

STANDARYZACJA I EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW PERSONALNYCH (NA PRZYKŁADZIE DIAGNOZY TREŚCI PRACY METODĄ TBS-K)

PROF. DR HAB. ANNA LIPKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: katedra.zo@ue.katowice.pl

SŁOWA KLUCZOWE

standaryzacja procesów personalnych, praca monotonna, ujęcie procesowe w HR, wymiary osiowe pracy, efektywność w sferze personalnej

ABSTRAKT

Opracowanie zawiera próbę analizy metody TBS-K, dostarczającej zarówno ilościowych, jak i jakościowych rezultatów pozytywnych w kształtowaniu (restrukturyzacji) treści pracy. Analiza ta jest podejmowana z perspektywy funkcjonowania organizacji procesowej, także w obszarze HR (*human resources*).

Wprowadzenie

W gospodarce kreatywnej wzrasta zainteresowanie metodami określającymi proporcje między kreatywnością i rutyną, czyli metodami diagnozy treści pracy. Jeśli proporcje te są oceniane (w świetle wybranych kryteriów lub subiektywnie) jako niezadowalające, wówczas proponuje się tzw. wzbogacanie treści pracy.

Do metod diagnozy (oceny) treści pracy należą także te opracowane w nurcie humanizacji pracy – fazy rozwoju funkcji personalnej (Stotz, 2007, s. 5–14), jak metoda TBS-K (skrót od: *Tätigkeitsbewertungssystem – Kurzform*) (system oceny pracy – forma skrócona), której autorami są W. Hacker, A. Iwanowa, P. Richter (1983). Podane poniżej cele opracowania odnoszą się do tej metody i obejmują:

- określenie poziomu standaryzacji,
- identyfikację determinant efektywności,
- ustalenie możliwych metod kształtowania efektywności.

Stan wiedzy oraz metodyka postępowania badawczego

Standaryzacja procesów personalnych wciąż stosunkowo rzadko stanowi centralny problem analiz (jednym z nielicznych wyjątków w tym zakresie są publikacje S. Armutata (2012) czy J. Marciniaka (2006)), będąc raczej analizowaną z perspektywy:

- controllingu personalnego (por. np. Nowak, 2008),
- możliwości komputeryzacji i logistyki personalnej (por. np. Lipka, 1996, 2001),
- koncepcji *workflow* (por. np. Thom, Zimmermann),
- decentralizacji funkcji personalnej (por. np. Mandewirth, 2015) i *outsourcingu*,
- globalizacji funkcji personalnej (por. np. Kreis, 2015) i świadczenia wystandaryzowanych usług personalnych (też w ramach tzw. centrów usług wspólnych (por. np. Peters, Siebenmorgen 2010 czy Blume, Gontard, 2004) lub
- niemożności wdrażania koncepcji indywidualizacji w HCM (*human capital management*) (por. np. Lipka, Król, Winnicka-Wejs, 2011) w związku ze stosowaniem strategii wzrostu różnorodności kapitału ludzkiego lub zarządzania talentami,

to sam transfer ujęcia procesowego na ten obszar funkcjonalny nie stanowi już od jakiegoś czasu nowości (por. np. Armutat, 2007).

W niniejszym opracowaniu przyjęto propozycję następującej oceny poziomu standaryzacji (*Encyklopedia Zarządzania – Standaryzacja*):

- poziom pierwszy: brak regulacji,
- poziom drugi: regulacja oparta na zasadach działania,
- poziom trzeci: regulacja ramowa,
- poziom czwarty: szczegółowa regulacja alternatywna,
- poziom piąty: szczegółowa regulacja tzw. sztywne.

Podstawę zaliczania do określonych poziomów standaryzacji stanowią przy tym:

- zakres regulacji (brak, niewielki, średni, duży, bardzo duży lub pełny),
- zakres swobody działania (pełna swoboda, bardzo duża swoboda, średnia swoboda, mała swoboda, bardzo mała swoboda lub jej brak),
- możliwość różnicowania sposobów działania (bardzo duża, duża, średnia, niewielka, bardzo mała lub brak).

