

Urszula Bukowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Normalizacja w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich

Wstęp

Dążenia do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji przybierają różne formy i koncentrują się na różnych zasobach konstytuujących organizację. Zwraca się zatem uwagę i na zasoby ludzkie, przypisując im niejednokrotnie priorytetowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji, a w związku z tym wskazując na konieczność efektywnego zarządzania nimi. Znaczenie to szczególnie wzrasta, gdy zasoby te są wysokiej jakości, co oznacza, że są w stanie realizować bieżące działania oraz te, które wynikają z przyjętej w organizacji strategii. Pomimo że w kontekście ogólnej pojętej jakości i jej kształtowania wskazuje się na normalizację jako narzędzie projakościowe, to w odniesieniu do jakości zasobów ludzkich o tej normalizacji pisze się niewiele. Większość publikacji na ten temat dotyczy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i korporacji międzynarodowych¹. Standaryzacja jest w nich ukazywana w trzech wymiarach — organizacyjnym, dotyczącym polityki personalnej oraz praktyk (działania). Najbardziej uniwersalny i możliwy do zastosowania także w organizacjach, które nie są partnerami biznesowymi, jest trzeci wymiar. W związku z tym za cel niniejszego artykułu przyjęto identyfikację znaczenia normalizacji funkcji personalnej i jej obszarów zadaniowych w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich. Realizacja tego celu wymagała wyjaśnienia, w oparciu o ogólne informacje na temat normalizacji, czym jest normalizacja zarządzania zasobami ludzkimi, na jakich poziomach może być prowadzona i w jaki sposób oraz jakie korzyści i zagrożenia się z nią wiążą.

¹ Zob. np. Dickman M., Müller-Camen M., Kelliher C., *Exploring standardization and knowledge networking processes in transnational human resource management*, "Personnel Review", 1 (38)/2009; Stahl G.K., Björkman (red.), *Handbook of research in international human resource management*, MPG Books Ltd, Bodmin 2006, s. 468.

1. Normalizacja — istota i rodzaje

Normalizacja, rozumiana jako racjonalne ograniczanie możliwości wyboru², pojawiła się jako odpowiedź na potrzebę dostosowania obiektu i jego stanu do wymagań, jakie się przed nim stawia. Zazwyczaj zbiór możliwych stanów obiektu jest nieograniczony, co w działalności kreatywnej rodzić może bariery wykonawcze i sprawnościowe³. W rozważaniach dotyczących normalizacji warto przyjąć bardzo precyzyjne i wyczerpujące wyjaśnienie istoty tego pojęcia zawarte w odpowiedniej ustawie⁴, zgodnie z którym normalizacja jest działalnością „zmierzającą do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów”. Efektem działalności normalizacyjnej są dokumenty normalizacyjne, w tym podstawowy — norma, w związku z czym działalność tę sprowadza się do opracowywania i stosowania norm, czyli dokumentów zawierających „ustalenia dotyczące postulowanej i celowo ograniczanej jakości obiektu normalizacji”⁵. Tymi dokumentami mogą być plany, programy, projekty, regulaminy, procedury, umowy, instrukcje⁶. Pojęciem bliskoznacznym do terminu „norma”, czasem nawet traktowanym jako jego synonim, jest „standard”. Rozróżnianie wymienionych pojęć opiera się na założeniu, zgodnie z którym standard oznacza „ustalenie przyjęte w normie, które zostało przyjęte przez organizację do przestrzegania”⁷. Wyjaśnić warto jeszcze, co jest obiektem normalizacji. Jak zauważyli badacze jakości, „praktycznie, cała działalność każdej organizacji może być traktowana jako obiekt normalizacji”⁸. Oznacza to, iż obiektem normalizacji może być też zarządzanie zasobami ludzkimi.

Działalność normalizacyjna prowadzona jest na trzech poziomach, a mianowicie:

1. Ponadpaństwowym, gdy podmiotem prowadzącym jest organizacja międzynarodowa. Organizacje te opracowują normy w drodze prowadzonych negocjacji, zaś przyjmują je poprzez głosowanie. Normy te nie są obligatoryjne, lecz mogą być „wprowadzane w poszczególnych państwach w trybie właściwym dla tych państw”⁹. Warto dokładniej scharakteryzować organizację, która jest największa, a zarazem najbardziej aktywna w opracowywaniu i publikowaniu międzynarodowych standardów¹⁰ czyli Międzynarodową Organizację Normalizacyjną — ISO. Zgodnie z tym,

² Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 73.

³ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 108.

⁴ Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz. U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386)

⁵ Hamrol A., Mantura W. *Zarządzanie jakością...*, s. 108

⁶ Tamże, s. 112.

⁷ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 72.

