

Sebastian Niedzwiecki

Współczesna organizacja wobec wyzwań XXI wieku : nowa rola działu personalnego

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 3, 177-200

2012

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.

Sebastian NIEDZWIECKI

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

WSPÓŁCZESNA ORGANIZACJA WOBEC WYZWAŃ XXI WIEKU. NOWA ROLA DZIAŁU PERSONALNEGO

I. Personel jako podstawowy zasób firmy – wprowadzenie

W ostatnich latach teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi uległy głębokim zmianom. Wiąże się to przede wszystkim z dynamiką globalnej gospodarki i z wymaganiami, jakie stawia rzeczywistość ponowoczesna. Narastanie ogólnoświatowej konkurencji i coraz większe koszty rozwoju niezbędnego do dorównania standardom najlepszych, spowodowały konieczność nieustannego doskonalenia teorii, strategii oraz organizacji przedsiębiorstw. Sukces rynkowy obecnie mierzony jest nie tylko samymi dochodami firmy, ale także jej umiejętnościami systematycznego rozwoju i wzrostu kompetencji oraz wiedzy, zarówno kadry kierowniczej, jak i szeregowych pracowników.

Początki XXI wieku charakteryzują się coraz szybszymi procesami globalizacyjnymi, które wynikają w głównej mierze z rosnącej dostępności do informacji. Zmiany te wymuszają na organizacjach gotowość do ciągłej ewolucji, zgodnie z oczekiwaniami rynku. Powoduje to konieczność wdrażania nowych rozwiązań, które dostosują się do pojawiających się zagrożeń i szans rozwoju. *Wobec determinującej roli otoczenia w kreowaniu sukcesu firmy żadne przedsiębiorstwo nie może się ograniczać do utrzymania posiadanego status quo, lecz jest zmuszone do wprowadzenia innowacji oraz dostosowania się do zmian w otoczeniu. Świadomość ciągłej konfrontacji wymusza dokonywanie zmian z wyprzedzeniem, gdyż brak konkurencyjności oznacza wykluczenie z rynku, utratę władzy nad przyszłością i podporządkowanie się dominacji silniejszych.*¹ Przedsiębiorstwo musi być zatem zorientowane na przyszłość, w oparciu o wartości służące otoczeniu, wiedzę oraz wizję zmian.

Współczesne organizacje z coraz większym przekonaniem doceniają rolę zasobów niematerialnych, to znaczy wiedzy, informacji i umiejętności. Kapitał ten staje się czynnikiem określającym wartość firmy. Chcąc być konkurencyjnym na rynku przedsiębiorstwa zmuszone są do wdrażania nowej polityki i przewartościowania podejścia związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie dotyczy to jednak kwestii samych pracowników (pracy, jaką wykonują siłą własnych rąk), ale zwraca szczególną uwagę na kapitał intelektualny, jaki wnoszą ze sobą do przedsiębiorstwa. Zatrudnia się bowiem całego człowieka, a sukces zależy od efektywnego wykorzystania jego potencjału.² Nie jest to nowe podejście, jednak wymagało czasu na odkrycie jego niewątpliwych zalet. Niemal dwadzieścia lat temu M. Crozier zwracał uwagę na to, że *zasoby ludzkie traktowane są jako rzadkie, a w wielu przypadkach – najrzadsze. Będą to więc zasoby podstawowe i jedne z najważniejszych dla strukturalizacji relacji organizacyjnych. Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doświadczenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną, która*

¹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa 2010, s. 23

² Ludzie nie są zasobem, tylko dysponują zasobem – patrz: Pocztcowski, 2003, s. 45

dla procesów strukturalizacji będzie mieć znaczenie uboczne (...) najlepsza racjonalność opiera się na zrozumieniu, docenieniu i dobrym wykorzystaniu ludzi, którzy konkurują między sobą w dążeniu do jej uzyskania.³ Każdy pracownik tworzy swój własny, niepowtarzalny zasób intelektualny, moralny. Posiada indywidualne cechy osobowościowe i jest nierozzerwalną częścią społeczeństwa. Obie te płaszczyzny – indywidualna i społeczna - muszą być uwzględnione przez przedsiębiorców, w celu jak najefektywniejszego prowadzenia i przekształcania organizacji.

Rozpatrując możliwości i kierunki rozwoju przedsiębiorstwa we współczesnej rzeczywistości gospodarczej i społecznej należy wpiąć przedstawić ogólne kwestie związane z zasobami ludzkimi. W tym przypadku odpowiednie ujęcie problemu nie jest zadaniem łatwym. Istnieją liczne definicje i poglądy, które nie zawsze charakteryzują się pozytywnym podejściem i nie stanowią podstawy do zrozumienia tej skomplikowanej materii. W podrozdziale tym przedstawione zostaną najbardziej znaczące aspekty teoretyczne, opierające się na opiniach i poglądach ekspertów z tej dziedziny.

Podjmując próbę analizy przemian wewnętrznych organizacji, zwrócić najpierw trzeba uwagę na samą kwestię rozumienia terminu zasoby ludzkie. Obok wymienionej już teorii M. Croziera istnieją inne, liczne definicje, bardziej i mniej rozbudowane, nie zawsze także odnoszące się do wszystkich aspektów związanych z personelem przedsiębiorstwa. P.F. Drucker, jeden z najbardziej znanych specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślał, że: *Zasoby ludzkie – cały człowiek – ze wszystkich bogactw danych człowiekowi są najproduktywniejsze, najwszechstronnejsze i najplodniejsze. (...) Jeśli popatrzymy na pracownika jako na bogactwo, porównywalne ze wszystkimi innymi zasobami, musimy w analogiczny sposób zastanowić się nad jak najlepszym jego spożytkowaniem – tak samo, jak zastanawiamy się nad wykorzystaniem innych specyficznych zasobów w rodzaju miedzi lub mocy elektrowni wodnej. Jest to podejście inżynierskie. (...) A te zasoby ludzkie cechują się przymiotami, których żadne inne nie mają: zdolnością koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni.*⁴ L. Koziół następująco wskazuje na istotną rolę zasobów ludzkich w procesie funkcjonowania organizacji: *Powszechnie wiadomo, że pozycja jaką osiąga firma na rynku, zależy w dużej mierze od sposobu wykorzystania najważniejszego zasobu, jakim jest dysponuje organizacja, a mianowicie od ludzi w niej zatrudnionych. Pozostałe zasoby materialne, finansowe czy informacyjne, w poszczególnych przypadkach mogą mieć istotne znaczenie. Jednak to zasoby ludzkie rozumiane jako ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie decydują, jak zostaną spożytkowane i wykorzystane inne zasoby. Poznanie zatem i utrwalenie sposobów i technik efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, interpretowanego jako współczesne podejście do sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa, pozwala uzyskać przewagę nad konkurentami oraz zrealizować ustalony przez organizację cel i misję.*⁵ Warto w tym miejscu przytoczyć jeszcze jedną definicję zaproponowaną przez M. Adamiec i B. Kożusznik: *Idea zasobów ludzkich polega dostownie*

³ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa 2006, s. 52

⁴ Ibidem, s. 52

⁵ Ibidem, s. 51

na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. Nie stanowi ona jednak koncepcji brutalnego <wyciśnięcia> z pracownika wszystkiego, co możliwe; jest to raczej idea pokazania ludziom, zarówno w roli zawodowej, jak poza nią, że tkwią w nich możliwości, o jakich nie mieli pojęcia, że mogą robić nie tylko to, co robili przez ostatnie dwadzieścia lat, lecz wiele innych rzeczy, do zrobienia których brakło im dotychczas okazji, a jeszcze częściej – wyobraźni i wiedzy, „że tak można”. Koncepcja zasobów ludzkich oparta jest na przekonaniu, że człowieka należy „postawić” w takim miejscu, w którym jego indywidualne możliwości spotkają się z jedyną w swoim rodzaju okazją do zrobienia czegoś wyjątkowego. Stanowi ona wyraz optymistycznej wizji opartej na przeświadczeniu, iż praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się z sukcesem świata.⁶ Poniżej cytowane definicje wskazują na rolę pracowników w działalności przedsiębiorstwa, a właściwie na jej pierwszorzędne znaczenie. Pozostałe zasoby są tylko materiałem, którego wykorzystanie i efektywność zależą od zasobu głównego – człowieka. To on jest czynnikiem sprawczym, dysponującym odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, wpływającymi na sprawność przedsiębiorstwa.

Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi podstawę spójności organizacji. Przez ten termin rozumieć możemy: *Strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji*⁷ lub szerzej: *Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywna rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.*⁸ Zarządzanie zasobami ludzkimi może zatem wyrażać współczesną funkcję personalną organizacji, uwzględniając takie cechy jak: uznanie interesów pracowników i pracodawców za wspólne, traktowanie ludzi jako aktywów, a nie kosztów, strategiczne łączenie spraw personalnych z kwestiami ekonomicznymi, czy też uświadomienie pracownikom roli w realizowaniu misji firmy. M. Armstrong, jeden z kluczowych teoretyków z dziedziny zarządzania ludźmi, zadania te powierza nie tylko samemu kierownictwu, ale również wykwalifikowanym pracownikom – menadżerom liniowym, którzy zajmują się całokształtem polityki personalnej przedsiębiorstwa, to znaczy organizują i przydzielają pracę, rozwijają umiejętności i zdolności pracowników, kierują systemem wynagrodzeń, angażują ludzi i porozumiewają się z nimi oraz rozwiązują kwestie i problemy personelu.⁹ Te podstawy logistyczne nie stanowią oczywiście zamkniętego działu. Każda firma ma własne potrzeby, aspiracje i odrębną politykę personalną, każda z nich działa na innej płaszczyźnie

⁶ Ibidem, s. 52

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Hędrzak, M. Patkaniowski, J. Pers, I. Podsiadło, A. Unterschuetz, L. Wójcik, wyd. IV. Kraków 2007, s. 29

⁸ H. Król, A. Ludwicyński, op. cit., s. 55

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menadżerów liniowych*, przeł. G. Skoczylas. Poznań 2007, s. 37

społeczno – gospodarczo – ekonomicznej. Nie może być mowy o jakimkolwiek wzorcowym podejściu do tej kwestii. Wypracowanie odpowiednich i konkretnych rozwiązań zależy od aktywności i fachowości menadżerów.

II. Zarządzanie zasobami ludzkimi – rys historyczny.

Przyglądając się ewolucji zmian zachodzących w postrzeganiu roli pracowników można sięgnąć do samych początków działalności gospodarczej człowieka, wtedy to już bowiem zatrudniani byli pracownicy i pojawiały się takie problemy jak przydział i podział pracy, rekrutacja, szkolenia, czy też ocena wykonywanych czynności. Kwestia kształtowania wydajnego i efektywnego przedsiębiorstwa nie jest zatem niczym nowym, choć zmieniły się znacznie realia tego rozwoju, jak również podejście do samych pracowników. Obecne, nowoczesne teorie są wypadkową wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które wpływały na istnienie organizacji. Jednym z pierwszych teoretyków organizacji pracy był R. Owen (1771-1858). Wskazywał on na równie doniosłe znaczenie zasobów ludzkich we współczesnej produkcji, jak zasobów finansowych i materialnych. Wprowadził on szereg reform, m. in. skrócił dzień pracy, zakazał zatrudnienia dzieci, prowadził zakładowy sklep, wybudował lepsze mieszkania pracownicze. Owen, choć był utopistą, twierdził, iż jego reformy nie mają czysto humanitarnego oblicza, bowiem inwestowanie w „żywe maszyny” miało bezpośredni wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Działania Owena nie zyskały jednak popularności.¹⁰ Pomimo tego zmiany powoli ewoluowały. Według K. Góreckiej: *Za podstawowy mechanizm motywowania ludzi do zachowań zgodnych z ówczesnymi celami przedsiębiorców należy uznać zagrożenia utratą pracy. Wraz z wprowadzeniem pierwszych regulacji prawnych w sferze stosunków pracy oraz ubezpieczeń społecznych rozszerzał się zakres zadań w ramach prowadzonej pracy personalnej o te właśnie zagadnienia.*¹¹

Kolejny okres w ewolucji poglądów na temat podejścia do rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwie przypada na lata 1885-1920, czyli na czasach rozwiniętej rewolucji przemysłowej. Polegała ona na przejściu od rękodzielniczej produkcji w manufakturach do zmechanizowanej produkcji fabrycznej. Rozpoczął się okres rozwoju wielkich przedsiębiorstw oraz kumulacji kapitału (na ogromną skalę). Wymagało to zatrudnienia dużej liczby pracowników, co wymuszało na pracodawcach wdrażanie nowych rozwiązań. W tym celu wykorzystano teorię „naukowego zarządzania” (w Polsce przyjęła się nazwa „naukowa organizacja pracy”). Jej głównym twórcą był F. W. Taylor (1856-1915). Sformułował on szereg zasad naukowego zarządzania, które również odnosiły się do zarządzania zasobami ludzkimi (termin ten jest rzecz jasna późniejszy). Można w tym miejscu wymienić takie zasady jak: zasadę naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej (tak aby określić najlepszy sposób wykonywania konkretnego działania); zasadę naukowego doboru pracowników (tak aby każdemu przydzielać pracę, do której się najbardziej nadaje); zasada stałego szkolenia i doskonalenia

¹⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit., s. 35

¹¹ K. Górecka, *Ewolucja funkcji personalnej zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) www.21.edu.pl/ks/3/117.doc, s. 117, stan z dnia 23. 04. 2011 r.(godz. 18.30)

pracowników; czy też zasada bezpośredniej i przyjaznej współpracy kierownictwa z szeregowymi pracownikami.¹²

Koncepcje Taylora znalazły wielu kontynuatorów, wśród nich można wymienić choćby F. i L. Gilbreth'ów (1868-1924, 1878-1972), którzy opracowali metody badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych (miało to wyeliminować zbędne ruchy podczas wykonywania pracy – a w efekcie zmniejszenie zmęczenia), H. L. Grantta (1861-1919) – autora wykresów, pozwalających porównać faktyczny i planowany przebieg prac, projektanta bodźcowego systemu wynagrodzeń (system zadaniowo – premiowy), czy też K. Adamieckiego (1866-1933), którego badania koncentrowały się na racjonalizacji pracy, czego efektem były prawa harmonii oraz graficzna metoda analizy i planowania pracy zespołowej, czyli harmonogram. Przedstawiciele tego kierunku kładli zatem nacisk na dobór odpowiednich pracowników na konkretne miejsca pracy, jak również przemysłany i efektywny przebieg pracy. W zakresie motywacji pracowników nauka ta zakładała stosowanie motywacji ekonomicznej (bodziec pozytywny) i systemu kar (bodziec negatywny). System sankcji i ogólna atmosfera strachu miały, zgodnie z teoretycznymi założeniami, sprzyjać wydajności pracy.¹³

Uzupełnieniem naukowego zarządzania były poglądy H. Fayol'a (1841-1925), który w oparciu o swe doświadczenia w pracy kierowniczej opracował zasady działalności administracyjnej przedsiębiorstwa. Stworzył 14 zasad sprawnego zarządzania (jako wskazówki dla innych kierowników), wśród których część dotyczyła zarządzania ludźmi (np. podział pracy, autorytet kierowników, stabilność personelu, jedność rozkazodawstwa i kierownictwa, wynagradzanie, inicjatywy pracowników). Wśród czynności administracyjnych wydzielił on następujące subfunkcje: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie (tzw. funkcje kierownicze). Fayol twierdził także, że kierowanie nie jest elementem osobistego talentu, ale jest umiejętnością i jak każda umiejętność można się jej nauczyć. Argument ten był bardzo ważny i burzył utarte stereotypy. Ewolucja wymaga jednak czasu i nie wszystko, co zostało wymyślone mogło zostać natychmiast wprowadzone.¹⁴

Do klasyków teorii zarządzania z tego okresu należy jeszcze dołączyć M. Webera (1864-1920), który starał się wyjaśnić funkcjonowanie organizacji za pomocą idealnego typu biurokracji jako formalnie najbardziej racjonalnej formy panowania. Weber określił formalne cechy, przez które owo biurokratyczne panowanie się wyraża. Wśród nich były także cechy dotyczące zarządzania ludźmi: zasada kompetencji i hierarchii urzędowej, zasady pracy i wynagradzania urzędników oraz wymagania kwalifikacyjne. Podkreślał on, iż urzędnicy podlegają władzy zgodnie z zawartą umową pracy. Są oni zatem mianowani, a nie wybierani, odpowiednio wynagradzani, awansowani oraz kontrolowani.¹⁵

Teoretycy przełomu stuleci dostrzegali ogromny potencjał, jaki znajdował się w przedsiębiorstwach nowego typu. Małe zakłady (często oparte na relacjach rodzinnych) zostały zepchnięte na margines, a wielki kapitał przepływał przez wielkie fabryki. Pracodawcy stawali przed nowymi wyzwaniami, nie tylko z myślą o generowaniu zysku, ale także o efektywnym wdrażaniu nowych metod

¹² H. Król, A. Ludwiczyski, op. cit. ,s. 37

¹³ Ibidem, s. 36-37

¹⁴ Ibidem, s. 38

¹⁵ Ibidem

zarządzania, które miały przynosić wymierne korzyści. Poglądy obejmujące te zagadnienia z tego okresu badacze określają mianem „filozofii władzy”. W jej ramach bardzo wyraźny był podział na kierownika i wykonawcę pracy (można ująć to w kategoriach „mądrych” – kierowników i „głupich” – szeregowych pracowników). Kierownicy są przede wszystkim nastawieni na zarobek, możliwie jak najmniejszym kosztem. Wszelkie subtelności teoretyczne (psychologiczne, socjologiczne itp.) są jedynie wyrazem wybujałej wyobraźni niektórych bardziej humanitarnych pracodawców. Filozofia władzy wyrażała się w bezpośredniej kontroli pracowników i wprowadzaniu systemu motywacji (przede wszystkim negatywnej). Kierownicy muszą wykazać się rygoryzmem, umiejętnością utrzymania dyscypliny oraz wydajności. Rozwój pracownika jest w tym przypadku pojęciem raczej abstrakcyjnym – ma on przede wszystkim wykonywać przypisane mu czynności. Jednak z czasem przybierało to coraz bardziej przemyślane formy.

