

BEATA BELINA

GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM
W INSTYTUTACH NAUKOWO-BADAWCZYCH
WNIOSKI Z BADAŃ

Przemiany polskich przedsiębiorstw w instytucje dochodowe, stawiające na rozwój i konkurowanie poprzez jakość, wymagają – obok adaptacji nowoczesnych technik i technologii produkcyjnych i informacyjnych – nowoczesnych rozwiązań i konsekwentnego, metodycznego postępowania zapewniającego rozwój kadry pracowniczej.

Duże uznanie w krajowych środowiskach naukowych od lat zyskuje filozofia gospodarowania kapitałem ludzkim (Koźmiński, Piotrowski 1995; Kosowska 1998). Znaczący przedmiot w swoich publikacjach wiele uwagi poświęcają kształceniu menedżerów (Filipowicz 2002; Stoner, Wankel 1996), którzy – odpowiednio przygotowani – będą w stanie kierować zmianami, wykorzystując sprawdzone modele nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym głównie gospodarowania kapitałem ludzkim.

Istota gospodarowania kapitałem ludzkim tkwi w aktywności koniecznej dla pozyskania, utrzymania i ciągłego rozwoju zawodowego osób niezbędnych dla danej organizacji (Dale 2001). Działania z tym związane prowadzone są w oparciu o standardowe procedury GKL (gospodarowanie kapitałem ludzkim), dotyczące głównie: planowania kadry pracowniczej; naboru (rekrutacji) kandydatów; doboru (selekcji) pracowników; wprowadzenia do pracy; motywowania do pracy; szkolenia i doskonalenia; oceny efektywności; awansowania, przenoszenia i degradowania; zwalniania z pracy.

Mgr BEATA BELINA – specjalista badawczo-techniczny w Instytucie Technologii Eksploatacji, Zespół Organizacji; adres do korespondencji: ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom; e-mail: beata.belina@itee.radom.pl

Wszystkie elementy procesu kadrowego, ściśle ze sobą powiązane i ciągle modyfikowane, mają prowadzić organizację do wysokiej efektywności, przewagi konkurencyjnej i sukcesu.

Różnorodność narzędzi i metod realizacji tych procedur oferowana w ramach GKL umożliwia dobór spośród nich najodpowiedniejszych dla danej organizacji, zgodnych z jej specyfiką i strategią rozwoju. Liczne opracowania teoretyczne, pozytywnie zweryfikowane w praktyce społeczno-gospodarczej krajów wysoko rozwiniętych, wykazują również elastyczność dla odmienności kulturowych aplikujących je społeczeństw. Dowodzą tego doświadczenia tak odległych od siebie krajów, jak USA i Japonia (Pawlak 2000; *Jednostki badawczo-rozwojowe* 1996). Można stwierdzić, że w zróżnicowanej kulturowo Europie zasady GKL stanowią rodzaj wspólnego języka systemu gospodarczego.

Zgodnie z teorią, zasady formalne GKL mają charakter uniwersalny i mogą być stosowane we wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwach i instytucjach. Zastosowania praktyczne znajdują odzwierciedlenie w licznych publikacjach (*Ustawa o jednostkach badawczo-rozwojowych*) dotyczących wykorzystywania instrumentów GKL, a także konstruowania i wdrażania oryginalnych systemów GKL w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, usługowych, bankach – głównie w formie spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Nie ma jednak tego typu analiz i informacji w odniesieniu do jednostek badawczo-rozwojowych, np. instytutów naukowo-badawczych.

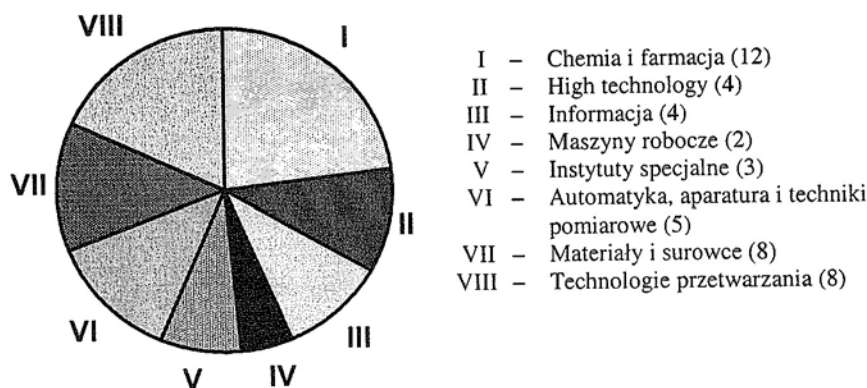
Specyfika instytucji naukowych, w tym specyfika pozauczelnianych instytutów naukowo-badawczych, w znacznym stopniu różni je od pozostałych organizacji. Daje to asumpt do stwierdzenia, że specyficzne muszą być również zasady gospodarowania w nich kapitałem ludzkim. Prezentowany materiał zawiera analizę wyników badań empirycznych (za pomocą ankiet i wywiadu), podjętych w celu zweryfikowania tej tezy.

1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH INSTYTUTÓW

Instytuty naukowo-badawcze podległe ministrowi gospodarki to organizacje powołane do realizacji prac naukowo-badawczych, rozwojowych (o charakterze technologicznym i konstruktorskim, jak i dotyczące organizacji, zarządzania, informacji, szkolenia, oceny stanu i prognozowania rozwoju branż itp.) i wdrożeniowych w zakresie nowych technologii na rzecz przedsiębiorstw wszystkich gałęzi przemysłu i jednostek wielu resortów gospodar-

czych. Przyczyniają się do rozwoju wiedzy, ale przede wszystkim oferują rozwiązania w postaci zweryfikowanej i gotowej do bezpośredniego wdrożenia w przemyśle. Większość z nich, oprócz działalności naukowo-badawczej, zajmuje się również produkcją aparatury i urządzeń oraz inną działalnością gospodarczą i usługową na potrzeby kraju oraz na eksport.