⁸ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s. 108

⁹ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 75.

¹⁰ ISO opublikowała łącznie ponad 17 000 norm, oprócz tych najbardziej znanych, a dotyczących zarządzania jakością, także takie jak np. określające czułość filmów fotograficznych (ISO 5800) czy definiujące rozmiary obuwia (ISO 9407).

co prezentowane jest na jej oficjalnej stronie internetowej, nazwa ISO wywodzi się z greckiego słowa *isos* (równy), co ma na celu uniknięcie różnych akronimów pełnej nazwy w różnych krajach (np. IOS w Wielkiej Brytanii, OIN we Francji czy MON w Polsce). Obecnie — w roku 2011 — ISO jest siecią 163 organizacji normalizacyjnych z całego świata, po jednej z danego kraju (Polskę reprezentuje Polski Komitet Normalizacyjny), koordynowaną przez Sekretariat Generalny w Genewie¹¹.

2. Państwowym — podmiotem jest instytucja rządowa lub akredytowana, zgodnie z ustalonym porządkiem prawnym. Normy pełnić mają w tym przypadku funkcję wspomagającą i harmonizującą normalizację przemysłową i ponadpaństwową (mają zazwyczaj charakter fakultatywny) oraz zabezpieczającą interesy ogólnospołeczne i ogólnogospodarcze (mają charakter obligatoryjny)¹². W Polsce podstawowe cele i zasady normalizacji, jej organizację i finansowanie określa wspomniana wcześniej ustawa o normalizacji. Wraz z jej wejściem w życie państwową jednostką organizacyjną będącą krajową jednostką normalizacyjną stał się Polski Komitet Normalizacyjny (PKN)¹³.
3. Przemysłowym — podmiotem jest przedsiębiorstwo lub związki przedsiębiorstw, albo pozarządowe stowarzyszenia normalizacyjne¹⁴.

Generalnie można zatem stwierdzić, że podmiotem prowadzącym działalność normalizacyjną może być każda autonomiczna organizacja — od pojedynczego przedsiębiorstwa, poprzez holdingi i stowarzyszenia, aż po instytucje międzynarodowe. Każda bowiem z tych organizacji ma prawo do ustalania i stosowania norm „na obszarze swoich wpływów i uprawnień”¹⁵. Normy te różnią się zakresem swojej imperatywności, jako że mają charakter bądź to obligatoryjny, bądź fakultatywny. Normy obligatoryjne swoje źródło mają najczęściej w przepisach prawnych, natomiast fakultatywne — w tradycji czy też dobrowolnie zawartej umowie¹⁶.

Zakłada się, że normalizacja jest narzędziem zarządzania jakością. W przypadku normalizacji nie chodzi jednak o uzyskanie optymalnej jakości, bo tego, jak twierdził Edward Deming, osiągnąć się nie da, gdyż dążenie do jakości to długotrwały proces¹⁷. Normalizacja stanowi natomiast podstawę ciągłego doskonalenia¹⁸. Warunkiem jej skuteczności jest zaangażowanie w nią każdego, kto na jakość ma wpływ. W odniesieniu do normalizacji warto przyjąć założenie o potrzebie doskonalenia istniejących

¹¹ www.iso.org/iso/about.htm (dostęp 10 stycznia 2011).

¹² Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*, s. 74.

¹³ Zymonik J., *Polskie działania dostosowawcze do wymagań Unii Europejskiej w zakresie oceny zgodności i normalizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, pod red. J. Zymonika, Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 17.

¹⁴ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami...*

¹⁵ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s. 110.

¹⁶ Tamże, s. 111.

¹⁷ Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 24.

¹⁸ Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 59.

norm¹⁹. Nasuwa się tu skojarzenie z podwójną pętlą uczenia się. W przypadku pętli podwójnej, związanej z uczeniem twórczym, pojawia się bowiem etap kwestionowania norm operacyjnych, norm regulujących pracę zespołu oraz, na poziomie organizacji, założeń dotyczących strategii i misji. Założenia i strategie mogą ulegać zmianom jednocześnie lub jako efekt zmian w wartościach²⁰. Racjonalna normalizacja wiąże się zatem z kontrolą przyjętych norm, co stanowi zabezpieczenie przed utratą elastyczności i brakiem reakcji na wyzwania otoczenia.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako narzędzie kształtowania jakości zasobów ludzkich

