacyjnej.

	5	Na poziomie piątym poszczególni pracownicy działu HR odpowiedzialni za działania z zakresu budowania kultury organizacyjnej stają się jednocześnie „kierownikami projektów” realizowanych w powyższym procesie. Współpracują aktywnie z wybranymi w tym celu przedstawicielami kadry zarządzającej i pracownikami. W przedsiębiorstwie działają zespoły podejmujące zróżnicowane aktywności (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) na rzecz budowania kultury organizacyjnej.
Narzędzia / Metody	1	Dział zarządzania zasobami ludzkimi nie wykorzystuje żadnych narzędzi i metod służących budowaniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.
	2	Pracownicy działu HR wykorzystują jedynie narzędzia z zakresu MS Office do realizacji zadań powiązanych z budowaniem kultury organizacyjnej, w związku z czym wszystkie dane wprowadzane są manualnie i brakuje możliwości generowania raportów.
	3	Pracownicy działu HR wykorzystują kilka narzędzi – stworzonych wewnętrznie, bądź zakupionych od firm zewnętrznych. Nie są one jednak ze sobą połączone, a dane, podobnie jak na poziomie drugim, są wprowadzane manualnie. W firmie przeprowadzane są podstawowe szkolenia z zakresu kultury organizacyjnej. Odbywają się one przy wykorzystaniu MS Power Point.
	4	Pracownicy działu HR wykorzystują jedno narzędzie – stworzone wewnętrznie, bądź zakupione od firmy zewnętrznej, dzięki czemu wszyscy pracownicy HR mają łatwy dostęp do danych, informacji oraz planu działania, dotyczącego budowania kultury organizacyjnej, który jest tam zamieszczony. Wykorzystywane są podstawowe ankiety i kwestionariusze służące weryfikacji opinii pracowników o kulturze organizacyjnej.
	5	Dział HR wykorzystuje zewnętrzne narzędzie służące spójnemu budowaniu kultury organizacyjnej; jej definiowaniu, badaniu oraz ewentualnej transformacji. Pracownicy działu HR współpracują z firmą zewnętrzną, która zapewnia obiektywne badanie kształtu kultury organizacyjnej oraz opinii pracowników w tym zakresie. Wykorzystywane są ankiety, kwestionariusze, raporty rynkowe oraz zróżnicowane metody analityczne. Jak zostało wspomniane na poziomie czwartym pracownicy biorą udział w zaawansowanych szkoleniach online z zakresu kultury organizacyjnej, które są dostarczane na platformie e – learningowej. Istnieje plan działań ze szczegółowo opisanymi zadaniami, realizowanymi w powyższym obszarze. Znajduje się on w zbiorczym systemie HRowym, dzięki czemu powiązania z innymi procesami są łatwo dostrzegalne. Narzędzie w tym zakresie

		jest dostępne dla kadry zarządzającej tak, aby umożliwić spełnianie wspólnych celów i współpracę w temacie budowania kultury organizacyjnej.
--	--	--

Tworzenie polityk i procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Większość informacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przekazywana jest w formie ustnej; udokumentowane są jedynie te polityki i procedury, których forma pisemna jest wymagana przez przepisy prawa.
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak jedynie w zakresie szablonów, które powinny zostać wypełnione, aby zachować spójność. Nowe polityki i procedury powstają tylko, gdy taka potrzeba zgłaszana jest przez kadre zarządzającą, bądź pracowników. Nie istnieje ustalony schemat postępowania w przypadku pojawienia się takiej potrzeby. Jedynie podstawowe polityki i procedury za, które odpowiedzialny jest dział HR są udokumentowane; informacje z zakresu pozostałych przekazywane są ustnie. Dokumentacja znajduje się w różnych miejscach i często nie jest dostępna dla pracowników spoza działu HR.
	3	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, zarówno w zakresie szablonów, które powinny zostać wypełnione, aby zachować spójność, jak i w zakresie poszczególnych etapów postępowania (m.in. osoby opiniujące treść, akceptujące, itd.). Nowe polityki i procedury tworzone są w momencie zgłoszenia potrzeby przez kadre zarządzającą, bądź pracowników, ale także proaktywnie, gdy taką potrzebę zauważą pracownicy HR. Wszystkie polityki i procedury, za które odpowiedzialny jest dział HR są udokumentowane. Dokumentacja znajduje się w jednym miejscu, jednak nadal jest trudno dostępna dla pracowników, którzy często nie wiedzą, gdzie informacje te są przechowywane.
	4	Proces jest szczegółowo zdefiniowany i udokumentowany. Oprócz informacji, które znajdują się w dokumencie na poziomie trzecim, na poziomie czwartym przedstawione są, także powiązania z pozostałymi procesami realizowanymi w

		firmie. Dodatkowo, na poziomie czwartym wszyscy pracownicy mają łatwy dostęp do obowiązujących polityk i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku pojawienia się sytuacji niestandardowej pracownicy są świadomi z jaką osobą reprezentującą dział HR powinni dany problem omówić.
	5	Ponad to, co zostało osiągnięte na poziomie czwartym, na poziomie piątym pracownicy działu HR proaktywnie tworzą polityki i procedury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz omawiają ich treść z kadrą zarządzającą. Wszyscy pracownicy są na bieżąco informowani o pojawieniu się nowych dokumentów, bądź wprowadzonych zmianach do już istniejących.
Opomiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru tworzenia polityk i procedur zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	W dziale HR weryfikowany jest jedynie sam fakt istnienia podstawowych polityk i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest sprawdzany ich stopień szczegółowości, dostępność dla pracowników, poziom zrozumienia / znajomości przez pracowników czy zapotrzebowanie na nowe procedury i polityki.
	3	Na poziomie trzecim do procesu przypisanych jest tylko kilka podstawowych mierników efektywności np. brak błędów w przedstawionych treściach, poziom zrozumienia przez pracowników (weryfikowany poprzez brak ustnych zapytań w celu dodatkowego wyjaśnienia), ilość pojawiających się wyjątków (gdzie jest potrzeba zastosowania niestandardowego podejścia, żeby rozwiązać problem). Dane zbierane są manualnie (najczęściej ustnie) i nie podlegają dalszej analizie, a co za tym idzie wnioski na ich podstawie nie są wyciągane.
	4	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności (m.in. stopień pokrycia zapotrzebowania na polityki i procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, dostępność treści dla pracowników w zakresie zależnym od zajmowanego stanowiska). Dane są zbierane manualnie, niemniej jednak z kilku źródeł, co sprawia, iż zwiększa się stopień ich wiarygodności np. z ankiet satysfakcji wypełnianych przez wszystkich pracowników, danych z narzędzi służących przetwarzaniu zapytań od pracowników. Na podstawie zebranych danych generowane są raporty, jednak bez opisu wniosków.
	5	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności (m.in. ilość polityk i procedur, która została stworzona proaktywnie przez pracowników działu HR). Dane są zbierane automatycznie m.in. ze wspomnianych na poziomie

		czwartym źródłem, a na ich podstawie generowane są raporty wraz z wnioskami, do których kadra zarządzająca ma nieustannie dostęp. Na podstawie raportów i zawartych w nich wnioskach pracownicy HR odpowiedzialni za poszczególne działania w zakresie tworzenia polityk i procedur ZZL, przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność.
Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym nie ma możliwości jego regularnej weryfikacji.
	2	Proces jest regularnie weryfikowany przez pracowników działu ZZL, niemniej jednak wynika to głównie z narzuconych założeń firmowych. Zmiany wynikają jedynie z chęci zapewnienia poprawności danych.
	3	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Treść dokumentu nie jest konsultowana z kadrą zarządzającą ani sprawdzana pod kątem zmian zewnętrznych.
	4	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (tj. poprzez realizację procesu benchmarkingu dla tworzenia polityk i procedur w zakresie ZZL). Kadra zarządzająca ma nieustanny wgląd w treść dokumentu i jest zachęcana przez pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi o dzielenie się uwagami.
	5	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (tj. poprzez realizację procesu benchmarkingu dla tworzenia polityk i procedur w zakresie ZZL). Zmiany są na bieżąco omawiane z kadrą zarządzającą, a dział HR proaktywnie inicjuje dyskusje w powyższym temacie.
Właściciele	1	W firmie tworzone są jedynie te polityki i procedury z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, których istnienie jest wymagane przez przepisy prawa. W przypadku pojawienia się potrzeby stworzenia polityki, bądź procedury zadanie to przypisane jest jednemu z pracowników przedsiębiorstwa, niekoniecznie zatrudnionego w dziale HR, bez względu na zajmowane przez niego stanowisko i pełnione obowiązki.

	2	W przypadku pojawienia się potrzeby stworzenia polityki, bądź procedury zadanie to jest przypisywane na bieżąco przez kierownika działu HR jednemu z zatrudnionych w dziale pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko i pełnione obowiązki. Obowiązek ten jest postrzegany jako jednorazowy, w związku z czym osoba tworząca politykę, bądź procedurę nie czuje się odpowiedzialna np. za ich aktualizację i doskonalenie.
	3	Odpowiedzialność za tworzenie poszczególnych polityk i procedur jest przypisana do konkretnych stanowisk w obszarze działu HR, niekoniecznie jednak osoby je zajmujące są ekspertami w dziedzinie, której dotyczy polityka / procedura. Pracownicy działu HR tworzący dokument są jednocześnie odpowiedzialni za ich późniejszą aktualizację i doskonalenie.
	4	Pracownicy działu HR, którzy są specjalistami w konkretnym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mają jednocześnie obowiązek proaktywnego tworzenia polityk i procedur oraz ich późniejszą aktualizację i doskonalenie w tym zakresie.
	5	Na poziomie piątym, dodatkowo pracownicy działu HR aktywnie współpracują w obszarze tworzenia polityk i procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z wybranymi w tym celu przedstawicielami kadry zarządzającej.
	Narzędzia / Metody	1
2		Pracownicy tworzący oraz wprowadzający zmiany do polityk i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystują jedynie programy dostępne w ramach pakietu MS Office. Pliki są uzupełniane w pełni manualnie, niemniej jednak posiadają standardowe formaty stosowane w zależności od typu dokumentu, m.in. regulaminy, formularze. Ich treść przesyłana jest do pracowników drogą mailową.
3		Pracownicy tworzący oraz wprowadzający zmiany do polityk i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystują programy dostępne w ramach pakietu MS Office. Pliki wypełniane są w pełni manualnie, niemniej jednak znajdują się na dostępnej dla wszystkich pracowników platformie aplikacji webowych (Sharepoint). Dzięki temu każdy z pracowników może łatwo znaleźć potrzebne informacje.
4		Pracownicy tworzący oraz wprowadzający zmiany do polityk i procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystują narzędzie stworzone wewnątrz w

		organizacji, bądź takie, które zostało zakupione od firmy zewnętrznej (służy ono przechowywaniu wszystkich polityk i procedur), dzięki czemu dane są przechowywane w jednym miejscu. Dane, jeśli tylko jest to możliwe zczytywane są automatycznie. Narzędzie jest dostępne dla wszystkich pracowników (w zakresie zależnym od zajmowanego stanowiska).
	5	Narzędzie omawiane na poziomie czwartym, na poziomie piątym dodatkowo ma połączenie z innymi narzędziami funkcjonującymi w firmie, a dane pomiędzy nimi zczytywane są automatycznie. Narzędzie jest dostępne dla wszystkich pracowników (w zakresie zależnym od zajmowanego stanowiska). W zakresie narzędzi do komunikacji z pracownikami wykorzystywane jest omawiane powyżej narzędzie, dzięki czemu pracownicy są na bieżąco informowani o pojawieniu się nowych polityk i procedur oraz o zmianach w dokumentach.