Prawie 90% badanych instytutów ma swoje siedziby w dużych miastach, w tym 33,3% w Warszawie; 80% instytutów powstało w latach 1945-1958. Zatrudniają one od 40 do 900 pracowników i są zróżnicowane pod względem sektora i zakresu działania. Podział na sfery objęte dziedziną działania ankietowanych instytutów przedstawia wykres 1.



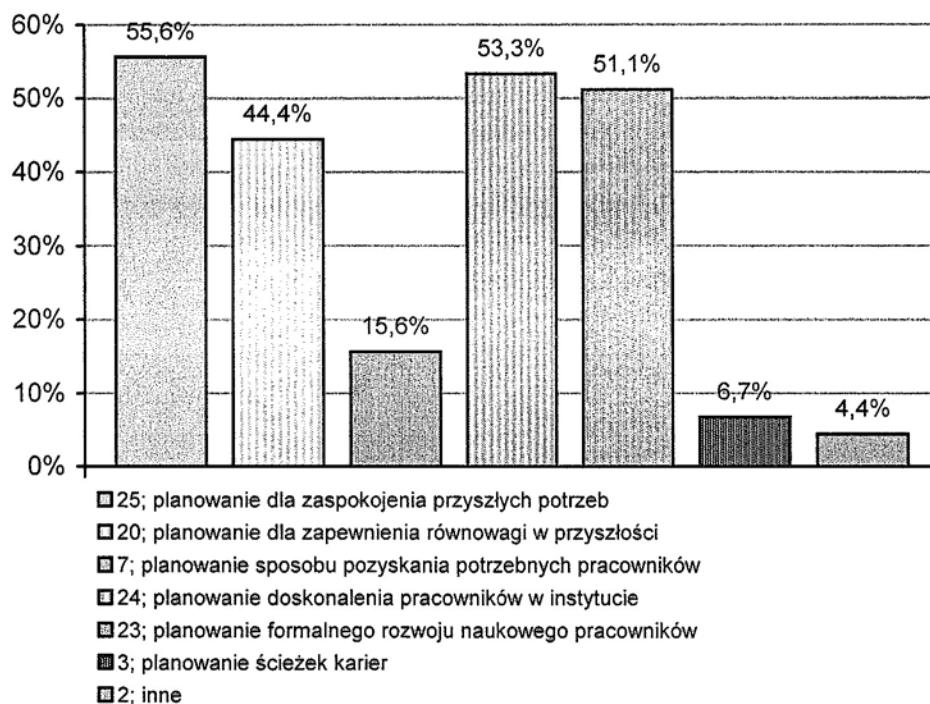
Wykres 1. Podział badanych instytutów na grupy według specjalności (w nawiasie podano liczbę badanych instytutów danej specjalności); opracowanie własne

2. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

1. Planowanie kadry pracowniczej

Pierwsze pytanie ankiety dotyczyło form planowania kadry pracowniczej. W 25 instytutach (55,5%) sporządzane są plany służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych, tzn. odnoszące się do tego, ilu ludzi, o jakich kwalifikacjach będzie potrzebnych, aby instytut mógł funkcjonować w przyszłości. Dwadzieścia cztery instytuty (53,3%) sporządzają plany doskonalenia pracowników w celu zapewnienia ciągłego dopływu doświadczonego i kompetentnego personelu, a 23 (51,1%) – plany formalnego rozwoju naukowego pracowników. W 20 spośród badanych jednostek (44,4%) prognozuje się, ile osób spośród obecnie zatrudnionych nadal będzie pracować w instytucie

w przyszłości. Jedynie w 7 instytutach (15,5%) planowane są sposoby pozyskania potrzebnych pracowników, a w 3 (6,6%) – ścieżki karier. Wyniki badania przedstawiono na wykresie 2.

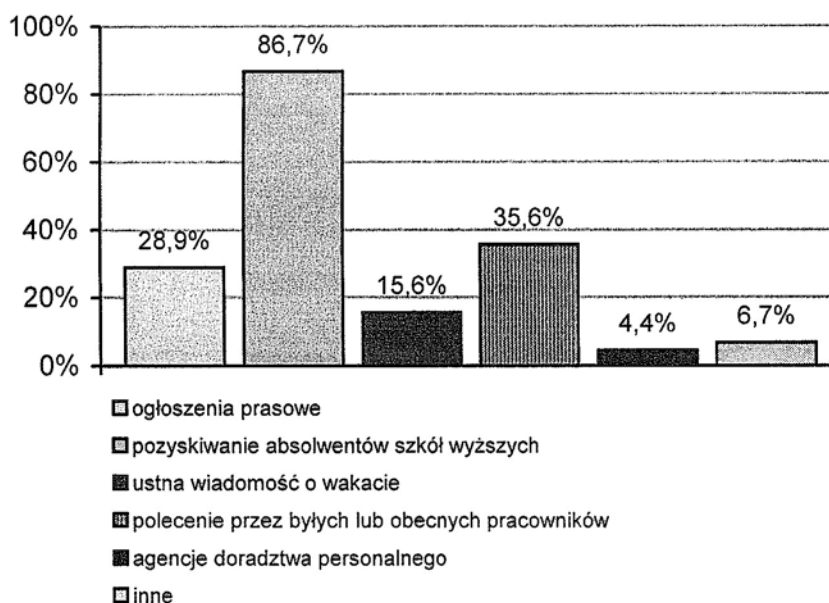


Wykres 2. Formy planowania kadry pracowniczej w instytutach naukowo-badawczych

Inne wymienione przez respondentów formy planowania to: posiadane lub przewidywane środki finansowe, planowanie dla efektywności: efekty/koszty.