W związku z tym, że normalizacja uznawana bywa za narzędzie zarządzania jakością, odnosić ją można do wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji determinujących jakość oferowanych przez nią produktów i usług, a zatem i do zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo, że związek między jakością produktu i zasobami ludzkimi wydaje się oczywisty, nie wszyscy naukowcy zajmujący się jakością zwracali na niego uwagę. Przykładowo Philip Crosby i Joseph Juran przypisywali zasobom ludzkim znikomą rolę w kształtowaniu jakości²¹. Ich znaczenie wyeksponowali natomiast między innymi Edward Deming i Armand Feigenbaum. Deming wskazywał na przykład na znaczenie zaufania oraz zaangażowania wszystkich pracowników, a nie tylko wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, w osiąganie pożądanych poziomów jakości²². Z kolei Feigenbaum zaliczył zasoby ludzkie do siedmiu czynników determinujących jakości (*seven Ms*)²³. Również w TQM podnosi się znaczenie pracowników. Jeden z autorytetów tego podejścia, Masaaki Imai, pisał: „Gdy mówisz o jakości, natychmiast masz tendencję do myślenia o jakości wyrobu. Odbiega to od prawdy. W TQM główną sprawą jest «jakość czynnika ludzkiego». (...) Blokami, z których składa się każdy biznes, są urządzenia (*hardware*), wiedza i umiejętności (*software*) oraz czynnik ludzki (*humanware*). Dopiero, gdy firma zatroszczy się o aspekty ludzkie, można zacząć rozważać aspekty *hardware* i *software*”²⁴.

Istotne zatem dla organizacji jest posiadanie wysokiej jakości zasobów ludzkich. Jakość ta oznacza bowiem, iż ogół cech wyróżniających osoby zatrudnione w organizacji, umożliwia realizację bieżących działań tej organizacji oraz osiąganie celów wynikających ze strategii. Widoczne odniesienie jakości do teraźniejszości i przyszłości skutku-

¹⁹ Tamże

²⁰ Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: theory, method and practice*, Addison — Wesley Publishing Company 1996, s. 21.

²¹ Wilkinson A., Brown A., *Managing Human Resources for Quality Management*, [w:] *Managing quality*, pod red. B.G. Dale, Blackwell Publishing 2003, s. 178.

²² Tamże, s. 179.

²³ Skrzypek E., *Jakość i efektywność...*, s. 20.

²⁴ Dahlgard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością...*, s. 42.

je odróżnianiem jakości obecnej (rzeczywistej) od pożądanej. Zazwyczaj jakość rzeczywista, określona na podstawie diagnozy (ilościowej oraz jakościowej), a wyrażająca obecny stan zasobów ludzkich, różni się od pożądanej, ustalonej przy pomocy metod i narzędzi prognostycznych. Istniejąca różnica może być określona jako luka jakościowa. Analogicznie do jakości ogólnej²⁵, również jakość zasobów ludzkich, a w ślad za nią i luka, mogą ulegać zmianom w czasie z przyczyn naturalnych bądź sztucznych, sterowanych i niesterowanych.

W kontekście przyjętej tematyki referatu szczególną uwagę należy zwrócić na sztuczne sterowane przyczyny zmian jakości i uznać, że stosowanie ich tożsame jest z kształtowaniem jakości zasobów ludzkich. Podstawowe znaczenie mają tu procesy i metody realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi — począwszy od planowania personelu, poprzez jego pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwijanie. Wpływają one bowiem na zbiór cech charakteryzujących zasoby ludzkie. Cechy te, atrybuty, mają wymiar indywidualny, dotycząc konkretnego pracownika, lub zbiorowy, gdy odnoszą się do wszystkich zatrudnionych w organizacji.

Można przyjąć zatem, że kształtowanie jakości zasobów ludzkich dokonuje się poprzez zarządzanie tymi zasobami.

3. Poziomy normalizacji ZZL

W świetle tego, co przedstawiono we wcześniejszych fragmentach referatu, normalizację zarządzania zasobami ludzkimi można rozumieć jako działalność polegającą na ustalaniu i wdrażaniu norm dotyczących pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju zasobów ludzkich organizacji przyczyniających się do realizacji bieżących i strategicznych celów tej organizacji. Normami tymi, podobnie jak w ogólnie pojętej normalizacji, mogą być plany, procedury, regulaminy, przepisy, specyfikacje, umowy.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, które jest podstawowym narzędziem służącym kształtowaniu wysokiej jakości zasobów ludzkich, działalność normalizacyjna prowadzona jest na wszystkich wskazanych uprzednio poziomach.

Normalizacja na poziomie ponadpaństwowym dokonuje się na przykład za pomocą zaleceń zawartych w międzynarodowych normach ISO, a zwłaszcza w normie ISO 9001. Do głównych wymagań związanych z uzyskaniem certyfikacji dotyczącej systemu zarządzania jakością zalicza się usystematyzowanie zarządzania zasobami, a w tym infrastrukturą, środowiskiem pracy oraz właśnie zasobami ludzkimi²⁶. Norma ISO 9001 wskazuje, iż w organizacji powinno się określać kompetencje pracowników, zapewniać szkolenia lub podejmować inne działania zaspokajające te potrzeby, oceniać skuteczność podejmowanych działań, prowadzić zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia²⁷. Konieczność określania kompetencji

²⁵ Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością...*, s. 25.