Tabela nr 1: Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy

ETAP ROZWOJU	FORMY I METODY PRACY	PROBLEMY PERSONALNE
Era przedindustrialna – okres generalistów i artystów	Polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, handel, rzemiosło	Podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenia konkretnych umiejętności, zasady i warunki pracy, dobór, trening, ocena i wynagrodzenie pracowników, planowanie zatrudnienia
Era industrialna – okres specjalistów	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, stosunki pracy, wynagrodzenie na podstawie czasu pracy, ocenianie przez przełożonych
Era postindustrialna – okres pracy zespołowej i samopomocy	Elastyczny system produkcji, wykorzystanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, <i>reengineering</i> , rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozawodowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagrodzenia, grupowanie form pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, <i>outsourcing</i> , <i>outplacement</i> , <i>coaching</i> , kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Źródło: A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2003, s. 14.

Nowością (z punktu widzenia rozwoju myśli teoretycznej) było oddzielenie funkcji planowania od funkcji wykonawczych, co było równocześnie odejściem od obowiązującej od tej pory praktyki i utworzeniem prototypu działu zarządzania zasobami ludzkimi. Dorobkiem naukowego zarządzania, według K. Góreckiej jest zatem *sformułowanie pewnych zasad i wytycznych dotyczących warunków*

*i racjonalizacji pracy, doboru, współpracy i wynagrodzenia pracowników, specjalizacja i oddzielenie funkcji kierowniczych od wykonawczych.*¹⁶

Modele tej klasycznej teorii zostały po raz pierwszy podważone przez Ch. I. Barnarda (1886-1961). Wskazał on bowiem na znaczenie sieci nieformalnych ról i relacji, która ma silny wpływ na funkcjonowanie struktury organizacji. Były to podwaliny szkoły stosunków międzyludzkich (nazywana też ruchem stosunków współdziałania). Do jej głównych przedstawicieli należeli E. Mayo (1880-1949) i F.J. Roethlisberger (1898-1974). W wyniku ich badań, przeprowadzanych w korporacji Western Electric („eksperyment Hawthorne”) w latach 1924-1933, stwierdzono, że warunki pracy i bodźce materialne nie były głównymi źródłami wzrostu wydajności pracy robotników. Okazało się natomiast, iż lepszą motywacją do efektywniejszej pracy jest duma pracowników z faktu ich wyróżniania oraz zainteresowanie nimi przez kierownictwo. Jednym słowem robotnicy lepiej pracują, kiedy dostrzegają, że ktoś się o nich troszczy. Ważny elementem okazała się także praca grupowa i współdziałanie pracowników, co poprawiało nastawienie wewnątrz tej grupy. Na podstawie swoich badań Mayo doszedł do następujących konkluzji:

- 1) praca jest działalnością grupową;
- 2) świat społeczny dorosłego człowieka kształtowany jest przede wszystkim przez jego zawód;
- 3) potrzeba uznania i poczucie przynależności wpływa na nastroje robotników, a one odnoszą się bezpośrednio na wydajność wykonywanej pracy;
- 4) nieformalne grupy w zakładach pracy wpływają na zwyczaje pracownicze;
- 5) współdziałanie grup musi być procesem zaplanowanym i systematycznie rozwijanym.

Badacz ten wskazał zatem na ogromną potrzebę zadbania o rozwój pracownika i stworzenia pozytywnych relacji między nim a pracodawcą (stworzenie oddziaływania pozatechnicznego, pozaekonomicznego i pozaformalnego). Wskazywano również na potrzebę stworzenia relacji również w obszarze pozazawodowym (organizacja czasu wolnego i wypoczynku, budownictwo mieszkaniowe, opieka lekarska). W kręgach kierowniczych zalecano natomiast stosowanie demokratycznego stylu rządzenia oraz decentralizację, czyli przesunięcie uprawnień z wyższych szczebli na niższe. Wszystko to musi być jednak wsparte na odpowiedniej polityce personalnej. Tym samym wsparł niepopularne do tej pory tezy R. Owena i wskazał na potrzebę przewartościowania dotychczasowej filozofii zarządzania, jednym słowem w miejsce modelu człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*) postulował wprowadzenie nowej koncepcji człowieka społecznego (*homo socialis*).¹⁷

Rozwinięciem koncepcji stosunków międzyludzkich była szkoła behawioralna (pierwsza teorie z zakresu psychologii). Istotny wpływ na jej powstanie i rozwój miały: postęp w dziedzinie psychologii i socjologii oraz rozwój nowych technik badań po II wojnie światowej. Zgodnie z tymi poglądami duże znaczenie w interpretacji zachowań ludzkich przypisuje się czynnikom zewnętrznym. B. F. Skinnera twierdził (teoria wzmocnienia), że zachowanie człowieka, jego

¹⁶ K. Górecka, op. cit., s. 120

¹⁷ H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit., s. 38-40

osiągnięcia w uczeniu się i pracy, działalności organizacyjnej i relacje z innymi ludźmi zależne są od indywidualnych uwarunkowań genetycznych oraz od środowiska fizycznego i społecznego. Środowisko bowiem dostarcza bodźców, które kierują zachowaniami jednostki. Natomiast badacze z obszaru humanistycznego (C. R. Rogers, A. H. Maslow), wskazywali dodatkowo na to, iż podstawowym czynnikiem działania ludzi bywa ich dążenie do samorealizacji (jest to proces indywidualny i oryginalny). Poglądy behawioralne wykorzystano także do analizy procesów zarządzania. Do głównych badaczy tego problemu należeli: Ch. Argyris, F. Herzberg, K. Lewin, R. Likert, D. McGregor. Akcentowali oni potrzebę dostrzegania sfery duchowej pracowników, potrzeb społecznych, jako ważnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy. W nurcie tym stworzono także koncepcję doskonalenia organizacji, która zajmowała się m. in. zmianą postaw, czy oczekiwań pracowników. W tym znaczeniu doskonalenie nastawione jest na poprawę wzajemnych stosunków w firmie, w celu osiągnięcia jak najwyższego stopnia funkcjonowania. Tym razem jednak koncepcje teoretyczne znalazły zastosowanie w ówczesnych przedsiębiorstwach. Sprowadzało się to głównie do działań humanizowania pracy i samej organizacji (zwracano uwagę na satysfakcję z pracy, tworzone systemy motywacyjne, uwzględniając przy tym cechy pracowników). W zakres działań funkcji personalnej wchodziły m. in. stosowanie testów psychologicznych, zapewnienie lepszej organizacji i ochrony pracy, czy rozwój kwalifikacji pracowników.¹⁸

Powojenna rzeczywistość przyniosła więc nowe ujęcie na kwestię rozwoju pracowników i uelastycznienia struktur organizacji, nie zapominając jednak o prekursorach tego ruchu, których poglądy, choć w dość prostej formie, okazały się niezwykle przydatne w nowych realiach. Przyczyniło się to znacznie aktywniejszego zainteresowania tematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdza to K. Górecka: *Oprócz tradycyjnych już problemów, takich jak organizowanie pracy, nagradzanie pracowników, prawne aspekty pracy oraz wydajność pracy w centrum zainteresowania znalazły się m. in.: problemy ochrony pracy, partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, humanizacja pracy, rozwój kwalifikacji pracowniczych, organizacja czasu pracy i rachunek zasobów ludzkich. W ewolucji funkcji personalnej wyraźnie dostrzegalna jest zarówno ciągłość, jak i zmiana. Oznacza to, że z jednej strony przedmiotem refleksji teoretycznej i rozwiązań praktycznych pozostają ciągle te same lub podobne problemy związane z doborem, ocenianiem, wynagrodzeniem oraz szkoleniem pracowników. Jednak z drugiej strony zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii, głównie pod wpływem zmian zachodzących w obszarze technicznych, ekonomicznych, prawnych i społeczno-kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami pracy. Powroty do pewnych koncepcji z przeszłości odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy o pracy.*¹⁹

