

# JAKOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH A WYBRANE ASPEKTY STANDARYZACJI I CERTYFIKACJI W HR

DR HAB. BEATA JAMKA

Warszawa

SŁOWA KLUCZOWE

ABSTRAKT

standaryzacja, certyfikacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje, konkursy

Pojemność pojęcia standardu, spowodowana jego podwójną konotacją, tj. dostosowywaniem się do (nawet przeciętnych) oczekiwań, ale też i doskonałością, leży u podstaw postępującej standaryzacji ZZL. Celem artykułu jest ukazanie standaryzacji działań i procesów kadrowych jako realizowanej drogi zwiększania jakości ZZL. Ze względu na rozległość tematu uwaga została skupiona na dwóch aspektach: rozpowszechnieniu w praktyce kadrowej zarządzania przez kompetencje oraz konkursom w obszarze ZZL.

## Wprowadzenie

Jakość jest jednym z aspektów wymiarowania pracy jako czynnika produkcji. Historycznie, wraz z pojawieniem się naukowego zarządzania, wymiarowanie pracy skupiało się przede wszystkim na analizie ilości pracy, jej kosztów oraz wydajności. Kolejne etapy rozwoju zarządzania ludźmi: najpierw model stosunków międzyludzkich, zbudowany na nieuwzględnianych do tego czasu czynnikach kształtujących wyniki pracy, takich jak atmosfera pracy czy styl

kierowania, a w zasadzie po prostu szeroko rozumiane (społeczne) warunki pracy, a następnie zarządzanie zasobami ludzkimi, skoncentrowane na holistycznym podejściu do człowieka traktowanego jako ważny zasób przedsiębiorstwa, który należy rozwijać, wykazały kluczowe znaczenie jakości zasobów ludzkich: w ujęciu indywidualnym (poszczególnych pracowników, w tym „talentów”) i organizacyjnym. Natomiast wraz z postępującym matematyzowaniem współczesnej ekonomii (od lat 90. XX w.), również zarządzanie (w tym ludźmi) stało przed koniecznością ustrukturyzowanego wymiarowania jakości kadr, wcześniej ujmowanego często jedynie „miętko”, opisowo.

Celem artykułu jest ukazanie postępującej standaryzacji działań i procesów kadrowych jako realizowanej drogi zwiększania jakości zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Pojawia się tu pytanie o skuteczność takich działań – szczególnie w obliczu rosnącej turbulencji otoczenia, wymuszającej elastyczność i zwinność reagowania organizacji na pojawiające się okazje. Z uwagi na ograniczony format, wywód dotyczy jedynie dwóch wybranych aspektów standaryzacji jakości ZZL, odnoszących się jednak do dualizmu funkcjonującego w ekonomii rozróżnienia zasobów (stanu) i strumieni (procesów): kompetencji, jako standardów jakości kadr (zasobów ludzkich) oraz konkursów, będących formą certyfikacji działów kadrowych (procesów kadrowych).

## Jakość i wartość zasobów ludzkich

Zgodnie z ogólną definicją jakość to „ogół cech przedmiotu (usługi) decydujących o tym, w jakim stopniu spełnia on oczekiwania odbiorcy. Jakość jest jednym z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej; działania na rzecz jakości (...) są uznana metodą zarządzania odkąd udało się wykazać (...), że doskonalenie jakości daje poprawę wyników finansowych i renomy firmy; jakość dotyczy zarówno sfery zarządzania, jak i produktu” (Sztaba, 2007, s. 185). Na jakość zasobów ludzkich można patrzeć z wielu perspektyw:

- wyjątkowej doskonałości i bycia najlepszym,
- braku błędów,
- dostosowania do potrzeb (oczekiwań, celu),
- zdolności do transformacji (przekształcania),
- osiągnięcia wyznaczonych standardów,
- ciągłego rozwoju,
- wartości stosownej do ceny (Parri, 2006).