²⁶ Bugdol M., *Propozycja zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości”, 6/2002.

²⁷ Tamże.

pracowników w organizacjach dążących do uzyskania certyfikatu ISO, skutkuje opracowywaniem dokumentów normalizacyjnych takich, jak: karty kompetencji, czy ich bardziej rozbudowane wersje — opisy stanowisk pracy. Priorytetowo przez ISO traktowane są szkolenia, o czym świadczy choćby opracowanie normy dodatkowej ISO 10015 (polski odpowiednik to PN-ISO 10015:2004) *Zarządzanie jakością. Wytyczne dotyczące szkolenia*. Zgodnie z informacjami prezentowanymi na stronie internetowej ISO przygotowanie tej normy było efektem dostrzeżenia, iż organizacje muszą nieustannie inwestować w zasoby ludzkie i podnosić ich kompetencje. Jednakże, jak napisano, większość menedżerów nie wie, jak mierzyć korzyści szkolenia i zwrot z inwestycji. Norma ma dać odpowiedź na pytanie, czy opłaca się szkolić²⁸. Wskazana norma składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym przedstawiono wytyczne dotyczące szkolenia z omówieniem kolejnych etapów procesu (w normie ten proces szkolenia ujęty jest czteroetapowo i jest tożsamy z modelem systematycznego szkolenia), w drugim zaś podkreślono potrzebę i znaczenie monitorowania i doskonalenia tego procesu²⁹. Przypomnieć jednak należy, że normy ISO mają charakter fakultatywny, przedsiębiorstwa nie mają obowiązku ich przyjmować. Specjaliści z zakresu zarządzania jakością podkreślają rangę, jaką nadały zasobom ludzkim normy ISO³⁰. Jednakże, ze względu na niewielką kompleksowość i szczegółowość owych norm, nie wystarczają one ani do zapewnienia wysokiej jakości zasobów ludzkich, ani do sprawnego i skutecznego zarządzania tymi zasobami. Co więcej, zauważono, iż niewiele firm „docenia rolę procedur w procesach zarządczych, a jeśli tak, to najczęściej są one traktowane jako tzw. «zło konieczne» tylko dla uzyskania certyfikatu. Z tego też powodu normy zarządzania jakością nie precyzują w tym zakresie wytycznych ani nie określają szczegółowo procesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi”³¹.

Przykładem organizacji ponadpaństwowej, opracowującej normy dotyczące pracy, jest Międzynarodowa Organizacja Pracy. Jedną z norm mających zastosowanie w ZZL jest ISCO (*International Standard Classification of Occupation*). Dokument definiujący zawody i ich grupy oraz określający zadania i obowiązki z nimi związane ma charakter fakultatywny, a zgodnie z założeniem może być bezpośrednio stosowany w krajach, które nie wypracowały własnych rozwiązań w tym zakresie³². W Polsce w drodze rozporządzenia wprowadzona jest spójna z rozwiązaniami ISCO klasyfikacja zawodów i specjalności³³.

Na poziomie państwowym standardy dotyczące ZZL zamieszczone są w dokumentach normalizacyjnych takich, jak: Kodeks pracy, ustawy czy rozporządzenia. Bardzo często mają one charakter obligatoryjny, obowiązując wszystkich pracodawców albo

²⁸ www.iso.org, (dostęp 10 stycznia 2011).

²⁹ Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla szkoleń i rozwoju pracowników*, „Problemy Jakości”, 2008, nr 2.

³⁰ Zob. np. Żemigła, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008, s. 98.

³¹ Zabielski Z., *Księga procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach Systemu Zarządzania Jakością w firmie*, „Wiadomości PKN. Normalizacja”, 6/2010.

³² www.ilo.org, (dostęp 11 stycznia 2011).

³³ Obecnie jest to obowiązująca od 1 lipca 2010 r. klasyfikacja zawodów i specjalności — Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z dnia 17 maja 2010 r. Nr 82, poz. 537).

tych, którzy ze względu na czynniki sytuacyjne są adresatami danego aktu prawnego. Przykładowo, pracodawca użytkownik, czyli korzystający z pracy pracowników tymczasowych, ma obowiązek stosować się do przepisów Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych³⁴.