Kolejne zmiany w zarządzaniu przyszły wraz powstawaniem idei traktowania pracowników jako istotnego, a właściwie kluczowego, zasobu w organizacji. Nurt ten zapoczątkował wybitny badacz tej problematyki P. Drucker (zapoczątkował

¹⁸ Ibidem, s. 40-41

¹⁹ K. Górecka, op. cit., s. 121

on stosowanie pojęcia „zasoby ludzkie”), który uważał personel za najistotniejszy zasób, od którego zależy przyszłość firmy – *Stało się prawie truizmem w amerykańskim zarządzaniu, że ze wszystkich zasobów ekonomicznych najmniej sprawnie użytkuje się zasoby ludzkie i że największa szansa poprawy wydajności ekonomicznej tkwi w podniesieniu efektywności pracy ludzkiej. Osiągnięcia przedsiębiorstwa zależą w ostatecznym rachunku od tego, czy potrafi skłonić ludzi do wydajności, czyli do pracy. Stąd zarządzanie pracownikiem i pracą jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania.*²⁰ Opracowanie zasad ZZL powinno należeć do kierownictwa najwyższego szczebla, natomiast za wdrażanie i wyniki odpowiedzialni winni być kierownicy (menadżerowie) liniowi. Istotnymi założeniami ZZL są m. in.: podejście strategiczne, odpowiednia kultura organizacyjna, kształtowanie pozytywnych stosunków kierownictwo – personel firmy, poszerzony zakres autonomii, sprawiedliwe i równe traktowanie pracowników. Większą wagę zaczyna się przywiązywać do rozwoju organizacji poprzez uczenie się, co dotyczy również pracowników. Wiąże się to z drożną komunikacją wewnętrzną firmy oraz rozbudowaniem poszczególnych obszarów działu personalnego.²¹ Pracownik zaczyna być postrzegany poprzez pryzmat stereotypu „człowieka kompleksowego”. Teorie te sprawdziły się w praktyce i były stosowane w globalnej gospodarce do początków XXI wieku.

Zwieńczeniem poglądów analizujących charakter, właściwości i potencjał zasobów ludzkich jest teoria kapitału ludzkiego, autorstwa T. W. Schultza i G. Beckera. Kapitał ludzki należy traktować jako ogół specyficznych cech i właściwości jednostki (wiedza, zdolności, kompetencje, stan zdrowia, motywacja do pracy). Najważniejsza kwestia w tym wypadku odnosi się do odpowiedniego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – *oznacza to konieczność tworzenia wiedzy, jej pozyskiwania, gromadzenia, selekcji i transferu, a w rezultacie umiejętnego wykorzystania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.*²² Jest to twierdzenie, które odnieść można do omawianego już w tej pracy systemu organizacji „uczącej się”. Zarządzanie wiedzą wymaga w takiej sytuacji nowego podejścia przede wszystkim wśród specjalistów z tej dziedziny, którzy muszą przyjąć nowe metody szacowania wartości kapitału ludzkiego oraz nowe rodzaje strategii biznesowych. Stereotyp człowieka kompleksowego ewoluuje do kształtu stereotypu człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą. Jest on nastawiony na nowość, innowacyjność, tworzenie nowego, określanie nowych relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dzięki temu pracownik rozwija swój indywidualny kapitał ludzki i zwiększa swoją wartość na rynku pracy. Wymaga to jednak głębokich przemian i zupełnie nowego podejścia do teorii i praktyki ZZL.

Poszczególne etapy rozwoju funkcji personalnej, można wyrazić również jako przejście od podejścia operacyjnego – poprzez taktyczne – do strategicznego, odpowiadające zasadniczo wyróżnionym modelom, tj. tradycyjnemu, psychospołecznemu (behawioralnemu), zasobów ludzkich oraz kapitałowi ludzkiemu. Warto podkreślić, że w ramach poszczególnych szkół, poglądów i praktyk ich wdrażania uwzględniane zmiany funkcji personalnej nie są z zasady

²⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit. ,s. 42

²¹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi* ..., op. cit., s. 26

²² H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit. ,s. 45

zastępowane przez inne elementy, ale stanowią dodatkowe składniki, względnie pewne rozwinięcie obowiązujących poprzednio. Podkreśla to ciągle zmienny charakter tej dziedziny.

III. Strategiczna rola funkcji personalnej w organizacjach

*Strategia oznacza wybór, a to znaczy,
ze nie chodzi o wygranie wyścigu,
lecz o wybranie takiego wyścigu,
w którym się zwycięży.*
M. Porter

Współczesna teoria i praktyka zarządzania kapitałem ludzkim jasno i dobitnie podkreśla, że pracownik jest najważniejszym i strategicznie najbardziej wartościowym elementem przedsiębiorstwa. Jednak sam w sobie zasób ten nie może w sposób pełny rozwijać się ku efektywniejszemu wykorzystaniu potrzebnych umiejętności. Należy w pracownika inwestować. Tendencja ta wyraźnie widoczna jest, zwłaszcza od lat 90-tych i niejednokrotnie przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorców.

Wielu badaczy podkreśla, że strategia w dziedzinie zasobów ludzkich i strategia globalna organizacji powinny się ze sobą łączyć – *Strategia personalna jest wynikiem strategicznego zarządzania (myślenia) i stanowi punkt zwrotny odniesienia dla oceny istniejącej sytuacji i projektowania przyszłych pożądanych stanów. Każda organizacja, aby przetrwać, musi rozwijać własny zbiór celów, założeń i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem ludzi w miejscu pracy.*²³ Współczesna sytuacja na globalnym rynku wymusza na przedsiębiorstwie przekierowanie wszystkich funkcji na działanie proefektywnościowe. Nieustanna konkurencja nie pozwala na inne kroki. Analizując potencjalny rozwój firmy menadżerowie nie mogą stawiać znaku równości między efektywnością, a skutecznością i jakością działań (w ramach funkcji personalnej) – *efektywność uwzględnia skuteczność powiązaną ze sprawnością (operatywnością, produktywnością), a także korzystność (różnicę między użytecznymi wynikami a nakładami) oraz ekonomiczność (iloraz osiągniętych wyników użytecznych i poniesionych nakładów).*²⁴ Wynika z tego, że jednym z ważnych strategicznych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest określenie nowych relacji między efektywnością, jakością i skutecznością. Tradycyjne pojmowanie tych kwestii w ponowoczesnym świecie straciło na znaczeniu. Planami strategicznymi firmy zajmuje się jej kierownictwo. Obejmują one podstawowe i długoterminowe decyzje, mające kluczowe znaczenie w obszarze polityki personalnej (rozwój pracowników, kształtowanie relacji pracownik – pracodawca). Strategiczne zarządzanie polega na wykryciu niedociągnięć w obszarze kapitału ludzkiego, które ograniczają sprawność ogólną przedsiębiorstwa. Należy zatem skupić się na priorytetowych problemach oraz odnajdywaniu metod rozwiązywania ich. Różne strategię wspomaganą są przez konkretne praktyki, narzędzia, czy procedury. Plan rozwojowy przygotowany musi być w oparciu o realia w danej firmie i aspiracje, jakie wykazuje w odniesieniu do rynku. Niektórym przedsiębiorstwom potrzebne

²³ D. Lewicka, op. cit., s. 25

²⁴ Ibidem, s. 25

są systemy mało rygorystyczne (by przyciągnąć twórczych kandydatów, tworzyć pozytywne relacje wewnątrz organizacji i stworzyć atmosferę dogodną do rozwoju jednostki), inne natomiast potrzebują solidnych i zdyscyplinowanych pracowników, działających w jasnych, określonych ramach. Ważnym elementem strategii firmy może być również integracja celów indywidualnych i zespołowych z organizacją. Specjaliści określają ten proces jako „kaskadowy” – polegający na przekładaniu celów firmy na cele jednostek organizacyjnych i szeregowych pracowników.²⁵ Nie można tego wprowadzać bez świadomości istnienia czynników, które mogą decydować o sukcesie. Jest to podstawa do podjęcia konkretnych decyzji, dotyczących kierunku w jakim ma iść przedsiębiorstwo. Dotyczy to nie tylko kadry kierowniczej, ale również zespołów pracowniczych oraz pojedynczych jednostek. Przy tak kluczowych przedsięwzięciach bardzo ważne jest monitorowanie wyników oraz system oceniający wkład pracowników w osiągnięcie wytyczonych celów. Precyzja pomiarów odgrywa dużą rolę, niezależnie od rodzaju strategii. Istotnym czynnikiem jest także kształtowanie kultury organizacji przedsiębiorstwa zgodnie z ustaloną strategią. Kultura ta powinna wspierać kolejne kroki rozwojowe – *Kultura stanowi nieodzowny składnik procesu, którego celem jest realizacja misji i strategii firmy, wzrost wydajności organizacyjnej oraz przeprowadzenie koniecznych zmian. Rola kultury jest tak istotna, ponieważ wynika z głębokich przekonań i odzwierciedla zespół postaw skutecznych w dotychczasowej historii przedsiębiorstwa.*²⁶ Decyzje strategiczne wpływają na kształtowanie norm, wartości i postaw pracowników, co może doprowadzić do zwiększenia wydajności pracy. Nie można jednak opierać się na wyświechtanych i ogólnikowych frazesach, które wskazywać mogą jedynie na krótkowzroczność pionu zarządzającego.