Doskonalenie zarządzania funkcją personalną oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany, w związku z czym pracownicy działu HR nie podejmują działań doskonalących zarządzanie funkcją personalną oraz procesów ZZL.
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak w ogólnym zakresie, w związku z czym pracownicy działu HR podejmują działania doskonalące zarządzanie funkcją personalną oraz procesy ZZL tylko w wyniku pojawienia się takiego przymusu np. zmiany obowiązującego prawa, bądź jako odpowiedź na prośbę od kadry zarządzającej, bądź pracowników.
	3	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany w zakresie realizowanych w ramach procesu zadań. Działania doskonalące są podejmowane w momencie zgłoszenia potrzeby przez kadre zarządzającą, bądź pracowników, ale także proaktywnie, gdy taką potrzebę zauważą pracownicy HR.
	4	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, zarówno w zakresie realizowanych w ramach procesu zadań, jak również w aspekcie wewnątrzfirmowych źródeł danych na podstawie, których zachodzi doskonalenie zarządzania funkcją personalną oraz procesów ZZL (np. ankiety satysfakcji, spotkania z kadra

		zarządzającą, raporty). Dzięki zróżnicowaniu źródeł danych zakres działań doskonalących jest zobiektywizowany. Działania są podejmowane reaktywnie (jako odpowiedź na zgłoszenie od kadry zarządzającej oraz pracowników) i proaktywnie przez pracowników działu HR. Treść procesu jest dostępna dla wszystkich pracowników (w odpowiednim zakresie w zależności od przypisanych uprawnień pracowniczych).
	5	Proces jest dokładnie zdefiniowany i udokumentowany. Ponad to, co zawarte jest w dokumencie na poziomie 4, znajdują się tam, także zewnętrzne źródła danych służące do podejmowania decyzji w aspekcie doskonalenia funkcji personalnej oraz procesów ZZL (np. informacje od zewnętrznych dostawców, klientów firmy oraz raportów firm specjalizujących się w badaniu obszaru zarządzania zasobami ludzkimi), jak również powiązania z innymi procesami należącymi do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Treść procesu jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników (w odpowiednim zakresie w zależności od przypisanych uprawnień pracowniczych). Wszystkie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane z uwzględnieniem idei doskonalenia funkcji personalnej i procesów ZZL.
Opimiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru doskonalenia zarządzania funkcją personalną i procesów zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	Na poziomie drugim weryfikowany jest jedynie sam fakt realizacji zadań z zakresu doskonalenia funkcji personalnej oraz procesów ZZL, bez analizy w jakim stopniu efekty owych działań odpowiadają rzeczywistym potrzebom oraz czy faktycznie usprawniają pracę działu HR.
	3	Na poziomie trzecim do procesu przypisanych jest tylko kilka podstawowych mierników efektywności (m.in. stopień dopasowania działań doskonalących funkcję personalną i procesy ZZL do faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie). Dane zbierane są manualnie (najczęściej ustnie) i nie podlegają dalszej analizie, a co za tym idzie wnioski na ich podstawie nie są wyciągane. Efekty działań doskonalących są przekazywane w formie ustnej kadrze zarządzającej.
	4	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, w tym mierniki kosztowe (m.in. współczynnik kosztów działań doskonalących funkcję personalną i procesy ZZL do zysków z efektów tych działań). Dane są zbierane manualnie, niemniej jednak z kilku źródeł, co sprawia, iż zwiększa się stopień ich

		wiarygodności np. z ankiet satysfakcji wypełnianych przez wszystkich pracowników, ankiet oceny 360 stopni, dotyczących stricte doskonalenia funkcji personalnej. Na podstawie zebranych danych generowane są raporty, jednak bez opisu wniosków.
	5	Do procesu przypisane są wszystkie istotne mierniki efektywności, w tym także kosztowe. Dane są zbierane automatycznie m.in. ze wspomnianych na poziomie czwartym źródeł, a na ich podstawie generowane są raporty wraz z wnioskami, do których kadra zarządzająca ma nieustannie dostęp. Na podstawie raportów i zawartych w nich wnioskach pracownicy HR odpowiedzialni za poszczególne działania w zakresie tworzenia polityk i procedur ZZL, przygotowują nową, bądź jeśli zachodzi taka potrzeba modyfikują obowiązującą strategię HR w tym zakresie tak, aby działać proaktywnie i osiągać najwyższą możliwą efektywność.
Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym nie ma możliwości jego regularnej weryfikacji.
	2	Pracownicy działu HR regularnie weryfikują proces pod kątem jego aktualności, jednak nie wprowadzają zmian mających na celu jego doskonalenie.
	3	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Działania doskonalące są podejmowane w oparciu o subiektywną ocenę pracowników (działu HR, kadry zarządzającej, bądź pracowników), a nie konkretne dane, które potwierdzają potrzebę wprowadzenia usprawnień oraz ich zakres. Pracownicy HR są otwarci na sugestie ze strony pracowników, niemniej jednak treść dokumentu nie jest konsultowana z kadrami zarządzającymi ani sprawdzana pod kątem zmian zewnętrznych, co sprawia, że część z podejmowanych działań nie odpowiada faktycznym potrzebom firmy w tym zakresie.
	4	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (tj. poprzez realizację procesu benchmarkingu dla doskonalenia funkcji personalnej i procesów ZZL). Kadra zarządzająca ma nieustanny wgląd w treść dokumentu i jest zachęcana przez pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi o dzielenie się uwagami.
	5	Proces jest regularnie i proaktywnie weryfikowany przez pracowników ZZL, zarówno w aspekcie aktualizacji zawartych w dokumencie danych i informacji, jak

		również w oparciu o zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (tj. poprzez realizację procesu benchmarkingu dla doskonalenia funkcji personalnej i procesów ZZL). Zmiany są na bieżąco omawiane z kadrą zarządzającą, a dział HR proaktywnie inicjuje dyskusje w powyższym temacie.
Właściciele	1	Jako, że pracownicy działu HR nie podejmują działań doskonalących zarządzanie funkcją personalną oraz procesów ZZL proces nie posiada przypisanych „właścicieli”.
	2	W przypadku pojawienia się potrzeby aktualizacji zadanie to przypisywane jest na bieżąco przez kierownika działu HR jednemu z pracowników działu HR.
	3	Każdy z pracowników działu HR ma obowiązek podejmowania działań doskonalących funkcję personalną oraz procesy ZZL w swoim obszarze specjalizacji, proaktywnie oraz w oparciu o zgłoszenia od pracowników i kadry zarządzającej. Działania realizowane są jedynie przez pracowników działu HR, bez aktywnej współpracy z kadrą zarządzającą i pracownikami. Jako, że jest to odpowiedzialność zbiorowa de facto brakuje wybranych „właścicieli” procesu.
	4	Każdy z pracowników działu HR ma na stałe przypisane zadania z zakresu doskonalenia funkcji personalnej i procesów ZZL w swoim obszarze specjalizacji np. zbieranie danych od pracowników i kadry zarządzającej, badania benchmarkingowe, analiza danych z ankiet satysfakcji. Dzięki temu każde z realizowanych zadań posiada jednego „właściciela”.
	5	Do realizacji procesu doskonalenia poszczególnych funkcji i procesów firmowych, w tym funkcji personalnej i procesów ZZL powołany jest specjalny zespół do spraw usprawnień. W jego skład wchodzi osoby posiadające wiedzę z różnych dziedzin, dzięki czemu efektywnie analizują potrzeby, rozwiązują pojawiające się problemy oraz wdrażają planowane udoskonalenia.
Narzędzia / Metody	1	Jako, że pracownicy działu HR nie podejmują działań doskonalących zarządzanie funkcją personalną oraz procesów ZZL nie wykorzystują żadnych narzędzi i metod w tym zakresie.
	2	Jako, że pracownicy działu HR dokonują jedynie aktualizacji procesu wykorzystują w tym celu pakiet MS Office.
	3	Pracownicy działu HR wykorzystują jedynie podstawowe narzędzia i metody do doskonalenia procesów, takie jak m.in. oświadczenie misji i wizji, reaktywne badanie opinii pracowników czy analiza SWOT (ang. strenghts, weaknesses, oportunity, threats).

	4	<p>Pracownicy HR realizując proces doskonalenia funkcji personalnej oraz procesów HR wykorzystują narzędzie stworzone wewnętrznie w organizacji, bądź takie, które zostało zakupione od firmy zewnętrznej, dzięki czemu wszystkie dane, dotyczące działań doskonalących są przechowywane w jednym miejscu. Status i efekty owych działań są na bieżąco aktualizowane. Narzędzie jest dostępne dla wszystkich pracowników (w zakresie zależnym od zajmowanego stanowiska).</p> <p>Co więcej, pracownicy działu HR dokonują badań porównawczych (benchmarking), dzięki czemu wszystkie procesy są porównywane z tymi, stosowanymi w firmach uznawanych za najlepsze w danej dziedzinie. W powyższym celu wykorzystują m.in. raporty rynkowe oraz analizy przypadku.</p>
	5	<p>W systemie (narzędziu, które zostało wspomniane na poziomie czwartym) kadra zarządzająca może zgłosić potrzebę wprowadzenia zmian, natomiast specjaliści HR mogą odnieść się do zaprezentowanych rozwiązań i pomysłów oraz uzyskują w nim wszelkie zgody na podejmowanie działań w tym zakresie.</p> <p>Jako, że dział HR realizując wszystkie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nastawiony jest jednocześnie na doskonalenie funkcji personalnej oraz procesów ZZL wykorzystywane są wszystkie narzędzia należące do obszaru lean management (ang. szczupłe zarządzanie). Są to m.in. 5S, kaizen, six sigma.</p> <p>Oprócz stosowanego na poziomie czwartym benchmarkingu, firma wykorzystuje także analizę porównawczą wydajności (porównywanie poziomów wydajności procesów i praktyk), analizę porównawczą dobrych praktyk (badanie procesów i ustalanie przyczyn osiągnięcia przez pozostałe przedsiębiorstwa wyższej wydajności i wdrażanie wykorzystywanych przez nie dobrych praktyk) oraz nieformalną analizę porównawczą (zachęcanie pracowników do czerpania z doświadczeń i wiedzy pozostałych organizacji poprzez porównywanie praktyk i procesów, np. poprzez udział w konferencjach, czytanie stron internetowych z dobrymi praktykami, tworzenie sieci znajomości biznesowych).</p>

Dbalność o czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej		
Obszar	Poziom dojrzałości procesowej	Opis
Standaryzacja	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany, w związku z czym pracownicy działu HR nie analizują czynników motywacji płacowej i pozapłacowej wykorzystywanych w firmie. Pracownicy otrzymują dodatkowe korzyści (płacowe oraz pozapłacowe) na podstawie decyzji bezpośredniego przełożonego, bez zachowania spójności w tej samej roli, tym samym dziale, itd. Co więcej, wartość czynników motywacji, szczególnie płacowej, może być od siebie odmienna, nawet jeśli przyznawane są one za takie same osiągnięcia. Nie są one weryfikowane pod kątem obowiązującego budżetu, jak również ich przyznawanie nie jest konsultowane z działem zarządzania zasobami ludzkimi. Wspomniany budżet na przyznawanie nagród finansowych i pozafinansowych nie jest zaplanowany z początkiem roku finansowego; fundusze są zabezpieczane na bieżąco w oparciu o pojawiające się potrzeby. Korzyści przysługujące wszystkim pracownikom (np. karty sportowe), są wdrażane reaktywnie, a szczegółowe informacje są trudno dostępne dla osób zatrudnionych (np. zakres przysługujących pakietów prywatnej opieki medycznej). Brakuje opisów poszczególnych czynników motywacji płacowej i pozapłacowej.
	2	Proces jest zdefiniowany i udokumentowany, niemniej jednak tylko w zakresie podstawowych czynników motywacji płacowej i pozapłacowej wykorzystywanych w całej firmie, bez podziału na czynniki specyficzne dla działu, bądź stanowiska. Kierownicy są zobowiązani do przyznawania czynników motywacji płacowej i pozapłacowej jedynie z obowiązującego katalogu. Opisy korzyści przysługujących pracownikom są przedstawione w dokumencie, niemniej jednak jest on trudno dostępny.
	3	Proces jest szczegółowo zdefiniowany i udokumentowany, także w zakresie procedur, dotyczących przyznawania oraz wdrażania nowych czynników motywacji płacowej i pozapłacowej dla pracowników. Opisy czynników są przejrzyste i łatwo dostępne dla wszystkich pracowników. Niedostępne dla wszystkich pracowników są natomiast zasady przyznawania powyższych czynników. Dział zarządzania zasobami ludzkimi jest odpowiedzialny za budżet przeznaczony na czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej.

	4	Na poziomie czwartym, w opisie procesu znajdują się, również wskazane osoby akceptujące oraz kryteria przyznawania poszczególnych czynników motywacji płacowej i pozapłacowej w zależności m.in. od osiągnięć zawodowych, pełnionej roli. Informacje te są także łatwo dostępne dla wszystkich pracowników. Odpowiednie wykorzystywanie czynników motywacji płacowej i pozapłacowej jest częścią strategii firmy.
	5	Na poziomie piątym, każdy z pracowników rozpoczynający pracę jest zaznajamiany z opisywanym procesem, dzięki czemu jest świadom zakresu czynników oraz kryteriów przyznawania w zależności od osiągnięć zawodowych i pełnionej roli.
Opomiarowanie efektywności	1	Efektywność procesu nie jest mierzona, jako, że proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany. Działania i decyzje w ramach obszaru dbałości o czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej podejmowane są w oparciu o subiektywną ocenę jednostek, a nie rzetelne i obiektywne dane.
	2	Na poziomie drugim weryfikowany jest jedynie sam fakt wdrożenia czynników motywacji płacowej i pozapłacowej, bez sprawdzenia czy odpowiadają one rzeczywistym potrzebom oraz w jaki sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
	3	Pracownicy działu HR zbierają dane, dotyczące satysfakcji z wdrożonych czynników motywacji płacowej oraz pozapłacowej na podstawie ogólnych ankiet satysfakcji wypełnianych przez pracowników oraz tzw. "exit interviews", czyli rozmów przeprowadzanych z osobami odchodzącymi z firmy. Zebrane dane, dotyczą jedynie podstawowych czynników takich jak m.in. premie, prywatna opieka medyczna czy nagrody finansowe.
	4	Pracownicy działu HR proaktywnie badają satysfakcję z obowiązujących w firmie czynników motywacji płacowej oraz pozapłacowej, jak również zachęcają pracowników do proponowania nowych czynników. Oprócz badania zadowolenia z podstawowych czynników dział HR weryfikuje także czynniki, które w pośredni sposób wpływają na motywację np. satysfakcję z atmosfery w pracy, poziomu stabilności zatrudnienia, warunków pracy oraz tego, w jaki sposób kierownicy doceniają (np. poprzez wyrazy uznania, pochwały) swoich pracowników.
	5	Pracownicy działu HR regularnie weryfikują, które czynniki mają największy wpływ na motywację i poziom satysfakcji z pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób.