Jednakże spośród obszarów zadaniowych ZZL nieliczne poddane zostały normalizacji państwowej. Stosunkowo dokładnie znormalizowano obszar wynagradzania, poświęcając mu cały dział trzeci Kodeksu pracy, a precyzyjne wytyczne dotyczące wyliczania składników wynagrodzenia związanych z czasem pracy przedstawiono w dziale szóstym. Relatywnie dużo uwagi poświęcono również w Kodeksie pracy podnoszeniu kwalifikacji i szkoleniom (m.in. art. 102 i 1031–1036). W odniesieniu do rekrutacji określony jest natomiast w art. 22 k.p. wykaz danych osobowych, których pracodawca może żądać od kandydata do pracy.

Jako że organizacja może być podmiotem stanowiącym normy, w ramach zarządzania zasobami ludzkimi korzystać może też ze standardów specyficznych, zapisanych w dokumentach normalizacyjnych takich, jak: regulaminy, procedury, plany. Normy te mogą mieć źródło:

1. **Prakseologiczne** — nawiązujące do teorii sprawnego działania. Zadania prakseologii można streścić jako poszukiwanie i uzasadnianie praktycznych wskazówek, czyli wszelkiego rodzaju nakazów i zakazów, zaleceń i ostrzeżeń dotyczących stymulowania sprawności i unikania niesprawności w działaniu. Jak pisał Tadeusz Kotarbiński, normy prakseologiczne winny być uzasadniane głównie na podstawie doświadczenia praktycznego osobistego lub cudzego³⁵. W odniesieniu do funkcji personalnej oznacza to, że podczas konstruowania norm opierać się można nie tylko na dotychczasowych doświadczeniach związanych z ZZL w organizacji, ale też wykorzystać można benchmarking i studia literatury przedmiotu jako źródła poznawania „cudzego” doświadczenia. Przykładowo organizacje, chcące opracować opisy stanowisk pracy, mogą wzorować się na założeniach opracowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, a przeznaczonych do stosowania w służbie cywilnej³⁶. Wykorzystywanie doświadczenia umożliwia działanie sprawne, czyli takie, które wykorzystuje zasoby w sposób mądry i bez zbędnego marnotrawstwa³⁷. Jak zauważono w jednej z publikacji „wysoka sprawność, a tym samym wysokie efekty pracy dobrze zorganizowanej, wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, ile pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i przygotowania całego działania”³⁸. Filozofia sprawnego działania wskazuje na pewien cykl działań determinujących sprawność. Za jednego z prekursorów owej filozofii można uznać H.L. Le Châteliera, który wskazał pięć etapów cyklu działania zorganizowanego — ustalenie celu, planowa-

³⁴ Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z późn. zm).

³⁵ Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955, s. 8, 13.

³⁶ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej — poradnik*, sierpień 2007, dostępny na stronie www.dsc.kprm.gov.pl (dostęp 12 stycznia 2011).

³⁷ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 6.

³⁸ Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 89.

nie, gromadzenie środków, wykonanie działania, kontrolę wyników³⁹. Na kanwie jego propozycji powstawały kolejne procedury i metody działania zorganizowanego, chociażby wykorzystywany w zarządzaniu jakością cykl Deminga — PDCA. Również procesy realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi opierają się na zasadach działania zorganizowanego, czego przykładem jest proces planowania personelu, czy proces pozyskiwania pracowników, oceniania, szkolenia. Nie wszystkie organizacje dokonują normalizacji tych procesów. Szczególnie w sektorze mikro, małych, a częściowo też średnich przedsiębiorstwach realizacja zadań w ramach ZZL jest prowadzona doraźnie i intuicyjnie. Warto zaznaczyć, że jest to charakterystyczne dla firm sektora MSP nie tylko w Polsce, lecz także w innych krajach⁴⁰.

2. Prawne (legalne) — skonstruowane na podstawie przepisów, których naruszenie zagrożone jest karą. Głównie mowa tu o przepisach prawa pracy, które obligują organizacje do opracowania sposobów działania w określonych sytuacjach. Przykładem jest nałożony na organizacje zatrudniające co najmniej 20 pracowników, nieobjętych zakładowym ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy, obowiązek opracowania regulaminu wynagradzania.
3. Moralne (etyczne). O ocenie moralnej jakiegoś czynu czy działalności mówimy wówczas, gdy rozstrzygamy o nich w kategoriach dobra i zła. Z filozoficznego punktu widzenia, ocenie takiej poddać można czyny i działania podjęte świadomie przez człowieka wolnego. W przedsiębiorstwach normy moralne dotyczące relacji zachodzących między pracodawcami i pracownikami, a w tym zarządzania zasobami ludzkimi, bardzo często spisywane bywają w kodeksach etycznych. Przykładowo, w jednym z takich kodeksów można znaleźć informację, iż kadra kierownicza zobowiązana jest do „pomocy kandydatom i osobom rozpoczynającym pracę w Firmie przez poświęcenie im należytej uwagi, przekazywania informacji o organizacji i ich potencjalnym stanowisku oraz wstępnego omówienia warunków zatrudnienia; przeprowadzenia w miarę możliwości rozmowy z pracownikiem w przypadku jego odejścia z organizacji, bez względu na sposób tego odejścia”⁴¹.