Zaprezentowane powyżej podejścia do jakości można podzielić na trzy (nieostre) grupy:

- 1) jakość rozumiana jako wysoki potencjał (doskonałość, bycie najlepszym, ciągły rozwój);
- 2) jakość jako dopasowanie do celu (zdolność do transformacji/przekształcania, a także wartość stosowna do ceny);
- 3) jakość jako odniesienie do ustalonych standardów (zero błędów, ale również osiągnięcie wyznaczonych, niekoniecznie wyjątkowych standardów).

Każde z wymienionych powyżej trzech zbiorczych podejść pociąga za sobą odmienne cele, formy i metody oceny jakości zasobów ludzkich. W niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona na ostatnim z wymienionych podejść.

Istotne dla prowadzonego wywodu jest rozróżnienie między jakością a wartością zasobów ludzkich. Według A. Sajkiewicz (2002, s. 17) jakość zasobów pracy/ludzkich można identyfikować w ramach trzech podstawowych i uzupełniających się podejść:

- przez pryzmat poszczególnych jednostek ludzkich (podmiotowe),
- jako walory zasobów pracy organizacji (atrybutowe),
- skoncentrowane na doskonaleniu jakości tychże zasobów poprzez zmiany kultury, kompetencji i technologii (procesowe).

W rozwinięciu cytowana Autorka dodaje: „warunkiem zwiększenia siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jakość zasobów pracy, kształtowana w procesach zarządzania przedsiębiorstwem i kierowania ludźmi. Decyzje personalne odgrywają tu pierwszoplanową rolę, zwłaszcza dotyczące inwestowania w kompetencje i ich spożytkowania dla osiągania długofalowych celów przedsiębiorstwa” (Sajkiewicz, 2002, s. 18). Jakość zasobów ludzkich jest ich cechą immanentną; jej poziom poddaje się ocenie i kształtowaniu, w tym standaryzacji.

Wartość zasobów ludzkich jest funkcją celu przedsiębiorstwa: zasoby ludzkie mają dla przedsiębiorstwa wartość wtedy (i tylko wtedy), gdy umożliwiają – a najlepiej – stymulują realizację jego strategii. D. Ulrich wyraża to wprost: „przede wszystkim haerowcy powinni tworzyć konkretną wartość dla firmy. Aby to zrobić, muszą rozumieć zewnętrzne biznesowe warunki funkcjonowania organizacji, dzięki czemu będą w stanie współtworzyć i realizować jej strategię” przy czym „bardzo ważne jest, aby (...) potrafili wybierać te działania, które tworzą największą wartość dla organizacji, oraz aby zawsze starali się dopasować swoją pracę do wymagań interesariuszy” (Guryn, 2009). Przejście od jakości zasobów ludzkich do ich wartości dokonuje się w wyniku oddziaływania strategii personalnych firmy (Lipka, 2005).

Jak zasygnalizowano powyżej, każde z wymienionych trzech zbiorczych podejść do postrzegania jakości ludzkich zasobów pociąga za sobą odmienne cele, formy i metody oceny. Przyjmując rozumienie jakości jako wysokiego potencjału, nacisk kładziony jest na rozwój zasobów ludzkich, przede wszystkim drogą inwestycji w różnorodne szkolenia, mające rozszerzyć wiedzę i umiejętności pracowników. Zakłada się, że zwiększą one elastyczność ich działania, kreatywność i innowacyjność, a także umiejętności zarządzania ryzykiem, poziom akceptacji zmian oraz chęć do aktywnego w nich uczestnictwa. Główne narzędzia oceny stanowią wskaźniki efektywności szkoleń i zmian wykonania pracy na stanowiskach a także w profilach kompetencyjnych pracowników, wsparte badaniami ich satysfakcji z pracy. Wychodzi się z założenia (zawartego też w encyklopedycznej definicji jakości), że skoro zasoby ludzkie są czynnikiem konkurencyjności, to ich rosnąca jakość musi przynosić przedsiębiorstwu korzyści; należy więc skupić się na działaniach, a pomiar „twardych” efektów ma znaczenie drugorzędne (szerzej: Jamka, 2011, s. 118–124).

