

Katarzyna Górecka

Znaczenie i przedmiot zarządzania zasobami ludzkimi

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 3, 51-56

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Katarzyna GÓRECKA

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

ZNACZENIE I PRZEDMIOT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest nowym podejściem do tematyki zarządzania personelem w organizacji spopularyzowanym w latach osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych.¹ W polskiej literaturze również można spotykać wiele określeń działań personalnych w instytucjach: zarządzanie kadrami, gospodarka kadrowa, polityka personalna, zarządzanie personelem, polityka kadrowa, zarządzanie potencjałem pracy, kierowanie kadrami oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Najczęściej jednak stosowanymi terminami są: zarządzanie personelem oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.²

Zarządzanie personelem ma wspólną płaszczyznę z zarządzaniem zasobami ludzkimi w niektórych kluczowych zagadnieniach, poszukiwanie skutecznych środków związanych z selekcją, szkoleniami, oceną, rozwojem oraz z nagradzaniem, ale istnieją również pewne punkty rozbieżności.³ Syntetyczne ujęcie różnic między zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi przedstawia tabela nr 1.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Podejmując próby zdefiniowania zarządzania zasobami ludzkimi, należy przede wszystkim wyjść od pojęcia **zasobu ludzkiego**. Po pierwsze, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobami, lecz dysponują zasobami, czyli ogółem cech i właściwościami ucieleśnionymi w nich. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacje. Po drugie, należy pamiętać, że właściwościami zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych.⁴

Zarządzanie zasobami ludzkimi zdaniem M. Armstronga definiuje się jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientowi pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd ten stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i umożliwić im pełny rozwój posiadanych zdolności.⁵

¹ A. Andrzejczak: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań 1998, s. 5

² A. Letkiewicz, T. Szankin: *Podstawy Zarządzania zasobami ludzkimi*. W: H. Czubasiewicz (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2001, s. 9

³ E. McKenna, N. Beech: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 1999, s. 11

⁴ A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2003, s. 36

⁵ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania*. Kraków 1996, s. 9

Natomiast A. Pocztowski zarządzenie zasobami ludzkimi ujmuje jako sformalizowaną koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w której zasoby ludzkie postrzegane są jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywny rol kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzia osiągnięcia celów.⁶

Wśród autorów nie ma pełnej zgodności w definiowaniu funkcji personalnej przedsiębiorstwa? A. Polańska dokonuje krótkiej charakterystyki 5 podrodzajów z tej literatury. Pokazuje, że mają one różne tytuły, ale są podobne w treści. Uważa ona, że nie ma merytorycznych argumentów, by stosować różne nazwy na tę samą dziedzinę wiedzy. Zdaniem A. Polańskiej możemy się zatem w języku polskim posługiwać terminem, który uznajemy za najlepszy.

Tabela nr 1. Różnice między zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi

| ZAGADNIENIA | ZARZĄDZANIE PERSONELEM | ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI (ZZL) |
|----------------------------------|--|--|
| Przekonania i założenia | | |
| Umowa | Staranne przygotowanie umów na piśmie | Celem jest wyjście spoza umów + |
| Zasady | Nacisk na jasne zasady, wzajemne wymagania | Perswazja, niech do zasady |
| Sposób postępowania kierownictwa | Procedura, kontrola zgodności z przepisami | „Potrzeby firmy+elastyczność”, oddanie |
| Wzorce zachowania | Normy tradycji i praktyka | Wartość, poczucie misji |
| Zadania kierownictwa | Stęrowanie | Kształtowanie |
| Rodzaje związków | Pluralistyczne | Unitarystyczne |
| Konflikty | Sformalizowane | Nie podkreśla się |
| Standaryzacja | Wysoki stopień np. kwestia równorzędności+ | Niski stopień, np. nie przykłada się wagi do równorzędności+ |
| Aspekty strategiczne | | |
| Główni związkowi | Robotnicy . kierownictwo | Firma . klient |
| Inicjatywy | Fragmentaryczne, odosobnione | Zintegrowane |
| Wizja (plan całej ci) | Kwestia marginalna | Kwestia podstawowa |
| Szybko podejmowania decyzji | Wolno | Szybko |
| Kierownictwo liniowe | | |
| Funkcje | Określone przepisami | Role przywódcze |
| Główni przełożeni | Specjaliści ds. personelu i warunków przemysłowych | Dyrektorzy generalni, kierownicy zakładu, kierownicy liniowi |
| Umiejętności kierownicze | Negocjowanie | Uprzystępnianie |
| Zagadnienia | Zarządzanie personelem w warunkach przemysłowych | Zarządzanie zasobami ludzkimi |