4. Przebieg normalizacji

Zauważyć można, że najczęściej tworzonymi i wykorzystywanymi w organizacjach dokumentami normalizacyjnymi w sferze ZZL są te, które dotyczą wynagradzania (regulaminy, zakładowe i ponadzakładowe układy zbiorowe pracy z ich elementami, taryfikatorami kwalifikacyjnymi i tabelami lub siatkami płac, które same w sobie są normami), a także szkoleń i oceniania. Badacze zajmujący się zarządzaniem jakością dostrzegają potrzebę mocniejszego zaakcentowania rangi zasobów ludzkich, zarzą-

³⁹ Tamże, s. 90.

⁴⁰ Renuka S., Venkateshwara B., *A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification*, „Singapore Management Review”, 28 (1)/2006.

⁴¹ www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Raporty/RaportyCSR/Documents/Kodeks_etyczny.pdf (dostęp 9 stycznia 2011).

dzania tymi zasobami, ich jakości w kompleksowym zarządzaniu jakością, poprzez narzędzie którym jest właśnie normalizacja⁴². Normalizacja ta może być prowadzona w odniesieniu do wybranych obszarów zadaniowych funkcji personalnej, ale szczególnie cenna jest wówczas, gdy jest kompleksowa i obejmuje całość zarządzania zasobami ludzkimi. Proponowany przebieg normalizacji jest następujący:

1. Określenie celu normalizacji.
2. Cel ten pozostaje w ścisłym związku z potrzebą, której zaspokojenie wymaga przeprowadzenia normalizacji. Może on wiązać się z wprowadzaniem w organizacji systemami zarządzania jakością, ale może też koncentrować się na wzroście efektywności zarządzania zasobami ludzkimi albo osiągnięciu wyższego poziomu jakości zasobów ludzkich. Formułując go, warto pamiętać o zasadzie SMART, dążąc do tego, by był on prosty a zarazem konkretny (*simple*), mierzalny (*measurable*), osiągalny (*achievable*), istotny (*relevant*), określony w czasie (*timely defined*).
3. Wskazanie zakresu i stopnia normalizacji. Konieczna jest zatem identyfikacja obszarów zadaniowych wymagających normalizacji, a punktem wyjścia będą tutaj procesy realizowane w organizacji w ramach funkcji personalnej oraz te, które powinny być realizowane w kontekście kształtowania jakości zasobów ludzkich i efektywnego ZZL. Stopień normalizacji, czyli stopień szczegółowości norm może być różny (np. w obszarze selekcji może być niski i ograniczać się do wskazania zalecanych w jej ramach metod albo bardzo wysoki, gdy precyzyjnie jest określony sposób postępowania, łącznie z przygotowaniem np. kwestionariusza wywiadu pogłębianego), optymalny z jednej strony zapewni organizacji korzyści z niej wynikające, a z drugiej — uchroni ją przed utratą elastyczności.
4. Ustalenie relacji między normalizowanymi obszarami. Realizowane procesy są współzależne, w związku z czym normalizacja wymaga wskazania relacji, by zapewnić spójność i harmonię, czego przejawem będzie możliwość korelacji (np. do opisów stanowisk pracy odwoływać się mogą normy dotyczące pozyskiwania pracowników, wynagradzania, do oceniania odwoływać się mogą normy z zakresu szkolenia czy wynagradzania).
5. Wybór źródeł normalizacji.
6. Niezbędna i oczywista jest identyfikacja norm obligatoryjnych, przede wszystkim prawnych. W przypadku źródeł moralnych czy opartych na zwyczajach, dobrze jest wykorzystać opinie interesariuszy, przede wszystkim pracowników lub klientów. Najważniejsza jednakże, w kontekście efektywnego ZZL, jest normalizacja prowadzona w oparciu o źródła prakseologiczne.
7. Analiza istniejących w organizacji norm, także pod kątem ich szczegółowości.
8. Chodzi o wskazanie tych, które są zgodne z założeniami prowadzonej normalizacji i wymagają jedynie nieznacznych modyfikacji, oraz tych, które należy radykalnie zmienić, gdyż nie odpowiadają założeniom bądź nie są spójne z pozostałymi normami.
9. Opracowanie norm nowych, modyfikacja istniejących. W ramach tego etapu mieści się również przygotowanie wszelkich dokumentów niezbędnych dla obszarów normalizacji (począwszy od schematów opisów stanowisk pracy, poprzez arkusze ocen,

⁴² Zabielski Z., *Księga procedur...*

arkusze służące do oceny szkolenia itp), wskazanie pracowników obowiązanych do wprowadzania i stosowania norm. Niezbędne w racjonalnie prowadzonej normalizacji jest uwzględnienie w trakcie przygotowania norm obszarów ich zastosowań.