W celu osiągnięcia długoterminowej przewagi nad konkurencją wymagane jest przejście z zarządzania bieżącymi sprawami na procedury nastawione na przyszłość (koncentrowanie się na jakości, polityce skoncentrowanej na kliencie, zaangażowaniu poszczególnych pracowników, angażowanie się na pracy zespołowej oraz rozwijaniu kompetencji). Strużyna i Szczepankiewicz w tym kontekście wskazują na następujące kierunki działania o charakterze strategicznym: nastawienie na przyszłość i kreatywność, autentyczne i użyteczne wyniki, współdziałanie, zintegrowanie, otwartość i kompleksowość.²⁷ Ustalenie strategii nie polega jedynie na określeniu długoterminowych celów, ale także na wybraniu odpowiednich narzędzi pomocniczych, co pozwoli jak najlepiej wykorzystać potencjał zasobów organizacji. Armstrong wskazuje, aby decyzję o obraniu strategii na przyszłość poprzedzić analizą następujących zagadnień: diagnoza i analiza aktualnej sytuacji firmy (jej pozycji na rynku), plany strategiczne o charakterze krótkoterminowym, tworzenie planów operacyjnych, zamiary firmy dotyczące wzrostu, redukcji, fuzji itp., propozycji zwiększenia swojej konkurencyjności, potrzeby zmiany kultury organizacyjnej oraz wpływ czynników zewnętrznych.²⁸

Badacze tego problemu podkreślają również, że nowoczesne zarządzanie wymaga zwrócenia uwagi na trzy warstwy tego procesu:

- 1) kształtowanie ogólnej strategii;

²⁵ Ibidem, s. 25-27

²⁶ Ibidem, s. 27

²⁷ Ibidem

²⁸ Armstrong, 2007, s. 66

- 2) tworzenie względnie stałych zasad i reguł funkcjonowania polityki personalnej;
- 3) zarządzanie wykonawcze (operacyjne).²⁹

Możliwość realizacji strategii wymaga sformułowania odpowiedniej polityki, czyli ustanowienia takich reguł funkcjonowania organizacji, które sprzyjają wdrażaniu strategii (ważna jest w tym miejscu akceptacja planu strategicznego przez wszystkich zatrudnionych). Z powyższych rozważań wynika, że nowoczesna strategia przedsiębiorstwa wymaga nie tylko nowoczesnego podejścia teoretycznego – praktycznego, ale także uświadomienia i akceptacji wszystkich pracowników, od kierownictwa, na szeregowych pracownikach kończąc. Wspólna praca i rozwój w ściśle określonym celu wszystkich gałęzi firmy pozwolić może na efektywne wykorzystanie wewnętrznego potencjału organizacji dla przyszłego i długofalowego sukcesu w rywalizacji z konkurencją.

IV. Human resources – nowe funkcje i zadania

Dział personalny (*human resources – HR*) stanowi kluczowy element każdej organizacji. Jego wartość rośnie rokrocznie. Uznaje się go za pewnego rodzaju łącznik pomiędzy najwyższym kierownictwem a pracownikami poszczególnych działów. Jednostka ta jest elementem integrującym interesy zatrudnionych osób z misją firmy. Dział personalny odpowiedzialny jest za zasoby, które w największym stopniu mogą przyczynić się do sukcesu, bądź kryzysu danej organizacji. Cecha ta, szczególnie w obecnych czasach, powinna prowadzić do wzrostu uwagi, jaką kierownictwo koncentruje na dziale HR swojej firmy.

Dział personalny pośredniczy między pracownikami i kierownictwem, łączy interesy firmy (również zarządu) z indywidualnymi interesami ludzi. Współczesny zdyktowany rynek zmusza pracodawców do zwracania coraz większej uwagi na rozbudowaniu tego działu. Specjalista HR staje się zatem pożądanym elementem gry rynkowej, co sprawia że jest to zawód z przyszłością. Specjaliści z dziedziny ZZL przewidują, że ranga działów HR będzie rosła w miarę zwiększającej się konkurencji. Podkreślają, że nowoczesny dyrektor już wie, że nie ma złych pracowników, są tylko ludzie źle dobrani do stanowisk (kolejny wniosek oparty na ewolucji podejścia do znaczenia funkcji personalnej w organizacji). Można uniknąć złego doboru kadr, zatrudniając osoby przygotowane do zarządzania potencjałem ludzkim. Do ich najważniejszych zadań należy rekrutacja pracowników, ocena ich pracy, tworzenie i wprowadzenie w życie systemu motywowania pracowników, planowanie ścieżek rozwoju, a to z kolei związane jest z planowaniem szkoleń (choć w dużych firmach są wyodrębnione osoby czy działy, które zajmują się wyłącznie szkoleniami).³⁰

Dział personalny musi być zorganizowany w sposób przemyślany z nastawieniem na długoterminowy proces rozwojowy firmy. W jego organizacji trzeba uwzględnić następujące kwestie:

- 1) rozmiar przedsiębiorstwa – im organizacja bardziej rozbudowana tym częściej za sprawy personalne odpowiada osobna dział (przedsiębiorstw

²⁹ H. Król H, A. Ludwiczynski, op. cit., s. 69

³⁰ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*. Katowice 2000, s. 11

- posiadających ponad 250 pracowników możemy wyodrębnić dział HR, lub pracowników odpowiedzialnych za funkcje personalne),
- 2) zakres zdecentralizowania działalności – w zdecentralizowanych firmach, każda jednostka (oddział, filia) powinna mieć możliwość samodzielnego tworzenia własnej polityki personalnej, ale w ramach strategii pochodzącej z centrali,
 - 3) rodzaj wykonywanej pracy – im praca jest bardziej skomplikowana, a posiadana przez firmę technologia nowocześniejsza, tym ważniejsze staje się posiadanie sprawnego działu personalnego (kwestia ważna szczególnie w ramach rekrutacji i układania planów szkoleń dla pracowników),
 - 4) typ zatrudnionych pracowników – fakt posiadania wykształconej i wyspecjalizowanej kadry ma duży wpływ na kształt strategii personalnej, ale również na bieżące procesy w ramach HR,
 - 5) rola, jaką wyznacza się funkcji personalnej w firmie. W tym wypadku duże znaczenie ma fakt do jakiego stopnia kierownictwo jest przekonane, że ZZL należy do podstawowych obowiązków, kompetencji i umiejętności menadżerów liniowych i liderów zespołów. Wpływa to na strategię i charakter pracy osób zatrudnionych w dziale HR.³¹

Istotną rolę w kształtowaniu roli HR jako partnera dla kierownictwa i zarządu firmy jest także zaangażowanie kadry kierowniczej w proces tworzenia długofalowej strategii rozwoju zasobów ludzkich, jak również pozyskanie zrozumienia i akceptacji dla procesów HR wśród pracowników różnych szczebli. Jednak aby osiągnąć taki cel (zyskanie roli podstawowego i strategicznego działu w organizacji), potrzebne są aktywne działania i ogromny wysiłek ze strony pracowników HR. Muszą oni wyposażyć się w niezbędną wiedzę dotyczącą zagadnień biznesowych i zrozumieć zwiększającą się rolę, jaką niesie za sobą zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach. Nie trzeba chyba wspominać, iż w pracy tej niezbędna jest znajomość języka angielskiego (czasem drugiego języka obcego), łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność analizy predyspozycji, kompetencji i kwalifikacji kandydatów, czasem znajomość prawa pracy. Specjaliści HR powinni także doskonale poznać branżę, jak i strukturę własnej instytucji, jej pozycję finansową i wyzwania jakie przed nią stoją. Nie mogą przy tym zapominać o swej podstawowej roli, jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli dążenie do zoptymalizowania wykorzystania potencjału ludzkiego w celu doprowadzenia firmy do osiągnięcia sukcesu. Kluczem do budowania tej szerokiej wiedzy oraz uświadamiania własnej roli w organizacji i w procesie zarządzania personelem jest zorientowanie na biznes, którym powinni charakteryzować się przedstawiciele HR.³²

