

Spis treści

Wprowadzenie

Pojęcie i proces zarządzania

Rozwój podejścia do Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Pojęcie Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Człowiek jako zasób strategiczny

Planowanie zasobów ludzkich

Współczesne uwarunkowania zarządzania ludźmi

Wzbogacanie zasobów ludzkich

Rozwijanie i doskonalenie zasobów ludzkich

Nadzór nad efektywnością pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie wynagrodzeń

Zarządzanie zasobami ludzkimi a stosunki pracownicze

Wprowadzenie

W większości organizacji występują różne zasoby, w tym materialne. Jednak najważniejsze, choć rzadko doceniane są zasoby ludzkie. Każdy podmiot zyskuje gdy pracownicy wykorzystują do maksimum swoje zdolności, kompetencje i inicjatywę. Bez tak rozumianego zaangażowania żadna instytucja nie będzie konkurencyjna. In contrario wielu menedżerów nie uwzględnia tej koncepcji ważności czynnika ludzkiego. Nie kształcą ich, nie szkoli a motywację ogranicza do wysokości zarobków (bez uwzględniania np. systemu kafeteryjnego). Tylko pozornie i w krótkiej perspektywie czasowej takie krótkowzroczne działanie umożliwia obniżenie kosztów. W tym kompaktowo ujętym skrypcie uwzględniono znaczenie czynnika ludzkiego dla organizacji, która współcześnie musi reagować na zmiany i posiadać zdolności dostosowywania się do nowych warunków konkurencyjnych. Determinuje to sytuację, w której w coraz większym stopniu firmy muszą koncentrować się na skutecznym wykorzystywaniu zasobów ludzkich. Stabilne struktury instytucjonalne przestają spełniać swoją rolę i są coraz częściej zastępowane formami bardziej elastycznymi (zatrudnienie na odległość, telepraca). Jednak i te nowe systemy pracy wymagają wcale nie popularnych umiejętności wykorzystywania najnowszych technik informatycznych, sprawnego systemu kontroli i zarządzania zasobami. Wymaga to też elastycznego podejścia do podziału pracy i efektywnej komunikacji. Zmiany związane z ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym od 2009 roku zmuszają firmy do ograniczeń zatrudnienia i postawienia na jakość pracowników i ich potencjalny rozwój. Te trudno mierzalne czynniki i zgromadzone w czasie prosperity oszczędności będą w najbliższym czasie stanowiły o konkurencji na wielu rynkach.

Pojęcie i proces zarządzania

Zarządzanie definiowane jest w literaturze przedmiotu, jako zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹.

Sprawność oznacza mądre wykorzystywanie zasobów bez zbędnego ich marnotrawstwa. Skuteczność natomiast charakteryzuje się podejmowaniem

¹ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004, s. 6.

Marcin Skinder

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

właściwych decyzji oraz wprowadzaniem ich w życie z powodzeniem. Zasobami ludzkimi określamy siłę roboczą i uzdolnienia zarządcze, natomiast zasobami pieniężnymi kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowania bieżących oraz długoterminowych działań. Zasoby rzeczowe to surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Wszelkiego rodzaju użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji określa się mianem zasobów informacyjnych².

Proces zarządzania obejmuje cztery podstawowe typy działań, które podejmowane są z zamiarem skutecznego i sprawnego powiązania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych. Zaliczamy do nich:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. przewodzenie (motywowanie),
4. kontrolę³.

Planowanie i podejmowanie decyzji

Planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Podejmowanie decyzji natomiast obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Czynności te pomagają utrzymać sprawność procesu zarządzania⁴.

Organizowanie

Wymaga ono ustalenia sposobu grupowania zasobów ludzkich oraz innych zasobów niezbędnych do realizacji planu działania. Bardzo ważne jest, by grupowanie działań i zasobów odbywało się w sposób logiczny⁵.

Przewodzenie

Związane jest z motywowaniem ludzi i kierowaniem nimi. Stanowi zespół procesów wykorzystywanych do skłonienia ludzi do współpracy na rzecz interesów organizacji. Obejmuje ono szereg różnych procesów i czynności⁶.

Kontrolowanie

² *Ibidem*, ss. 5-6.

³ *Ibidem*, s. 7.

⁴ *Ibidem*, s. 9.

⁵ *Ibidem*, s. 10.

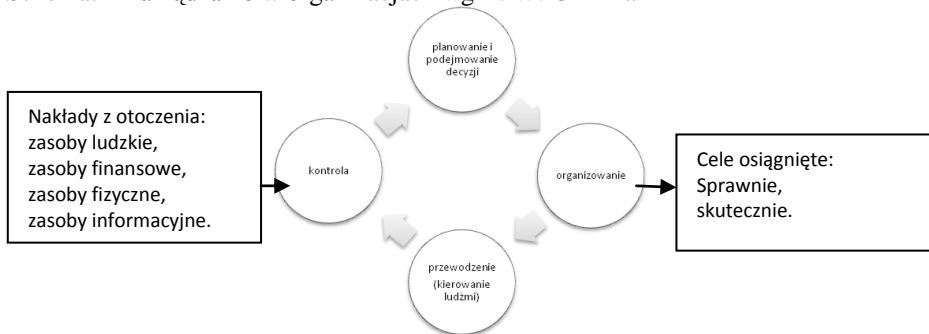
⁶ *Ibidem*.