Efektywność procesów personalnych rozpatrywana bywa natomiast najczęściej z perspektywy strategicznej karty wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2002) bądź karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi (por. Becker, Huselid, Ulrich, 2002). W literaturze przedmiotu (por. np. Bielski, 2004; Matwiejczuk, 2000) istnieją dość precyzyjne definicje skuteczności, korzyści i ekonomiczności (procesów), a także determinant efektywności, na przykład wykorzystanego w niniejszym opracowaniu podziału na determinanty: celowościowe i systemowe, endo- i egzogeniczne, statyczne i dynamiczne, ilościowe i jakościowe, częściowe i całościowe oraz bezpośrednie i pośrednie. Metody kształtowania efektywności (regresyjna, oszczędnościowa, intensywna, wydajnościowa, ekstensywna) opisane są w literaturze przedmiotu (por. np. Chrisidu-Budnik, Korczak, Pakuła, Supernat, 2005, s. 160).

Renesansu metod wzbogacania treści pracy można spodziewać się w związku ze wzrostem oczekiwań pracowników dotyczących nie tylko wynagrodzeń, ale i poszukiwania w pracy możliwości rozwojowych. Podstawą stosowania tych metod jest diagnoza treści pracy. Metoda TBS-K, opiera się na tzw. wymiarach osiowych pracy, czyli modelu właściwości pracy Hackmana i Oldhama (por. Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 115).

Wzbogacanie treści pracy obejmuje rozszerzanie pracy, włączanie w dotychczasowe zadania funkcji kontrolnych (zwiększanie odpowiedzialności pracy), rotację pracy oraz tworzenie tzw. grup autonomicznych.

Subprocesy diagnozy treści pracy i poziom ich standaryzacji

Suprocesy diagnozy treści pracy ujęto w trzech tabelach. Pierwszy subproces (tab. 1) obejmuje ocenę z wykorzystaniem 15 kryteriów. Ocena pierwszego kryterium (A1) ma pełny zakres regulacji, nie pozwalając oceniającemu na jakikolwiek zakres swobody działania czy możliwość jego, nacechowanego subiektywizmem, różnicowania czynności prowadzących do oceny. To samo można powiedzieć o kryterium A2 przyjąwszy, iż czynności obróbki (przetwarzania) to te, podczas których następuje postęp pracy, tj. transformacja przedmiotu pracy. Świadczy o tym też precyzyjne zastosowanie spójników „i”, „lub”, „oraz”, oznaczających koniunkcję bądź alternatywę. Sposób oceny kryterium A3 też jest ściśle określony, przy czym rzetelność oceny zależy w tym przypadku od czerpania z odpowiednich źródeł informacji (np. dokumentacji czy instrukcji stanowiskowych). Uwaga ta odnosi się także do kryteriów A4, A5, B1, B5, C1 i A6, przy czym to ostatnie kryterium (podobnie jak kryterium C4) wymaga analizy porównawczej dotyczącej różnych stanowisk pracy, a także czerpania informacji z opisów przebiegu procesu pracy w dziale czy nawet w całej organizacji. Natomiast kryterium B2, w odróżnieniu od powyższych, odnosi się nie do standaryzacji procesów pracy, lecz do standaryzacji kompetencji. Jeśli jest ona ujęta w opisach stanowisk pracy, to procesowi oceny jej poziomu można przypisać tzw. regulację sztywną, od której nie ma żadnych odstępstw. Ocena kryteriów B3 i B4 ze względu na określenia odpowiadające najniższej liczbie punktów może być uważana za niespełniającą wymogu szczegółowej regulacji. Jednak, jeśli przyjmie się, iż oceniane jest spełnianie wyższych stopni i – dopiero na zasadzie wykluczenia odpowiedniości do nich – czynności na stanowisku

pracy punktowane są najniżej – to taki proces diagnozowania nie sposób nie uznać za zgodny z najwyższym poziomem standaryzacji. Kryterium C2 wymaga analizy nie tylko opisów stanowisk pracy, ale i charakterystyk profili kwalifikacyjnych (danych kadrowych) oraz porównania zawartych w nich informacji. Metoda TBS-K nie przewiduje w tym zakresie żadnych regulacji, pozostawiając oceniającemu pełen zakres swobody działania i wybór możliwości postępowania. Ocena kryterium C3 wymaga wiedzy o stanowisku pracy wykraczającej poza znajomość wykonywanych na nim aktualnie czynności. Jest to bowiem wiedza obejmująca także prognozowanie wymagań pracy na tym stanowisku, a w związku z tym także – prognozowanie kierunków rozwoju osoby pracującej na nim i chcącej sprostać przyszłym wymaganiom pracy.

