

Zenon Ślusarczyk*

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka

Efektywność w dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymywania przez nią przewagi konkurencyjnej. Wynika to bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój problematyki zarządzania kadrami, zasobami ludzkimi czy funkcji personalnej wskazuje, że jest on niezwykle istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach. W artykule omówiono zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Przytoczono definicje głównych terminów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, scharakteryzowano cel i zakres zarządzania tymi zasobami. W konkluzji swojego wywodu autor stwierdził, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stale zachowuje swoją aktualność i rosnący potencjał rozwojowy wynikający głównie z konkurencji i zapotrzebowania przedsiębiorstw na kompetentnych pracowników.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, model zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Problematyce zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) poświęca się ostatnio w literaturze przedmiotu dużo uwagi, zwłaszcza w aspekcie jej efektywności w realizacji zadań.

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi przybierają dynamiczny rozwój ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych, zwłaszcza globalizacji i przepływu siły roboczej.

Początki współczesnego rozumienia zarządzania zasobami ludzkimi pojawiły się w latach 80. XX w. jako odmienne podejście do zarządzania personelem. Była to

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

odpowieź na stale zmieniające się wymagania stawiane organizacjom oraz zmiany sposobu traktowania zatrudnionych w nich ludzi. Czynnikiem sprawczym w ewolucji zarządzania personelem były zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji, które doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji praktycznie wszystkich grup zawodowych oraz rewizji poglądów na temat miejsca i roli ludzi w organizacji. Nowe podejście charakteryzowało dynamiczne ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich firmy i ich powiązania z jej strategią. Artykuł wskazuje na potrzebę postrzegania zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie nie tylko jako składnika kosztów działalności, lecz przede wszystkim jako części aktywów firmy.

Pojęcia, cele i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu przyjmuje się najczęściej, że do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i motywacje. Podmiotami tak rozumianego zasobu są poszczególni pracownicy i to oni w głównym stopniu decydują o skali zaangażowania w realizację postawionych zadań. Wynika z tego, że przedsiębiorstwo (organizacja) ma ograniczoną władzę nad zasobami ludzkimi, może jednak i powinno odpowiednio rozwijać je, wykorzystywać i nagradzać, zwiększając zaangażowanie pracowników dla osiągnięcia postawionych celów i zadań.

Inaczej mówiąc, zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i dobrych relacji pracowników z kierownictwem firmy. Jego podstawowym celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli wykorzystywani tak, by pracodawca osiągał największe korzyści z ich zdolności i wiedzy, a pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy (Adamiec, Kożusznik, 2000: 17).

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości. W wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi. W wymiarze instrumentalnym zaś dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

W coraz większej liczbie przedsiębiorstw daje się zauważyć tendencje do zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, której istotą jest przechodzenie od administrowania personelem w kierunku traktowania tej funkcji jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. W takim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane nie tylko na poziomie operacyjnym, ale i w wymiarze strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowa-

dzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i de-rekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważną funkcją na tym poziomie zarządzania jest również monitoring istniejącego w danej organizacji systemu personalnego i jego usprawnianie. Z kolei strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzeniu programów służących do osiągnięcia założonych celów (Armstrong, 2007: 30).

Jednym z najważniejszych zadań, jakie ma do wykonania dział zasobów ludzkich, jest wzmocnienie motywacji pracowników, ich zaangażowania i poświęcenia się pracy, co przyczynia się do poprawy wyników przedsiębiorstwa i zatrzymania utalentowanych ludzi. Motywowanie to proces zachęcania pracowników, aby angażowali swoje zdolności i wysiłek w działania, które pomogą osiągnąć cele organizacji i jednocześnie umożliwią zaspokojenie ich własnych potrzeb. Zaangażowanie wiąże się z utożsamieniem celów i wartości pracowników z celami i wartościami organizacji oraz z potrzebą przynależności do organizacji i chęcią pracy dla jej dobra.