Marcin Skinder

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

Kontrola to ostatnia faza procesu zarządzania. Zwana jest inaczej obserwacją postępów organizacji w osiąganiu celów. Jest to szczególnie ważne dla zdobycia pewności, że uzyskiwane wyniki przyczynią się do realizacji punktu celowego w oznaczonym czasie⁷.

Schemat 1 Zarządzanie w organizacjach wg R. W. Griffina



Rozwój podejścia do Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – ZZL (ang. *human resource management*) oznacza ogół działań, które są związane z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się status znaczenia strategicznego. Pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi” zastąpiło pojęcie „zarządzania personelem” (ang. *personnel management*), które nie postrzegało pracowników jako strategicznych, bardzo cennych zasobów⁸.

Różnice w postrzeganiu „zarządzania personelem” a „zarządzania zasobami ludzkimi” dostrzegają przedstawiciele doktryny. Odróżniają oni administracyjne podejście do pracowników, charakterystyczne dla zarządzania personelem od postrzeżenia ludzi, jako strategicznych zasobów w organizacji⁹.

⁷ *Ibidem*, s. 11.

⁸ W. Golnau (w:) W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Warszawa 2004, s. 11.

⁹ J. Szambelańczyk, Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego (w:) Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej, Kraków 1995, s. 25; M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Kraków 1996, ss. 44-48; A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2003, ss. 27-29.

Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi podlegało zmianom wraz z powstawaniem nowych teorii w dziedzinie organizacji i zarządzania, w której można wyróżnić trzy modele zarządzania ludźmi¹⁰.

Schemat 2 Modele zarządzania ludźmi w teorii organizacji i zarządzania



Model tradycyjny

Tradycyjny model zarządzania ludźmi opiera się na twierdzeniach naukowej organizacji pracy, której twórcą był Frederick Taylor, który jako pierwszy zastosował naukowe podejście do organizowania pracy w celu wzrostu jej wydajności. Podejście to polegało na wdrażaniu najszybszych, ale i zarazem najprostszych sposobów wykonywania pracy. Wszystko zostało oparte na badaniach empirycznych¹¹.

Podejście stosowane przez F. Taylora opiera się na następujących zasadach:

1. naukowe opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku zamiast stosowania metod w stylu „mniej więcej”,
2. naukowy dorobek pracowników według posiadanych predyspozycji oraz ich szkolenia stosownie do pracy, które będą wykonywać,
3. współpraca kierownictwa i pracowników, tak by zapewnić właściwe stosowanie opracowanych metod wykonywania pracy,
4. prawie równy podział pracy pomiędzy kierownikami a pracownikami, tak by odciążać pracowników¹².

Racjonalizacja wykonywania pracy przez Taylora obejmowała cztery etapy:

1. obserwację i pomiar czasu trwania czynności, które zostały podzielone na najmniejsze elementy,
2. analizę i ocenę krytyczną wyników obserwacji,
3. opracowanie najlepszego wykonywania badanej pracy (w postaci wzoru),

¹⁰ W. Golnau, *op. cit.*, s. 12.

¹¹ *Ibidem*.

¹² F. W. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania* (w:) J. Kurnala (red.) *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Wybór pism, Warszawa 1972, ss. 64-76.

4. wdrożenie gotowego wzorca za pomocą szczegółowych instrukcji wykonawczych oraz zachęt w zasadach wynagradzania¹³.

Innymi przedstawicielami teorii tradycyjnej są Frank i Lillian Gilbrethowie, którzy skupili badania na rejestracji przez kamerę ruchów wykonywanych podczas pracy. Ideą badania była chęć osiągnięcia wydajności pracy przy jak najmniejszym zmęczeniu pracowników poprzez eliminację ruchów zbędnych i dobór odpowiedniej kolejności ruchów właściwych. Opracowali oni również system awansu pracowników, zgodnie z którym każdy pracownik pełnił jednocześnie trzy role: wykonawcy, ucznia i nauczyciela¹⁴.

W Europie przedstawicielem modelu tradycyjnego był Henry Le Chatelier, który sformułował cykl działania zorganizowanego, obejmującego pięć etapów:

1. wybór celu, który ma zostać osiągnięty,
2. zbadanie środków i warunków koniecznych do osiągnięcia celu,
3. przygotowanie środków i warunków,
4. wykonanie stosownie z powziętym planem,
5. kontrola otrzymanych wyników¹⁵.