2. Metody naboru

Szczegółowe wyniki badania metod pozyskiwania kandydatów do pracy przedstawia wykres 3.



Wykres 3. Metody pozyskiwania kandydatów do pracy w instytutach naukowo-badawczych

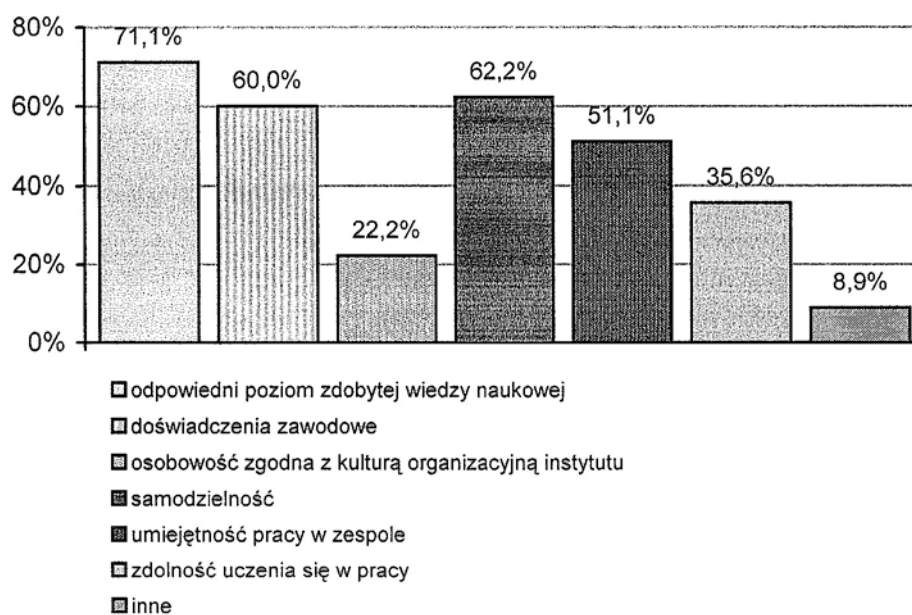
Aż w 86,6% badanych instytutów podstawowym źródłem naboru są szkoły wyższe. Tylko w dwóch instytutach (4,4%) – na 45 ankietowanych – angażowane są agencje doradztwa personalnego. Wśród innych metod najczęściej wymieniane były: system stypendiów fundowanych, biuro pośrednictwa pracy, polecenie przez partnerów, propozycje staży naukowych, praktyk zawodowych (ogłoszenia na uczelniach).

3. Kryteria doboru pracowników

Ponad 70% instytutów na pierwszym miejscu stawia „odpowiedni poziom zdobytej wiedzy naukowej (najlepsi absolwenci najlepszych uczelni)”. Przy poważnych ograniczeniach zatrudnieniowych to szczególnie ważna kwestia. Dlatego większe instytuty ściśle współpracują z uczelniami, udostępniają studentom swoje laboratoria, nawiązują kontakty, by tym faktycznie najlepszym zaoferować potem pracę. Na drugim miejscu według liczby wskazań respondentów znajduje się samodzielność. Następnie w ponad połowie ankietowanych instytutów ważnym kryterium jest doświadczenie zawodowe. Inne stosowane w instytutach kryteria doboru pracowników to: akceptacja pro-

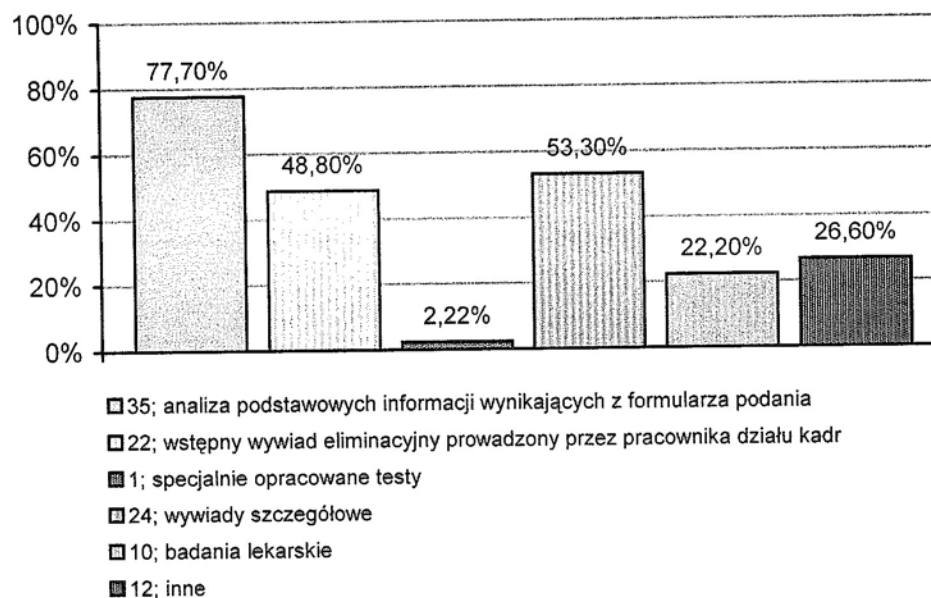
ponowanej przez potencjalnego pracownika naukowego ścieżki kariery, szeroko pojęte kompetencje oraz predyspozycje do pracy naukowej.

Odpowiedzi respondentów na pytanie, jakie kryteria doboru pracowników znajdują zastosowanie w badanych instytutach, prezentuje wykres 4.