Kolejnym ważnym czynnikiem jest stały rozwój kadr, m.in. poprzez specjalistyczne szkolenia. Personel HR potrzebuje treningów z zakresu fundamentów biznesu, takich jak: ekonomia, statystyka, czy też analizy przedsiębiorstwa. Działania skierowane na rozwój działu HR, powinny więc obejmować różnego rodzaju szkolenia biznesowe (nie tylko związane z dziedziną HR). Bardzo przydatne stają się programy mentorskie i oddelegowanie

³¹ D. Lewicka, op. cit., s. 29

³² Ibidem, s. 31-32

pracowników działów HR do innych komórek organizacyjnych w firmie (nabywanie wiedzy i doświadczenia). Praktyczna wiedza zdobyta podczas uczestniczącej obserwacji pracy innego działu, w sposób najefektywniejszy, pomoże zrozumieć jego istotę, cele i problemy. Taka czasowa współpraca z innym działem pozwoli też nawiązać osobiste relacje z jego przedstawicielami, co znacznie ułatwi dalszą komunikację, kooperację i projektowanie wspólnych rozwiązań.³³

Przedstawiciele działów personalnych powinni także częściej włączać się w strategiczne działania firmy (uczestniczyć w ważnych zebraniach, konferencjach i spotkaniach biznesowych), wnosząc w nie przygotowane analizy zasobów ludzkich, bezpośrednio powiązane z priorytetami i strategią organizacji.

Oprócz konkretnych zadań pracownicy HR muszą pamiętać o stałej kontroli i ocenianiu pod kątem swej efektywności. Może się przecież zdarzyć, że dzięki temu odkryte zostaną błędy lub rozbieżności ze strategicznymi celami organizacji i zaistnieje konieczność przeprowadzenia szybkich zmian.

M. Armstrong podkreśla także, że analiza głównych funkcji HR (takich jak: ocena pracowników, świadczenia pracownicze, szkolenia, rekrutacja i inne) powinna być przeprowadzona z uwzględnieniem różnych perspektyw, nie tylko z punktu widzenia pracowników działu HR, potrzeb organizacji, ale i wszystkich osób zatrudnionych w firmie. Celem tych analiz jest zrozumienie, które działania powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są efektywne, a które efektywne nie są i jeśli są prowadzone błędnie, to z czego to wynika. W przypadku funkcji HR, wyznacznikiem efektywności jest przede wszystkim ich powiązanie z biznesowymi celami organizacji.³⁴

Kolejną ważną kwestią działalności departamentu HR jest umiejętność myślenia strategicznego. Strategiczne myślenie w tym przypadku oznacza zdolność przewidywania potrzeb organizacji i planowania na tej podstawie swoich działań. Myślenie to oparte jest na znajomości biznesu i analiz strategicznych przedsiębiorstwa, a jego skutkiem jest dostarczenie menedżerom innych działów korzystnych dla nich rozwiązań.³⁵

Innym ważnym czynnikiem determinującym efektywność działów HR jest umiejętne wykorzystanie możliwości technologicznych, bez wsparcia tej dziedziny trudno we współczesnym świecie przeprowadzać skomplikowanych procesów. Technologia wspiera wszelkie procesy analityczne, pokazujące obecne i przyszłe zasoby organizacji. Systemy informatyczne, aby działały sprawnie muszą zawierać dane, które są dokładne i wysoce aktualne.

W działach HR często zdarza się, że poszczególne działania wykonywane są bez uwzględniania ich oddziaływań i skutków na pozostałe zadania. Nie łączy się na przykład ocen pracowniczych ze szkoleniami, czy rekrutacji z ocenami pracowniczymi. Aby działania HR przynosiły strategiczne korzyści muszą być połączone ze sobą, a jedno zadanie powinno przyczynowo wynikać z drugiego. Praca zespołowa i prawidłowa komunikacja, a co za nią idzie, również niezakłócony przepływ informacji, odgrywają znaczącą rolę w efektywnym funkcjonowaniu działu.³⁶

³³ M. Adamiec, B. Kożusznik, op. cit., s. 52

³⁴ Armstrong, 2007, s. 184

³⁵ D. Lewicka, op. cit., s. 24

³⁶ Armstrong, 2007, s. 87

Skoordynowanie wszystkich tych zaleceń wraz z określoną sytuacją w przedsiębiorstwie nie jest zadaniem ani łatwym, ani szybkim. Wymaga to czasu, dużego wysiłku, chęci i umiejętności, zarówno ze strony specjalistów HR, jak i pozostałych zasobów ludzkich firmy. Obecnie dział personalny stoi przed niezwykle trudnymi wymaganiami, zwłaszcza jeśli chodzi o konkurencję na globalnym rynku. Stworzenie odpowiednio skrojonej i skierowanej na przyszłość strategii wymaga nie tylko nowoczesnego podejścia do kwestii zarządzania, ale także współpracy wszystkich pracowników i kierownictwa, opartej na wspólnym dążeniu do sukcesu.

V. Outsourcing funkcji personalnej

*Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej,
taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu,
żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić
do wykonania tej pracy kogoś,
kto zrobi to lepiej niż my.*
Henry Ford

Ostatnie lata wskazały, iż funkcja personalna w nowoczesnych organizacjach wymaga głębokiej restrukturyzacji, przede wszystkim w kwestii podniesienia efektywności pracowników, która przenieść ma się (rzecz oczywista) na odpowiednie relacje z klientami i zaspokojeniem ich potrzeb. Reorganizacja funkcji personalnej może prowadzić do wydzielenia określonych zadań personalnych i powierzenie ich podmiotom zewnętrznym. Proces taki fachowo określany jest terminem – *outsourcing (wydzielanie)* i traktowany jest jako *przedsięwzięcie restrukturyzacyjne o charakterze strategicznym, które prowadzi do wyszczuplenia i uelastycznienia struktury organizacyjnej firmy, co w konsekwencji oznacza trwałą przebudowę działalności przedsiębiorstwa i skoncentrowanie jej wokół działalności podstawowej*.³⁷ Wynika z tego fakt, iż do przedmiotu outsourcingu należą przede wszystkim funkcje i zadania pomocnicze określonego przedsiębiorstwa.

Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte w 1979 roku i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny. Jednak sama koncepcja powstała znacznie wcześniej, sam Henry Ford w 1923 roku zwrócił uwagę na potrzebę wydzielenie i przekazania zewnętrznym wykonawcom określonych działań, które pozwolą na uelastycznienie i wzrost efektywności jego przedsiębiorstwa. Zatem pierwotnie termin ten rozumiany był jako strategia zaopatrzenia stosowana przez przedsiębiorstwa produkcyjne (głównie motoryzacyjne). Polegała ona na rezygnacji z wytwarzania prefabrykatów niezbędnych do produkcji, na rzecz pozyskiwania ich od innych producentów. Pod koniec XX wieku termin outsourcing zaczął być stosowany ogólnie do opisu strategii powierzania operacji wspierających główną działalność przedsiębiorstwa wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Obecnie jest on traktowany jako nowoczesna strategia zarządzania, polegająca na oddaniu innej organizacji zadań pomocniczych firmy, dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na znacznie ważniejszych obszarach, stanowiących podstawę jej

³⁷ Trocki, 2001, s.14, za: H. Król, A. Ludwicyński, op. cit., s. 516

działań. Polityka ta została przedstawiona przez Wheatleya następująco: *wytwarzaj tylko te elementy – i wewnętrznie świadcz tylko te usługi – które bezpośrednio przyczyniają się do naszej przewagi konkurencyjnej lub pomagają w jej utrzymaniu.*³⁸ Gwałtowny wzrost zainteresowania outsourcingiem uwidacznia się od 2004 roku, co związane jest z dynamizmem zmian w globalnej gospodarce. Eksperci zauważają, że jest on skuteczną metodą, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw z krajów rozwijających się. W takich przypadkach kładziony jest też nacisk na efektywność outsourcingu zewnętrznego (korzystanie z umiejętności zagranicznych specjalistów – *offshoring*).