⁶ A. Pocztowski, op. cit., s. 37

| Kluczowe mechanizmy | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Podstawy do interwencji | Przepisy dotyczące personelu | Szeroko pojęte wytyczne dotyczące kultury, personelu i organizacji. |
| Selekcja, dobór | Oddzielne zadania o marginalnym znaczeniu | Zintegrowane zadania o podstawowym znaczeniu |
| Płace | Ocena pracy; wielostopniowa sztywna skala ocen | Powiązana z wynikami pracy; kilkustopniowa skala ocen, jeżeli jest stosowana |
| Warunki | Negocjowane osobno | Zharmonizowane |
| Robotnicy- kierownictwo | Zbiorowe negocjacje umów | Zmierzają do umów indywidualnych |
| Relacje z przedstawicielami związków | Regulaminowo stworzone udogodnienia oraz szkolenia | Kwestia marginalna (nie licząc negocjowania zmian) |
| Komunikowanie | Ograniczony zasięg, niebezpiecznie | Wzmożone, bezpiecznie |
| Model pracy | Podział pracy | Praca zespołowa |
| Rozwiązanie konfliktów | Osiąganie tymczasowych porozumień (szawieszenie broni) | Wpływanie na atmosferę i kulturę zachowania |
| Szkolenie i rozwój | Kontrolowane uczestnictwo w kursach | Firma nastawiona na naukę |

Źródło: E. Niedzielski, R. Walkowiak: *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*. Olsztyn 2000, s. 10

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi rozumie należy jako strategiczną koncepcję, traktując ten zasób organizacji, jakimi są jej pracownicy w sposób podmiotowy. uwzględniając ich potrzeby oczekiwania oraz optymalnie wykorzystując ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jako jakościowym, zgodnie z celami, a także misją organizacji.⁷

Przedmiotem zainteresowania ZZL są ludzie jako podmioty sprawcze w dążeniu do celów zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. W kręgu zainteresowania ZZL bierze liczbę oraz cechy jakościowe pracowników, ich zaangażowanie w realizację celów organizacji i osiągnięte przez nich w tym zakresie wyniki.

Celem ZZL jest dążenie do stanu, w którym wszystko, czyli tradycja, styl pracy i struktury organizacyjnej, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych. zbliżą przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu. Aby to osiągnąć, podejmuje się działania, które zmierzają do osiągnięcia celów organizacji przy jednoczesnym rozwoju pracowników.

Bezpośrednim celem zarządzania zasobami ludzkimi jest ukształtowanie sprawnego personelu oraz pobudzenie go do pożądanego zachowania. Prowadzi to w konsekwencji do szybkiej i wydajnej realizacji zadań organizacji oraz zaspokojenia potrzeb zatrudnionych osób. Zaspokojenie potrzeb kadry obejmuje m. in. zapewnienie poczucia sprawiedliwego traktowania, dostrzegania zatrudnionego jako podmiotu, stwarzania warunków rozwoju, m.in. przez podnoszenie kwalifikacji oraz umożliwienie osiągnięcia sukcesu. Ogólne cele ZZL mogą być dezagregowane

⁷ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kope : *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa 2000, s. 25

i przybiera postać bardziej konkretną i zróżnicowaną w zależności od rodzaju firmy, okresu jej rozwoju, przyjętej strategii itp.⁸

Cele związane z ZZL można określić następująco:

- cele organizacji mogą być osiągnięte dzięki jej najbardziej wartościowym zasobom – sile roboczej;
- poprawa wyników pracy organizacji, jak i poszczególnych osób, wymaga zaangażowania się ludzi na rzecz sukcesu organizacji;
- spójna polityka personalna i zbiór procedur powiązane z efektywnym wykonywaniem działań przez organizację, jest warunkiem koniecznym do optymalnego wykorzystania zasobów w osiągnięciu celów gospodarczych;
- powinno się dążyć do ingerencji polityki ZZL z celami działalności firmy;
- polityka ZZL musi wspierać kulturę organizacyjną tam, gdzie to możliwe lub zastąpić ją lepszą tam, gdzie jest ona uciążliwa za niedoskonałą;
- klimat organizacji powinien sprzyjać indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości; zapewni to solidne podstawy dla pracy zespołowej, innowacji i globalnego zarządzania jakością;
- system organizacyjny powinien być elastyczny, zdolny do reagowania i przystosowania się oraz pomagania firmie w osiągnięciu celów w otoczeniu konkurencyjnym;
- powinno się zapewniać zwiększenie elastyczności jednostki w odniesieniu do jej czasu pracy i pełnionych funkcji;
- przydzielone zadania i stworzone odpowiednie warunki pracy powinny sprzyjać wykorzystaniu możliwości pracowników;
- podtrzymywanie i doskonalenie siły roboczej i produktów/usług powinno być dokonywane równolegle.