Wykres 4. Kryteria doboru pracowników wykorzystywane w instytutach naukowo-badawczych

Selekcji zgromadzonych podczas naboru ofert w 77,7% instytutów dokonuje się w oparciu o analizę podstawowych informacji wynikających z formularza podania, w 53,3% instytutów wykorzystywane są wywiady szczegółowe, a w 48,8% instytutów przeprowadzany jest wstępny wywiad eliminacyjny, prowadzony przez pracownika działu kadr i dyrektora instytutu. Tylko 2,2% selekcji przeprowadza się za pomocą specjalnie opracowywanych testów. Pojedynczy respondenci wymienili także: analizę zebranych o kandydacie informacji przez działającą w instytucie komisję przyjęć do pracy oraz konkursy na wybrane stanowiska. Często także z powodu niewielkiej liczby złożonych ofert rozbudowana selekcja nie jest potrzebna. Na wykresie 5 przedstawiono metody selekcyjne wykorzystywane w instytutach naukowo-badawczych.



Wykres 5. Metody selekcji ofert pracy w instytutach naukowo-badawczych

Poza tym w 12 instytutach dobiera się pracowników na podstawie wywiadu eliminacyjnego, przeprowadzanego przez potencjalnego bezpośredniego przełożonego (26,6%).

4. Programy wprowadzające dla nowych pracowników

W 15 badanych instytutach (33,3%) znajdują zastosowanie programy wprowadzające dla nowych pracowników. W 28 ankietowanych instytutach (62,2%) nie przygotowuje się tego rodzaju programów i poprzestaje się na wprowadzaniu nowego pracownika do zespołu przez jego kierownika.

Dwóch respondentów (4,4%) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

5. Szkolenie pracowników

Regularność, z jaką prowadzone są badania potrzeb szkoleniowych pracowników w poszczególnych instytutach, prezentuje tab. 1.

Tab. 1. Regularność, z jaką prowadzone są badania potrzeb szkoleniowych pracowników w instytutach naukowo-badawczych

Regularność badania potrzeb szkoleniowych	Instytuty ogółem	
	liczba	%
a) co pół roku	2	4,4
b) co rok	9	20
c) regularnie (<i>co ile?</i>) na bieżąco według potrzeb co kwartał	9	20
	8	17,8
	1	2,2
d) nieregularnie	19	42,2
e) nie są badane	6	13,3

Szkoleniowe potrzeby pracowników określone są w instytutach głównie za pomocą analizy wymagań stanowiska pracy (35 odpowiedzi, co stanowi 77,8%). W 9 instytutach (20%) podstawą określenia tych potrzeb jest ocena efektywności pracowników, zaś w 11 (24,4%) – przegląd zasobów ludzkich (zgodnie z przyjętymi kryteriami). Tylko 9 (20%) instytutów wykorzystuje do tego celu analizę efektywności i skuteczności poszczególnych komórek organizacyjnych instytutu w realizacji celów dla ustalenia, gdzie występują odchylenia.

W celu określenia potrzeb szkoleniowych pracowników pojedyncze instytuty kierują się także ważnością zadań i obowiązków instytutu wobec gospodarki i zobowiązań międzynarodowych. Konieczność szkoleń wynika także z procedur systemów jakości oraz zmian przepisów prawa. W 6 przypadkach (13,3%) pracownicy sami zgłaszają takie potrzeby kierownikom, którzy na bieżąco ustalają szkolenia z dyrekcją instytutu. W 24 (53,3%) instytutach ocenia się efektywność szkoleń po ich zakończeniu, w tym 2,2% w przypadku szkoleń prowadzonych przez instytut, w 4,4% ankietowanych oceny dokonują sami szkoleni. Dwóch respondentów nie wypowiedziało się w tej kwestii.

6. Ocena pracowników

Wyniki badania sposobów oceny pracowników w instytutach przedstawia tab. 2.

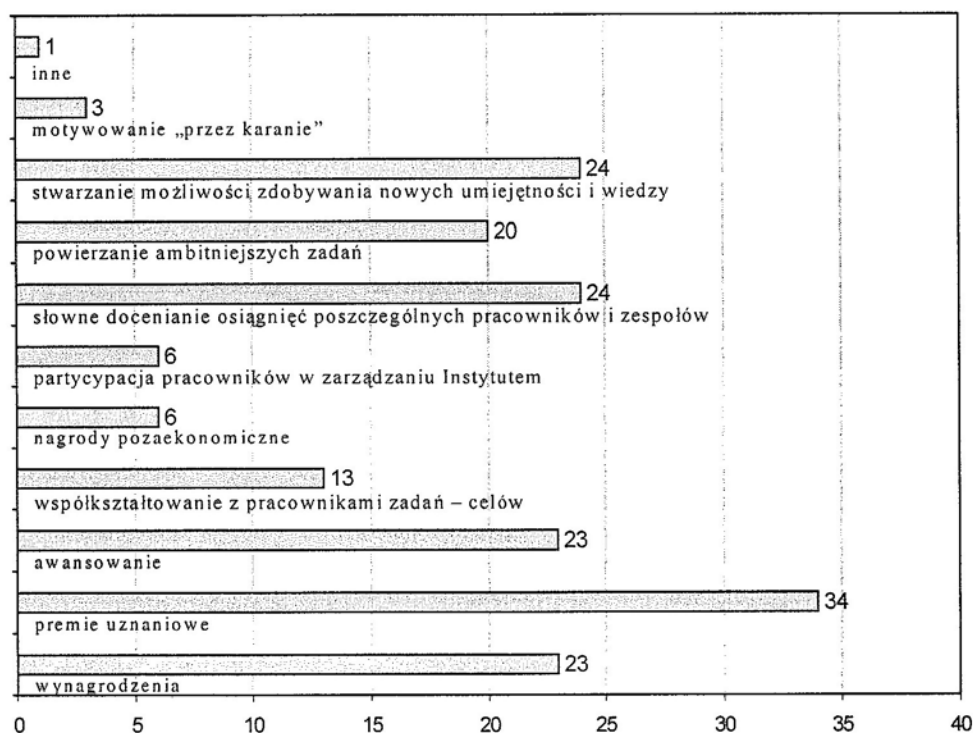
Tab. 2. Sposoby oceny pracowników w instytutach naukowo-badawczych