Jakość zasobów ludzkich w rozumieniu dopasowania do celu (działalności przedsiębiorstwa, która generuje jego zysk) implikuje liczbowe/finansowe wyliczenie zależności między

jakością zasobów ludzkich (a właściwie ich celowym spożytkowaniem) a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Albowiem „doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwe wówczas, gdy na podstawie wyników oceny parametrycznej można określić stan (poziom) zarządzania” (Szczepańska, 2010, s. 8). Takie rozumienie jakości zasobów ludzkich, zasadniczo utożsamiane z ich wartością, stanowi istotne wyzwanie dla współczesnego zarządzania, a indukowane nimi problemy pomiaru i wyceny leżą u podstaw ponownego „odkrycia” i adaptacji koncepcji kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa. Pomiar jakości zasobów ludzkich przez pryzmat efektywności zarządzania nimi obarczony jest bowiem wieloma trudnościami, ograniczeniami czy niedoskonałościami (szerzej: Jamka, 2015), dlatego w praktyce kadrowej przedsiębiorstw nadal pokutuje tzw. sofizmat McNamary (prezesa Forda w latach 50. XX w. i sekretarza obrony USA za prezydentury Kennedy’ego):

1. Pierwszy krok polega na zmierzeniu wszystkiego, co się daje łatwo zmierzyć. I jeśli się tylko da, to jest OK.
2. Drugi krok polega na pominięciu tego, co nie daje się łatwo zmierzyć, lub na nadaniu temu arbitralnej, mierzalnej wartości. To jest sztuczne i wiedzie na manowce.
3. Trzeci krok polega na przyjęciu założenia, że to, czego nie da się łatwo zmierzyć, jest tak naprawdę nieważne. To jest ślepotą.
4. Czwarty krok polega na stwierdzeniu, że to, czego nie da się łatwo zmierzyć, w rzeczywistości nie istnieje. To samobójstwo (za: Handy, 1996, s. 205).

We współczesnym świecie zdominowanym myśleniem neoliberalnym sama „wiara” w moc sprawczą (wysokiego) potencjału zasobów ludzkich (podejście 1.) jest niewystarczająca – wymaga „dowodu”/kalkulacji (podejście 2.), które ze względu na specyfikę przedmiotu (m.in. nieracjonalność ludzkich zachowań i podatność na manipulacje/socjotechnikę) też jest podejściem problematycznym i zawodnym. Jest jeszcze trzecia droga – dopasowanie do standardów, czyli ujęcie hybrydowe.

## Kompetencje jako standardy jakości ludzkich zasobów

Według *Słownika języka polskiego* standard to „przeciętna norma, przeciętny typ, model; wyrób odpowiadający określonym wymogom, wzorzec” (1994). Definicja kładzie nacisk na dostosowanie do oczekiwań, które mogą być jak najbardziej przeciętne, choć na koniec odwołuje się też do wzorca. W *Słowniku synonimów* podstawowe znaczenie standardu znajduje się w gnieździe znaczeniowym pospolitości: a) przeciętność; b) pozorność; c) pływiczna; d) powszechność (tu: standard); e) przyziemność (Dąbrówka, Geller, Turczyn, 1993).

Definicja wzorca nie odbiega od powyższych znaczeń: „wzór, schemat reprezentujący określoną klasę lub typ przedmiotów albo zjawisk, mogący być normą dla innych przedmiotów lub zjawisk danego typu” (*Słownik języka polskiego*, 1994). Różnice znaczeniowe standardu, normy i wzorca pojawiają się dopiero w formie przymiotnikowej: wzorcowy to „mogący służyć za wzór, robiący coś (...) w sposób doskonały, bez zarzutu (...): doskonały, przykładowy, idealny” (*Słownik języka polskiego*, 1994).