Kolejnym przedstawicielem jest H. Emerson, autor dwunastu zasad efektywności, które muszą być wprowadzone by przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować. Wśród tych zasad znalazły się m.in.: zdrowy rozsądek, dyscyplina, naukowe planowanie działań, pisemne regulaminy i instrukcje oraz nagradzanie efektywności¹⁶.

Wyodrębnienia i opisanie grup czynności realizowanych w przedsiębiorstwie przemysłowym dokonał H. Fayol. Negował on również twierdzenie, że umiejętności kierownicze są cechami wrodzonymi, które zostały zarezerwowane dla elit społecznych. Kierowania można się nauczyć. Fayol stworzył tzw. koncepcję piramidy uzdolnień¹⁷.

Ważnym przedstawicielem jest niemiecki socjolog Max Weber, który dokonał opisu trzech typów władzy organizacyjnej:

¹³ W. Gabara, Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje, Warszawa 1989, s. 80.

¹⁴ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992, s. 50.

¹⁵ H. Le Chatelier, Filozofia systemu Taylora (w:) Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism, *op. cit.*, ss. 105-107.

¹⁶ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997, ss. 62-63.

¹⁷ W. Piotrowski, Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1998, s. 653.

1. władza charyzmatyczna – oparta na osobistym oddaniu podwładnych dla przywódcy w związku z jego heroizmem, świętością lub wzorowym charakterem,
2. władza tradycyjna – wynikająca z wiary w nienaruszalność obyczajów,
3. władza legalna – związana z wiarą podwładnych w legalność norm prawnych¹⁸.

Najważniejsze założenia modelu tradycyjnego to:

1. dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna,
2. ważne jest ile zarabiają, a nie to, co robią,
3. niewielu chce i potrafi wykonywać prace wymagające twórczości, samokierowania i samokontroli,
4. kierownik powinien nadzorować i kontrolować podwładnych,
5. kierownik powinien rozkładać zadania na proste, łatwe do wyuczenia operacje,
6. kierownik powinien ustanawiać instrukcje i procedury postępowania i wymuszać ich przestrzeganie¹⁹.

Model stosunków międzyludzkich

Kluczowe znaczenie dla rozwoju tej teorii miały prace Eltona Mayo, przeprowadzającego eksperymenty ustalające wpływ oświetlenia na wydajność pracy. Ustalono, że na wzrost wydajności pracy ma wpływ jej społeczne środowisko²⁰.

Najważniejsze założenia modelu stosunków międzyludzkich to:

1. ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni,
2. pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami,
3. w motywacji ważniejsze są relacje społeczne niż dobra materialne,
4. kierownicy powinni traktować pracowników z szacunkiem,
5. powinni zwracać uwagę na potrzeby pracowników oraz pozwalać podwładnym na pewien zakres swobody w realizacji trudnych zadań²¹.

Model zasobów ludzkich

Podstawę tego modelu stanowią twierdzenia kierunku potencjału ludzkiego, który wraz z kierunkiem stosunków międzyludzkich tworzy szkołę behawioralną w

¹⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 113.

¹⁹ R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *Motivation and Work Behaviour*, New York 1983, s. 13, za J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 361.

²⁰ W. Golnau, *op. cit.*, s. 19.

²¹ R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *op. cit.*, s. 361.

Marcin Skinder

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

teorii organizacji i zarządzania. Najważniejsi przedstawiciele to: Abraham Harold Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg oraz Chris Argyris²².

Maslow jest twórcą teorii motywacji zwanej hierarchią potrzeb Maslowa. Zgodnie z nią potrzeby człowieka uporządkowane są według kolejności ich zaspokajania.

Schemat 3 Piramida potrzeb Maslowa.



D. McGregor opracował dwie przeciwstawne teorie – X i Y – objaśniające stosunek ludzi do pracy. F. Herzberg jest natomiast twórcą dwuczynnikowej teorii motywacji, zgodnie z którą na niezadowolenie i zadowolenie z pracy mają wpływ dwa odrębne zbiory czynników²³.

Podstawowe założenia modelu zasobów ludzkich to:

1. praca nie jest z natury przyjemna,
2. więcej ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania, niż wymaga od nich obecna praca,
3. rola kierowników powinna polegać na spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich oraz tworzeniu środowiska, w którym pracownicy będą mogli wykorzystywać pełnię swych możliwości²⁴.

Pojęcie Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, by pracodawca osiągał, jak największe możliwe korzyści, a pracownicy otrzymywali materialne i niematerialne nagrody wynikające z ich pracy. Zarządzanie zasobami

²² W. Golnau, *op. cit.*, s. 20.

²³ *Ibidem*, ss. 21-23.

²⁴ R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *op. cit.*, s. 361.