Sposoby oceny pracowników w instytutach naukowo-badawczych	Instytuty naukowo-badawcze ogółem	
	liczba	%
a) ciągła ocena pracowników, dokonywana codziennie przez przełożonych, informujących podwładnych o dobrze lub źle wykonanej pracy	17	37,7
b) ciągła ocena bez wyników oceny	13	28,8
c) systematyczna, okresowa ocena, przeprowadzana w sposób sformalizowany (<i>podać okres</i>):	21	46,6
co 4 lata	5	11,1
co 1 rok	5	11,1
2 razy w roku	2	4,4
co 2 lata	2	4,4
co 3 lata	7	15,5
d) inne	8	17,7

W pozycji „inne” respondenci wymieniali następujące sposoby oceny pracowników: ciągła ocena niesformalizowana; informacje podawane pracownikom w okresach miesięcznych razem z oceną pracowników naukowo-badawczych dokonywaną przez radę naukową instytutu; ocena efektywności ekonomicznej, udziału w przychodach instytutu; ocena realizacji etapów prac, np. wdrożeniowych. Jeden respondent nie udzielił odpowiedzi na to pytanie.

Od 1.01.2002 r. wszystkie instytuty, zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki z dnia 21.09.2001 r. (Dz.U. nr 113/2001) oraz na podstawie Ustawy o jednostkach badawczo-rozwojowych z dnia 25.07.1985 r. (poz. 1212), znowelizowanej 26.10.2000 r. (Dz.U. nr 103/2000)), dokonują także oceny dorobku naukowego. W przypadku asystentów, adiunktów oraz dyplomowanych bibliotekarzy i pracowników dokumentacji naukowej ocena ta jest przeprowadzana po upływie kolejnych 3 lat zatrudnienia; natomiast w przypadku docentów i profesorów – co 5 lat.

7. Motywowanie



Wykres 6. Liczba instytutów naukowo-badawczych wykorzystujących poszczególne narzędzia motywowania

Podstawowym czynnikiem motywującym do pracy w instytutach są premie uznaniowe (34 odpowiedzi, tj. 75,5%). Następnie – według liczebności wskazań respondentów – stwarzanie możliwości zdobywania nowych umiejętności i wiedzy (24 odpowiedzi, tj. 53,3%). Taka sama liczba respondentów wskazała na „słowne docenianie osiągnięć poszczególnych pracowników i zespołów”. W dalszej kolejności, po 23 odpowiedzi twierdzące (co stanowi po 51,1%) uzyskały „wynagrodzenia” i „awansowanie” oraz „powierzenie ambitniejszych zadań” (w 20 instytutach, tj. 44,4%).

8. Wartościowanie stanowisk pracy

W ciągu ostatnich pięciu lat tylko w 15 instytutach było przeprowadzone wartościowanie stanowisk pracy. Stanowi to 33,3% badanej populacji. W 28 instytutach (62,2%) w ostatnich latach takie działania nie miały miejsca. Dwóch respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Niektórzy dopisywali przy swych odpowiedziach informacje o dokonanych gruntownych reorganizacjach, o likwidacji zbędnych pionów i komórek organizacyjnych oraz dublujących się stanowisk pracy.

Wykaz odpowiedzi na pytanie, przez kogo są opracowywane w instytucie opisy stanowisk pracy, zamieszczono w tab. 3.

Tab. 3. Forma i odpowiedzialność za opracowanie opisów stanowisk pracy w instytutach naukowo-badawczych