Tabela 1. Kryteria metody TBS-K i ich punktowa wycena

Kryterium	Opis	Liczba punktów
1	2	3
A1	Czas jednokrotnego wykonania całości zadania pracy:	
	– do 0,5 min.	5
	– do 5 min.	15
	– do 15 min.	25
	– do 1 godz.	35
	– do jednej zmiany roboczej	45
	– do jednego miesiąca i powyżej	55
A2	Czynności składające się na zadanie pracy:	
	– tylko obróbki (przetwarzania) lub tylko kontroli lub tylko przygotowania	10
	– obróbki (przetwarzania) i kontroli lub	
	– obróbki (przetwarzania) i przygotowania lub	
	– kontroli i przygotowania	30
	– obróbki (przetwarzania) i kontroli oraz przygotowania	50
A3	Metoda pracy:	
	– wyłącznie lub w przeważającej mierze (75–100%) ustalona	7,5
	– w znacznej mierze (50–75%) ustalona	22,5
	– w znacznej mierze (50–75%) samodzielnie planowana i organizowana	37,5
	– w przeważającej mierze, a nawet w całości samodzielnie planowana i organizowana (75–100%)	52,5
A4	Pracownik:	
	– nie otrzymuje regularnych informacji o przebiegu lub o rezultatach swojej pracy	10
	– otrzymuje regularne informacje na ww. temat, ale informacje te nie są konieczne do prawidłowego wykonania przez niego zadania pracy	30
	– otrzymuje regularne informacje na ww. temat, przy czym informacje te są konieczne do prawidłowego wykonania zadania pracy	50
A5	Przez pracownika z odpowiednim przygotowaniem:	
	– praca wykonywana jest w całości biegle (rutynowo)	10
	– 2/3 do 1/2 całości pracy wykonywane jest rutynowo	30
	– praca w przeważającej mierze nie daje się wykonywać rutynowo	50
A6	Poszczególni pracownicy:	
	– nie współpracują ze sobą; stanowiska robocze są odizolowane od siebie	7,5
	– nie współpracują ze sobą; stanowiska pracy są w tym samym pomieszczeniu	22,5
	– współpracują ze sobą; wykonywanie zadań pracy wymaga synchronizacji czasowej	37,5
	– współpracują ze sobą; zadania pracy są powiązane ze sobą pod względem czasu i treści	52,5

1	2	3
B1	Przy prawidłowym wykonywaniu zadania pracy: – ograniczona jest w najwyższym stopniu samodzielność pracownika – istnieje samodzielność odnośnie do ustalania tempa pracy – jw. i w zakresie wyboru kolejności wykonywania poszczególnych operacji – jw. i w zakresie wyboru sposobu obróbki (przetwarzania) lub środków pracy – jw. i w zakresie ustalania właściwości szukanego rozwiązania lub wytwarzanego produktu	6 18 30 42 54
B2	Wykonywanie zadania pracy: – wymaga w przeważającej mierze zastosowania wyuczonych wiadomości – związane jest z koniecznością samodzielnego szukania rozwiązań z wykorzystaniem posiadanych wiadomości	15 45
B3	Do prawidłowego wykonania zadania pracy konieczne są informacje pobierane: – z nieuświadomianych sobie przez pracownika sygnałów – w sposób świadomy przez pracownika, który odpowiednio reaguje na nie na podstawie znajomości związków między określonym sygnałem a określonym działaniem; nie są przy tym przeprowadzane jakiegokolwiek porównania typu: jest – powinno być – na podstawie oceny pojedynczych parametrów istniejących wartości włącznie z ich porównaniem z wartościami pożądanymi i wynikającą z tego porównania oceną istniejących pojedynczych parametrów – na podstawie diagnozy kompleksowych stanów lub procesów przy uwzględnieniu wszystkich informacji	7,5 22,5 37,5 52,5
B4	Pracownik analizując różne stany, w jakich znajdują się przedmioty i środki pracy, dokonuje: – nieuświadomianej sobie kontroli własnych ruchów – przekazania informacji po krótkim przechowaniu ich w pamięci – przetworzenia informacji według podanego algorytmu – przetworzenia informacji, stanowiące samodzielne sprecyzowanie ogólnie podanych reguł	7,5 22,5 37,5 52,5
B5	Organizacja pracy: – nie wymaga od pracownika planowania i decydowania – wymaga od pracownika samodzielnego przeanalizowania podanego algorytmu – wymaga od pracownika samodzielnego wyboru spośród znanych mu wariantów wykonania danego zadania pracy – wymaga od pracownika określenia możliwych wariantów wykonania danego zadania pracy i dokonania wyboru jednego z nich – wymaga od pracownika samodzielnego poszukiwania możliwości rozwiązań w sensie odkrywania wariantów rozwiązań	6 18 30 42 54
C1	Na pracowniku: – nie spoczywa żadna odpowiedzialność – spoczywa odpowiedzialność za prawidłową obróbkę lub przetworzenie pojedynczych elementów oraz za liczbę wykonanych produktów – spoczywa odpowiedzialność za funkcjonowanie podzespołów oraz za zachowanie określonych norm dotyczących produktu (bez przedziałów tolerancji) – spoczywa odpowiedzialność za funkcjonowanie głównych zespołów elementów oraz za jakość całego wyrobu z uwzględnieniem określonych przedziałów tolerancji – spoczywa odpowiedzialność za funkcjonowanie produktu końcowego	6 18 30 42 54
C2	Podczas wykonywania zadania pracy: – wykorzystywanych jest tylko kilka z posiadanych umiejętności i tylko niewiele posiadanych wiadomości specjalistycznych – wykorzystywane są w przeważającej mierze wyuczone czynności; zdobyte wiadomości i zdolności nie są w pełni wykorzystywane – zdobyte wiadomości i zdolności są w przeważającej mierze lub nawet całkowicie wykorzystywane	10 30 5