Wydaje się, że to właśnie pojemność pojęcia standardu, spowodowana jego podwójną konotacją, tj. dostosowywaniem się do (nawet przeciętnych) oczekiwań, ale też i doskonałością, leży u podstaw postępującej standaryzacji ZZL. Innymi słowy: standaryzacja może w rzeczywistości operować na zaledwie przeciętnym poziomie oczekiwań, ale być promowana jako najwyższej klasy wzorzec – z którym też – a często nawet bardziej – się kojarzy. Działa tu mechanizm projekcji powodujący, że (przeciętny) standard zaczyna być utożsamiany z (doskonałym) wzorcem. W konsekwencji „wystandaryzowany” staje się synonimem (wysokiej) jakości.

Rodowód koncepcji kompetencji sięga lat 70. XX wieku, kiedy to D. McClelland stwierdził, iż są one lepszym predyktorem sukcesu kandydata do pracy niż wykorzystywany do tej pory pomiar inteligencji/wiedzy za pomocą testów psychometrycznych (1973). Na poziomie indywidualnym, dotyczącym pracowników (w odróżnieniu od koncepcji kluczowych kompetencji Hamela i Prahalada, operujących na poziomie organizacji) kompetencje dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa” (Lévy-Leboyer, 1997, s. 19; por. też: Moczyłowska, Serafin, 2016, s. 14). D. Thierry, Ch. Sauret i N. Monod podkreślają trzy charakterystyczne z teoretycznego punktu widzenia cechy kompetencji:

- operacyjność i celowość, definiujące jej cel w odniesieniu do (celu) działania,
- zdolność do zmieniania się i przystosowywania do sytuacji,
- dynamiczne łączenie swoich elementów składowych w celu uzyskania tej adaptacyjności (1994, s. 173).

Odniesienie do celu działania jest podstawową cechą odróżniającą kompetencje od kwalifikacji: kompetencje stanowią o wykorzystaniu kwalifikacji w celu podjęcia celowych, skutecznych działań (Orczyk, 2009). Drugą cechą jest założenie zintegrowanego wykorzystania potencjału elementów składowych, aczkolwiek w kontekście związku między kwalifikacjami a jakością pracy był to aspekt podnoszony już w przeszłości – przeszłości, do której odwołujemy się niechętnie. Na przykład K. Podoski (1977) postulował, iż konieczne jest poszerzenie wąskiego rozumienia kwalifikacji (uzyskane wykształcenie, umiejętności nabyte w praktyce zawodowej oraz w ramach współuczestnictwa w różnorodnych formach kształcenia ustawicznego) o elementy kulturowe i moralno-obyczajowe (wola/chęć pracy wydajnej oraz aktywna i twórcza postawa wobec obowiązków zawodowych). Wdrażanie systemów kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi (też: zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, zarządzanie kompetencjami) sprzyja wyeksponowaniu biznesowego charakteru zarządzania zasobami ludzkimi dzięki:

- zintegrowaniu ZZL wokół zunifikowanych zasad i kryteriów, tj. kompetencji,
- łatwości oceny stanu, jakości i dopasowania zasobów ludzkich do potrzeb przedsiębiorstwa (przez pryzmat kompetencji pracowników)
- możliwości przełożenia efektów procesów personalnych na mierzalne wyniki działalności przedsiębiorstwa (Szczesna, Rostkowski, 2004).

Kompetencje można definiować w kilku płaszczyznach: podmiotowej, tj. z punktu widzenia organizacji, stanowiska bądź pracownika oraz przedmiotowej, odnoszącej się do szeroko

rozumianych atrybutów lub (oczekiwanych) wyników działań kadr. Z tej przyczyny organizacyjne modele i profile kompetencji cechuje znaczne nawet zróżnicowanie, niemniej bezwzględnie spełniają one dwa warunki: zdefiniowania (opisania) kompetencji i gradacji, aczkolwiek na różnym poziomie szczegółowości. Wzorcowy (modelowy, idealny, pożądany) profil kompetencji na danym stanowisku zestawiony z profilem kompetencji pracownika (najczęściej w wyrazistej formie wykresu w formie pajęczyny) obrazuje **stopień realizacji standardu kompetencyjnego** a zarazem – w skali przedsiębiorstwa – jakość ludzkich zasobów.