Marcin Skinder

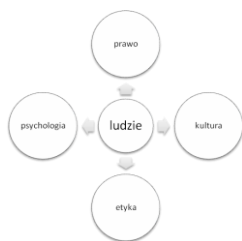
Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

ludzkimi to pewna strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowywania ludzi w organizacji²⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną, która polega na rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań, które są konieczne do sprawnego funkcjonowania organizacji. Jest to działalność interdyscyplinarna, w której trzeba brać pod uwagę:

- a) kontekst prawny – akty i regulacje prane określające status pracownika, przedsiębiorstwa, działalności gospodarczej,
- b) kontekst psychologiczny – np. znajomość elementarnych pojęć ułatwiających orientację w działaniach ludzkich,
- c) kontekst kulturowy – np. systemy wartości, przekonania, wzory zachowania,
- d) kontekst etyczny – wrażliwość na problemy ludzkie²⁶.

Schemat 4. Interdyscyplinarność ZZL



Człowiek jako zasób strategiczny

Pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się w kontekście postrzegania zasobów ludzkich jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej. Od dłuższego czasu zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, który może się przyczynić do realizacji działań doskonalących efektywność procesów wytwarzania i zarządzania, takich jak podnoszenie jakości produktów, szybkie tworzenie i wdrażanie innowacji, aktywna wymiana informacji z otoczeniem.

Atrakcyjność idei traktowania zasobów ludzkich jako strategicznego zasobu firmy niewątpliwie należy wiązać z rozwojem szkoły zasobów. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwa zdobywają i utrzymują przewagę konkurencyjną,

²⁵ M. Adamiec, B. Kozusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator, Katowice 2000, ss. 17-18.

²⁶ *Ibidem*, ss. 19-20.

Marcin Skinder

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

oferując unikalne produkty i usługi w unikalny, trudny do naśladowania sposób. Jeśli o sukcesie współczesnych organizacji decyduje zdolność do tworzenia innowacji w sferze produktów i usług, to wzrasta rola zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie są trudno imitowane, przez co zarządzanie nimi powinno się przyczynić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi stają się bohaterami naszych czasów, sądząc po rosnącej liczbie publikacji na ten temat, obserwowanym wzroście wynagrodzeń i statusu menedżerów personalnych²⁷.

Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie polega na ustaleniu przyszłych działań, jakie zamierza się podjąć dla osiągnięcia wyznaczonego celu. W wyniku planowania powstaje plan, który powinien określać, kto, co, dlaczego, jak, kiedy i na jakich warunkach powinien go osiągnąć.

Proces planowania w jednostkach gospodarczych jest zazwyczaj działaniem złożonym i trudnym. Spowodowane to jest następującymi czynnikami:

- nie ma pewności co do przyszłego rozwoju określonych zjawisk,
- na przedmiot planowania oddziałuje wiele czynników, a ich wpływ może być różnorodny,
- zdarza się, że nie są dostępne dane ilościowe dokładnie opisujące przedmiot planowania, a osiągalne są jedynie dane jakościowe,
- wpływ na wyniki ustalonych działań ma nie tylko podmiot, który przygotował dany plan, ale i powiązane z nim jednostki,
- w przypadku zmiany warunków uwzględnionych w trakcie opracowywania planu, konieczne może się okazać wprowadzenie do niego stosownych korekt²⁸.

Plany tworzone w przedsiębiorstwach mogą mieć różny zakres. Mogą dotyczyć całej korporacji, poszczególnych jej części bądź poszczególnych funkcji takich jak produkcja, sprzedaż, marketing czy finanse²⁹.

W przeszłości planowanie zasobów ludzkich określano mianem planowanie zatrudnienia lub planowanie siły roboczej. Te dwa pojęcia oznaczają ilościowe podejście do wyznaczania potrzeb kadrowych organizacji oraz sposobów ich zaspokajania. W przeszłości przedsiębiorstwa działały w bardziej stabilnych

²⁷ K. Stobińska, Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (w:) K. Stobińska, A. Ludwicyński (red.), Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Warszawa 2001, s. 40.

²⁸ H. Kreikebaum, Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, Warszawa 1996, ss. 24-25.

²⁹ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997, s. 331.

warunkach niż obecnie. Obecnie otoczenie organizacji charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, dlatego współczesne planowanie zasobów ludzkich musi przewidywać elastyczne rozwiązania. Cechuje je zarówno ilościowe podejście, jak i uwzględnianie jakościowych aspektów związanych z zasobami ludzkimi. Plany zasobów ludzkich zawierają więc nie tylko dane dotyczące liczby pracowników w wyodrębnionych grupach osób przewidzianych do zatrudnienia, ale i inne informacje, jak chociażby rozwiązania dotyczące motywacji pracowników do kreślonych zachowań³⁰.