Aktualizacja / Doskonalenie	1	Proces nie jest zdefiniowany i udokumentowany w związku z czym czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej nie podlegają aktualizacji i doskonaleniu.
	2	Proces podlega aktualizacji i doskonaleniu (np. poprzez dodanie dodatkowych czynników, bądź zmianę kryteriów przyznawania korzyści) tylko w sytuacji zgłoszenia zażaleń od pracowników / wysokiego poziomu rotacji pracowników spowodowanej niezadowolaniem z czynników motywacji płacowej i pozapłacowej. Po wprowadzeniu zmian pracownicy nie są informowani o tym fakcie.
	3	Proces podlega regularnej weryfikacji w oparciu zarówno o aktualną wiedzę pracowników działu HR, jak i informację zwrotną otrzymaną od pracowników. Dane te nie są jednak zdobywane w sposób proaktywny. Niemniej jednak jeśli zachodzi zmiana w powyższym obszarze jej powody nie są przedstawiane pracownikom. Po wprowadzeniu zmian pracownicy otrzymują informację i prośbę o zapoznanie się z procesem ponownie.
	4	Na poziomie czwartym, pracownicy działu HR organizują spotkania z kadra zarządzającą, aby na podstawie informacji zwrotnej oraz swojej aktualnej wiedzy wprowadzać zmiany do procesu oraz obowiązującego katalogu czynników motywacji płacowej oraz pozapłacowej. Dodatkowo, pracownicy działu HR badają rynek pod kątem aktualnych trendów w tym zakresie (benchmarking).
	5	Na poziomie piątym, pracownicy działu HR dodatkowo współpracują z firmą zewnętrzną, która na bieżąco weryfikuje czynniki motywacji płacowej oraz pozapłacowej w oparciu o swoje profesjonalne doświadczenie oraz potrzeby pracowników i obowiązującą strategię przedsiębiorstwa.
Właściciele	1	Jako, że pracownicy działu HR nie analizują czynników motywacji płacowej i pozapłacowej wykorzystywanych w firmie proces nie posiada przypisanych „właścicieli”.
	2	W przypadku pojawienia się potrzeby podjęcia działania, dotyczącego czynników motywacji płacowej, bądź pozapłacowej zadanie to przypisywane jest na bieżąco przez kierownika działu HR jednemu z pracowników działu HR.
	3	Każdy w pracownikach działu HR ma przypisane wybrane zadania z obszaru dbałości o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej, niemniej jednak nie należą one do ich głównych obowiązków. Tym samym brakuje wybranych, faktycznych „właścicieli” procesu.

	4	Za czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej odpowiedzialny jest wyodrębniony z zespołu HR zespół „Compensation and Benefits”. Zespół ten nie współpracuje z żadną firmą zewnętrzną oraz kadrami zarządzającą przedsiębiorstwa.
	5	Za czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej odpowiedzialny jest wyodrębniony z zespołu HR zespół „Compensation and Benefits”, którego członkowie dodatkowo współpracują z firmą zewnętrzną w zakresie omawianego procesu. Spośród osób należących do kadry zarządzającej, również wskazane są jednostki odpowiedzialne za wspieranie zespołu „Compensation and Benefits” w realizacji bieżących zadań.
Narzędzia / Metody	1	Jako, że pracownicy działu HR nie podejmują działań doskonalących zarządzanie funkcją personalną oraz procesów ZZL, nie wykorzystują żadnych narzędzi i metod w tym zakresie.
	2	Pracownicy działu HR realizujący zadania, dotyczące czynników motywacji płacowej i pozapłacowej wykorzystują w tym celu jedynie pakiet MS Office.
	3	Pracownicy działu HR realizujący zadania, dotyczące czynników motywacji płacowej i pozapłacowej wykorzystują w tym celu pakiet MS Office oraz platformę aplikacji webowych, gdzie znajdują się informacje o poszczególnych czynnikach oraz niezbędne dokumenty (np. wnioski), dzięki czemu każdy z pracowników ma możliwość znalezienia potrzebnych danych.
	4	W firmie wykorzystywany jest katalog czynników motywacji płacowej i pozapłacowej, dzięki czemu pracownicy mają łatwy dostęp do wszelkich informacji. Mogą oni samodzielnie wprowadzać zmiany w pewnym zakresie, wybierając te korzyści, które są dla nich najbardziej atrakcyjne (np. każdemu pracownikowi przysługuje określona liczba punktów, którą ma możliwość wymienić na określone świadczenie np. bon zakupowy, bon wakacyjny itd.). Dane do katalogu wprowadzane są w sposób manualny.
	5	Na poziomie piątym, katalog przedstawiony na poziomie czwartym jest w pełni zautomatyzowany i posiada powiązania z innymi narzędziami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Załącznik 5. Odpowiedzi sędziów kompetentnych na pytanie: „Jakie są w Pana / Pani ocenie przejawy satysfakcji z pracy działu HR?” na podstawie, których został stworzony kwestionariusz badania poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działu HR

Sędzia kompetentny 1 (Team Manager – Kierownik zespołu):

- Dostępność i szybkość w odpowiedzi na zapytania
- Reaktywność na pojawiające się problemy / niejasności (np. szkolenia z tooli, procedur, przepisów)
- Terminowość w przygotowywaniu dokumentacji (umowy o pracę, itp.)
- Jasne i czytelne doradztwo
- Wykazywanie inicjatywy np. w przypadku pojawiających się nowych przepisów / procedur – wychodzenie do pracownika z propozycjami / sugestiami, działającymi na jego korzyść

Sędzia kompetentny 2 (Team Manager – Kierownik zespołu):

- Pilnują terminów i wysyłają ponaglenia przed ich końcem zarówno do głównych zainteresowanych, jak i do ich bezpośrednich przełożonych (badania okresowe, końce umów, itp.).
- Szukają rozwiązań automatyzujących procesy związane z HR i aktywnie je wdrażają
- Współpracują z działem IT w celu zachowania bezpieczeństwa danych w firmie
- Posiadają sprawny i rzetelny dział prawny, pomagający w trudnych przypadkach
- Wspomagają procesy wewnętrznych rotacji i roszad w firmie

Sędzia kompetentny 3 (Operations Manager – Kierownik operacyjny):

- Rozumie biznes oraz jest skuteczny i innowacyjny
- Menadżerowie muszą poświęcić niewielką ilość czasu na działania HRowe jak np. składanie wniosków o dokonanie zmian w systemach czy wniosku o nową umowę dla pracownika
- HR dostarcza to, o co proszę. Nie muszę się przypominać.

- Dobra komunikacja pomiędzy działem HR a menadżerami np. przy użyciu ticketing tool'a, a nie mailami, które później giną

Sędzia kompetentny 4 (HR Business Partner – Partner biznesowy HR):

- HR jest zautomatyzowany
- HR posługuje się odpowiednimi narzędziami i wykorzystuje najnowsze metody
- HR korzysta z dobrej oferty dla pracowników, żeby mieli wiedzę do rozwiązywania problemów
- Wysoka dostępność pracowników HR
- Merytoryczna wiedza pracowników HR
- Szybki czas reakcji
- Dostarczanie potrzebnych informacji biznesowych, aktualnych raportów wynagrodzeń
- Key Performance Indicators: m.in. wskaźnik przyjęć, efektywność wdrożenia, rotacja wewnętrzna, skuteczność pozyskiwania kandydatów, średni koszt pozyskania kandydata, demograficzny wskaźnik odejść, koszt absencji
- Zaufanie pracowników do działu HR; polecają sobie nawzajem pomoc, którą mogą uzyskać

Sędzia kompetentny 5 (Team Manager – Kierownik zespołu):

- Szybkość (i jakość) rozwiązywania spraw skierowanych do działu HR
- Stałe i widoczne zaangażowanie na rzecz rozwoju kadr (głównie pod kątem zatrzymania ich w firmie)
- Wszelkie działania, które pozytywnie wpływają na obraz firmy wewnątrz/na zewnątrz (employer branding)
- Rozumienie biznesu, jego języka, priorytetów i oczekiwań managementu
- Automatyzacja procesów (np. dotyczących rekrutacji, procesów wejścia/wyjścia)
- Administracja i regularna aktualizacja baz danych (tak dotyczących aplikujących kandydatów, jak i historia zatrudnienia obecnych / dawnych pracowników, etc.)

Sędzia kompetentny 6 (Recruitment Specialist – Specjalista ds. Rekrutacji):

- HR planuje swoje działania w zależności od aktualnej sytuacji biznesowej
- HR realizuje pomysły z inicjatywy oddolnej pracowników
- HR angażuje w swoją pracę osoby z innych działów
- HR realizuje strategię firmową przyjętą w danym roku
- HR promuje budowanie współpracy z innymi działami
- HR ogólnie wspiera funkcje personalne z sukcesem
- HR jest działem, z którym chce się współpracować
- Poziom na jakim HR optymalizuje wzrost inwestycji w kapitał ludzki jest dobry

Sędzia kompetentny 7 (Service Delivery Manager – Kierownik ds. obsługi klienta):

- Rekrutacje chodzą szybko i sprawnie
- Zapytania dotyczące prawa pracy, wynagrodzeń i innych tematów w obszarze pracy HR są procesowane sprawnie – tj. nie muszą co kilka dni chejsować o odpowiedź, bądź wykonanie prośby
- Resource management upewnia się, że plany rozwojowe pracowników są tworzone, aktualizowane i wprowadzane w życie. HR kontroluje i wpływa, by zapewnić wystarczającą ilość pracowników z danymi umiejętnościami na wypadek odejść - business continuity
- HR działa, by pracownicy byli przypisani do ról i projektów zgodnie ze swoimi umiejętnościami i predyspozycjami
- HR kontroluje czy kierownicy zespołów odpowiednio zarządzają ludźmi - przekazują im informacje zwrotne na temat jakości i wyników ich pracy, spotykają się z pracownikami, aby przedyskutować problemy, bądź ryzyka. HR powinien pełnić tu funkcję kontroli.
- Pipeline kandydatów – updejtowany na bieżąco względem rekrutacji i obecnego zapotrzebowania, prognozowanie na przyszłość z odpowiednim wyprzedzeniem
- Transparentność powyższych działań - wszystko, co nie zawiera nazwiska czy danej identyfikującej osobę powinno być dostępne dla managementu wewnętrznego, nie tylko dyrektorstwa (np. dane dotyczące ilości pracowników oraz FTE (full time

equivalent – oznaczenie całego etatu – przypis autorki rozprawy) per stanowisko, pipeline na przyszłość, plany rozwojowe)

Sędzia kompetentny 8 (Talent Acquisition Manager – Kierownik ds. pozyskiwania talentów):

- Aktywności HR wspierają realizację aktualnych celów biznesowych firmy
- Mogę polegać na ekspertyzie (doświadczenie + aktualna wiedza) reprezentantów poszczególnych funkcji HR
- HR pełni funkcję partnera biznesowego proaktywnie proponując adekwatne działania wspierające strategiczne cele firmy
- Efekty działań HR są mierzone w jasny i czytelny sposób
- HR dostarcza dane i wyniki ich analiz wspierające procesy decyzyjne
- HR bierze aktywny udział w kształtowaniu kultury firmy
- Menedżerowie wiedzą w jakim zakresie i gdzie poszukiwać wsparcia ekspertów funkcji HR
- Menedżerowie chętnie korzystają z ww. wsparcia
- HR ma jasne i efektywne procesy

Sędzia kompetentny 9 (Team Manager – Kierownik zespołu)

- Responsywność
- Przygotowywanie dokumentów dla pracowników na czas i dotrzymanie ustalonych terminów
- Dbanie o zgodność działań w firmie z obowiązującym prawem pracy

Sędzia kompetentny 10 (Service Delivery Manager – Kierownik ds. obsługi klienta):

- Profesjonalizm w dostarczaniu rozwiązań (na czas, dobrej jakości)
- Pracownicy działu HR postrzegani są jako autorytet i mają odpowiednią wiedzę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi
- Odpowiedź na zapytanie jest pełna i wyczerpująca; nie trzeba dodatkowo samemu szukać

- Pracownicy rekrutacji szybko dostarczają aplikacje kandydatów
- Pracownicy działu HR są fizycznie dostępni tj. można z nimi porozmawiać jeśli jest taka potrzeba

Sędzia kompetentny 11 (Team Manager – Kierownik zespołu):

- Stopień responsywności
- Umiejętność priorytetyzacji pracy
- Stopień komfortu pracy poszczególnych pracowników HR
- Stopień zorientowania na potrzeby klienta
- Dobre narzędzia; szczególnie te kluczowe dla realizacji podstawowych obowiązków

Sędzia kompetentny 12 (HR Business Partner – Partner biznesowy HR):

- Rozumie potrzeby biznesu oraz „mówi” językiem biznesu
- Weryfikuje poziom efektywności przy pomocy określonych mierników, a na podstawie wygenerowanych raportów wyciąga wnioski i tworzy plan doskonalenia
- Dostarcza wszelkich produktów, które są niezbędne kadrze zarządzającej (np. analizy trendów na rynku, raporty wynagrodzeń), ale także pracownikom (np. zaświadczenia o zarobkach, itd.)
- Podejmuje proaktywne działania i nieustannie bada otoczenie organizacji tak, aby odpowiadać na zachodzące w nim zmiany
- Dostarcza realnej wartości i jest zorientowany na klienta wewnętrznego

Sędzia kompetentny 13 (Team Manager – Kierownik zespołu):

- Szybka informacja zwrotna
- Kompleksowe zajęcie się sprawą
- Fachowa porada, pomoc w wybraniu właściwej opcji
- Wsparcie w spornych kwestiach
- Dobra dostępność
- Mogę wysłać swoich pracowników do ludzi z HRu, bo wiem, że otrzymają pomoc

Sędzia kompetentny 14 (Service Delivery Manager - Kierownik ds. obsługi klienta):

- Responywność i szybkie rozwiązanie sprawy
- Profesjonalizm i wiedza, która pozwala specjalistom HR pomóc pracownikowi
- Jasna struktura i informacja do pracowników, do której osoby mogą kierować zapytania w danym temacie

Załącznik 6. Narzędzie służące weryfikacji poziomu satysfakcji z pracy działów HR wyrażanego przez klientów wewnętrznych w języku polskim

Np.	Stwierdzenie	Poziom oceny ⁷⁷				
		1	2	3	4	5
1	Poleciłbym / Poleciłabym współpracę z działem HR.	1	2	3	4	5
2	Pracownicy działu HR podejmują działania zgodnie z prawem pracy i dbają, aby było ono przestrzegane w firmie.	1	2	3	4	5
3	Pracownicy działu HR są responsywni i pomocni względem pozostałych pracowników firmy.	1	2	3	4	5
4	Pracownicy działu HR współpracują z sukcesem z pracownikami pozostałych działów firmy.	1	2	3	4	5
5	Każde działanie z zakresu HR, jeśli to możliwe, jest zautomatyzowane tak, aby uniknąć wykonywania pracy manualnie, a co za tym idzie tracić czas.	1	2	3	4	5
6	Pracownicy działu HR rozumieją cele firmowe, co przekłada się na ich codzienne obowiązki tj. poprzez realizację swoich zadań wspierają osiągnięcie tych celów.	1	2	3	4	5
7	Pracownicy działu HR są profesjonalni we wspieraniu pozostałych pracowników firmy w ich codziennych problemach.	1	2	3	4	5
8	W przypadku opóźnień pracownicy działu HR informują regularnie swoich klientów wewnętrznych o przyczynach, statusie oraz potencjalnym terminie rozwiązania problemu.	1	2	3	4	5
9	Pracownicy działu HR używają jasnych, prostych i zrozumiałych komunikatów.	1	2	3	4	5

⁷⁷ Do wyboru właściwego poziomu oceny każdego ze stwierdzeń wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie poszczególne cyfry oznaczają:

- 1 – Zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – Nie zgadzam się,
- 3 – Nie mam zdania,
- 4 – Zgadzam się,
- 5 – Zdecydowanie się zgadzam.