Z badania, zrealizowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych w związku z pracami nad Polską Ramą Kwalifikacji wynika, że w Stanach Zjednoczonych oraz krajach Europy Zachodniej **wprowadzenie modelu kompetencyjnego stało się standardem w zarządzaniu zasobami ludzkimi** w końcu lat 90. XX wieku – stosowało je wtedy 75% organizacji (Sienkiewicz, 2013). W Polsce, zarządzanie kompetencjami cieszyło się rosnącą popularnością od przełomu lat dziewięćdziesiątych XX oraz początku XXI wieku: według danych raportu *Trendy HRM w Polsce 2011*, spośród badanych organizacji 42% raportowało wdrożenie modelu kompetencji, aczkolwiek w większej mierze odnosiło się to do przedsiębiorstw dużych (za: Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, 2013). Warto jednak zauważyć, że w międzyczasie nastąpiła ogromna zmiana w postrzeganiu roli i zadań zarządzania ludźmi w firmie; jednym z symptomów jest zastępowanie w nazwie funkcji „zasobu” przez „kapitał” (szerzej: Jamka, 2011).

W raporcie „Trendy HR 2015. Nowy świat pracy” (Deloitte, 2015), modele kompetencji nie są już ani żadnym ze zidentyfikowanych wyzwań, ani ich uszczegółowieniem: są ogólnodostępnym narzędziem, które może być przydatne w rozwiązywaniu bieżących problemów i przysłych wyzwań HR, np.:

Wypracuj model kompetencji przywódczych. Stwórz ramy dla oceny, rozwoju i coachingu przyszłych przywódców. Obecnie na rynku dostępne są różne modele kompetencji, które są już **standardem**. Jednak organizacje najczęściej skorzystają na opracowaniu prostego, dedykowanego modelu kompetencji przywódczych, który da pracownikom jasne przesłanie, co jest wymagane by zostać liderem. Model powinien być podstawą wdrażanych programów przywódczych” (Deloitte, 2015, s. 23).

## Konkursy jako certyfikacja działów kadrowych i zawodu menedżera/specjalisty HR

Formą oceny/uznania jakości zasobów ludzkich i zarządzania nimi jest też certyfikacja samego zawodu menedżera/specjalisty personalnego oraz tworzenie standardów procesów ZZL.

W odniesieniu do zawodu, proces ten rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych już w latach 60. XX wieku (Tunney, 2004). W Polsce Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK) otrzymało w czerwcu 2005 roku oficjalną zgodę Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Gospodarki i Pracy na samodzielne opracowanie standardów zawodu HR, albowiem – jak ujęto to wówczas na stronie internetowej Stowarzyszenia – jasne zdefiniowanie zawodu, podniesienie jakości kształcenia oraz rozpoznawalność i porównywalność świadectw, dyplomów i certyfikatów

ma bezpośredni wpływ na podniesienie prestiżu zawodu. Ponieważ „kadrowiec” (specjalista/ menedżer HR) nie stał się jednak zawodem formalnie certyfikowanym, jak chociażby księgowy, a potrzeba prestiżu i potwierdzania jakości została, powstał bogaty rynek różnorodnych, alternatywnych ofert certyfikacyjnych, indywidualnych/zawodowych i organizacyjnych, dotyczących procedur HR. Ich ilustracją jest spektakularny rozwój programów i konkursów z obszaru ZZL, zakończonych certyfikatami potwierdzającymi jakość zasobów ludzkich i (wybranych obszarów) zarządzania nimi (por. tab. 1).