10. Wdrożenie norm, czyli rozpoczęcie ich wykorzystywania.

11. Etap ten wymaga wyjątkowej czujności w rozpoznawaniu ewentualnych błędów i zakłóceń.

12. Kontrola.

13. Chodzi tu nie tylko o ocenę prawidłowości wdrożenia, ale, co bardzo ważne, o możliwość kwestionowania istniejących norm.

Niejednokrotnie organizacje, wprowadzając normalizację, korzystają z pomocy ekspertów np. agencji doradztwa personalnego, co ma przyczynić się do racjonalnego jej przebiegu.

5. Korzyści i zagrożenia normalizacji dla kształtowania jakości zasobów ludzkich

Podstawową przesłanką wdrażania normalizacji jest, jak to już wcześniej wskazano, ograniczanie możliwej różnorodności. Przesłanka ta może być również argumentem przemawiającym za wdrażaniem normalizacji na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże normalizacja niesie ze sobą również inne korzyści, ale niestety i zagrożenia, które spowodować mogą, że luka jakości zasobów ludzkich nie tylko nie będzie ograniczona, ale wręcz przeciwnie, rozbieżność między jakością rzeczywistą i pożądaną będzie się powiększać.

Korzyści wynikające z normalizacji są następujące:

- formalizacja działań, głównie typowych, zmniejsza ryzyko niepowodzenia, gwarantuje prawidłowy i niezawodny przebieg procesów, gdyż wprowadzone w normach rozstrzygnięcia są, zgodnie z założeniem, optymalne w danych warunkach sytuacyjnych,
- mniejsza czasochłonność realizowanych działań; oszczędność czasu wynika z braku konieczności poświęcania go na rozważanie istniejących alternatyw, jako że normalizacja racjonalnie ogranicza możliwą różnorodność,
- zapewnienie powtarzalności i porównywalności procesów, w związku z czym łatwiej też zidentyfikować ewentualne nieprawidłowości, które mogą świadczyć na przykład o dezaktualizacji normy i stanowić przesłankę do jej zmiany,
- zapewnienie działania zgodnego z prawem, szczególnie wówczas, gdy źródłem normalizacji jest prawo — szczególnie chodzi tu o ochronę pracowników i ich praw,
- wyraźne wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację procesów — szczególnie normy tworzone na poziomie przemysłowym przypisują zadania, uprawnienia i odpowiedzialność związaną z ich stosowaniem do konkretnych stanowisk,
- możliwość szybkiego wdrożenia zastępcy realizującego proces⁴³,

⁴³ Zabielski Z., *Księga procedur...*

- ujednolicenie terminologii — zauważyć bowiem można, że zazwyczaj dokument normalizacyjny rozpoczyna się wykładnią terminologiczną. Szczególnie cenne jest to w przypadku norm państwowych i ponadpaństwowych, gdyż ułatwia komunikację i dokonywanie porównań. Przykładowo na gruncie ZZL wyjaśnione są w wyniku normalizacji takie terminy jak „wynagrodzenie”, „podnoszenie kwalifikacji” czy „kompetencje”, choć w tym ostatnim przypadku podmiotowi normalizacyjnemu — ISO nie udało się uniknąć niejednoznaczności. W normie ISO 9001 opisane są one bowiem za pomocą wykształcenia, wyszkolenia, umiejętności i doświadczenia, zaś w normie ISO 10015 określono je jako „stosowanie wiedzy, umiejętności i zachowań w praktyce”⁴⁴,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli sposobu postrzegania go na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy przez obecnych, byłych i potencjalnych pracowników. Podstawowym czynnikiem kreującym ów wizerunek jest wysoka jakość ZZL osiągnięta dzięki normalizacji.