1	2	3
C3	Do wykonywania zadania pracy:	
	– wystarczające jest jednorazowe wdrożenie	18
	– poszerzenie zakresu wiadomości i umiejętności wymagane jest sporadycznie	30
	– konieczne jest regularne lub częste poszerzanie zakresu wiadomości i umiejętności	42
	– oprócz systematycznego poszerzania zakresu wiadomości i umiejętności wymagany jest także systematyczny rozwój sprawności umysłowej	54
C4	Do prawidłowego wykonania zadania pracy komunikowanie się z innymi pracownikami:	
	– nie jest wymagane (ale możliwe, dopuszczalne)	10
	– jest wymagane i możliwe, do pewnego jednak stopnia można obejść się bez tej współpracy	30
	– jest niezbędne; przy zaniedbaniu współpracy należy się spodziewać obniżenia efektywności i jakości pracy	50

Źródło: Hacker, Iwanowa, Richter (1983); Sarrady (1980).

Tabela 2. Profil oceny według metody TBS-K

A1	5		15		25		35		45		55
A2		10				30				50	
A3		7,5		22,5			37,5			52,5	
A4		10				30				50	
A5		10				30				50	
A6		7,5		22,5			37,5			52,5	
B1	6		18		30			42		54	
B2			15					45			
B3		7,5		22,5			37,5			52,5	
B4		7,5		22,5			37,5			52,5	
B5	6		18		30			42		54	
C1	6		18		30			42		54	
C2		10				30				50	
C3	6		18		30			42		54	
C4		10				30				50	
Ocena pozytywna											

Źródło: Hacker, Iwanowa, Richter (1983); Sarrady (1980).

Tabela 3. Wymogi w zakresie kształtowania treści pracy według metody TBS-K

Grupy kryteriów	Kryterium	Negatywna ocena włącznie do wartości	Częstość negatywnych zaszeregowania i wymogi w zakresie kształtowania
1	2	3	4
1. Możliwa samodzielność i odpowiedzialność pracownika	B1	18	0 zaszeregowania: x,
	C1	6	1 zaszeregowanie: xx, 2 zaszeregowania: xxx
2. Wymagania umysłowe sprzyjające rozwojowi pracownika	B2	15	0 zaszeregowania: x,
	B3	22,5	do dwóch zaszeregowania: xx,
	B4	22,5	do czterech zaszeregowania: xxx
	B5	18	

1	2	3	4
3. Wykorzystywanie kwalifikacji i uczenie się w procesie pracy	C2 C3	10 30	0 zaszeregowania: x, 1 zaszeregowanie: xx, 2 zaszeregowania: xxx
4. Możliwości zespołowego działania	C4	10	0 zaszeregowania: x, 1 zaszeregowanie: xx

Objaśnienia: x – dokonywanie zmian treści pracy nie jest potrzebne,
xx – zaleca się dokonanie zmian treści pracy,
xxx – należy niezwłocznie dokonać ww. zmian.