10	Narzędzia i metody wykorzystywane przez dział HR są dopasowane do najnowszych standardów rynkowych i podlegają regularnej aktualizacji / doskonaleniu.	1	2	3	4	5
11	Pracownicy działu HR są świadomi potrzeb biznesowych i mają zrozumienie dla realiów biznesowych funkcjonujących w firmie (sposobu komunikowania, celów, wyzwań, itd.).	1	2	3	4	5
12	Pracownicy działu HR wykonują swoje codzienne zadania z wysoką jakością tj. w sposób komplementarny zajmują się problemem oraz dostarczają pełne rozwiązania (pracownik nie ma potrzeby dalszego dopytywania).	1	2	3	4	5
13	Dział HR dostarcza produkty swojej codziennej pracy (dokumenty, rozwiązania, porady, itd.) na czas.	1	2	3	4	5
14	Pracownicy działu HR wykorzystują zróżnicowane kanały komunikacji tak, aby dotrzeć do każdego zatrudnionego w firmie pracownika.	1	2	3	4	5
15	Pracownicy działu HR tworzą atmosferę otwartości i przestrzeń do generowania pomysłów oraz zróżnicowanych scenariuszy zarówno dla siebie, jak i pozostałych pracowników.	1	2	3	4	5
16	Dział HR postrzegany jest jako partner biznesowy, który proaktywnie proponuje adekwatne działania wspierające strategiczne cele firmy.	1	2	3	4	5
17	Pracownicy działu HR posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie oraz stanowią autorytet dla pozostałych pracowników w zakresie swojej specjalności.	1	2	3	4	5
18	Pracownicy działu HR są dostępni tj. przede wszystkim w sytuacjach nagłych pracownicy mogą liczyć na ich szybką pomoc.	1	2	3	4	5
19	Dział HR wykorzystuje niestandardowe, kreatywne rozwiązania, służące realizacji codziennych zadań.	1	2	3	4	5
20	Pracownicy działu HR uzależniają swoje działania od obowiązującej strategii, celów i potrzeb biznesowych.	1	2	3	4	5
21	Pracownicy działu HR podejmują proaktywne działania w celu uniknięcia pojawienia się potencjalnych problemów.	1	2	3	4	5
22	Pracownicy firmy są świadomi do, którego pracownika działu HR mogą zwrócić się z prośbą o pomoc w konkretnej sprawie.	1	2	3	4	5

Załącznik 7. Kwestionariusz badawczy

Dear Sir or Madam,

My name is Marta Borkowska, and I am a PhD student at the University of Lodz. I am conducting research on HR processes and their maturity as well as the overall perception of the HR department among HR employees and individuals' holding managerial roles. Please would you respond to the below questions having in mind the everyday work of your company's HR department.

The Questionnaire consists of two sections.

The first section is related to the maturity of HR processes. The second section aims to verify what your perception of the HR department in the company you are working for is. In simple terms, whether you are satisfied with HR specialists' daily work.

In the first part of the questionnaire, I would like to kindly ask you to evaluate maturity level of 6 HR processes:

- 1: Recruitment and selection
- 2: HR Administration
- 3: Building organizational culture
- 4: Creation of HR policies and procedures
- 5: Continuous improvement of HR function and HR processes
- 6: Building employees' motivation (through financial and non – financial factors).

Each process may be evaluated from 1 to 5 – please choose ONLY ONE response (1 - the least mature process, 5 – the most mature process) independently in 5 categories:

- 1: Standardization
- 2: Owners

3: Tools / Methods

4: Effectiveness measurement

5: Updates / Improvements

Each level of process maturity is described in detail to let the respondent choose the best response.

In the second part of the questionnaire, you will find different statements describing daily HR department work. Please evaluate presented statements according to the below scale:

1: Strongly disagree

2: Disagree

3: Neither agree nor disagree

4: Agree

5: Strongly agree.

The questionnaire should take no longer than 40 minutes, and your responses are completely anonymous. The only necessary data is the company you work for and position you held.

If you would like to receive the results of the data analysis, please provide your email address in the below section. You can only take the survey once. Please respond to all questions; only then I will be able to analyze the collected data.

If you have any questions regarding the research, please email me: mj.borkowska@gmail.com

Thank you very much in advance for your time and support.

Kind regards,

Marta Borkowska

SECTION 1 – HR PROCESSES MATURITY

Recruitment and selection		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	The process is neither defined nor documented, due to which recruitment and selection actions are undertaken reactively and upon appearing need. There are no process steps established. There is lack of coherency in a way of candidates' search and their further selection, therefore for each individual the process of recruitment and selection may be realized in a different way.
	2	The process is defined and documented, nevertheless not complex and detailed enough. Although, candidates' search as well as their further selection take place according to previously planned stages, sudden issues are solved without any visible pattern. Recruitment and selection process is commenced reactively, upon upcoming business need. The process description document is accessible only for HR department employees and selected team managers. Candidates who take part in the recruitment and selection process are aware neither of the process stages nor role requirements. The process is not coherent with organization's strategy, mission, and vision.
	3	The process is defined and documented. The process description document contains description of the process stages, concerning both, internal and external candidates. It is accessible for HR department employees as well as management staff. Selection stages are verbally presented to candidates (internal and external ones). The process is partially coherent with organization's strategy, mission and vision and is realized according to stages established at the second level of a process maturity.
	4	The process is defined and documented in detail, in terms of the process stages (for internal and external candidates), as well as patterns of behaviour in non-standard situations. Document containing the process description is accessible for all employees (in a scope, which corresponds to professional permissions of each individual). Selection stages are presented to candidates in written (internal and external ones). The process is not only coherent with other processes realized in the company, but as well with organization's strategy, mission, and vision.

	5	The process is defined and documented in detail, in terms of the process stages (for internal and external candidates), as well as patterns of behaviour in non-standard situations. Additionally, the process description document contains presentation of relations to other HR processes. Recruitment and selection process is especially consistent with development, sharing knowledge, employees' adaptation and integration into organizational environment and competencies management, which aims on predicting organization's needs and assuring business continuity via minimizing the influence of staff shortages on current firm's functioning. It is easily accessible for all the employees (in a scope, which corresponds to professional permissions of each individual). Selection stages are presented to candidates in written (internal and external ones). The process is perceived and crucial from the perspective of company's strategy implementation.
Effectiveness measurement	1	The process effectiveness is not verified, as the process is not defined and documented. Decisions and actions are undertaken based on individuals' subjective assessment instead of objective and reliable data.
	2	The process effectiveness is verified reactively, e.g., upon request from management staff. If verified, then it's done only fragmentary; no holistic approach is applied.
	3	The process effectiveness is verified with the usage of a few standard indicators (inter alia applications' quality, recruitment methods efficiency, the process evaluation provided by candidates), nevertheless data is collected manually and are not subject to further analysis. Conclusions based on collected data is not drawn.
	4	The process effectiveness is verified with the usage of all crucial indicators, including financial ones (hire cost per employee, turnover cost, costs of hiring inadequate candidate). Data is collected manually and then analyzed. Reports with conclusions are sent to management staff.
	5	The process effectiveness is verified with the usage of all crucial indicators, including financial ones. Data is collected automatically and then analyzed. Reports with conclusions are constantly accessible for management staff. Based on reports Recruitment and Selection team members prepare new or modify prevalent strategy, so they may act proactively and achieve highest possible effectiveness.

Updates / Improvements	1	The process is neither defined nor documented; therefore, there is no possibility of its regular update / improving. Such actions are undertaken only if individuals responsible for fulfilling tasks do it proactively. Methods used may turn out to be outdated.
	2	HR department employees verify the process in terms of data and information presented in the document, nevertheless the aim of this action is to keep them updated, not improved. Changes are implemented because of new legal regulations.
	3	HR department employees regularly and proactively verify the process. Data is updated and improved based on changes occurring internally. Content of the document is not subject to discussion with management staff, and it is neither updated nor improved in terms of changes occurring externally.
	4	HR department employees regularly and proactively verify the process. Data is updated and improved based on changes occurring internally and externally. One of the most important aims is automation. Management staff may easily access the process documents and is encouraged constantly by HR department employees to share their views, concerns, and needs.
	5	HR department employees regularly and proactively verify the process. Data is updated and improved based on changes occurring internally and externally. Suggestions for improvements are regularly discussed with management staff. HR department employees constantly search for innovations and improvement ideas, basing on experience and expert knowledge in recruitment and selection area.
Owners	1	The process is realized by a manager without the support of neither HR department employee nor recruitment and selection process expert. There is no process owner. Alternatively, the external provider (e.g., recruitment agency) is responsible for the process, whereas a manager ultimately approves a candidate to a role.
	2	The process is led by a team manager with a minor support either from HR department employees or from administration department employees (support is limited only to fulfilling tasks related to transactional / administrative part of recruitment process or initial applications' screening). Recruitment and selection process tasks are assigned reactively to HR department employees; therefore no one is perceived as actual process owner.

	3	HR department employees, along with team managers, are co-owners of the recruitment and selection process, nevertheless those individuals have different scope of responsibilities as well. They reactively support team managers in order to achieve a goal of filling a vacancy. Meetings with candidates are still led by a team manager as well as the final decision is made by the hiring person, without taking into consideration feedback from the HR department employees. HR department employees most often just organizes a meeting for a team manager and a candidate, alternatively they take part only in interviews done for selected roles e.g., managerial ones.
	4	Recruitment and selection team members (extracted from the HR department team) have a specialized role assigned (administration, candidates' search, process management, data analysis). Team manager is supported by a professional team responsible for each step of the process as well as engaged in a decision-making phase. Document with the process description contains presentation of external stakeholders, who may support organization whenever the workload is bigger (recruitment agencies or headhunters searching for candidates / recruitment agencies hiring candidates for the organization). Criteria for the usage of above-mentioned support are set. Nevertheless, emphasis is put on the full usage of the internal team possibilities.
	5	Recruitment and selection team successfully and proactively supports managers in fulfilling not only the basic task of hiring candidates, but as well of succession planning and fluctuation management. Each team member has their successor assigned to avoid risk of losing the knowledge in case of random events.
Tools / Methods	1	Employees fulfilling recruitment and selection tasks use only written advertisements to passively collect candidates' applications and one selection method. Candidates' knowledge and experience are verified during non-structured interview. Therefore, many of the applications do not meet the basic criteria set for the role and what is more, individuals who lead an interview make mistakes (e.g., HALO effect – a tendency to automatically assign positive or negative traits to a candidate's character based on first impression). All the tasks are performed manually. Candidates' data is not stored, which cause chaos.
	2	In terms of tools, employees fulfilling recruitment and selection tasks use mostly MS Office package (as well for candidates' data storage), job descriptions, role profiles, whereas in terms of methods they use only essential ones (e.g., structured interview for selection purpose). All the tasks are performed manually.