Planowanie zasobów ludzkich polega na ustaleniu działań, jakie należy podjąć, aby dana organizacja w przyszłości posiadała zasoby ludzkie niezbędne do osiągnięcia założonych celów strategicznych. Sprowadza się ono do określenia niezbędnego stanu organizacji pod względem zasobów ludzkich w przyszłości oraz przedsięwzięć, jakie należy zrealizować, aby wymagany stan osiągnąć.³¹

Dzięki planowemu podejściu do zasobów ludzkich możliwe są racjonalne działania w zakresie:

- pozyskiwania właściwej liczby pracowników o odpowiednich cechach,
- utrzymania właściwej liczby pracowników o odpowiednich cechach,
- wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich,
- szkolenia pracowników stosownie do potrzeb,
- zwolnienia pracowników nieprzydatnych do realizacji celów organizacji³².

Punktem wyjścia do planowania zasobów ludzkich w firmie jest ustalenie czynników wywierających wpływ na te zasoby (czynników wewnętrznych – związanych z firmą oraz czynników zewnętrznych – tkwiących w otoczeniu)³³.

Czynniki związane z firmą to:

- wizja, misja i cele działalności firmy,
- plany w zakresie produkcji i logistyki, rozwoju technologii, marketingu i finansów,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- finansowa kondycja przedsiębiorstwa,
- wielkość i struktura posiadanych zasobów ludzkich,
- wydajność pracy,
- prędkość produkcji,

³⁰ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 189 i 193; D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management*, New York 1993, ss. 49-50.

³¹ W. Golnau (w.): W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004, s. 92.

³² G. Cole, *Personnel Management*, London 1993, s. 144.

³³ W. Golnau, *op. cit.*, s. 93.

- stosowana technika i technologia,
- czas pracy³⁴.

Czynniki wynikające z otoczenia to:

- sytuacja na rynku pracy,
- dostępność i aktualność informacji dotyczących wolnych miejsc pracy,
- koniunktura gospodarcza,
- pozycja firmy na rynku,
- konkurencja innych organizacji,
- szybkość i kierunki rozwoju wykorzystywanych i pokrewnych technologii oraz ich wpływ na pracochłonność produkcji, a także produkowane i potencjalne wyroby,
- obowiązujące przepisy prawa,
- rozwój szkolnictwa i oświaty,
- siła i przekonania związków zawodowych³⁵.

Współczesne uwarunkowania zarządzania ludźmi

W gospodarce krajów rozwiniętych od kilkudziesięciu lat zachodzą daleko idące zmiany, które można streścić w następujący sposób:

- odchodzenie od przemysłu wydobywczego i ciężkiego w kierunku przemysłu przetwórczego, lekkiego, przetwarzania energii i informacji a nie surowców,
- organizacyjnie zaczynają dominować wielkie organizacje gospodarcze (koncerny ponadnarodowe, korporacje, firmy o zasięgu światowym zaangażowane w wiele różnorodnych rodzajów produkcji i działalności),
- w działalności firm dominuje orientacja rynkowa,
- zaawansowana wiedza i technologia, a także przekształcenia polityczno społeczne, na pierwszy plan wysuwają problem nie z technologiami, lecz problem z ludźmi: fachowców tworzących i użytkujących technologie.

W wyniku przedstawionych przeobrażeń zmieniają się także podstawowe priorytety i charakterystyki współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Można streścić je w następujący sposób:

³⁴ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Kraków 1998, s. 60; T. Listwan, Kształtowanie Kady menedżerskiej firmy, Wrocław 1993, s. 3; M. Kostera, S. Kownacki, Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji (w:) A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1995, s. 462.

³⁵ W. Golnau, *op. cit.*

- zdolność do plastyczności i zmian,
- kreatywność i innowacyjność w dziedzinie produkcji, usług i kontaktów handlowych,
- priorytet dla zasobów personalnych: wykwalifikowanych pracowników, twórczych i zdolnych do szczególnej działalności w przedsiębiorstwie.

Często wśród najważniejszych atutów firmy, miejscowości czy kraju, znajduje się argument wykształcenia pracowników, ich zdyscyplinowania czy też niskich kosztów pracy. To co związane jest z zasobami ludzkimi, może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. Idea zasobów ludzkich polega na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. Jest to idea pokazania ludziom, że tkwią w nich możliwości, o jakich nie mieli pojęcia, że mogą robić nie tylko to, co robili dotychczas, lecz wiele innych rzeczy, do zrobienia których brakowało im okazji, wyobraźni i wiedzy. Idea zasobów ludzkich stanowi wyraz wizji opartej na przeświadczeniu, że praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się ze sukcesem świata.