Następny cel ZZL to osiągnięcie przewagi dzięki kapitałowi ludzkiemu wynikającej z zaangażowania ludzi posiadających konkurencyjne umiejętności i wiedzę. Jest on osiąganym za pośrednictwem procesów zarządzania wiedzą, pozyskiwania pracowników oraz rozwijania zasobów ludzkich. Zarządzanie wiedzą polega na wpływaniu na sposób, w jaki ludzie przechowują zgromadzoną w przedsiębiorstwie wiedzę i dzielą się nią oraz na dotarciu do wiedzy zawartej w procesach, technikach i sposobach działania.

Jeden z celów ZZL stanowi przyciągnięcie i zatrzymywanie uzdolnionych, kompetentnych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników. Sukces organizacji uzależniony jest od zdolności zatrudnionych w niej pracowników, od osiągniętych przez nich wyników, od ich wydajności, elastyczności, kreatywności i umiejętności świadczenia dobrej jakości usług.

Kolejny cel ZZL to rozwój potencjału pracowników przez stworzenie im możliwości uczenia się i stałego rozwoju. Konieczne jest więc dbanie o to, by każda zatrudniona w organizacji osoba miała odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz poziom kompetencji wymagany do efektywnego wykonywania powierzonych jej zadań, by wyniki poszczególnych pracowników i zespołów były stale poprawiane oraz by pracownicy rozwijali się, zwiększając swoje możliwości awansu.

Wzmocnienie motywacji i zamierzenie zaangażowania pracowników poprzez stosowanie polityki i procesów zapewniających, że będą oni doceniani i nagradzani za swoją pracę i osiągnięcia oraz za zdobyte umiejętności i poziom fachowości to kolejny z celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem ZZL jest również tworzenie atmosfery, w której będzie możliwe utrzymywanie produktywnych i harmonijnych stosunków partnerskich między kadrą kie-

rowniczą a pracownikami oraz w której rozwijać się będzie praca zespołowa. Jest to możliwe, gdy pracodawcy:

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększenia zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania;
- umożliwiają pracownikom wypowiedzanie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje;
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji;
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, opartego na trosce o ludzi, sprawiedliwego i przejrzystego;
- uznają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym (Armstrong, 2007: 33).

Zarządzanie zasobami ludzkimi może się skupiać na aspektach ilościowych, kalkulacyjnych i strategiczno-biznesowych, traktując je tak racjonalnie jak każdy inny czynnik ekonomiczny. Jest to „twarda” wersja ZZL, podkreślająca potrzebę zarządzania ludźmi w sposób zmierzający do uzyskania przy ich pomocy wartości dodanej, a w efekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tak zarządzając pracownikami, traktuje się ich jak kapitał ludzki, z którego można uzyskać dochód, inwestując rozsądnie w jego rozwój. Inną wersją zarządzania jest wersja „miękka”, wywodząca się ze szkoły stosunków międzyludzkich. Skupia się ona na komunikacji, motywacji i przywództwie. Model ten wiąże się z uznawaniem pracowników za cenne aktywa, źródło przewagi konkurencyjnej wynikającej z ich zaangażowania, zdolności przystosowania się i dobrej jakości.

Wersja ta podkreśla potrzebę uzyskania zaangażowania pracowników przez wprowadzenie ich w sprawy firmy, komunikację i inne metody zwiększania zaangażowania oraz zaufania do organizacji. Dużą wagę przywiązuje się też do kultury organizacyjnej. Ważne jest przekonanie, że interesy kierownictwa i pracowników mogą i powinny być ze sobą zbieżne, Jest to podejście jednolite, gdyż uznaje się, że organizacja jest harmonijna i zintegrowana, a wszyscy pracownicy dążą do osiągnięcia wyznaczalnych przez organizację celów, pracując jak członkowie jednego zespołu.