	3	<p>In terms of tools, employees fulfilling recruitment and selection tasks use one main tool developed internally in the organisation as well as in a limited range MS Office package. Both tools are loaded with data manually. Collected data is analyzed and on its basis, conclusions are drawn, which assures making decisions that are more objective. Candidates' applications are acquired actively, whenever such need is reported by a manager (recruiters get in touch with candidates via social media / posting openings on professional websites). Employees responsible for selection part of the process use a few methods (inter alia structured interview, references check, work sample tests).</p>
	4	<p>For the implementation of recruitment and selection activities, including the collection of all data, a professional tool created by an external company (e.g., HRMS) is used and, to a very limited extent, MS Office files, which are filled in partially automatically and partially manually. Thanks to this, it is possible to report data and make fully objective decisions, both by employees of HR departments and management staff. The demand for new candidates is analyzed based on the forecasts and strategy of the organization, which causes proactive initiation of individual processes by recruiters. Candidates are actively sought, also thanks to the carefully implemented image building strategy. The organization uses various recruitment methods; advertisements are posted on social media, on industry portals, company representatives take part in job fairs. Selection methods are highly developed; apart from the previously mentioned, also assessment centers, personality questionnaires and psychometric tests are used. The company has programs in place (including cooperation with universities, graduates, employee recommendation program) aimed at implementing the process in the most efficient and effective way.</p>
	5	<p>For the implementation of recruitment and selection activities, including the collection of all data, a professional tool created by an external company (e.g., HRMS) is used, which reads the data automatically and is compatible with other HRM tools. Reports and conclusions drawn on their basis are available to management staff. Individual processes are started proactively. The previous level is enriched with the use of artificial intelligence in the pre-selection process, and the recruitment and selection administration is largely automated. A wide range of candidate selection and evaluation methods are used, which are tailored to the specific process; positions and requirements related to this process.</p>

HR Administration		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	The process is neither defined nor documented, due to which HR administration actions are undertaken reactively and upon appearing need. There are no established methods of implementing individual tasks in the field of HR administration (instructions).
	2	The process is defined and documented, but not detailed enough, thus appearing problems are solved reactively. The process description document only describes the methods of fulfilling basic tasks in the HR administration field. The content of the document is available only to employees of the HR department. The process is not related to the strategy, mission, and vision of the company.
	3	The process is defined and documented. Each task performed regularly by the HR department in the HR administration field is described, which means that all employees follow the same behavior patterns in particular situations. The content of the process description document is available to employees of the HR department as well as the entire management staff. The process is partially related to the strategy, mission and vision of the company and realized according to steps established on the previous step.
	4	The process is precisely defined and documented. The process description document contains not only tasks performed daily by HR department in the HR administration field, but as well those performed less frequently. The content of the document is available to all employees of the company (to an appropriate extent depending on the assigned employee rights). The process is related to the company's strategy, mission and vision.
	5	The process is thoroughly defined and documented. In addition to what is included in the document at the fourth level, at the fifth level it also contains presentation of links with other processes which belongs to the HR area. The content of the process is easily accessible to all employees (to the appropriate extent depending on the assigned employee rights). The HR administration process is of key importance for the implementation of the company's strategy.

Effectiveness measurement	1	Process effectiveness is not verified, as the process is not defined and documented. Decisions and actions are undertaken based on individuals' subjective assessment instead of objective and reliable data.
	2	The effectiveness of the process is measured reactively, e.g. as a result of a request from management staff. Most often, this verification is only fragmentary and does not assume a holistic view of the effectiveness of the process (verification of one or two basic measures).
	3	Several basic effectiveness measures are permanently assigned to the process (including the HR administration service access rate); however, the data is collected manually and is not subject to further analysis. Therefore, no conclusions are drawn on their basis.
	4	All relevant effectiveness measures are assigned to the process, including cost measures (e.g., the share of human resources costs in the costs of the entire organization ratio). Data is collected manually, and then reports are generated on its basis. Conclusions are sent to the management staff on a regular basis.
	5	All relevant effectiveness measures, including cost measures, are assigned to the process. Data is collected automatically, and then reports are generated automatically on its basis. Based on reports conclusions are drawn and they are easily accessible for the management staff. If necessary, HR employees responsible for HR administration prepare a new strategy or modify the existing one in order to achieve highest possible effectiveness.
Updates / Improvements	1	The process is not defined and documented; therefore, it cannot be updated on a regular basis. Whether the undertaken activities will be improved and based on what assumptions depends only on the unit performing tasks within the HR administration. Therefore, some of the data may turn out to be outdated and not in line with the current situation.
	2	The process is regularly updated by the HR department employees in terms of information and data contained therein, however, it is not an activity aimed at improvement, but rather related to ensuring the correctness of data. If proactively, these changes are most often introduced because of the implementation of new legal regulations by the legislator.
	3	The process is regularly and proactively updated and improved by the HR department employees, both in terms of updating the data and information contained in the document, as well as based on changes taking place within the organization. The content of the document is not consulted with the management staff or updated in the light of changes taking place outside the organization.

	4	The process is regularly and proactively updated and improved by the HR department employees, both in terms of updating the data and information contained in the document, as well as based on changes taking place inside and outside the organization. The management staff has constant access to the content of the document and is encouraged by the HR department employees to share their comments.
	5	The process is regularly and proactively updated and improved by the HR department employees, both in terms of updating the data and information contained in the document, as well as based on changes taking place inside and outside the organization. The HR department is constantly looking for innovations and opportunities to improve work, based on mutual experience, but also current specialist knowledge. The changes are proactively discussed with the management staff on a regular basis.
Owners	1	HR administration tasks are performed ad hoc by various members of the HR department, so there is no person / are no persons responsible for the process in general. Alternatively, an external company is responsible for the overall implementation of the process.
	2	Each of the HR department employees has selected tasks in the field of HR administration assigned, so (similarly to the first level) there is no person / are no persons responsible for the process in general.
	3	Part of the HR department employees are responsible only for the area of HR administration, thanks to which they become specialists in their field with greater ease. Each of the employees belonging to this team is responsible for specific tasks performed within the described process, and what is more has a general knowledge of every aspect of the HR administration process.
	4	The HR Administration team (excluded from the HR department) is divided into specializations (e.g., hiring new employees, answering employees' inquiries, obtaining professional documents for foreigners, etc.). Employees are aware which employee working in HR Administration can support them in solving a relevant issue.
	5	The HR Administration team (as presented at a fourth level) successfully supports the management staff by proactively implementing activities in the above-mentioned area, as well as cooperates with people responsible for other HRM processes. What's more, each member of the HR administration team has a designated successor to minimize the risk of loss of knowledge in case of random situations. The team cooperates in the field of HR Administration with the representatives of the management staff appointed for this purpose.

Tools / Methods	1	<p>Employees performing HR administration tasks use only the MS Office package. HR administration files and databases are available only to HR department employees, which cause chaos. The files are completed manually.</p> <p>In terms of tools for communicating with employees, only corporate e-mail is used.</p>
	2	<p>Employees performing HR administration tasks use a tool / tools (e.g., systems, applications, databases) created internally in the organization or those purchased from an external company as well as the MS Office package, thus the data are stored in several places. Because there is no connection between files and databases, they are completed manually. Files are available only to HR department employees and, to a limited extent, to management staff, which forces managers to ask questions verbally to HR specialists. In terms of tools for communicating with employees, only corporate e-mail is used.</p>
	3	<p>Employees performing HR administration tasks use tools created internally in the organization and those purchased from an external company. Data is still entered manually, and there is no connection between the tools. The content of the tool is available to management, nevertheless managers cannot generate reports based on the data it contains. Only e-mail is used in the field of communication with employees.</p>
	4	<p>Employees performing HR administration tasks use either a tool created internally in the organization, or one that has been purchased from an external company, thanks to which the data is stored in one place. Data are read automatically whenever possible. The tool is available to all employees (to an appropriate extent depending on the assigned employee rights). Managers have a possibility to generate reports and employees to update their data. In terms of communication tools with employees, e-mail and a separate tool for handling employee requests are used.</p>
	5	<p>The tool presented at the fourth level has a connection with other tools used in the company, and the data between them is loaded automatically. This allows advanced reporting and data analyzing. In terms of communication tools with employees, the separate tool mentioned at the fourth level is used to handle employee requests.</p>

Building organizational culture		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	Process is neither defined nor documented. HR department employees behave and fulfill their tasks without taking into consideration organizational values. What is more, they do not verify whether the consistency with organizational values is maintained by other employees of the company.
	2	The process is defined and documented, however, to a relatively limited extent; it only presents activities realized by HR department, which additionally build organizational culture. Therefore, building organizational culture is the result of performing other tasks. In the recruitment and selection process, the values of candidates are verified, however, it is not a criterion while making hiring decisions. The content of the document is available only to employees of the HR department. The process is not related to the strategy, mission, and vision of the company.
	3	The process is defined and documented in terms of all significant activities undertaken by the HR department in building organizational culture. In recruitment and selection process, the criterion of consistency with the company's values is used, nevertheless it is only an auxiliary source of information. Only a few processes in the HR area are consistent with the culture represented by the organization. The content of the document is available to employees of the HR department and the entire management staff. The process is partially related to the company's strategy, mission, and vision.
	4	The process is precisely defined and documented, not only in terms of all important activities undertaken by the HR department in building organizational culture, but also in terms of cooperation with other company departments and relation with other HRM processes. All HRM processes are consistent with the company's organizational culture. The values of the candidates are verified; this is one of the key criteria during candidate's selection process. The content of the document is available to all employees of the company. The process is related to the company's strategy, mission, and vision.
	5	At the fifth level, in addition to what has been achieved at the fourth level, HR representatives can be perceived as role models in terms of the values they promote. Moreover, during the recruitment and selection process, they are responsible for verifying whether the candidate's profile will be appropriate for the company's organizational culture. In the absence of such certainty, the above may

		become a reason for refusing candidate's hiring. All employees are actively encouraged to promote the corporate culture. The process of building organizational culture is perceived as crucial from the point of view of the company's strategy.
Effectiveness measurement	1	The efficiency of the process is not measured as the process is not defined and documented. Actions and decisions within the area of building organizational culture are made based on the subjective assessment of individuals, and not on reliable and objective data.
	2	The effectiveness of activities aiming at building organizational culture is not measured. The exception is compulsory training, the content of which at least partially addresses the issue of organizational culture. Its completion level is tracked and, in some companies, reported to the region.
	3	Several effectiveness measures are assigned to the process (including verification of employees' understanding of the company's mission, vision and behaviors preferred in the company, the level of knowledge of organizational values among employees and the level of knowledge of general expectations towards employees). The data is collected manually (most often orally) and are not subject to further analysis, thus no conclusions are drawn on their basis.
	4	All important effectiveness measures are assigned to the process (including familiarity with company's informal rules, such as the way of colleagues greeting, understanding the meaning of certain symbols and language used in the company). Data is collected manually, but from several sources, which increases the degree of their credibility, e.g., from questionnaires filled in by candidates after the recruitment and selection process, from questionnaires filled in by newly hired employees after the completion of the adaptation process, or from satisfaction surveys completed by all employees. Based on the collected data, reports are generated, but without the conclusions.
	5	All relevant effectiveness measures are assigned to the process. The data is collected automatically, e.g., from the sources mentioned at the fourth level. Based on the collected data, reports containing conclusions are generated. Based on mentioned conclusions, HR employees responsible for individual activities in the field of building organizational culture prepare a new HR strategy or, if necessary, modify the existing one.

Update / Improvement	1	The process is not defined and documented, therefore it cannot be updated and improved on a regular basis.
	2	The process is regularly updated by employees of the HRM department in order to meet criteria set in the company. Changes are provided only to ensure data correctness.
	3	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization. The content of the document is not consulted with the management or verified in terms of external changes.
	4	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization as well as outside the organization. The management staff has constant insight into the content of the document and is encouraged by employees of the HR department to share their comments and ideas for improvements.
	5	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization as well as outside the organization. The HR team is constantly looking for innovation and researching the market in terms of new ways of shaping the organizational culture. The changes are discussed with the management on an ongoing basis, and the HR department proactively initiates discussions on the above topic.
Owners	1	The HR department employees are not responsible for building the organizational culture and they do not undertake any actions in this area.
	2	The HR department employees keep in mind the goal of building organizational culture, while carrying out their daily duties; however, they do not actively act in this area. The HR department does not cooperate with representatives of other departments in this area and does not support their activities in building organizational culture.
	3	Each HR department employee is responsible for building an organizational culture, e.g., promoting the mission and vision of the company. Therefore, the responsibility for individual activities is blurred and it is difficult for the supervisor to execute tasks fulfillment. The HR department does not cooperate with representatives of other departments or support their activities in building organizational culture.
	4	Each of the HR department employees is responsible for specific activities in the field of building the organizational culture, therefore supervisors may easily execute tasks fulfillment. HR department employees do not cooperate with representatives of other departments in this area or support their activities in building organizational culture.

	5	At the fifth level, the HR department employees responsible for activities in the field of building organizational culture act as "project managers" in the above process. They actively cooperate with selected representatives of management and employees. Special teams are created to undertake various activities (both internal and external) to build organizational culture.
Tools / Methods	1	The HR department does not use any tools and methods to build the organizational culture in the company.
	2	The HR department employees use only MS Office tools to fulfill tasks related to building organizational culture, therefore all data is entered manually and there is no possibility of generating reports.
	3	The HR department employees use several tools - either created internally or purchased from external companies. However, they are not connected with each other and the data is entered manually. For conducting training sessions regarding organizational culture MS Power Point is used.
	4	The HR department employees use one tool - created internally or purchased from an external company, thanks to which all HR employees have easy access to data, information, and an action plan for building organizational culture, which is included there. Basic surveys and questionnaires are used to verify employees' opinions regarding the organizational culture. For conducting training sessions regarding organizational culture MS Power Point is used.
	5	The HR department for building, examining, and transforming the organizational culture uses a tool purchased from an external company. HR department employees cooperate with an external company that provides an objective study of the organizational culture's shape. Additionally, they use surveys, questionnaires, market reports and various analytical methods. For conducting training sessions regarding organizational culture e-learning platform is used. Data regarding building organizational culture is in the mentioned tool and easily accessible for management staff in order to enhance the fulfillment of common goals and cooperation in the area of building organizational culture.

Creation of HR policies and procedures		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	The process is not defined and documented. Most of the information in the HR area is provided orally; only those policies and procedures that are required by law to be presented in written are documented.
	2	The process is defined and documented. The document contains HR policies and procedures templates. New policies and procedures are created only when the management or employees report such a need, nevertheless there is no set pattern of action when such a need arises. Only the basic policies and procedures for which the HR department is responsible are documented; other information is provided orally. Documentation is in various places and is often not available to employees outside the HR department.
	3	The process is defined and documented. The document contains HR policies and procedures templates as well as stages of process realization (e.g., giving opinions or gaining approvals, etc.). New policies and procedures are created when the management or employees report a need, but also proactively when HR employees notice such a need. All policies and procedures for which the HR department is responsible are documented. Documentation is located in one place, but it is still difficult to access for employees who often do not know where this information is stored.
	4	The process is defined and documented in detail. The document additionally contains links with other processes realized in the company. All employees have easy access to the applicable HR policies and procedures. In the event of a non-standard situation, employees are aware which HR employee may support them in solving their issues.
	5	In addition to what was achieved at the fourth level, at the fifth level, HR employees proactively create HR policies and regularly discuss their content with the management. All employees are informed on an ongoing basis about the appearance of new documents or changes provided to the existing ones.