**Tabela 1.** Wybrane konkursy w obszarze HR

Nazwa konkursu	Organizator	Cel/opis	Rok startu/ liczba edycji
1	2	3	4
Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Instytut Pracy i Spraw Socjalnych	Celem Konkursu jest propagowanie wiedzy i najlepszych doświadczeń praktycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wyróżnianie organizacji, które odnoszą sukcesy w tej dziedzinie. Certyfikat „Profesjonalne ZZL” wręczany za potwierdzony przez audytorów wysoki poziom rozwiązań w obszarze ZZL.	2000/XVII
Inwestor w Kapitał Ludzki	Fundacja Obserwatorium Zarządzania	Celem programu jest wyłanianie firm, które dbają o rozwój i motywację swoich ludzi. O otrzymaniu nagrody (godła) decydują sami pracownicy firmy w badaniu satysfakcji i zaangażowania.	2002/XV
Najlepsi Pracodawcy	AON Hewitt	Rozpoznawalny na całym świecie (Aon Best Employers). Wyłania firmy, które tworzą najbardziej angażujące miejsca pracy, badając opinie pracowników pod kątem czterech kryteriów: zaangażowania pracowników, angażującego przywództwa, kultury wysokich wyników i wiarygodnej marki pracodawcy.	2006/XI
TOP Manager HR (najlepszy HR-owiec), TOP Manager KADRY	Wolters Kluwer	Okazja do sprawdzenia swojej wiedzy z zakresu „miękkiego” HR-u i prawa pracy. Ocena za pomocą testów i kompetencji oraz warsztatów. W każdym kolejnym etapie uczestnicy otrzymują coraz bardziej pogłębioną i zindywidualizowaną informację zwrotną.	2008/IX
Najlepsze Miejsca Pracy	Great Place to Work® Institute Polska	W pełni obiektywna metodologia stanowi światowy standard. Obejmuje: audyt kultury organizacyjnej i praktyk HR (1/3 oceny) oraz wynik ankiety pracowni- czej (2/3 oceny).	2009/VIII
Certyfikat HR Najwyższej Jakości	PSZK	Przyznawany firmom o najwyższych standardach zarządzania kapitałem ludzkim, na podstawie obiektywnego badania. Potwierdzenie, że firma jest dobrym, wiarygodnym i rzetelnym pracodawcą, stosującym najnowsze rozwiązania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Program zamknięty dla członków PSZK.	2013/IV
Pracodawca Jutra	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Konkurs skierowany do firm, które aktywnie współpracują ze szkołami i uczelniami współtworząc programy edukacyjne i realizując projekty, które pozwalają młodym ludziom uzyskać kompetencje wymagane przez rynek pracy. Tytuł Pracodawca Jutra świadczy o poważnym traktowaniu przez pracodawcę osób poniżej 30. roku życia.	2013/IV



1	2	3	4
HR Innovator	Nowoczesna Firma	Przedmiotem oceny są innowacje, tj. nowe rozwiązania o charakterze technologicznym, organizacyjnym i społecznym w dziedzinie ZZL. Konkurs dla menedżerów, kierowników, specjalistów personalnych i zespołów projektowych realizujących projekty personalne w swoich organizacjach.	2014/III
HR Business Partner	Wydawnictwo Wiedza i Praktyka oraz Polskie Stowarzyszenie Szkoleń i Rozwoju (PSTD)	Celem konkursu jest propagowanie nowoczesnego podejścia do funkcji HR w organizacji, budowanie wizerunku HR, jako realnego partnera w biznesie, a także edukowanie środowiska co do zadań, jakie stoją przed HR Business Partnerami. Skierowany do osób, które zajmują stanowisko HR BP lub uważają, że pełnią taką rolę w swojej organizacji.	2014/III

Źródło: opracowanie własne (na podstawie stron internetowych konkursów).

Szczególna uwaga należy się konkursowi „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” ze względu na jego wieloletni już dorobek, którego konsekwentna analiza i opis służy diagnozowaniu i faktycznemu rozprzestrzenianiu standardów zsz: „konkursowi przyświeca bowiem idea poszukiwań **najlepszych wzorców**, które byłyby warte naśladowania. Podstawowym celem Konkursu jest propagowanie wiedzy i najlepszych doświadczeń z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, a także zachęcanie organizacji do podnoszenia realizowanych na tym polu **własnych standardów**, co w rezultacie przyczyni się do wzrostu efektywności ich działania oraz konkurencyjności rynkowej” (Bohdziewicz, Urbaniak, 2011, s. 324). Zbiorecze omówienia wyników kolejnych edycji, jak i opisy dobrych praktyk wybranych audytowanych w ramach konkursu firm publikowane są systematycznie w formie raportów (np. Urbaniak, Bohdziewicz, 2000–2012), a także w innych wydawnictwach naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” – czasopisma wydawanego przez organizatora konkursu.