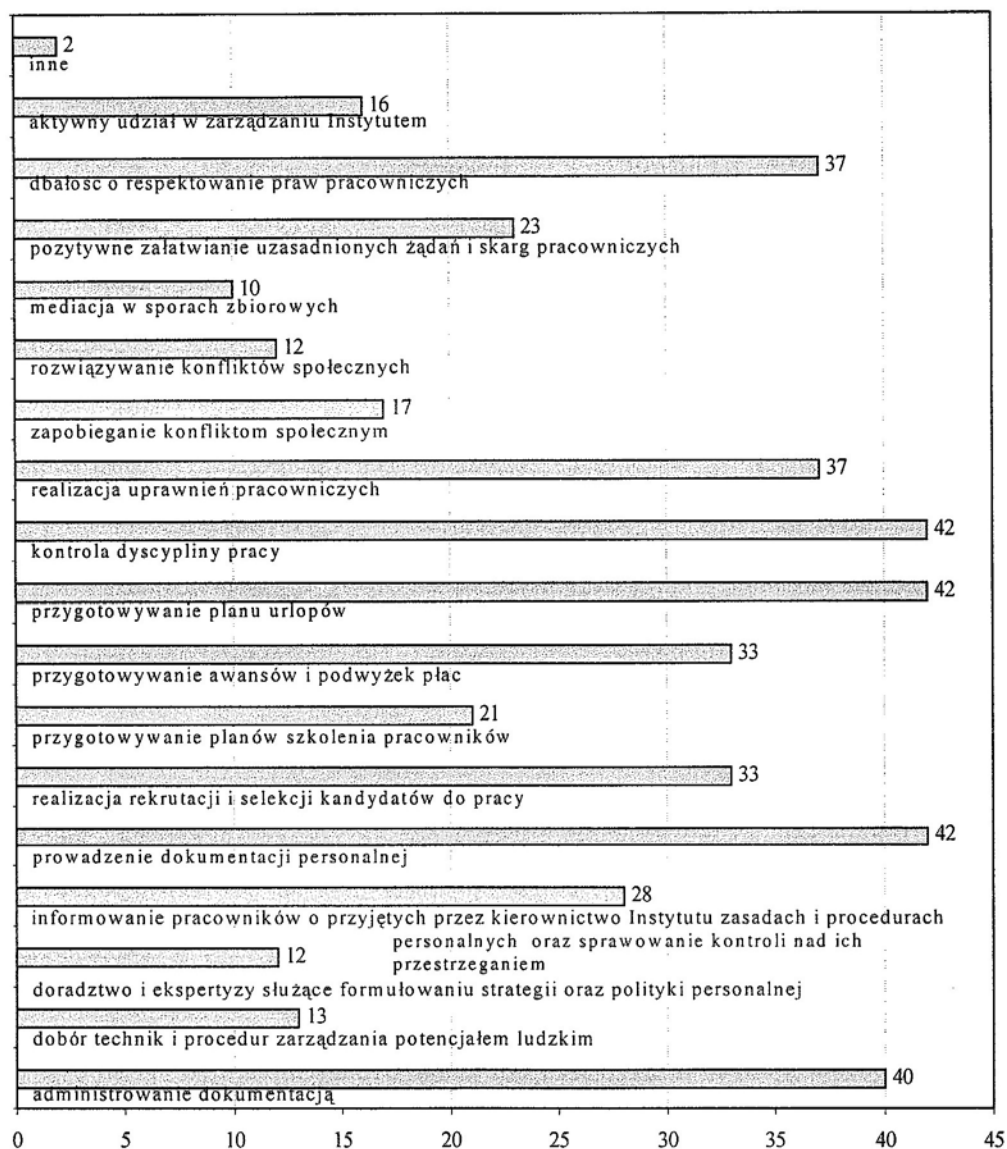
Opisy stanowisk pracy w instytutach naukowo-badawczych	Instytuty ogółem	
	liczba	%
a) są opracowywane przez bezpośrednich zwierzchników, którym podlegają osoby zatrudnione na danym stanowisku, w formie pisemnej	20	44,4
b) są przygotowywane przez bezpośrednich zwierzchników wspólnie z działem kadr, w formie pisemnej	17	37,7
c) są opracowywane przez specjalnie powołane do tego celu zespoły, w formie pisemnej	7	15,5
d) stosowane są opisy ustne	3	6,6
e) opisy stanowisk pracy nie znajdują zastosowania	7	4,4

W niespełna połowie ankietowanych instytutów (44,4%) opisy stanowisk pracy są opracowywane przez bezpośrednich zwierzchników w formie pisemnej, a w 37,7% – przez bezpośrednich zwierzchników wspólnie z działem kadr w formie pisemnej (w tym czterech respondentów wskazało obydwie odpowiedzi równolegle). Dwa inne wskazania dotyczyły jednocześnie bezpośrednich zwierzchników wspólnie z działem kadr oraz specjalnie do tego celu powołanych zespołów. Część instytutów (6,6%) stosuje ustne opisy stanowisk pracy; w 6,6% ankietowanych jednostkach opisy te nie znajdują zastosowania. W dwóch kwestionariuszach ankiety pytanie dotyczące opisów stanowisk pracy pozostało bez odpowiedzi.

9. Zakres odpowiedzialności działu kadr

Prawie 100% ankietowanych wskazało na tradycyjne funkcje i zadania działów kadr: 42 respondentów (93,3%) – na prowadzenie dokumentacji personalnej, 42 (93,3%) – na przygotowywanie planu urlopów, 42 (93,3%) – na kontrolę dyscypliny pracy, 40 (88,8%) – na administrowanie dokumentacją. Po 37 wskazań (82,2%) dotyczyło realizacji uprawnień pracowniczych oraz dbałości o ich respektowanie. O ewolucji funkcji personalnej w instytutach – od funkcji pomocniczej do mającej znaczenie strategiczne – świadczą następujące wskazania ankietowanych: po 33 (73,3%) wskazania na realizację rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy oraz na przygotowywanie awansów i podwyżek płac, 28 (62,2%) – na informowanie pracowników o przyjętych przez kierownictwo instytutu zasadach i procedurach personalnych oraz na sprawowanie kontroli ich przestrzegania, 23 (51,1%) – na pozytywne załatwianie uzasadnionych żądań i skarg pracowniczych, 21 (46,6%) – na przygotowywanie planów szkolenia pracowników, 17 (37,7%) – na zapobieganie konfliktom społecznym, 16 (35,5%) – na aktywny udział w zarządzaniu instytutem, 13 (28,8%) – na dobór technik i procedur zarządzania potencjałem ludzkim oraz po 12 (26,6%) – na doradztwo i ekspertyzy służące formułowaniu strategii oraz polityki personalnej i na rozwiązywanie konfliktów społecznych, 10 (22,2%) – na mediacje w sporach zbiorowych. Zakres odpowiedzialności działu kadr w badanych instytutach przedstawia wykres 7.

W 26 (głównie dużych) instytutach funkcjonuje komputerowy system informacji o potencjale ludzkim. Stanowi to aż 57,7% badanej grupy instytutów.



Wykres 7. Liczba instytutów o określonym zakresie odpowiedzialności działań kadr

*

Uzyskane wyniki badań są podstawą do stwierdzenia, że w zdecydowanej większości ankietowanych instytutów najwyższą rangę w obszarze planowania kadry pracowniczej (naukowej i badawczo-technicznej) ma planowanie dla zaspokojenia przyszłych potrzeb kadrowych, odnoszące się do liczby pracowników i ich kwalifikacji niezbędnych do funkcjonowania instytutu w przewidywanej przyszłości. Na drugim miejscu znajduje się planowanie formalnego rozwoju naukowego, uznawane za istotne w ponad połowie ankietowanych jednostek. Również w ponad połowie instytutów planuje się doskonalenie pracowników w celu zapewnienia ciągłego dopływu doświadczonego i kompetentnego personelu. Świadczy to o sporządzaniu przez instytuty planów perspektywicznego rozwoju oraz, co znamienne, planów ukierunkowanego rozwoju kadry naukowej.