Temu nowemu nurtowi sprzyja również sytuacja na zdynamizowanym rynku, na którym powstają liczne organizacje specjalistyczne. Służą one do stworzenia unikalnej konfiguracji, która będzie wyróżniać i przy okazji reklamować firmę. Do głównych celów outsourcingu należą: obniżenie kosztów działalności, poprawa jakości usługi wyników ekonomicznych, czy usprawnienie zarządzania oraz restrukturyzacja zatrudnienia.³⁹ Outsourcing, aby był skuteczny wymaga odpowiedniego przygotowania oraz odpowiedniej, za każdym razem unikatowej, procedury, w której A. Poczowski wydziela następujące etapy: analizę ekonomiczną firmy, określenie celów planowanego wydzielenia, identyfikację obszarów do wydzielenia, analizę opłacalności przedsięwzięcia w bliższej i dalszej perspektywie, wybór ewentualnego partnera (z uwzględnieniem warunków współpracy) oraz monitoring procesu wydzielenia.⁴⁰ Zatem wszystkie obszary i funkcje działu personalnego mogą być przedmiotem outsourcingu. Przedsiębiorstwa powierzają swoją przyszłość zewnętrznym specjalistom, którzy choć nie są w żaden sposób związani z firmą kształtują jej strategiczne cele i wdrażają własne rozwiązania. Outsourcing może być wprowadzany w różny sposób i na określoną skalę. M. F. Cook wyróżnia kilka jego głównych rodzajów: całkowity (przekazanie podmiotowi zewnętrznemu całości zadań, dotyczy głównie małych przedsiębiorstw), częściowy (wydzielenie tylko części funkcji personalnej i pozostawienie realizacji pewnych zadań wewnątrz firmy), outsourcing personelu służb pracowniczych (organizacja sama realizuje wszystkie funkcje ZZL, ale nie przez własnych pracowników, może to działać na zasadzie leasingu pracowników), outsourcing w formie podziału zadań – czyli przekształcenie ZZL w formę działalności operacyjnej i powierzenie poszczególnych pomocniczych funkcji administracyjnej zewnętrznemu podmiotowi.⁴¹

Badacze tematu zwracają także uwagę na podstawowe przesłanki w obszarze funkcji personalnej, które stoją za procesem outsourcingu. Są nimi: zmniejszenie kosztów funkcji personalnej, ograniczenie ryzyka personalnego, dostęp do specjalistycznej wiedzy, koncentracja na kluczowych procesach personalnych, globalizacja powodująca narastanie złożoności w obszarze funkcji personalnej, brak kompetencyjnych własnych służb personalnych, wprowadzenie nowych technologii, czy też wysokie koszty nabycia nowoczesnych systemów informatycznych.⁴² Outsourcing powinien skupić się przede wszystkim na działaniach w sferach, które stanowią największe źródło kosztów,

³⁸ Armstrong, 2007, s. 71

³⁹ Armstrong, 2007, s. 87

⁴⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, op. cit., s. 516

⁴¹ Ibidem, s. 516-517

⁴² Ibidem, s. 518

a jednocześnie przynoszą kiepskie dochody (w wielu przypadkach jest to np. dział administracyjny, choć w praktyce outsourcing obejmuje takie obszary jak szkolenia, rekrutacje, czy wynagrodzenia).

Proces outsourcingowy, jak już wspomniano wcześniej, musi być odpowiednio przygotowany i przebiegać etapowo według określonego schematu. A. Pocztowski wymienia główne etapy tego procesu:

- 1) określenie celów organizacyjnych (definiując potrzeby firmy, spodziewane efekty wydzielenia kierownictwo może zdecydować o wydzieleniu właściwych zadań i subfunkcji personalnych),
- 2) analiza kosztów i korzyści (jest to typowe dla większości przedsiębiorstw, ponieważ jest to kluczowa kwestia interesująca kadrę menadżerską i kierownictwo firmy. Analiza ta powinna być uzupełniona o takie elementy jak: zadowolenie pracowników i kierownictwa z jakości pracy działu personalnego, czy możliwości obecnego personelu w podjęciu nowych zadań służących rozwojowi przedsiębiorstwa),
- 3) analiza szans i ryzyka (należy w tym miejscu zwrócić uwagę na możliwości przedsiębiorstwa w zakresie samodzielnej realizacji zadań, dostępności zewnętrznych firm outsourcingowych, oraz wyniki analizy kosztów i korzyści),
- 4) zbudowanie harmonogramu działań (warunkiem skutecznego zaplanowania procesu wydzielenia jest włączenie osób zaangażowanych w opracowanie planu współpracy z firmą outsourcingową w jego realizację),
- 5) wytypowanie potencjalnych usługodawców (selekcja zebranych ofert od znanych na rynku firm outsourcingowych),
- 6) opracowanie zapytania ofertowego i wysłanie do potencjalnych usługodawców (negocjacje warunków umowy outsourcingowej),
- 7) dokonanie wyboru usługodawcy,
- 8) akcja informacyjna w firmie o outsourcingu,
- 9) opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy (moment budowania podstaw dobrych kontaktów z obu stron, wypracowanie właściwych relacji, które będą obowiązywały do końca umowy),
- 10) zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i pracownikami własnej firmy,
- 11) kontrola efektywności działań usługodawcy i ich zgodności z przepisami – do każdej wydzielanej subfunkcji należy określić oczekiwany poziom świadczeń oraz określone standardy, przy czym zaleca się stosowanie regulaminu monitoringu, który ma zapewnić informacje zwrotną.⁴³

Podejmując decyzję o outsourcingu oczekujemy odnieść zamierzone efekty, dlatego korzyści płynące z tego procesu wydają się duże. Jednak nie można zapominać, że łączą się z nim również liczne problemy. Dostawca usług outsourcingowych nie ma rozwiązania dobrego dla każdego problemu i z pewnością poprzez wprowadzenie swoich usług nie jest w stanie pokonać wszystkich kłopotów organizacji. Przy tym sporym ryzyku ważne jest zwrócenie uwagi na usługodawcę i jego kompetencje (zwłaszcza jeśli planowany proces wydzielenia ma mieć charakter długoterminowy). Warto zatem sprawdzić:

⁴³ Ibidem, s. 518-520

doświadczenie dostawcy (ile projektów do tej pory prowadził, jakie popełniał błędy i jakie z nich wyciągał wnioski, posiadana przez niego wiedza i znajomość technologii potrzebnej nabywcy, jakość relacji utrzymywanych z nabywcą, referencje (także nieformalne), sprawność realizacji projektów, szybkość efektywnych zmian w działaniu, pozycja firmy na rynku, stabilność finansowa, prawna i organizacyjna, czyli mówiąc wprost: czy za parę lat nadal będzie ona na rynku, czy kultura organizacyjna dostawcy i sposób traktowania swoich pracowników.⁴⁴

Natomiast M. Armstrong wskazuje, że głównym błędem, popełnianym przez kierownictwo firmy jest skupienie się niemal wyłącznie na redukcji krótkoterminowych kosztów oraz liczby pracowników. Zyskanie krótkoterminowej przewagi przynieść może zupełnie odwrotne efekty i w gruncie rzeczy dużo kosztować. Krótkowzroczna polityka, nie ukierunkowana na przyszłość, przynieść może poważny kryzys także wśród pracowników i obniżyć ich morale, dlatego decyzja o outsourcingu musi być poprzedzona głęboką analizą, zarówno wewnętrznej sytuacji firmy, jak i potencjalnych zewnętrznych partnerów.⁴⁵ Poza tym wymienić można inne częste błędy popełniane przy wdrażaniu outsourcingu: niewłaściwy dobór kryteriów wyboru dostawcy, kierowanie się wyłącznie kryterium cenowym, słabe relacje nabywca – usługodawca trakcie rozwoju projektu, nie stosowanie charakterystyki świadczonych usług (*Service Level Agreement*), nadmierna koncentracja na technologii i finansach (pomijanie aspektu personalnego), zbyt pośpiesznie przygotowywana współpraca obu stron (wadliwe strony umowy), brak analizy kosztów i korzyści, czy niewłaściwe przygotowanie ludzi. W. Rogowski zastanawia się również dlaczego dochodzi do takich błędów i wymienia następujące czynniki: niechęć do innowacji, przekonanie o własnej nieomyślności (zarówno po stronie dostawcy, jak i nabywcy), brak doświadczenia w prowadzeniu podobnych projektów lub wręcz naiwność, nieumiejętność tworzenia strategii organizacji, czy brak znajomości rynku.⁴⁶