Podstawowym tendencjom towarzyszą również pewne czynniki, które szczególnie silnie wpływają na sposób traktowania ludzi w przedsiębiorstwach i organizacjach. Należą do nich między innymi:

- a. Wzrastająca rola organizacji we współczesnym świecie – pojawianie się w każdej sferze działalności człowieka działań zorganizowanych, przebiegających w obrębie określonej organizacji, co kształtuje nowy rodzaj – człowieka organizacyjnego,
- b. Wzrost zróżnicowania ról społecznych i zawodowych – w związku ze wzrastającą specjalizacją i oparciem nie tylko gospodarki na wyspecjalizowanych, wysokich technologiach wzrasta rola szczególnych kompetencji, co kształtuje współczesny świat jako świat specjalistów, twórców, ekspertów,
- c. Zmiana obrazu siebie i tożsamości pracownika – ludzie o coraz wyższych kwalifikacjach mają coraz wyższą świadomość własnej wartości, swobodnie wybierają oferty pracy, gdyż nie są zmotywowani poczuciem zagrożenia będą, głodem,
- d. Poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych – pracownik ma większe przywileje i prawa a jego relacje z pracodawcą są bardziej zawile, oparte na skomplikowanych kodeksach prawnych i bardziej zrównoważone,
- e. Wzrost kompetencji pracowników – wymusza to opracowywanie nowatorskich sposobów i metod przygotowywania i motywowania

kompetentnych kadr oraz koszty ich zatrudniania i kształcenia stają się jak najbardziej realnym kapitałem – ludzie stanowią kapitał firmy³⁶.

Wzbogacanie zasobów ludzkich (rekrutacja)

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich pracowników, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, przy czym oczekuje się, że organizacja stworzy swoim ludziom warunki pracy gwarantujące maksymalny rozwój ich zdolności i umiejętności. Rekrutacja ma na celu nie tylko utrzymanie odpowiedniej liczny zatrudnionych, lecz przede wszystkim selekcję osób, których charakter i osobowość doskonale podkreśla *image* firmy i odpowiada jej tradycji.

Osoby kierujące polityką zatrudnienia w firmie powinny odpowiedzieć sobie na dwa zasadnicze pytania:

- a. jakich ludzi potrzebujemy, by firma odniosła sukces i utrzymała swą silną pozycję?
- b. co możemy zrobić, by takich ludzi zdobyć, wyszkolić i zatrzymać przy sobie?

Wprowadzanie zasad polityki zatrudnienia w duchu zarządzania zasobami ludzkimi wymaga następujących działań:

- określenia i analizy stawianych przez organizację wymagań dotyczących kwalifikacji,
- oceny obecnej i przyszłej dostępności kadry o danych kwalifikacjach na wewnętrznych i zewnętrznych rynkach pracy,
- opracowania i przeprowadzenia kampanii rekrutacyjnych,
- poszerzenia i pogłębiania umiejętności pracowników poprzez system szkoleń,
- kierowania przepływem pracowników wewnątrz organizacji, opracowanie ścieżek awansu oraz doskonalenie umiejętności,
- poszukiwania nowych i bardziej wydajnych metod spełniania wymagań pracowników,
- pracy nad zatrzymaniem dobrych pracowników w firmie³⁷.

Rozwijanie i doskonalenie zasobów ludzkich

U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, że pracownicy stanowią cenny kapitał, którego wartość powinno się systematycznie podnosić

³⁶ M. Adamiec, B. Kozusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator, Katowice 2000, ss. 11-15.

³⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia, działanie, Kraków 1996, ss. 165-167.

inwestując weń poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego. Działanie to koncentruje się na pogłębianiu i poszerzaniu zakresu umiejętności, którymi dysponują pracownicy i stwarza im możliwość awansu, rozwoju i coraz pełniejszego wykorzystania swego potencjału. Jednakże oprócz poszerzania i wzbogacania umiejętności, inwestowanie w doskonalenie zasobów ludzkich poprzez szkolenia, sesje edukacyjne. Może przynieść następujące korzyści:

- sygnalizuje pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie,
- motywuje pracowników – poprzez odpowiednio dodatkowe wynagrodzenie – do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania nowych umiejętności,
- wzmacnia zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż w trakcie szkoleń jasno przedstawia im się wartości, do których dąży organizacja, dbając jednocześnie o to, by naprawdę rozumieli i wcielali te ideały w życie,
- wzmacnia identyfikację z zakładem pracy, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania,
- poprawia komunikację z personelem, zwłaszcza, gdy organizuje się wspólne warsztaty kierownictwa i personelu, podczas których opracowywane są metody rozwiązania konkretnych problemów,
- przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich pragnień i potrzeb,
- wzbogaca pracę, ponieważ szkolenia, sesje edukacyjne i wszystkie inne formy doskonalenia zawodowego dają ludziom możliwość podejmowania coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co jest korzystne nie tylko dla nich ale i dla zakładu pracy,
- pomaga zrozumieć, dlaczego zmiany są konieczne i jakie przyniosą korzyści, a także ułatwia ludziom poradzenie sobie z nową sytuacją i z problemami, które przynosi,

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu przede wszystkim to, by pracownicy przyczyniali się do sukcesu organizacji, a jednocześnie rozwijali swe własne zdolności. Doskonalenie zasobów ludzkich odbywa się za pomocą następujących metod:

- systematyczne i planowe podejście do kwestii szkolenia,
- przyjęcie zasady ciągłego rozwoju,
- stworzenie i utrzymanie „uczącej się” organizacji,
- dbanie o to, aby szkolenie znajdowało odbicie w wynikach i efektywności pracy,
- zwrócenie szczególnej uwagi na doskonalenie zarządzania i planowania przebiegu kariery³⁸.