## Dyskusja wyników i podsumowanie

Modele kompetencji tworzone są w odpowiedzi na wynikające z realizowanej strategii szeroko rozumiane oczekiwania kwalifikacyjne wobec pracowników. Tworzone są więc profile idealne, a na nie nakładane są zdiagnozowane kompetencje poszczególnych pracowników. Wpływają z tego przynajmniej dwa wnioski:

- a) kompetencje (modele kompetencji) są funkcją strategii organizacji;
- b) w dążeniu do jak największego zbliżenia faktycznych kompetencji pracowników do profili idealnych, organizacje wkładają więcej lub mniej wysiłku w niwelowanie „luki kompetencyjnej”, co oznacza koncentrację na słabościach i niedociągnięciach, a nie na potencjale pracowników (por. Jamka, 2011).

Tymczasem rosnąca turbulencja otoczenia wymusiła zmianę podejścia do strategii w kierunku jej uelastycznienia, umożliwiającą wykorzystywanie pojawiających się okazji. W konsekwencji organizacje uelastyczniają i różnicują swoje ludzkie zasoby, by zestawiać je



w zmiennych konfiguracjach, odpowiadających pojawiającym się wyzwaniom (projektom). Sukces staje się funkcją działań niestandardowych – odmiennych od tych, które stosuje konkurencja. W konsekwencji, i w literaturze przedmiotu, i w praktyce kadrowej widać rozdzieranie: z jednej strony pogłębianie procesów standaryzacji (rama kwalifikacji, parametryzacja, certyfikacja, testy, pomiar etc.), a z drugiej – np. „walkę o talenty” w rozumieniu podmiotowym, która kładzie nacisk na kompetencje „ponadstandardowe”, często trudne do nazwania (a więc i zmierzenia), gdyż są efektem synergicznym, a nie wyodrębnionym parametrem.

Podsumowując: we współczesnym świecie procesy standaryzacji stają się często działaniem kontrproduktywnym, ograniczającym rozwój potencjału kadr w ich zdolności do rozwoju i transformacji. W coraz większej mierze dają jedynie złudzenie jakości: „Standaryzacja jest przecież daleka od kreatywności; (...) od dawna wiadomo, iż wzrostu innowacyjności nie zapewni zarządzanie jakością dbającą wyłącznie o standardy” (Okoń-Horodyńska, 2015, s. 109).

Odnosnie konkursów (plebiscytów i programów certyfikujących), to w praktyce kadrowej funkcjonuje (bądź funkcjonowało) ich wiele – znacznie więcej niż przedstawia tabela 1. Ponieważ typową dla tego typu działań formą organizacyjną jest projekt, w konsekwencji cechują je zazwyczaj zamknięte ramy czasowe i konieczność każdorazowego ubiegania się o fundusze (pozyskiwania sponsorów) oraz rozliczania się z założonych efektów i celowości podjętych działań etc. W efekcie wiele konkursów/programów ma charakter mniej lub bardziej efemeryczny, wymagający odpowiedniej czujności działów kadrowych, by w dynamicznie zmieniającej się ofercie znaleźć taki, w którym firma ma szansę na uzyskanie certyfikatu. Tym samym certyfikaty przyznawane przez kapituły poszczególnych konkursów stają się często jedynie trofeum, wieszanym w ramach na ścianach gabinetów dyrektorów HR (ewentualnie w hallu głównym firmy), zamiast pełnić ważniejszą z perspektywy jakości ZZL funkcję benchmarkingu: i to nie tylko przez porównanie z innymi firmami, ale przede wszystkim możliwość nauki od najlepszych (co jest głównym, choć często zapominanym celem benchmarkingu). „Podstawową ceną, którą płacimy za wprowadzenie kwantyfikatorów, jest zastąpienie sądów opartych na negocjowaniu jakości przez porównywanie zunifikowanych parametrów, często generowanych za pomocą zupełnie arbitralnych (...) wyliczeń. Zastąpienie jakości ilością jest zabiegiem bardzo wygodnym” (Szreder, 2016, s. 63–64), bo umożliwia porównywanie ze sobą różnorodnych propozycji czy przedstawianie arbitralnych decyzji jako zobiektywizowanych, np. w procesie selekcji kadr opartym na modelu kompetencji.