Znikomy procent instytutów, planujących sposoby pozyskania potrzebnych pracowników, odnosi się do największych instytutów. Łącznie jednak ponad 86% ankietowanych w pierwszym rzędzie oferuje zatrudnienie najlepszym absolwentom najlepszych uczelni. Odpowiedni poziom zdobytej wiedzy naukowej jest także najczęściej decydującym kryterium selekcji kandydatów do pracy.

Innym, sprawdzonym w instytutach i nie wymagającym środków finansowych, sposobem znalezienia pracownika potrzebnej specjalności jest polecenie przez byłych lub obecnych pracowników. Ważnym kryterium doboru pracowników o określonym stażu pracy jest dla instytutów doświadczenie zawodowe, na które wskazała ponad połowa ankietowanych.

Względy ekonomiczne są dla instytutów powodem niekorzystania z usług agencji doradztwa personalnego. Te same względy zupełnie wykluczają możliwość wykorzystania przez badane instytuty bardzo kosztownej, jednak o najwyższej wartości diagnostycznej metody *assessment center* (ośrodek oceny). Wysoki stopień trafności wyborów dokonywanych za pomocą tej metody pozwoliłby na profesjonalny dobór pracowników o istotnych dla pracy naukowej cechach: samodzielności i umiejętności pracy w zespole. Na takie cechy kandydatów do pracy w instytucie wskazała w ankiecie ponad połowa respondentów.

W większości instytutów selekcji ofert pracy dokonuje się na podstawie analizy podstawowych informacji wynikających z formularza podania o pracę oraz opierając się na wywiadach szczegółowych, prowadzonych przez potencjalnego bezpośredniego przełożonego i/lub dyrektora instytutu. W niespełna

połowie ankietowanych instytutów jest to wywiad eliminacyjny, prowadzony przez pracownika działu kadr.

Tylko największe instytuty posiadają programy wprowadzające dla nowo przyjmowanych pracowników. W pozostałych zwykle jest tak, że nowego pracownika wprowadza do zespołu jego kierownik, a dział kadr dopełnia formalności zgodnie z przepisami. W ostatnich latach rekrutacja nowych pracowników w instytutach odbywa się sporadycznie. Programy takie – choć doceniane, umożliwiają bowiem szybsze zapoznanie się pracownika ze środowiskiem pracy i nową rolą zawodową – nie są konieczne.

Innym bardzo ważnym elementem procesu kadrowego jest szkolenie i doskonalenie pracowników. W instytutach naukowo-badawczych potrzeby szkoleniowe pracowników badane są w większości przypadków nieregularnie, tj. na bieżąco, według potrzeb. Najczęściej określa się je za pomocą analizy wymagań stanowiska pracy, zgodnie z przyjętymi w danym instytucie kryteriami.

Podstawowy zakres oceny pracowników naukowych i badawczo-technicznych instytutów wynika z ustawy o jednostkach badawczo-rozwojowych (*Ustawa o jednostkach badawczo-rozwojowych*). Poza tym w znacznej części ankietowanych instytutów praktykowana jest ciągła ocena pracowników, dokonywana codziennie przez przełożonych, którzy informują swoich podwładnych o dobrze lub źle wykonanej pracy. Niektórzy respondenci wskazują na ocenę ciągłą bez informowania o jej wynikach.

Najczęściej stosowanymi w instytutach narzędziami motywowania do pracy są premie uznaniowe, w następnej kolejności – słowne docenianie osiągnięć oraz stwarzanie możliwości zdobywania nowych umiejętności i wiedzy. Również wynagrodzenia i awansowanie oraz powierzanie ambitniejszych zadań uznawane są w około połowie instytutów za odpowiednie czynniki motywujące do pracy.

W nowoczesnym gospodarowaniu kapitałem ludzkim istotnie zwiększa się znaczenie działu kadr. W praktyce instytutów systematycznie poszerza się obszar ich odpowiedzialności o kolejne zadania pozaformalne, tj. dobór technik i procedur zarządzania kapitałem ludzkim, aktywny udział w zarządzaniu instytutem, doradztwo i ekspertyzy służące formułowaniu strategii oraz polityki personalnej, realizację rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, informowanie pracowników o przyjętych przez kierownictwo instytutu zasadach i procedurach personalnych oraz sprawowanie kontroli ich przestrzegania, zapobieganie konfliktom społecznym i ich rozwiązywanie, mediacje w sporach zbiorowych, pozytywne załatwianie uzasadnionych żądań i skarg

pracowniczych, dbałość o respektowanie praw pracowniczych, realizację uprawnień pracowniczych. Dotyczy to jednak głównie największych instytutów o najlepszej pozycji rynkowej. Im ich pozycja na rynku jest większa, tym większy wpływ działu personalnego na kształtowanie i realizację polityki kadrowej. Jednak nadal w ponad połowie instytutów dział kadr nie uczestniczy aktywnie w zarządzaniu, nie zajmuje się doбором technik i procedur zarządzania kapitałem ludzkim, nie prowadzi doradztwa i nie opracowuje ekspertyz służących formułowaniu strategii oraz polityki personalnej.

W większości ankietowanych instytutów wykorzystywane są komputerowe systemy informacji o kapitale ludzkim. Zwykle małe instytuty, zatrudniające do 50 osób, nie wykorzystują tego typu baz danych.

Każdy instytut naukowo-badawczy ma swoje specyficzne zadania, które powodują powstawanie w nim odpowiednich struktur funkcjonalnych oraz gromadzenie w nim specyficznie przygotowanych ludzi. Jak wynika z badań empirycznych, wpływa to na zasady GKL w instytutach naukowo-badawczych. Stwierdzono również, że te instytuty na ogół kierują się filozofią GKL i docenia się w nich ludzi – są oni podmiotem działania organizacji. Wykorzystują podobne instrumenty zarządzania pracownikami, jednak w zakresie niewystarczającym, by zracjonalizować podejmowanie decyzji personalnych.