Effectiveness measurement	1	The effectiveness of the process is not measured as the process is not defined and documented. Activities and decisions in creating HR policies and procedures are made based on the subjective assessment of individuals, and not on reliable and objective data.
	2	At the second level, only the existence of basic HR policies and procedures is verified. Extent to which they are detailed, availability for employees, level of understanding / knowledge by employees or the need for new procedures and policies are not checked.
	3	At the third level, only a few basic measures of effectiveness are assigned to the process, inter alia no errors in the content presented, the level of understanding by employees (verified by the lack of verbal inquiries for additional explanation), the number of exceptions (when there is a need to use a non-standard approach to solve problem). Data are collected manually (most often orally) and are not subject to further analysis, and thus no conclusions are drawn on their basis.
	4	All important effectiveness measures are assigned to the process, inter alia the degree of coverage of the demand for policies and procedures in the HR area, availability of content for employees depending on the position held. The data is collected manually, however, from several sources, which increases the degree of their credibility, e.g., from satisfaction surveys completed by all employees as well as tools for processing employee inquiries. Based on the collected data, reports are generated, but without conclusions.
	5	All important effectiveness measures are assigned to the process, inter alia the number of policies and procedures that were created proactively by HR department employees). The data is collected automatically, inter alia from the sources mentioned at the fourth level, and on their basis, reports are generated along with conclusions to which the management staff has constant access. Based on reports and conclusions contained in them, HR employees responsible for individual activities in the field of creating HRM policies and procedures, prepare a new one or, if necessary, modify the existing HR strategy, to act proactively and achieve the highest possible efficiency.
Updates / Improvements	1	The process is not defined and documented, therefore it cannot be updated and improved on a regular basis.
	2	The process is regularly updated by employees of the HRM department to meet criteria set in the company. Changes are provided only to ensure data correctness.
	3	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization. The content of the document is not consulted with the management or verified in terms of external changes.

	4	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization as well as outside the organization (i.e., through the implementation of the benchmarking process for creating HRM policies and procedures). The management staff has constant insight into the content of the document and is encouraged by employees of the HR department to share their comments and ideas for improvements.
	5	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization as well as outside the organization (i.e., through the implementation of the benchmarking process for creating HRM policies and procedures). The HR team is constantly looking for innovation and researching the market in terms of new ways of shaping the organizational culture. The changes are discussed with the management on an ongoing basis, and the HR department proactively initiates discussions on the above topic.
Owners	1	Only those HR policies and procedures that are required by law to be presented in written are documented. If there is a need to create a policy or procedure, this task is assigned to one of the company's employees, not necessarily employed in the HR department, regardless of their position and duties.
	2	If there is a need to create a policy or procedure, this task is assigned by the HR manager to one of the HR employees, regardless of the position held and duties performed. This obligation is perceived as a one-off, and therefore the person who creates the policy or procedure does not feel responsible for updating and improving the document.
	3	Responsibility for creating policies and procedures is assigned to specific positions in the HR area, but not necessarily those who hold them are experts in the field covered by the policy / procedure. The HR department employees who create the document are also responsible for their subsequent updating and improvement.
	4	HR department employees who are specialists in a specific area of human resource management are also obliged to proactively create policies and procedures and their subsequent updating and improvement.
	5	At the fifth level, HR department employees additionally actively cooperate in the area of creating HR policies and with the representatives of the management staff appointed for this purpose.

Tools / Methods	1	Employees who create HR policies and procedures use for this purpose only MS Office package. The files are completed manually and do not have standard formats, which makes it difficult to find the information needed. Their content is sent to employees via e-mail.
	2	Employees who create and provide changes to HR policies and procedures in the use for this purpose only MS Office package. The files are completed manually; however, they have standard formats used depending on the type of document, including regulations, forms. Their content is sent to employees by e-mail.
	3	Employees who create and provide changes to HR policies and procedures for this purpose MS Office package. The files are filled in manually. They are located on the web application platform (Sharepoint) available to all employees. Thanks to this, each of the employees can easily find the information they need.
	4	Employees who create and provide changes to HR policies use for this purpose a tool created internally in the organization, or one that has been purchased from an external company, thanks to which the data is stored in one place. Data is uploaded automatically whenever possible. The tool is available to all employees (depending on the position held).
	5	The tool discussed at the fourth level, at the fifth level, additionally has a connection with other tools used in the company, and the data between them is loaded automatically. The tool is available to all employees (depending on the position held) and may be used as well for communication purpose. Therefore, employees are kept informed about the emergence of new policies and procedures and about changes provided to documents.

Continuous improvement of HR function and HR processes		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	The process is not defined and documented; therefore, HR department employees do not undertake any actions to improve HR function and processes.
	2	The process is defined and documented in general. HR department employees undertake actions to improve HR function and processes only as a result of an arising need, e.g., changes in the applicable law, or as a response to a request from the management staff or employees.
	3	The process is defined and documented. The document contains descriptions of tasks performed within the process. Improvement actions are undertaken when the

		need is reported by the management staff or employees, but also proactively when such a need is noticed by HR department employees.
	4	The process is defined and documented. The document contains descriptions of tasks performed within the process, as well as internal data sources based on which the improvement of HR function and processes takes place (e.g., satisfaction surveys, meetings with management staff, reports). Due to the diversity of data sources, the scope of the improvement activities is objectified. Improvement actions are undertaken when the need is reported by the management staff or employees, but also proactively when such a need is noticed by HR department employees. The content of the process is available to all employees (to a certain extent depending on the assigned employee rights).
	5	The process is defined and documented in detail. The document additionally contains external data sources for making decisions in terms of improving the HR function and HR processes (e.g., data from external suppliers, company customers and reports from companies specializing in the HR area research), as well as links with other processes realized in the company. The content of the process is easily accessible to all employees (to the appropriate extent depending on the assigned employee rights). All activities in the HR area are carried out considering the idea of improving the HR function and processes.
Effectiveness measurement	1	The effectiveness of the process is not measured as the process is not defined and documented. Activities and decisions within the area of improving the management of the HR function and processes are based on the subjective assessment of individuals, and not on reliable and objective data.
	2	At the second level, merely the fulfillment of tasks in the field of improving the HR function and processes is verified, without analyzing to what extent the effects of these activities correspond to the real needs and whether they improve the work of the HR department.
	3	At the third level, merely a few basic effectiveness measures are assigned to the process (inter alia the extent to which activities realized within the process respond to the company's actual needs). Data is collected manually (most often orally) and is not subject to further analysis, therefore no conclusions are drawn on its basis. The effects of improvement activities are presented orally to the management staff.
	4	All important effectiveness measures are assigned to the process, including financial measures (inter alia the process activities costs – effects ratio). The data is collected manually, however, from several sources, e.g., from satisfaction surveys filled in by all employees, 360-degree surveys, strictly related to the improvement of the HR function, which increases the degree of their credibility.

		Based on the collected data, reports are generated, but without a description of the conclusions.
	5	All important effectiveness measures, including financial measures, are assigned to the process. The data is collected automatically, e.g., from the sources mentioned at the fourth level, and on their basis reports with conclusions are generated. The management staff has constant access to mentioned documents. Based on reports and conclusions, HR employees responsible for creating HR policies and procedures, prepare a new one or, if necessary, modify the existing HR strategy in this area, to act proactively and achieve the highest possible efficiency.
Updates / Improvements	1	The process is not defined and documented; therefore, it cannot be verified on a regular basis.
	2	HR department employees regularly verify whether the process documents correspond to the actual situation, nevertheless, do not provide any improvements.
	3	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization. The content of the document is not consulted with the management or verified in terms of external changes. Improvement activities are undertaken based on the subjective assessment of employees (HR department, management staff or employees), and not specific data that confirm the need for improvements and their scope. Even though, HR employees are open to suggestions from employees, the content of the document is not consulted with the management or checked for external changes, which means that some of the actions taken may not correspond to the actual needs of the company in this area.
	4	The process is regularly and proactively updated and improved by HR employees based on changes taking place in the organization as well as outside the organization (i.e., through the implementation of the benchmarking process to improve the HR function and processes). The management staff has constant insight into the content of the document and is encouraged by employees of the HR department to share their comments.
	5	The process is regularly and proactively verified by HR department employees, both in terms of updating the data and information contained in the document, as well as based on changes taking place inside and outside the organization (i.e., through the implementation of the benchmarking process to improve the HR function and processes). The changes are consulted with the management on an ongoing basis, and the HR department proactively initiates discussions on the above topic.

Owners	1	As the HR department employees do not undertake actions to improve the management of the HR function and processes, the process does not have assigned “owners”.
	2	If there is a need for updating, this task is assigned on an ongoing basis by the HR department manager to one of the HR department employees.
	3	Each HR department employee is obliged to take actions to improve the HR function and processes in their area of specialization (proactively as well as based on comments from employees and management). HR department employees do not cooperate with the management staff and employees in updating and improving HR function and processes. As this is a collective responsibility, there are no assigned "owners" of the process.
	4	Each employee of the HR department is responsible for tasks in the area of improving the HR function and processes. Those tasks are realized within their area of specialization, e.g., collecting data from employees and management, benchmarking research, analysis of data gathered from satisfaction surveys. Thanks to this, each of the performed tasks has one "owner".
	5	A special improvement team is appointed to fulfill the tasks within the area of improving functions and company processes, including the HR function and processes. It consists of individuals who possess knowledge in various fields, thanks to which they effectively analyze the needs, solve emerging problems, and implement planned improvements.
Tools / Methods	1	As the employees of the HR department do not undertake any actions to improve the management of the HR function and processes, they do not use any tools and methods for this purpose.
	2	The HR department use solely the MS Office package for the purpose of updating the process.
	3	HR department employees use merely basic tools and methods to improve processes, such as mission and vision statement, reactive employee opinion surveys or SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats).
	4	HR department employees while fulfilling the tasks in improving the HR function and HR processes use a tool created internally in the organization or one that has been purchased from an external company, thanks to which all data regarding improvement activities are stored in one place. The status and effects of these activities are constantly updated. The tool is available to all employees (depending on the position held). What is more, HR department employees fulfill tasks within the benchmarking process to improve the HR function and processes (inter alia they use market reports and case studies).

	5	<p>Additionally, in a tool that was mentioned at the fourth level, the management staff may report the need of providing changes, while HR specialists can refer to the presented solutions and ideas and obtain all consent to take actions in this area. HR department employees use various tools from a lean management area, inter alia 5S, Kaizen, Six Sigma.</p> <p>What is more, HR department employees also use:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a performance comparison (comparing performance levels of processes and practices), • best practices comparison (examining processes and determining why other companies achieve higher performance and then implementing those best practices), • informal benchmarking (encouraging employees to learn from the experiences and knowledge of other organizations by comparing practices and processes, e.g., by attending conferences, reading content of websites with best practices, creating a network of business acquaintances).
--	---	---

Building employees' motivation (through financial and non – financial factors)		
Area	Process maturity level	Description
Standardization	1	The process is not defined and documented; therefore, HR department employees do not analyze the financial and non-financial motivation factors used in the company. Employees receive additional benefits (financial and non-financial) based on the decision of their supervisor. Criteria for giving benefits to individuals holding the same roles or working in the same departments are not set. Moreover, the value of benefits, may differ, even if they are granted for the same achievements. They are not verified in terms of the applicable budget, and their allocation is not consulted with the HR department employees. The budget for granting benefits is not planned for the whole financial year; funds are secured on an ongoing basis based on emerging needs. Benefits for all employees (e.g., sports cards) are implemented reactively and employees may not easily receive necessary information (e.g., scope of private health care packages). There are no descriptions of financial and non-financial motivation factors.
	2	The process is defined and documented, however, solely in terms of the basic financial and non-financial motivation factors used in the company. Factors are not divided into department-specific or job-specific ones. Managers are obliged to

		grant benefits solely from the current catalog. Document contains benefits' descriptions, nevertheless it is not easily accessible to all employees.
	3	The process is defined and documented in detail, also in terms of procedures for granting and implementing new financial and non-financial motivation factors for employees. The document is easily accessible to all employees, except the part regarding criteria granting benefits. The HR department manager is responsible for the budget allocated for granting financial and non-financial motivation factors.
	4	At the fourth level, the document also contains approvers whose consent is necessary for granting a financial or non-financial motivation factor to the employee, depending on their professional achievements and position held. The document is easily accessible to all employees. Appropriate use of financial and non-financial motivation factors is part of the company's strategy.
	5	At the fifth level, each of the employee starting work is familiarized with the document, thanks to which they are aware of the company's strategy as well as all the necessary information in this area.
Effectiveness measurement	1	The process effectiveness is not verified as the process is not defined and documented. Actions and decisions within the process are taken based on the subjective assessment of individuals, and not on reliable and objective data.
	2	At the second level, merely the fact of financial and non-financial motivation factors' usage is verified, without checking whether they correspond to the real needs and how they affect the functioning of the enterprise.
	3	The HR department employees verify the level of employees' satisfaction with the implemented financial and non-financial motivation factors based on general employee satisfaction surveys and the exit interviews, i.e., interviews with individuals leaving the company. The collected data concern only basic factors such as bonuses, private medical care, or financial rewards.
	4	The HR department employees proactively verify the level of employees' satisfaction with the financial and non-financial motivation factors, as well as encourage employees to suggest what kind of factors should be additionally implemented in the future. The HR department also verifies factors that indirectly affect motivation, e.g., satisfaction with the atmosphere at work, the level of employment stability, working conditions and the way managers appreciate (e.g., by expressing recognition, praise) their employees.
	5	The HR department employees regularly verify which factors have the greatest impact on the employees' motivation and level of job satisfaction.