Z zarządzaniem zasobami ludzkimi wiążą się także działania dotyczące samej organizacji, stosunku pracy, pozyskiwania pracowników, zarządzania przez efekty czy zarządzanie systemem wynagrodzeń, gdzie opracowuje się właściwe, sprawiedliwe i przejrzyste struktury systemów płac, uzależnia nagrody finansowe od wyników pracy, fachowości, układu, umiejętności lub wysiłku czy stosuje nagrody niefinansowe, takie jak pochwała, zwiększenie zakresu odpowiedzialności oraz zapewnienie możliwości rozwoju i otwarcia drogi do nowych osiągnięć (Pocztowski, 2003: 45 i n.).

Istnieją trzy modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi:

- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom efektów,
- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom zaangażowania,
- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników.

Modele te opisują różne metody tworzenia i wdrażania strategicznych ZZL (Armstrong, 2007: 130 i n.).

Praca ukierunkowana na wysoki poziom efektów polega na tworzeniu wielu wzajemnie ze sobą powiązanych procesów, które wspólnie za pośrednictwem ludzi wpływają na poziom osiągniętych przez firmę wyników w takich obszarach, jak produktywność, jakość, poziom obsługi klienta, wzrost zysku oraz zwiększanie wartości dla akcjonariuszy. Osiąga się to przez rozwijanie umiejętności oraz wzbudzanie entuzjazmu pracowników. Praktyki związane z zarządzaniem ukierunkowanym na wysoki poziom efektów obejmują rygorystyczne procedury rekrutacji i selekcji kandydatów, intensywne szkolenie kierunkowe oraz rozwijanie kadry kierowniczej, a także motywacyjne systemy płac i procesy zarządzania przez efekty.

Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom zaangażowania jest to zarządzanie zmierzające do uzyskania zaangażowania pracowników, tak aby ich zachowanie było przede wszystkim regulowane przez nich samych, bez konieczności kontrolowania go za pomocą sankcji i nacisków zewnętrznych oraz by relacje wewnątrz organizacji opierały się na wysokim poziomie zaufania.

Metody tworzenia organizacji ukierunkowanej na wysoki poziom zaangażowania to:

- tworzenie drabin kariery oraz wysoka ocena na wszystkich szczeblach organizacji takich cech pracowników, jak zaangażowanie oraz zdolność uczenia się;
- wysoki poziom elastyczności funkcjonalnej oraz rezygnacja z potencjalnie sztywnych opisów stosunków pracy;
- zmniejszenie stopnia zhierarchizowania oraz likwidacja różnic między poziomami hierarchii;
- oparcie się na zespołach w takich kwestiach, jak rozpowszechnianie informacji, konstruowanie pracy oraz rozwiązywanie problemów;
- projektowanie stanowisk pracy jako świadome działanie kadry kierowniczej zmierzające do stworzenia stanowisk pracy dających zajmującym je osobom znaczną satysfakcję;
- polityka walki z przymusowymi zwolnieniami czy nadwyżkami pracowników oraz gwarancje stałego zatrudnienia, z możliwością korzystania z pracowników tymczasowych dla zamortyzowania fluktuacji w zapotrzebowaniu na siłę roboczą;
- nowe formy systemów oceny i wynagradzania (płaca uzależniona od zasług i udział w zyskach);
- wysoki poziom włączania pracowników w zarządzanie jakością.

Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników polega na traktowaniu pracowników jako partnerów, których interesy są szanowane

i którzy mają prawo głosu w sprawach ich dotyczących. Polega to na komunikacji i włączaniu pracowników w podejmowanie decyzji. W zarządzaniu tym chodzi o stworzenie atmosfery stałego dialogu między menedżerami, członkami ich zespołów w celu określenia oczekiwań i wymiany informacji na temat misji organizacji, jej wartości i celów. W taki sposób powstaje wzajemne zrozumienie dążeń oraz tworzy się struktura do zarządzania ludźmi i rozwijania ich w taki sposób, aby zapewnić osiągnięcie wyznaczonych celów.