Istnieją dwa modele ZZL: jeden nazywany jest „twardym”, drugi – „miękkim”. Nie oznacza to jednak, że jeden z nich jest trudny, drugi – łatwy. Modele te są używane w kontekście rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Twarde podejście jest bliskie „Szkole Michigan”, a miękkie jest podobne do „Szkoly Harvardzkiej”.⁹

„Twarde” zarządzanie realizowane jest w oparciu o bezpośrednie relacje kierownika z jednostkami i zespołem pracowniczym. Pracownicy są włączani w działania na rzecz podniesienia jakości i wydajności, lecz najczęściej nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji. W modelu „Michigan” szczególnie istotne są następujące kwestie:

- opracowanie systemu selekcji i awansowania, który wesprze realizację strategii organizacji;
- stworzenie wewnętrznego przepływu personelu w celu dostosowania go do wymogów strategii organizacji;
- obsadzenie samodzielnych stanowisk pracowniczych odpowiednimi ludźmi;
- uczulenie kierowników, aby przywiązywali taką samą wagę do spraw zasobów ludzkich jak do innych dziedzin, takich jak finanse, marketing czy produkcja.

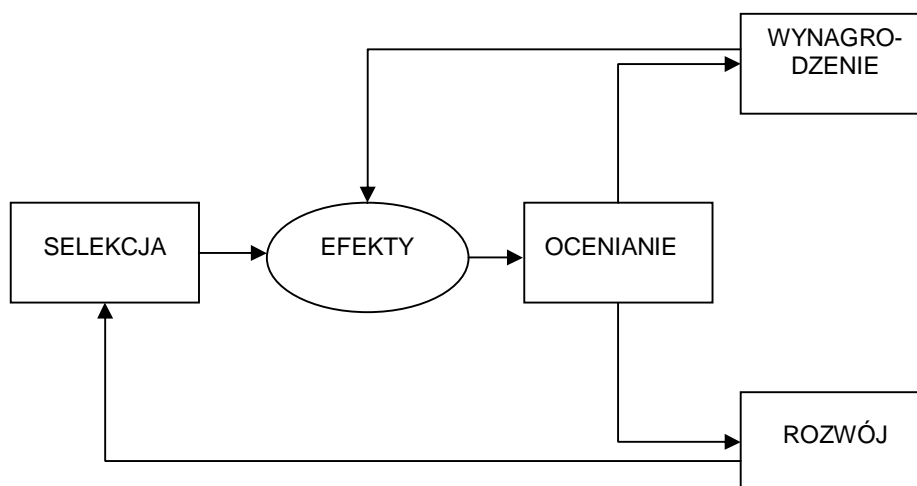
⁸ A. Letkiewicz, T. Szankin, op. cit., s. 11

⁹ E. McKenna, N. Beech, op. cit., s. 17

W modelu Michigan wyróżnia się cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- selekcja ;
- ocenianie;
- wynagradzanie;
- rozwój.

Wymienione składniki systemu zarządzania zasobami ludzkimi są wzajemnie powiązane, tworząc cykl zasobów ludzkich co ilustruje rys. 1. Odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które prowadzi do osiągnięcia celów organizacyjnych do efektywności.¹⁰



Rysunek nr 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.