Standaryzacja (też w obszarze ZZL) jest próbą okiełznania wykładniczo rosnących w zglobalizowanym świecie ofert i działań, ale dokonuje tego poprzez równanie do przeciętności (standardu). Generowany przez nią wzrost jakości dotyczy bowiem głównie formy (porządek rzeczy) a nie treści (rozwój możliwości).

## Literatura

- Bohdziewicz, P., Urbaniak, B. (2011). Standardy ZZL w organizacjach audytowanych w ramach konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. W: P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Dąbrówka, A., Geller, E., Turczyn, R. (1993). *Słownik synonimów*. Warszawa: MCR.
- Deloitte (2015). *Trendy HR 2015. Nowy świat pracy*. Deloitte University Press.
- Guryn, H. (2009). Tworzenie wartości. Rozmowa z Davem Ulrichem. *Personel i Zarządzanie*, 1/226.
- Handy, Ch. (1996). *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przeszłości*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Jamka, B. (2015). The influence of managing people on enterprise results: measurement-taking dilemmas. W: D. Niedziółka (red.), *Considerations about the economy...* Warsaw: Warsaw School of Economics Press.
- Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie. Przegląd badań. W: Ł. Sienkiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Lipka, A. (2005). *W stronę jakości zasobów ludzkich*. Warszawa: Difin.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28.
- Moczyłowska, J.M., Serafin, K. (2016). *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Okoń-Horodyńska, E. (2015). Debaty komitetów problemowych Wydziału I. Nauk Humanistycznych i Społecznych PAN. *Nauka*, 1.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4 (68–69).
- Parri, J. (2006). Quality in higher education, *Vadyba/Management*, 2/11.
- Podoski, K. (1977). Kwalifikacje a jakość pracy. *Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych*, 17 (73).
- Sajkiewicz, A. (2002). Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.
- Sienkiewicz Ł. (red.) (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Sztaba, S. (red.) (2007). *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Szczyptańska, K. (2010). TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Warszawa: Poltext.
- Szczęsna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Szymczak, M. (red.) (1994). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Szreder, K. (2016). *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
- Thierry, D., Sauret, Ch., Monod, N. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Warszawa: Poltext.
- Tunney, J. (2004). Haerowiec z certyfikatem. Kryteria zawodu i program certyfikacji zarządzania kadrami w Stanach Zjednoczonych. *Personel i Zarządzanie*, 2 (167).
- Urbaniak, B., Bohdziewicz, P. (2000–2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności, raport*. Warszawa: IPiSS.

## THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES AND SELECTED ASPECTS OF STANDARDIZATION AND CERTIFICATION IN HR

KEYWORDS | standardization, certification, human resources management, competencies, competitions

ABSTRACT | The wide capacity of the standard term, being a result of its double connotation, understood as adjustment to (even average) expectations, but as the state of excellence as well, lies under the advancing standardization in human resources management. The aim of the article is to present the standardization of personnel activities and processes as a way to increase the HRM quality being accomplished. Considering the broadness of the topic, the attention is focused on two chosen aspects referring to the division functioning in economy between resources (state), and streams (processes): the widespread in personnel practise of the competence model of management, and competitions, being a form of human resources departments certificates.