Praktyki służące do podnoszenia poziomu włączania pracowników to:

- zespoły robocze on-line,
- grupy rozwiązywania problemów oraz działania off-line, nastawione na partycypację pracowników,
- rotacja na stanowiskach pracy,
- programy sugestii zgłaszanych przez pracowników,
- decentralizacja działań związanych z polepszeniem jakości (Armstrong, 2007: 132).

Początki przemian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce po 1989 r.

Okres transformacji w Polsce po 1989 r., polegającej przede wszystkim na przejściu od gospodarki scentralizowanej do realnego wolnego rynku, splótł się ze wzrostem konkurencji i globalizacją. Wskutek tego miały i dalej mają miejsce istotne przeobrażenia w wielu dziedzinach funkcjonowania i zarządzania organizacjami mających fundamentalne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. funkcji personalnej, która pozwala określić ją jako całokształt działań związanych z ludźmi zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jako uczestników (Antczak, 2005: 17 i n.).

Diagnostując funkcję personalną, należy stwierdzić, że w okresie przeobrażeń od systemu nakazowo-rozdziałowego w stronę niejasnego modelu wolnorynkowego, przy wysokiej inflacji, nieokreślonej roli państwa w procesach transformacji, powolnej prywatyzacji i gwałtownej dywersyfikacji, była ona zróżnicowana ze względu na status prawny organizacji, segment rynku, relacje do rynków i firm zagranicznych, czy zagrożenie upadłością bądź likwidacją. Strategię wielu polskich przedsiębiorstw zdominowało podejście funkcjonalne. Na tym tle sfera funkcji personalnej obfitowała w niespójności i sprzeczności, obejmowała też podejście przedmiotowe, degradujące pracowników. W okresie tym wiele organizacji podpatrywało konkurencję, w tym zagraniczną działającą na polskim rynku, korzystając z jej doświadczeń i zarządzało sferą funkcji personalnej bardziej systemowo i innowacyjnie. Cechą charakterystyczną okresu do 1989 r. była ogromna centralizacja zarządzania. Z dzisiejszego punktu widzenia przedsiębiorstwa były bardzo ograniczone w swoich kompetencjach, także w kwestii kształtowania zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń. Systemowa transformacja gospodarki wymagała szybkiego rozwiązania kilku węzłowych problemów, takich m.in. jak:

- działania doraźne, albowiem brak było systematyzacji wykonania programu, wcześniej ustalonych zadań;
- brak lub mała liczba narzędzi (które na dodatek miały często niską jakość) wspomagających funkcję personalną;
- brak ujęcia całościowego, systemowego, słabe powiązanie poszczególnych składowych, co prowadziło do niedoceniaenia szeregu elementów czy relacji między nimi (Antczak, 2005: 17 i n., Bańka, 2000: 39 i n., Oleksyn, 2008: 15 i n.).

Podsumowanie

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi zachowuje swoją aktualność i rosnący potencjał rozwojowy wynikający głównie z konkurencji i zapotrzebowania przedsiębiorstw na kompetentnych pracowników.

Efektywność w tej dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymania przez nią przewagi konkurencyjnej. Wynika to bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój problematyki zarządzania kadrami, zasobami ludzkimi czy funkcji personalnej wskazuje, że jest on niezwykle istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Antczak Z. (2005), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1058.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Oleksyn J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Profit M, Kraków.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Summary**Human resources management in enterprises:
theory and practice**

Efficient company management is becoming an increasingly important factor in achieving and maintaining competitive advantage. Efficiency results directly from the growing importance of knowledge as a source of the company's competitiveness. The dynamic development of human resources and personnel issues is extremely important for the functioning of enterprises in changing conditions. This article discusses the issue of human resources management in enterprises in theoretical and practical terms. The main terms related to human resources management are defined, and the purpose and scope of management of these resources are characterised. The author concludes that proper human resource management is constantly updated and keeps growing its development potential as a result of competition and the needs of enterprises for competent employees.

Keywords: human resources, human resources management, human resources management model