Źródło: Hacker, Iwanowa, Richter (1983); Sarrady (1980).

Jak wynika z treści tabel 2 i 3, dwa pozostałe subprocesy diagnozy treści pracy metodą TBS-K odpowiadają w całości najwyższemu poziomowi standaryzacji. Można by wręcz w odniesieniu do nich zastosować systemy ekspertowe, opierające się na regule: „co, jeśli?”.

Maksymalna liczba punktów wg metody TBS-K to 776. Iloraz sumy punktów uzyskanych w toku analizy zadań na stanowisku pracy wg wszystkich kryteriów i liczby 776 wyższy od 0,5 wskazuje na to, iż praca nie jest monotonna (nie jest uboga pod względem treści). Zalecenia w tab. 3 doprecyzowują kierunki zmian jej treści, jeśli wykonywana praca nie jest jednak urozmaicona.

Efektywność diagnozy

Wpływanie na efektywność stosowania metody TBS-K poprzez jednoczesne zmniejszanie efektów i nakładów, czyli stosowanie metody regresywnej nie jest pożądane, gdyż uzyskanie tylko niektórych wyników (por. tab. 3) nie pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji dotyczących wzbogacania pracy. Implementacja metody wymaga określonych nakładów, a w szczególności:

- nakładów związanych z oceną poszczególnych kryteriów (tab. 1) oraz z formułowaniem właściwych wniosków (tab. 2 i 3);
- nakładów kreatywnych dotyczących określenia propozycji zmian treści pracy (te jednak wykraczają poza diagnozę, dotyczącą kształtowania treści pracy bazującej na tej diagnozie).

Efektów w postaci koncepcji zmian treści pracy implikujących wyższą efektywność ekonomiczną (wyniki pracy) i społeczną (zadowolenie pracowników) nie można podwyższyć przy zmniejszonych nakładach, a zatem przy zastosowaniu metody intensywnej. Nakłady (przy utrzymaniu dotychczasowych efektów) można by teoretycznie obniżyć poprzez redukcję liczby źródeł (obserwacja, wywiad, analiza opisów stanowisk pracy i dokumentacji), na podstawie których dokonywana jest ocena kryteriów. Jednak mogłoby to doprowadzić do uzyskania niezgodnych z rzeczywistością wyników, a zatem i metoda oszczędnościowa kształtowania wydajności pracy również nie wydaje się godna polecenia. Rozważenia wymaga jeszcze metoda ekstensywna. Jej zastosowanie, które jest możliwe, mogłoby polegać na uzyskaniu rzetelniejszych rezultatów oceny kryteriów, dzięki, na przykład dodatkowym obserwacjom pracy na diagnozowanym stanowisku (ogólnie – wyższym nakładom). Jeżeli natomiast chodzi o metodę wydajnościową

(polegającą na podwyższaniu efektów przy stałych nakładach), to wyniki uzyskane za pomocą TBS-K mogą być także wykorzystane przy:

- ustalaniu kryteriów doboru pracowników,
- określaniu koherencji między zmianami treści pracy a szkoleniami i realokacją pracowników,
- redefiniowaniu podziału pracy,
- motywowaniu pracowników,

co przesądza o możliwości zastosowania tej metody kształtowania efektywności.

Determinanty nakładów związanych ze stosowaniem metody dotyczą liczby i rodzaju ocenianych kryteriów, kompetencji oceniającego oraz liczby i rodzaju wykorzystywanych przez niego źródeł informacji. Mają w związku z tym charakter: celowościowy, endogeniczny, cząstkowy, bezpośredni, statyczny lub dynamiczny (w przypadku zmiennej dla różnych stanowisk pracy, źródła informacji o nich), ilościowy i/lub jakościowy.