Wielkość zatrudnienia w instytutach w sposób naturalny decyduje o zróżnicowaniu wykorzystywanych instrumentów oraz różnej liczbie osób odpowiedzialnych za realizację procesu gospodarowania kadrą.

Z materiałów empirycznych wynika, że specyfika funkcjonowania instytutów, podobnie jak w przypadku innych rodzajów organizacji, wymaga odpowiedniego do jej warunków i potrzeb zestawu metod i narzędzi GKL, w ramach zasad ogólnych. Niezbędne jest sformułowanie kierunków usprawniania polityki kadrowej w instytutach naukowo-badawczych poprzez modyfikację założeń polityki personalnej oraz doskonalenie konkretnych procedur na poszczególnych etapach GKL. Sprawne i skuteczne wykorzystanie metod wspomagania decyzji kadrowych w tych instytutach wymaga zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych.

Informacje uzyskane z ankiety oraz wywiadów posłużyły także do rozpoznania i wyjaśnienia zjawisk i procesów występujących w systemie społecznym instytutów i w otoczeniu funkcji personalnej. Stanowią one podstawę zaleceń odnoszących się do rozwiązywania problemów kadrowych w instytutach naukowo-badawczych oraz zbudowania w nich modelu GKL.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2001), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Dale M. (2001), Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Doktór K. (2001), Rola specjalistów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1, 35-44.
- Działania stabilizacyjne pracowników w firmach amerykańskich i japońskich (1996), „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 3, 12.
- Filipowicz G. (2002), Pochwała skuteczności, czyli menedżer na trudne czasy (1,3), „Personel”, 2, 22-24 oraz 4, 16-17.
- Gableta M. (red.) (1999), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne, Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Inwestowanie w pracownika. Koncepcje i praktyka zachodnich przedsiębiorstw i uniwersytetów. Euromenagement (1996), Warszawa: Poltext.
- Jednostki badawczo-rozwojowe resortu przemysłu i handlu w okresie transformacji gospodarczej (1996), „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 12, 9-11.
- Juchnowicz M. (red.) (2000), Strategia personalna firmy, Warszawa: Wyd. Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Kossowska M. (1998), Menedżer personalny. Planowanie zasobów ludzkich, „Personel”, 2, 8-9.
- Kostera M. (1998), Zarządzanie personelem, Warszawa: PWE.
- Kowalczyk M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi w PTK Centertel, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3, 61-72.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (1995), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa: PWN, s. 311-364.
- Lundy O., Cowling A. (2000), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Nosal Cz. (1997), Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury, Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Oleksyn T. (1998), Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania, Warszawa: WSzZiP.
- Pawlak R. (2000), Potęga zasobów ludzkich, „Problemy Jakości”, 10, 27-32.
- Penc J. (2001), Partnerstwo dla sukcesu. Przywództwo i współpraca jako wyznaczniki nowego stylu działania menedżera, „Personel”, 3, 24-25.
- Pocztowski A. (red.) (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Studia przypadków, Nowy Sącz: Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. Projekt Phare-Fiesta II.
- Pocztowski A. (2001), Dział zasobów ludzkich wobec współczesnych wyzwań, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 9-23.
- Rakowska A. (2002), Nieoceniona samoświadomość. Umiejętności współczesnego menedżera (2), „Personel”, 4, 12-15.

- Rostkowski T. (2000), System zarządzania potencjałem ludzkim na przykładzie firmy Medicomp – analiza przypadku, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1-2, 57-61.
- Rozporządzenie Ministra Nauki z dnia 21.09.2001 r. w sprawie sposobu dokonywania okresowych ocen dorobku naukowego pracowników naukowych zatrudnionych w jednostkach badawczo-rozwojowych (Dz.U. nr 113, poz. 1212).
- Stoner A. F, Wankel Ch. (1996), Kierowanie, Warszawa: PWE.
- Takanashi A. (2000), Japońskie doświadczenia w zarządzaniu pracą, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 4, 5-26.
- Ustawa o jednostkach badawczo-rozwojowych z dnia 25.07.1985 r. nowelizacja z dn. 28.02.2001 r. (Dz.U. nr 103/2000).
- Wawrzyniak B. (2001), Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 45-58.

MANAGING THE HUMAN CAPITAL IN RESEARCH INSTITUTES
– CONCLUSIONS FROM RESEARCH

S u m m a r y

The article presents the results of a study into the degree to which the tools are used that support managing the human capital (GKL) in the group of research institutes affiliated to the Ministry of Economy. The group includes 71 institutes, 45 of which agreed to participate in the research. A questionnaire was used in the study, that contained 14 questions ordered in the way paralleling the order of actions undertaken when employing a new person. They concerned: forms of planning the executive staff, selection of offers gathered during the employment procedure, the use of introductory programs for new employees, the frequency of studying the new employees' training needs, the ways of assessing the employees' effectiveness, assessing the effectiveness of trainings after they are concluded, the use of motivating tools, assessing the jobs, compiling descriptions of jobs, the range of responsibility of the personnel management, the use of computer systems of information about the human potential. In studying particular parts of the staff process the standard procedures of modern GKL and the specific features of the studied group were the reference points.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: gospodarowanie kapitałem ludzkim, planowanie kadry, nabór kadry pracowniczej, dobór pracowników, wprowadzenie do pracy, szkolenie i doskonalenie, ocena efektywności pracowników, instytut naukowo-badawczy.

Key words: managing the human capital, staff planning, employing the staff, selecting the staff, introduction into the job, training and perfecting the staff, assessment of the employees' effectiveness, research institute.