Negatywne aspekty normalizacji oraz zagrożenia z nią związane są natomiast następujące:

- „przerosty biurokratyczne” wynikające z konieczności opracowywania w ramach normalizacji licznych dokumentów,
- faza przygotowania norm jest zazwyczaj czasochłonna, a w związku z tym, że niejednokrotnie w jej trakcie organizacje korzystają z pomocy ekspertów, również kosztowna,
- rutyna, wynikająca z powtarzalności procesów, może spowodować zanik „wrażliwości” pracowników, umiejętności reagowania w sytuacjach kryzysowych, uśpienie czujności pracowników odpowiedzialnych za ich realizację. Jest to możliwe szczególnie wówczas, gdy stopień normalizacji jest wysoki, a normy bardzo szczegółowe (np. procedury mają postać algorytmów),
- blokowanie, unikanie nowych orientacji w tym i tych, które określić można jako projakościowe. Może uwidocznąć się antagonistyczna postawa pracowników, dla których wprowadzenie nowości wykraczających poza normy bądź je modyfikujących, wiązałoby się z dodatkowymi obowiązkami,
- brak elastyczności, którego ryzyko wzrasta proporcjonalnie do stopnia normalizacji. Dlatego tak ważne jest przyjęcie założenia o ograniczaniu różnorodności w sposób racjonalny.

Świadomość możliwych zagrożeń może stanowić przesłankę i zachętę do starannego i racjonalnego przeprowadzenia normalizacji, a co z tego wynika, pozwoli zminimalizować ryzyko tych zagrożeń. Jest to tym bardziej istotne, że normalizacja wydaje się niezbędna dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i w konsekwencji, kształtowania jakości zasobów ludzkich.

⁴⁴ Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla...*

Wnioski

Normalizacja w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest narzędziem służącym do tego, by zasoby ludzkie organizacji były strategicznie wartościowe. Oznacza to zatem, że ta normalizacja jest też narzędziem kształtowania jakości zasobów ludzkich. Prowadzona może być na trzech poziomach, a mianowicie ponadpaństwowym, gdzie jako podmiot normalizujący dominuje ISO, państwowym, w tym przypadku normy tworzone są przez ustawodawców, a także przemysłowym. Na tym ostatnim poziomie normy tworzone przez organizację mogą wynikać ze źródeł prakseologicznych, prawnych i etycznych. Wśród korzyści wynikających z normalizacji w obszarze ZZL wymienić można między innymi: większe prawdopodobieństwo optymalnego w danych warunkach przebiegu procesów, mniejszą czasochłonność tych procesów oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Z kolei niebezpieczeństwa związane z nią dotyczą głównie zmniejszenia elastyczności działania w obszarze ZZL, co jest prawdopodobne, zwłaszcza w sytuacji wysokiego stopnia wprowadzonej normalizacji.

Bibliografia

1. Argyris Ch., Schön D. A., *Organizational Learning II: theory, method and practice*, Addison — Wesley Publishing Company 1996.
2. Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
3. Bugdol M., *Propozycja zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem normy ISO 9001:2000*, "Problemy Jakości", 6/2002.
4. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. Dickman M., Müller-Camen M., Kelliher C., *Exploring standardization and knowledge networking processes in transnational human resource management*, "Personnel Review", 1 (38)/2009.
6. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej, *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej- poradnik*, sierpień 2007, www.dsc.kprm.gov.pl
10. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955
11. Renuka S., Venkateshwara B., *A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification*, „Singapore Management Review”, 1 (28)/2006.
12. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Nr 82 z dnia 17 maja 2010 r., poz. 537).
13. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

14. Stahl G. K., Björkman (red.), *Handbook of research in international human resource management*, MPG Books Ltd, Bodmin 2006.
15. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz. U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386).
16. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z z późn. zm).
17. Wilkinson A., Brown A., *Managing Human Resources for Quality Management*, [w:] *Managing quality*, pod red. B.G. Dale, Blackwell Publishing 2003.
18. Wojtyńska J., *Norma PN-ISO 10015:2004 wsparciem dla szkoleń i rozwoju pracowników*, „Problemy Jakości”, 2/2008.
19. www.ilo.org
20. www.iso.org
21. www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Raporty/RaportyCSR/Documents/Kodeks_etyczny.pdf
22. Zabielski Z., *Księga procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach Systemu Zarządzania Jakością w firmie*, „Wiadomości PKN. Normalizacja”, 6/2010.
23. Zymonik J., *Polskie działania dostosowawcze do wymagań Unii Europejskiej w zakresie oceny zgodności i normalizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, red. J. Zymonik, Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
24. Żemigła M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.

STANDARDIZATION IN CREATING HR QUALITY

The aim of this article is to identify the role of HRM standardization in creating of HR quality. HRM standardization is understood as establishing and implementing norms concerning recruiting, remaining and developing HR which are responsible for attaining current and strategic goals of the organization. Standardization is made on three levels: supranational, national and industrial. The sources of the standardization on the industrial level are: law, ethic and praxeology.

Key words: **standardization, HR quality, human resources management**

Słowa kluczowe: **normalizacja, jakość zasobów ludzkich, zarządzanie zasobami ludzkimi**