Determinanty efektu diagnozy są natomiast natury celowościowej, systemowej, endogenicznej, statycznej, ilościowej (wynik wyższy lub niższy niż 0,5) i jakościowej (rekomendacje dotyczące wzbogacania treści pracy), cząstkowej oraz bezpośredniej. Rozpatrywanie nie tylko diagnozy, ale i kształtowania monotonnej treści pracy poszerza tę specyfikację o dalsze determinanty jakościowe.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza dowiodła, iż diagnozowanie treści pracy metodą TBS-K odznacza się:

- piątym (najwyższym) poziomem standaryzacji (poza procesami dotyczącymi kryteriów C2 i C3, które charakteryzuje pierwszy (najniższy)) jej poziom,
- stosunkowo wysoką efektywnością i pewnymi możliwościami (z wykorzystaniem metody ekstensywnej lub wydajnościowej) jej kształtowania.

Już te przesłanki, nie mówiąc o podstawowej sprawie, jaką stanowi powyżej opisany rodzaj efektów uzyskiwanych poprzez metodę, powinny przesądzać o włączeniu jej do instrumentarium personalnego, szczególnie użytecznego w gospodarce kreatywnej. Kreatywne prace to bowiem nie tylko prace w obszarze kultury czy badań i rozwoju, ale także prace wykonywane przez pracowników bezpośrednio czy pośrednio produkcyjnych. A zatem i w odniesieniu do tych prac możliwe i zasadne jest stosowanie metod nawiązujących do tzw. wymiarów osiowych pracy (Hackman i Oldham, 1980; Makin, Cooper, Cox, 2000).

Literatura

- Armutat, S. (2012). Individualisierung und Standardisierung – Problemfelder eines zeitgemäßen Personalmanagement. W: A. Armutat, A. Seisreiner (red.), *Differentielles Management. Individualisierung und Organisation*. Wiesbaden: Springer.
- Armutat, S. i in. (2007). *Organisation des Personalmanagements*. DGFP, Bertelsmann Verlag.

- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Blume, P., Gontard, M. (2004). Einführung eines Shared Service Centers für standardisierte HR-Produkte. W: M. Blume i in. Wiesbaden: Springer.
- Chrisidu-Budnik, J., Korczak, J., Pakuła, A., Supernat, J. (2005), *Nauka organizacji i zarządzania*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Encyklopedia Zarządzania*. Hasło: standaryzacja. Pobrano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/standaryzacja> (27.01.2017).
- Hacker, W., Iwanowa, A., Richter, P. (1983), *Tätigkeitsbewertungssystem TBS. Hand-anweisung*. Berlin: Psychodiagnostisches Zentrum.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1976). Motivation through desing of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2002). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreis, G. (2015). *Globale Standards für das Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer.
- Lipka, A. (2001), *Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Lipka, A. (1996), *Uwarunkowania komputerowego wspomaganie gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Lipka, A., Król, M., Winnicka-Wejs, A. (2011). *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*. Warszawa: Difin.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mandewirth, S. (2015), *Das Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – aus Praxissicht*, W: D. Wagner, S. Herlt (red.), *Perspektiven des Personalmanagements*. Wiesbaden: Springer.
- Marciniak, J. (2006), *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matwiejczuk, R. (2000). Efektywność – próba interpretacji. *Przegląd Organizacji*, 11.
- Nowak, M. (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Peters, J.H., Siebenmorgen, M. (2010). Die Globalisierung der Personalfunktion – Das Projekt “Transforming Human Resources” des Bayer-Konzerns, W: W. Baumann, U. Braukmann, W. Matthes (red.), *Innovation und Internationalisierung*. Wiesbaden: Springer.
- Sarrady, K. (1980). *Metode zur Analyse und Bewertung der Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeitsaufgaben*. Dresden: Arbeitswissenschaftliches Zentrum des Ministeriums für Elektrotechnik und Elektronik.
- Stotz, W. (2007). *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Thom, D., Zimmermann, D. (2017). *Entwicklung des Workflow managements in der Personalwirtschaft*. Pobrano z: www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/entwicklung-des-workflow-managements-in-der-personalwirtschaft (31.01.2017).

STANDARISATION AND EFFICIENCY OF PERSONAL PROCESSES
SHOWN ON AN EXAMPLE OF CONTENT DIAGNOSIS
BY TBS-K METHOD

KEYWORDS | personal processes standarisisation, repetitive work, process in human resources, core job characteristics, efficiency in personal area

ABSTRACT | Description contains an analysis attempt of TBS-K method providing quantitative and qualitative results, which are useful in work content restructuring. This analysis is derived from a perspective of process organisation functioning and human resources area.