³⁸ *Ibidem*, ss. 186-188.

Nadzór nad efektywnością pracy

Zarządzanie efektywnością pracy jest to proces lub zespół procesów służących do ustalenia celów, które mają być osiągnięte i wyznaczających gwarantujące osiągnięcie tych celów sposoby kierowania ludźmi. Celem ogólnym zarządzania efektywnością pracy jest stworzenie kultury, w ramach której jednostki i grupy podejmują starania w celu ciągłego doskonalenia procesów produkcji oraz swych umiejętności. Podstawowymi celami szczegółowymi zarządzania efektywnością pracy jest:

- osiągnięcie trwałej poprawy wyników działalności przedsiębiorstwa,
- umożliwienie pracownikom pełnego rozwoju,
- wzrost zadowolenia z pracy – korzystny dla jednostki i firmy,
- nawiązanie szczerych, przyjaznych i otwartych stosunków między szeregowymi członkami personelu a kierownictwem poprzez ustawiczny dialog dotyczący wszelkich sfer działalności i spraw wszystkich szczebli,
- osiągnięcie kompromisu między kierownictwem i załogą w odniesieniu do realizowanych celów i założonych standardów pracy, przy zrozumieniu roli, jaką obie strony mają w tym do odegrania,
- zapewnienie dokładnych i precyzyjnych mechanizmów oceny i pomiaru wyników pracy w odniesieniu do przyjętych norm,
- umożliwienie pracownikom i ich przełożonym osiągnięcia porozumienia co do tych aspektów pracy, które należy usprawnić – wspólne rozważanie potrzeb i braków, nad którymi należy dalej pracować, oraz metod szkolenia najlepszych pracowników,
- zapewnienie pracownikom możliwości wyrażenia swych aspiracji, dążeń i trosk,
- zapewnienie ludziom godziwego wynagrodzenia w zależności od wysiłków – wynagrodzenie może stanowić gratyfikację pieniężną lub przyjąć inną formę.

Zasady zarządzania efektywnością pracy są zbieżne z wieloma założeniami zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ w obu przypadkach celem jest:

- stymulowanie wysokiego poziomu pracy,
- rozwijanie potencjału ludzkiego aż do granic możliwości,
- stworzenie warunków, w których zostaną odkryte i wykorzystane drzemiące dotąd pokłady energii i twórczych zdolności ludzi,
- wzmocnienie lub zmiana kultury przedsiębiorstwa.

U podstaw zarządzania efektywnością pracy leżą następujące zasady:

- stworzenie procesu zarządzania, który będzie wspierał realizację strategii ekonomicznej firmy, poprzez integrację dążeń jednostek i przedsiębiorstwa,
- rozwinięcie i utrzymanie procesu, który umożliwi wszystkim pracownikom wypełnianie ich obowiązków w ramach organizacji,
- umożliwienie pracownikom samodzielnego sterowania własną działalnością,
- wytworzenie partnerskich stosunków między personelem a kadrą kierowniczą – zarządzanie powinno polegać raczej na zawieraniu kompromisów i porozumień niż na wydawaniu poleceń,
- ustalenie celu jako podstawy kryterium oceny wyników i rozwoju,
- podkreślenie roli oceniania i doceniania osiągnięć pracowników, pozytywnego wzmocnienia i zarządzania poprzez ugode,
- zachowanie w trakcie oceniania pracowników następującej sekwencji działań: wkład – proces – wynik – rezultat,
- utrzymanie sprawiedliwego systemu oceniania i stosownego nagradzania personelu,
- uznanie zarządzania efektywnością pracy za integralny element zarządzania jako takiego, nie zaś jedynie za technikę czy metodę oceny pracy załogi i dalszego jej motywowania³⁹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie wynagrodzeń

Kształtowanie wynagrodzeń to proces opracowywania oraz wprowadzania strategii i zasad, które wspomagają osiągnięcie założonych przez organizację celów oraz zatrzymanie w niej właściwych ludzi przy jednoczesnym pobudzaniu ich motywacji i zaangażowania.

Warto pamiętać, że wynagrodzenie to nie tylko pieniądze. To również motywowanie pracowników poprzez inne, niekoniecznie finansowe bodźce.

Zasady systemu regulujące rozwiązanie tych problemów powinny być zgodne ze strategią firmy. System ten musi być oparty na założeniach wynikających z kultury i tradycji przedsiębiorstwa, choć jednocześnie powinien wspomagać proces przemiany tejsze kultury.