Źródło: N.M. Tichy, C.J. Fombrun, M.A. Devanna: *Strategic Human Resource Management*. W: *Sloan Management Review*, 1982, nr 2, s. 50

W smikkiej wersji nacisk kładzie się na komunikowanie, motywowanie i przywództwo. Wiąkszość działań skierowana jest na zdobycie oddania ludzi poprzez informowanie ich o celach, planach i kondycji firmy. Pracownicy uczestniczą tak bezpośrednio w organizowaniu pracy. Zasadnicze założenia szkoły harwardzkiej są następujące:

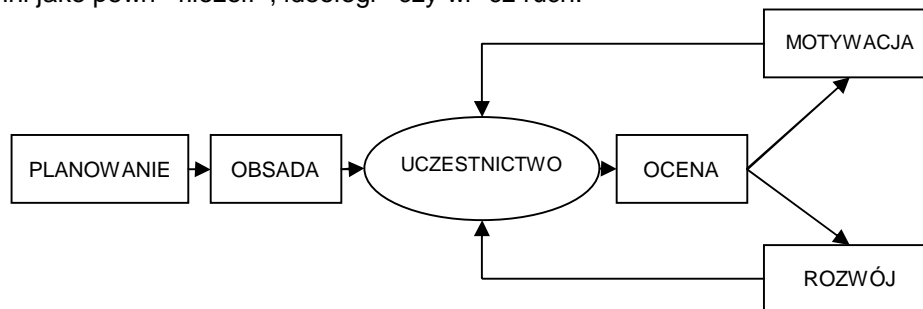
- konieczne są aktywne przemiany całego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów, które w zarządzaniu zasobami ludzkimi z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi;
- ludzie stanowią spójny kapitał, który może się rozwijać;
- możliwe jest wytworzenie wspólnoty interesów między poszczególnymi osobami zaangażowanymi finansowo w przedsiębiorstwo;
- dążyć do zachowania równowagi władzy, aby dominowało zaufanie i współpraca;
- tworzyć się kanały komunikacji, aby podbudować zaufanie i poświęcić;
- koncentrować się na dążeniu do celu;

¹⁰ A. Pocztowski, op. cit., s. 24

- kładzie się nacisk na udziały wiadomy wybór pracowników.

Niezależnie od realizowanej wersji silniejszej lub słabszej występuje pewna cykliczność działań polegająca na planowaniu i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu ZZL oraz na dostosowaniu ich strategii organizacji. We wszystkich organizacjach zachodzą procesy selekcji, oceny, nagradzania oraz rozwoju, które mają istotny wpływ na kształtowanie się warunków pracy. Model cyklu zarządzania zasobami ludzkimi uznaje wyniki pracy za kluczowe zmienne (rys. 2).¹¹

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozumiane w różny sposób. Jedni autorzy podkreślają wyrażenie, że chodzi o pełniejsze wykorzystanie ludzkich umiejętności w celu uzyskania lepszych wyników przedsiębiorstwa, inni na pierwszym miejscu stawiają samorealizację i rozwój pracowników jako człowieka. Niektórzy piszą o ZZL jako podejściu strategicznym lub umiejętności, inni stosują to pojęcie wymiennie z polityką kadrową rozumianą jako jedna z funkcji zarządzania, jeszcze inni jako pewną filozofię, ideologię czy wręcz ruch.



Rysunek nr 2. Podstawowe elementy modelu zarządzania zasobami ludzkimi
 Źródło: A. Andrzejczak: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań 1998, s. 8

Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga ogromnej precyzji. Nie wystarczy ogólna koncepcja, mglista wizja. Wszystko musi być zaplanowane w najdrobniejszych szczegółach, dopracowane, każdy detal musi pasować. ZZL ma na porównanie do pracy nad skomplikowanym mechanizmem. Ci, którzy zajmują się zarządzaniem zasobami ludzkimi, mają do czynienia z ludźmi. Są, więc potrzebni siły inżynierowie ludzkich dusz. Ludzie po pierwsze posiadają wolną wolę i nie muszą wcale postępować tak, jak ktoś sobie tego życzy. Po drugie ich działania nie da się do końca przewidzieć.

Ludzie, chociaż z pozoru mogą wydawać się podobni do siebie, jednak w istocie bardzo się różnią. Mają za sobą odmienne doświadczenia, pochodzą z różnych środowisk, mają różnicowany temperament. To, co dla jednych jest nagrodą, dla drugich może być karą. I na to wszystko musi zwracać uwagę osoba zajmująca się zarządzaniem ludźmi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być nazwane sztuką, i to sztuką potrzebną, bo o zwyczajnie na rynku nie decyduje technika, lecz przede wszystkim to, co niepowtarzalne: pomysły, charyzma, odwaga, błąd szaleństwa. Wszystko, czego nie sposób oczekiwać od maszyny, a co może wnieść tylko umysł ludzki.¹²

¹¹ A. Andrzejczak, op. cit., s. 7

¹² K. Szydłowska: *Między administrowaniem a filozofią*. W: *Przebieg personalny*, Marzec 2000, s. 3. 5