Updates / Improvements	1	The process is not defined and documented; therefore, the financial and non-financial motivation factors are not updated and improved.
	2	The process is updated and improved (e.g., by adding additional factors or changing the criteria for granting benefits) only in the event of receiving complaints from employees / high level of employee turnover caused by dissatisfaction with the financial and non-financial motivation factors. Employees are not informed about changes introduced into the process.
	3	The process is regularly updated and improved based on both: the knowledge and experience of the HR department employees and the feedback received from the employees. However, this data is not obtained proactively. Reasons of changes introduced into the process are not presented to employees. Once changes are introduced employees receive information and are asked to get familiar with the document again.
	4	At the fourth level, HR department employees organize meetings with the management staff to discuss potential changes which should be introduced into the process and the current catalogue of financial and non-financial motivation factors. What is more, HR department employees fulfill tasks within the benchmarkin to improve the above process.
	5	At the fifth level, HR department employees additionally cooperate with an external company, which verifies the factors of financial and non-financial motivation on an ongoing basis in terms of the extent to which their usage complies with the company's needs. Decisions regarding changes introduced into the processs and financial and non-financial motivation factors catalogue are made based on their professional experience, needs of employees and the applicable corporate strategy.
Owners	1	As the HR department employees do not verify the financial and non-financial motivation factors used in the company, the process has no "owners" assigned to it.
	2	If there is a need to act regarding the factors of financial and non-financial motivation, this task is assigned on an ongoing basis by the HR department manager to one of the HR department employees.
	3	Each HR department employee is responsible for selected tasks in the area of financial and non-financial motivation factors; however, those tasks are not perceived as one of their main duties. Thus, there are no selected, actual "owners" of the process.

	4	The Compensation and Benefits team, separated from the HR department team, is responsible for the factors of financial and non-financial motivation. This team does not cooperate with any external company and the management staff.
	5	The Compensation and Benefits team, separated from the HR team, is responsible for the factors of financial and non-financial motivation. Its members additionally cooperate with an external company as well as selected representatives of management staff in the scope of the discussed process.
Tools / Methods	1	As the HR department employees do not undertake any actions to regarding financial and non-financial motivation factors, they do not use any tools and methods for this purpose.
	2	The HR department employees who perform tasks related to financial and non-financial motivation factors use merely the MS Office package for this purpose.
	3	The HR department employees who perform tasks related to financial and non-financial motivation factors use the MS Office package and a web application platform, where information regarding factors and necessary documents (e.g., applications) may be found. Thus, each employee may easily find the necessary data.
	4	The catalogue of financial and non-financial motivation factors is used in the company, thanks to which employees have easy access to all necessary information. Employees have rights to provide changes on their accounts created at the web platform e.g., by selecting the benefits that are most attractive to them (each employee is entitled to a certain number of points, which can be exchanged for a specific benefit, e.g., a shopping voucher, holiday voucher, etc.). Data is entered into the catalogue manually.
	5	At the fifth level, the catalogue presented at the fourth level is fully automated and has links with other tools in the field of HR management.

SECTION 2 – SATISFACTION FROM HR DEPARTMENT’S WORK

No.	Statement	Response level				
		1	2	3	4	5
1	I would recommend cooperation with the HR department.	1	2	3	4	5
2	HR department employees fulfill their tasks according to labour law and ensure that it is obeyed in the company.	1	2	3	4	5
3	HR department employees are responsive and helpful towards employees working for departments, other than HR.	1	2	3	4	5
4	HR department employees cooperate successfully with employees of other company’s departments.	1	2	3	4	5
5	Each activity in the HR area, if possible, is automated, to avoid manual work, and thus waste of time.	1	2	3	4	5
6	HR department employees understand the company’s goals, which is reflected in their daily duties, i.e., through the implementation of their tasks, they support the achievement of these goals.	1	2	3	4	5
7	HR department employees are professional in supporting individuals working for company’s departments, other than HR.	1	2	3	4	5
8	In the event of delays, HR department employees regularly inform their internal clients about the reasons, status, and potential time for solving the problem.	1	2	3	4	5
9	HR department employees use clear, simple and understandable messages.	1	2	3	4	5
10	The tools and methods used by the HR department employees are coherent with the market standards and are subject to regular updates / improvements.	1	2	3	4	5
11	HR department employees are aware what are company’s business needs and understand its business realities (communication methods, its goals, challenges, etc.).	1	2	3	4	5
12	HR department employees perform their daily tasks with high quality, i.e., they deal with the problem in a complementary manner and provide high quality solutions (the employee does not need to ask further).	1	2	3	4	5

13	The HR department employees delivers the products of their daily work (documents, solutions, advice, etc.) on time.	1	2	3	4	5
14	HR department employees use various communication channels to assure that the message will reach all company's employees.	1	2	3	4	5
15	HR department employees create an atmosphere of openness and a space to generate ideas not only for themselves, but as well for other employees.	1	2	3	4	5
16	The HR department is perceived as a business partner that proactively proposes adequate measures to support the strategic goals of the company.	1	2	3	4	5
17	HR department employees have appropriate knowledge and experience and are an authority for other employees in the field of their specialization.	1	2	3	4	5
18	HR department employees are available for employees. Especially, in emergency situations, employees can count on their immediate help.	1	2	3	4	5
19	The HR department employees use non-standard, creative solutions to fulfill everyday tasks.	1	2	3	4	5
20	HR department employees' activities undertaken are related to the company's applicable strategy, goals, and business needs.	1	2	3	4	5
21	The company's employees are aware of which HR department employee of the HR department they can turn to with a request for help in a specific matter.	1	2	3	4	5
22	HR department employees predict and undertake proactive actions to avoid appearance of potential problems.	1	2	3	4	5

Załącznik 8. Analiza regresji liniowej wyjaśniającej determinacją skal satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR – zmienne wykluczone

1. Zmienna zależna: Skuteczność (SKU)

Model	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja cząstkowa	Statystyki współliniowości
					Tolerancja
Standaryzacja	,027 ^b	0.254	0.800	0.015	0.186
Narzędzia i metody	,067 ^b	0.731	0.465	0.044	0.249
Opomiarowanie efektywności	,004 ^b	0.040	0.968	0.002	0.222
Aktualizacja / Doskonalenie	-,069 ^b	-0.708	0.480	-0.042	0.223

^b Predyktory w modelu: (Stała), Właściciele

2. Zmienna zależna: Responsywność (RES)

Model	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja cząstkowa	Statystyki współliniowości
					Tolerancja
Standaryzacja	,135 ^b	1.291	0.198	0.077	0.186
Narzędzia i metody	,104 ^b	1.142	0.254	0.068	0.249
Opomiarowanie efektywności	,176 ^b	1.843	0.066	0.109	0.222
Aktualizacja / Doskonalenie	,170 ^b	1.786	0.075	0.106	0.223

^b Predyktory w modelu: (Stała), Właściciele

3. Zmienna zależna: Komunikatywność (KOM)

Model	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja cząstkowa	Statystyki współliniowości
					Tolerancja
Standaryzacja	,094 ^b	0.864	0.388	0.052	0.186
Narzędzia i metody	,099 ^b	1.057	0.292	0.063	0.249
Opomiarowanie efektywności	,077 ^b	0.775	0.439	0.046	0.222
Aktualizacja / Doskonalenie	,020 ^b	0.200	0.841	0.012	0.223

^b Predyktory w modelu: (Stała), Właściciele

4. Zmienna zależna: Innowacyjność (INN)

Model	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja cząstkowa	Statystyki współliniowości	
					Tolerancja	
1	Standaryzacja	,284 ^b	2.942	0.004	0.173	0.209
	Właściciele	,345 ^b	3.719	0.000	0.217	0.222
	Narzędzia i metody	,335 ^b	3.564	0.000	0.208	0.218
	Aktualizacja / Doskonalenie	,338 ^b	3.200	0.002	0.188	0.173
2	Standaryzacja	,127 ^c	1.114	0.266	0.067	0.146
	Narzędzia i metody	,233 ^c	2.306	0.022	0.137	0.184
	Aktualizacja / Doskonalenie	,215 ^c	1.881	0.061	0.112	0.145
3	Standaryzacja	,103 ^d	0.905	0.366	0.054	0.145
	Aktualizacja / Doskonalenie	,217 ^d	1.907	0.058	0.114	0.145

^b Predyktory w modelu: (Stała), Opomiarowanie efektywności

^c Predyktory w modelu: (Stała), Opomiarowanie efektywności, Właściciele

^d Predyktory w modelu: (Stała), Opomiarowanie efektywności, Właściciele, Narzędzia i metody

5. Zmienna zależna: Orientacja na klienta (ONK)

Model	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja cząstkowa	Statystyki współliniowości	
					Tolerancja	
1	Standaryzacja	,179 ^b	1.827	0.069	0.109	0.186
	Narzędzia i metody	,136 ^b	1.612	0.108	0.096	0.249
	Opomiarowanie efektywności	,216 ^b	2.425	0.016	0.143	0.222
	Aktualizacja / Doskonalenie	,193 ^b	2.171	0.031	0.129	0.223
2	Standaryzacja	,089 ^c	0.810	0.419	0.048	0.146
	Narzędzia i metody	,044 ^c	0.447	0.655	0.027	0.184
	Aktualizacja / Doskonalenie	,101 ^c	0.918	0.359	0.055	0.145

^b Predyktory w modelu: (Stała), Właściciele

^c Predyktory w modelu: (Stała), Właściciele, Opomiarowanie efektywności

Załącznik 9. Wyniki analizy wariancji oraz porównań parami w zakresie różnic pomiędzy kategoriami różnicującymi poszczególnych procesów ZZL

1. Rekrutacja i selekcja

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Liniowy	12.489	1	12.489	25.354	0.000	0.082

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^b	95% przedział ufności dla różnicy ^b	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	0.078	0.047	1.000	-0.056	0.211
	Narzędzia i metody	-0.018	0.054	1.000	-0.171	0.135
	Opomiarowanie efektywności	,184*	0.056	0.011	0.026	0.342
	Aktualizacja / Doskonalenie	,279*	0.054	0.000	0.126	0.432
Właściciele	Standaryzacja	-0.078	0.047	1.000	-0.211	0.056
	Narzędzia i metody	-0.095	0.050	0.592	-0.238	0.047
	Opomiarowanie efektywności	0.106	0.056	0.576	-0.051	0.263
	Aktualizacja / Doskonalenie	,201*	0.056	0.004	0.043	0.360
Narzędzia i metody	Standaryzacja	0.018	0.054	1.000	-0.135	0.171
	Właściciele	0.095	0.050	0.592	-0.047	0.238
	Opomiarowanie efektywności	,201*	0.058	0.006	0.038	0.365
	Aktualizacja / Doskonalenie	,297*	0.059	0.000	0.130	0.464
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	-,184*	0.056	0.011	-0.342	-0.026
	Właściciele	-0.106	0.056	0.576	-0.263	0.051
	Narzędzia i metody	-,201*	0.058	0.006	-0.365	-0.038
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.095	0.052	0.667	-0.051	0.242
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	-,279*	0.054	0.000	-0.432	-0.126
	Właściciele	-,201*	0.056	0.004	-0.360	-0.043
	Narzędzia i metody	-,297*	0.059	0.000	-0.464	-0.130
	Opomiarowanie efektywności	-0.095	0.052	0.667	-0.242	0.051

*. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.

b. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

2. Administracja kadrowa

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Sferyczność założona	26.061	4	6.515	17.635	0.000	0.059
	Greenhouse-Geisser	26.061	3.801	6.857	17.635	0.000	0.059
	Huynh-Feldt	26.061	3.859	6.753	17.635	0.000	0.059
	Dolna granica	26.061	1.000	26.061	17.635	0.000	0.059

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^b	95% przedział ufności dla różnicy ^b	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	-,223*	0.048	0.000	-0.360	-0.086
	Narzędzia i metody	-0.131	0.051	0.110	-0.275	0.014
	Opomiarowanie efektywności	-0.067	0.051	1.000	-0.211	0.077
	Aktualizacja / Doskonalenie	,180*	0.053	0.008	0.029	0.331
Właściciele	Standaryzacja	,223*	0.048	0.000	0.086	0.360
	Narzędzia i metody	0.092	0.047	0.525	-0.042	0.225
	Opomiarowanie efektywności	,155*	0.049	0.016	0.018	0.293
	Aktualizacja / Doskonalenie	,403*	0.053	0.000	0.253	0.553
Narzędzia i metody	Standaryzacja	0.131	0.051	0.110	-0.014	0.275
	Właściciele	-0.092	0.047	0.525	-0.225	0.042
	Opomiarowanie efektywności	0.064	0.052	1.000	-0.083	0.210
	Aktualizacja / Doskonalenie	,311*	0.058	0.000	0.147	0.474
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	0.067	0.051	1.000	-0.077	0.211
	Właściciele	-,155*	0.049	0.016	-0.293	-0.018
	Narzędzia i metody	-0.064	0.052	1.000	-0.210	0.083
	Aktualizacja / Doskonalenie	,247*	0.048	0.000	0.113	0.382
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	-,180*	0.053	0.008	-0.331	-0.029
	Właściciele	-,403*	0.053	0.000	-0.553	-0.253
	Narzędzia i metody	-,311*	0.058	0.000	-0.474	-0.147
	Opomiarowanie efektywności	-,247*	0.048	0.000	-0.382	-0.113

*. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.

b. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

3. Budowanie kultury organizacyjnej

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Sferyczność założona	14.047	4	3.512	10.106	0.000	0.035
	Greenhouse-Geisser	14.047	3.629	3.870	10.106	0.000	0.035
	Huynh-Feldt	14.047	3.682	3.815	10.106	0.000	0.035
	Dolna granica	14.047	1.000	14.047	10.106	0.002	0.035

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^b	95% przedział ufności dla różnicy ^b	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	-,184*	0.046	0.001	-0.314	-0.054
	Narzędzia i metody	-,191*	0.051	0.002	-0.334	-0.047
	Opomiarowanie efektywności	0.025	0.051	1.000	-0.119	0.168
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.021	0.051	1.000	-0.122	0.165
Właściciele	Standaryzacja	,184*	0.046	0.001	0.054	0.314
	Narzędzia i metody	-0.007	0.051	1.000	-0.152	0.137
	Opomiarowanie efektywności	,208*	0.055	0.002	0.053	0.364
	Aktualizacja / Doskonalenie	,205*	0.053	0.002	0.054	0.356
Narzędzia i metody	Standaryzacja	,191*	0.051	0.002	0.047	0.334
	Właściciele	0.007	0.051	1.000	-0.137	0.152
	Opomiarowanie efektywności	,216*	0.046	0.000	0.086	0.345
	Aktualizacja / Doskonalenie	,212*	0.050	0.000	0.071	0.353
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	-0.025	0.051	1.000	-0.168	0.119
	Właściciele	-,208*	0.055	0.002	-0.364	-0.053
	Narzędzia i metody	-,216*	0.046	0.000	-0.345	-0.086
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.004	0.041	1.000	-0.119	0.112
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	-0.021	0.051	1.000	-0.165	0.122
	Właściciele	-,205*	0.053	0.002	-0.356	-0.054
	Narzędzia i metody	-,212*	0.050	0.000	-0.353	-0.071
	Opomiarowanie efektywności	0.004	0.041	1.000	-0.112	0.119

*. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.

b. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

4. Tworzenie polityk i procedur zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Sferyczność założona	3.856	4	0.964	3.363	0.010	0.012
	Greenhouse-Geisser	3.856	3.801	1.014	3.363	0.011	0.012
	Huynh-Feldt	3.856	3.860	0.999	3.363	0.010	0.012
	Dolna granica	3.856	1.000	3.856	3.363	0.068	0.012

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^a	95% przedział ufności dla różnicy ^a	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	-0.007	0.041	1.000	-0.122	0.108
	Narzędzia i metody	0.014	0.046	1.000	-0.115	0.143
	Opomiarowanie efektywności	0.113	0.049	0.207	-0.024	0.251
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.102	0.044	0.204	-0.022	0.227
Właściciele	Standaryzacja	0.007	0.041	1.000	-0.108	0.122
	Narzędzia i metody	0.021	0.044	1.000	-0.103	0.145
	Opomiarowanie efektywności	0.120	0.050	0.165	-0.021	0.261
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.110	0.044	0.137	-0.015	0.234
Narzędzia i metody	Standaryzacja	-0.014	0.046	1.000	-0.143	0.115
	Właściciele	-0.021	0.044	1.000	-0.145	0.103
	Opomiarowanie efektywności	0.099	0.047	0.377	-0.035	0.233
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.088	0.043	0.403	-0.033	0.210
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	-0.113	0.049	0.207	-0.251	0.024
	Właściciele	-0.120	0.050	0.165	-0.261	0.021
	Narzędzia i metody	-0.099	0.047	0.377	-0.233	0.035
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.011	0.042	1.000	-0.130	0.109
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	-0.102	0.044	0.204	-0.227	0.022
	Właściciele	-0.110	0.044	0.137	-0.234	0.015
	Narzędzia i metody	-0.088	0.043	0.403	-0.210	0.033
	Opomiarowanie efektywności	0.011	0.042	1.000	-0.109	0.130

a. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

5. Doskonalenie funkcji personalnej i procesów ZZL

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Sferyczność założona	4.059	4	1.015	3.837	0.004	0.013
	Greenhouse-Geisser	4.059	3.843	1.056	3.837	0.005	0.013
	Huynh-Feldt	4.059	3.902	1.040	3.837	0.005	0.013
	Dolna granica	4.059	1.000	4.059	3.837	0.051	0.013

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^b	95% przedział ufności dla różnicy ^b	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	-0.042	0.038	1.000	-0.150	0.065
	Narzędzia i metody	-,163*	0.045	0.003	-0.289	-0.036
	Opomiarowanie efektywności	-0.057	0.043	1.000	-0.178	0.065
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.071	0.043	0.980	-0.191	0.050
Właściciele	Standaryzacja	0.042	0.038	1.000	-0.065	0.150
	Narzędzia i metody	-0.120	0.043	0.053	-0.241	0.001
	Opomiarowanie efektywności	-0.014	0.044	1.000	-0.139	0.111
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.028	0.044	1.000	-0.154	0.098
Narzędzia i metody	Standaryzacja	,163*	0.045	0.003	0.036	0.289
	Właściciele	0.120	0.043	0.053	-0.001	0.241
	Opomiarowanie efektywności	0.106	0.040	0.093	-0.009	0.221
	Aktualizacja / Doskonalenie	0.092	0.046	0.485	-0.039	0.223
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	0.057	0.043	1.000	-0.065	0.178
	Właściciele	0.014	0.044	1.000	-0.111	0.139
	Narzędzia i metody	-0.106	0.040	0.093	-0.221	0.009
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.014	0.045	1.000	-0.142	0.113
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	0.071	0.043	0.980	-0.050	0.191
	Właściciele	0.028	0.044	1.000	-0.098	0.154
	Narzędzia i metody	-0.092	0.046	0.485	-0.223	0.039

	Opomiarowanie efektywności	0.014	0.045	1.000	-0.113	0.142
--	----------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

*. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.

b. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

6. Dbalność o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej

Źródło		Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Kategorie	Sferyczność założona	16.717	4	4.179	11.950	0.000	0.041
	Greenhouse-Geisser	16.717	3.797	4.403	11.950	0.000	0.041
	Huynh-Feldt	16.717	3.855	4.336	11.950	0.000	0.041
	Dolna granica	16.717	1.000	16.717	11.950	0.001	0.041

Kategorie różnicujące		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	istotność ^b	95% przedział ufności dla różnicy ^b	
					Dolna granica	Górna granica
Standaryzacja	Właściciele	-,258*	0.050	0.000	-0.400	-0.116
	Narzędzia i metody	-,261*	0.054	0.000	-0.414	-0.109
	Opomiarowanie efektywności	-0.046	0.052	1.000	-0.193	0.101
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.092	0.050	0.673	-0.233	0.050
Właściciele	Standaryzacja	,258*	0.050	0.000	0.116	0.400
	Narzędzia i metody	-0.004	0.048	1.000	-0.140	0.133
	Opomiarowanie efektywności	,212*	0.053	0.001	0.062	0.362
	Aktualizacja / Doskonalenie	,166*	0.050	0.009	0.025	0.307
Narzędzia i metody	Standaryzacja	,261*	0.054	0.000	0.109	0.414
	Właściciele	0.004	0.048	1.000	-0.133	0.140
	Opomiarowanie efektywności	,216*	0.049	0.000	0.078	0.354
	Aktualizacja / Doskonalenie	,170*	0.048	0.005	0.033	0.306
Opomiarowanie efektywności	Standaryzacja	0.046	0.052	1.000	-0.101	0.193
	Właściciele	-,212*	0.053	0.001	-0.362	-0.062
	Narzędzia i metody	-,216*	0.049	0.000	-0.354	-0.078
	Aktualizacja / Doskonalenie	-0.046	0.042	1.000	-0.165	0.073
Aktualizacja / Doskonalenie	Standaryzacja	0.092	0.050	0.673	-0.050	0.233
	Właściciele	-,166*	0.050	0.009	-0.307	-0.025

	Narzędzia i metody	-,170*	0.048	0.005	-0.306	-0.033
	Opomiarowanie efektywności	0.046	0.042	1.000	-0.073	0.165

*. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.

b. Poprawka dla porównań wielokrotnych - Bonferroniego.

Załącznik 10. Wyniki analiz korelacji przeprowadzone przy użyciu współczynnika r Pearsona i współczynnika rang Spearmana

		SK	SKU	RES	KOM	INN	ONK	RIS	AK	BKO	TPP	DFPP	DCM
SK	KP	1	0.928	0.949	0.890	0.900	0.852	0.648	0.652	0.635	0.598	0.657	0.666
	I	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
SKU	KP	0.928	1	0.867	0.797	0.760	0.729	0.583	0.580	0.511	0.499	0.552	0.572
	I	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
RES	KP	0.949	0.867	1	0.813	0.828	0.739	0.587	0.603	0.552	0.537	0.596	0.617
	I	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
KOM	KP	0.890	0.797	0.813	1	0.738	0.739	0.522	0.559	0.557	0.491	0.558	0.567
	I	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
INN	KP	0.900	0.760	0.828	0.738	1	0.742	0.616	0.612	0.629	0.593	0.650	0.621
	I	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
ONK	KP	0.852	0.729	0.739	0.739	0.742	1	0.617	0.604	0.663	0.607	0.632	0.665
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
RIS	KP	0.648	0.583	0.587	0.522	0.616	0.617	1	0.787	0.715	0.761	0.746	0.677
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
AK	KP	0.652	0.580	0.603	0.559	0.612	0.604	0.787	1	0.757	0.798	0.784	0.686
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
BKO	KP	0.635	0.511	0.552	0.557	0.629	0.663	0.715	0.757	1	0.828	0.803	0.750
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
TPP	KP	0.598	0.499	0.537	0.491	0.593	0.607	0.761	0.798	0.828	1	0.877	0.734
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283

DFPP	KP	0.657	0.552	0.596	0.558	0.650	0.632	0.746	0.784	0.803	0.877	1	0.751
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
BCM	KP	0.666	0.572	0.617	0.567	0.621	0.665	0.677	0.686	0.750	0.734	0.751	1
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283

		SK	SKU	RES	KOM	INN	ONK	RIS	AK	BKO	TPP	DFPP	DCM
SK	WK	1.000	0.918	0.950	0.895	0.908	0.853	0.630	0.630	0.635	0.591	0.629	0.646
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
SKU	WK	0.918	1.000	0.862	0.803	0.759	0.730	0.564	0.563	0.516	0.499	0.518	0.559
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
RES	WK	0.950	0.862	1.000	0.838	0.842	0.741	0.567	0.582	0.563	0.544	0.578	0.594
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
KOM	WK	0.895	0.803	0.838	1.000	0.745	0.741	0.516	0.558	0.567	0.511	0.545	0.559
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
INN	WK	0.908	0.759	0.842	0.745	1.000	0.755	0.608	0.599	0.634	0.578	0.635	0.611
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
ONK	WK	0.853	0.730	0.741	0.741	0.755	1.000	0.614	0.610	0.643	0.589	0.605	0.646
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
RIS	WK	0.630	0.564	0.567	0.516	0.608	0.614	1.000	0.777	0.739	0.762	0.747	0.686
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
AK	WK	0.630	0.563	0.582	0.558	0.599	0.610	0.777	1.000	0.762	0.804	0.776	0.694
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
BKO	WK	0.635	0.516	0.563	0.567	0.634	0.643	0.739	0.762	1.000	0.843	0.815	0.772
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
TPP	WK	0.591	0.499	0.544	0.511	0.578	0.589	0.762	0.804	0.843	1.000	0.871	0.723
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
DFPP	WK	0.629	0.518	0.578	0.545	0.635	0.605	0.747	0.776	0.815	0.871	1.000	0.746
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
DCM	WK	0.646	0.559	0.594	0.559	0.611	0.646	0.686	0.694	0.772	0.723	0.746	1.000
	I	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283

Legenda	
KP	Korelacja Pearsona
I	Istotność (dwustronna)
N	Liczebność próby
SKU	Skuteczność
RES	Responywność
KOM	Komunikatywność
INN	Innowacyjność
ONK	Orientacja na klienta
RIS	Rekrutacja i selekcja
AK	Administracja kadrowa
BKO	Budowanie kultury organizacyjnej
TPP	Tworzenie polityk i procedur ZZL
DFPP	Doskonalenie funkcji personalnej i procesów ZZL
DCM	Dbalność o czynniki motywacji płacowej i pozapłacowej

Dojrzałość procesów ZZL a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR

Streszczenie

Celem niniejszej pracy było rozpoznanie struktury korelacji pomiędzy dojrzałością kluczowych procesów ZZL a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Badaniem objęto łącznie 487 respondentów, przy czym z dalszych analiz usunięto 204 odpowiedzi. Respondenci byli zatrudnieni w działach HR oraz na stanowiskach kierowniczych. Wyniki wykazały silną dodatnią zależność zarówno pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a poziomem satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR, jak i wszystkimi kategoriami obu zmiennych.

Słowa kluczowe: dojrzałość procesowa, procesy ZZL, satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR

HR processes maturity and satisfaction of internal customers with HR department work

Abstract

The aim of the research was to examine the relationship between the level of crucial HR processes maturity and the level of satisfaction of internal customers with HR department work. 487 respondents took part in the study (204 of them were excluded from further analyses). They were holding managerial or HR area roles in IT companies. The results confirmed a strong, positive relationship not only between the level of crucial HR maturity processes and the level of satisfaction of internal customers with HR department work, but as well between all the categories of their variables.

Key words: process maturity, HR processes, internal clients' satisfaction with HR department work