System gratyfikacji pozafinansowej obejmuje takie formy wynagradzania jak:

- różnorodność obowiązków,
- możliwość samorealizacji,
- możliwość współdecydowania w ważnych kwestiach,

³⁹ *Ibidem*, ss. 197-200.

- gwarancja poszanowania indywidualności i uznania dla wybitnych osiągnięć,
- perspektywy awansu.

System gratyfikacji finansowej obejmuje przygotowanie oceny wagi danego stanowiska, opracowanie siatki płac oraz wypłatę pensji wraz ze wszystkimi przysługującymi pracownikom dodatkami. W organizacji kierującej się zasadami zarządzania zasobami ludzkimi system podziału wynagrodzeń personelu:

- przyczynia się do realizacji ogólnej strategii firmy,
- jest spójny z innymi zasadami polityki dotyczącej kwestii pracowniczych,
- realizuje zasadę, iż zarządzanie zasobami ludzkimi pragnie inwestować w cenny kapitał ludzki i oczekuje, że przyniesie to wymierne korzyści,
- koncentruje się na rozwijaniu umiejętności i zdolności pracowników, co ma się przyczynić do wzmocnienia zasobów ludzkich organizacji,
- stanowi proces jednolity, a zarazem elastyczny⁴⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a stosunki pracownicze

Zarządzanie zasobami ludzkimi można rozumieć jako metodę osiągnięcia przewagi nad innymi przedsiębiorstwami, co stanie się możliwe dzięki pełnemu wykorzystaniu twórczego potencjału personelu. Dlatego też zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie aspekty wzajemnych relacji między grupami pracowniczymi i poszczególnymi osobami.

Do najważniejszych cech podejścia zarządzania zasobami ludzkimi do stosunków pracowniczych należy:

- przekonanie, że personel powinien mieć zapewnione skuteczne kierownictwo, dzięki któremu potencjał, jakim dysponuje, zostanie w pełni wykorzystany,
- dążenie do osiągnięcia przewagi nad konkurencją dzięki uzyskanemu zaangażowaniu personelu, które rodzi się w wyniku intensywnego szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz innych programów,
- organizowanie wzajemnie uzupełniających się form komunikacji, przekazywanie informacji pracownikom bezpośrednio, nie zaś poprzez pośredników lub przedstawicieli,
- wykorzystanie metod angażowania pracowników, takich jak koła jakości lub inne podobne grupy,
- stały nacisk na utrzymanie najwyższego poziomu jakości – zarządzanie jakością totalną,

⁴⁰ *Ibidem*, ss. 217-218.

- dążenie do coraz większej elastyczności w układaniu czasu pracy oraz w innych kwestiach, gdyż gwarantuje to bardziej efektywne, a przy tym tańsze wykorzystanie ludzkich zasobów,
- nacisk na pracę zespołową,
- Przyjęcie strategii zorientowanej na szkolenie pracowników, które pozwoli im zdobyć określone umiejętności konieczne do obsługi nowoczesnych urządzeń – uważa się, że przynosi to więcej korzyści firmie niż kupowanie już wyszkolonych pracowników gdzie indziej.

Szczególnie istotne wydają się w tym zakresie kwestie przekazywania informacji, komunikowania i zaangażowania, jako że odnoszą się one do każdego pracownika z osobna i można je uznać za próbę zepchnięcia związków zawodowych na margines życia w przedsiębiorstwie. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zawile, gdyż poszukiwanie specyficznych rozwiązań w tej mierze uzależnione jest od konkretnych ludzi na kierowniczych stanowiskach. Od ich autorytetu i właściwego wykorzystania środków komunikowania się z załogą zależy powodzenie przedsięwzięcia i osiągnięcie porozumienia co do nadrzędnych wartości firmy. Do propozycji zarządzania zasobami ludzkimi z dużą dozą podejrzliwości odnoszą się związki zawodowe. Ich przedstawiciele uważają, że jest to mechanizm, którego celem jest ograniczenie ich władzy w zakładzie pracy⁴¹.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator, Katowice 2000.
- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia, działanie, Kraków 1996.
- Cole G., Personnel Management, London 1993.
- Gabara W., Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje, Warszawa 1989.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2004.
- Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004.
- Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997.
- Kreikebaum H., Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, Warszawa 1996.
- Listwan T., Kształtowanie Kady menedżerskiej firmy, Wrocław 1993.
- Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000.

⁴¹ *Ibidem*, s. 233-235.

Marcin Skinder

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy

Piotrowski W., Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia (w:) A. Koźmiński K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1998.

Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Kraków 1998.

Steers R. M., Porter L. W. (red.), Motivation and Work Behaviour, New York 1983.

Stobińska K., Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Warszawa 2001.

Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 1992.

Szambelańczyk J., Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego (w:) Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej, Kraków 1995, s. 25;

Taylor F. W., Zasady naukowego zarządzania (w:) J. Kurnala (red.) Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism, Warszawa 1972.

Torrington D., Hall L., Personnel Management, New York 1993.

Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1975.