Powyższe rozważania z całą pewnością nie przedstawiają ani idealnego schematu zastosowania outsourcingu, ani nie ustrzegą przed jego zagrożeniami. Z całą pewnością jest to proces, który w swym założeniu może posłużyć do ożywienia i uelastycznienia działalności przedsiębiorstwa, przez co stać się ono może konkurencyjne na wymagającym rynku. Jednak wszystko, jak zwykle zależy od ludzi, a właściwie od ich umiejętności i kompetencji w tej konkretnej dziedzinie. W nowoczesnej gospodarce głębokie tempo zmiany wymusza jednak wyspecjalizowane działania. Reasumując outsourcing jest pożytecznym narzędziem, z którego współczesne organizacje powinny korzystać. Zgodzić się zatem można z tezą W. Rogowskiego, iż: *outsourcing nie powinien być rozważany przede wszystkim jako źródło oszczędności; często wręcz może kosztować więcej niż podobna usługa wewnętrzna. Jednak znacząca różnica jakości usług, szybki dostęp do nowych technologii czy możliwość wykorzystania wiedzy dostawcy powinny skłaniać do zastanowienia się nad przeprowadzeniem zmian w skali strategicznej, takich jak rozpoczęcie współpracy outsourcingowej.*⁴⁷

⁴⁴ W. Rogowski, *Błędna „5” outsourcingu*, (w:) „CIO Magazyn Dyrektorów IT”. Warszawa 2006, s. 2

⁴⁵ Armstrong, 2007, s. 62-63

⁴⁶ W. Rogowski, op. cit., s. 4

⁴⁷ Ibidem, s. 6

VI. Tendencje rozwoju funkcji personalnej w Polsce – zakończenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na globalnym rynku są coraz wyraźniej zauważalne również w Polsce. Transformacja ustrojowa i poważne zacofanie gospodarcze, dopiero w ostatnich latach przestały mieć znaczenie i do głosu zaczęły dochodzić światowe standardy gospodarcze i biznesowe. Można jednak ciągle zauważyć, że nie wszystkie organizacje w równym stopniu przyjmują nowe rozwiązania. *Poziom realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach polskich jest więc uzależniony między innymi od stopnia restrukturyzacji, czyli przystosowania do działania na konkurencyjnym rynku.*⁴⁸ Zauważalna jest również różnica między popularnością teorii zmian w ZZL a zakresem i efektywnością ich praktycznych zastosowań. Sondaże i badania wskazują, że jest jeszcze wiele organizacji, które nie prowadzą skoordynowanej polityki personalnej oraz nie doceniają jej wpływu i roli we wdrażaniu strategii firmy. Polacy zbyt szybko i nieumiejętnie próbują dorównać światowym wzorcom, które były wypracowywane przez lata i obecnie opierają się na sporych doświadczeniach.

Globalne zmiany charakteryzują się ogromnym dynamizmem, jednak światowy rynek nie wybacza podstawowych błędów i braku dyscypliny. D. Lewicka podkreśla stanowczo: *zarządzanie zasobami ludzkimi jest dziedziną, która wymaga stosowania wielu praktyk, wzorców, narzędzi i procedur. W ciągu ostatnich 100 lat, można było zaobserwować istotną ewolucję pojęcia i celów funkcji personalnej, a co się z tym wiąże zmiany w zakresie realizacji poszczególnych procesów. Jednak w warunkach polskich zmiany te następują w sposób nierównomierny. Obserwujemy dużą różnorodność stosowanych praktyk personalnych, a czasami wręcz ich dowolność i niejednokrotnie przypadkowość. Mimo że możemy wyróżnić podstawowe etapy ewolucji funkcji personalnej i poszczególnych procesów personalnych, obserwując praktyki personalne w przedsiębiorstwach polskich, trudno określić poziom ich rzeczywistego rozwoju.*⁴⁹ Warunkiem koniecznym poprawy konkurencyjnej pozycji na globalnym rynku jest wdrażanie innowacji przez polskie organizacje. Jednak według raportu Komisji Europejskiej z 2008 roku (tekst raportu dostępny jest na stronie internetowej: www.proinno-europe.eu), Polska zajmuje miejsce 4 od końca, jeśli chodzi o dokonania takich liderów, jak Niemcy, Dania, Szwecja, czy Szwajcaria. Nasz współczynnik innowacyjności był poniżej średniej unijnej, a osiągnięcie przeciętnego europejskiego poziomu szacuje się, iż zajmie nam około 50 lat. W takim przypadku: *bardzo istotnym wyzwaniem jest więc stymulowanie innowacyjności, przedsiębiorczości i postaw twórczych oraz swobodny przepływ wiedzy i umiejętności w obrębie organizacji. Z jednej strony, istotne jest posiadanie pracowników, którzy przyczynią się do kreowania wartości dzięki umiejętności tworzenia konkurencyjnej oferty produktów i usług dla klientów. Z drugiej strony, szczególnej wagi nabiera zadanie utrzymania w firmie najlepszych, wzbudzenia motywacji i zaangażowania oraz stworzenie więzi z organizacją.*⁵⁰

Dynamiczne otoczenie i wzrost wymagań klientów powoduje, że współczesne firmy są zobowiązane do konkretnych i systematycznych przekształceń. W tym aspekcie polski rynek stoi przed dużymi wyzwaniami. Rola i znaczenie zarządzania

⁴⁸ D. Lewicka, op. cit., s 22

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Ibidem, s. 24

zasobami ludzkimi stale wzrasta w świadomości polskich pracodawców, menadżerów i specjalistów z tej dziedziny. Idzie za tym nowe ujmowanie procesu zarządzania personelem, czyli rozwój funkcji personalnej, zarówno na poziomie teorii, jak i praktyki dnia codziennego. Pozycja działu personalnego wiąże się także bezpośrednio z pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Im większa jest firma, im wyższe ma obroty, tym dział personalny ma większy wpływ na kształtowanie i realizację polityki przedsiębiorstwa.

Dział personalny stanowi kluczowy element każdej organizacji. Jego wartość rośnie rokrocznie. Uznaje się go za pewnego rodzaju łącznik pomiędzy najwyższym kierownictwem a pracownikami poszczególnych działów. Jednostka ta jest elementem integrującym interesy zatrudnionych osób z misją firmy. Dział personalny odpowiedzialny jest za zasoby, które w największym stopniu mogą przyczynić się do sukcesu, bądź kryzysu danej organizacji. Cecha ta, szczególnie w obecnych czasach, powinna prowadzić do wzrostu uwagi, jaką kierownictwo koncentruje na dziale HR swojej firmy.

Tendencje i charakterystyka wykorzystania funkcji personalnej w polskich firmach oparte zostaną o badania dotyczące tej problematyki. Ich wyniki obrazują działalność polskich przedsiębiorstw oraz sposoby wykorzystania przez nie nowych możliwości.

Jeszcze w roku 2008 pozycja funkcji personalnej i działu personalnego w polskich przedsiębiorstwach była niecałkiem doceniana. Świadczy o tym m. in. badanie *Barometr HR 2008*, z którego wynika, że *pracownicy działów HR w polskich firmach nie zajmują się tym, czym powinni, a ich praca to źródło niepotrzebnych kosztów.*⁵¹

W raporcie zwrócono uwagę na fakt, że sami specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi są przekonani o tym, że nie zajmują się tym, czym powinni. Większość energii poświęcają na standardową pracę administracyjną, która w rzeczywistości jest dla nich najmniej ważna. Większą uwagę powinny poświęcić innym zadaniom. Największa zmiana, zdaniem respondentów, powinna nastąpić w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Różnice między tym, czym zajmuje się dział HR a tym, czym zajmować się powinien są spore. Stąd też pojawiają się komentarze, że dział HR nie wnosi do firmy żadnej wartości, a wręcz przeciwnie - jest tylko źródłem niepotrzebnych kosztów. 80% respondentów jest przekonanych, że dział HR zajmuje się standardową pracą administracyjną. Co więcej, zdaniem badanych, praca działu HR tylko do tego się ogranicza. Tylko 14% respondentów zaznaczyło, że dział HR zajmuje się pracą nad zwiększaniem umiejętności i motywacji pracowników.⁵²

W dzisiejszych organizacjach pracownicy nieustannie są wysyłani na rozmaitego rodzaju szkolenia. Co więcej, duża ilość tych szkoleń coraz częściej jest kłopotliwa dla samych pracowników (trudno pogodzić je z codziennymi obowiązkami). Aby temu zapobiec, na samym początku warto zadbać o odpowiednią komunikację. Planowane szkolenie powinno być bardzo ściśle powiązane z aktualnymi celami firmy, oraz, co równie ważne, z osobistymi celami pracowników. Jeśli nie będą oni wewnętrznie przekonani do sensu planowanych

⁵¹ Badanie przeprowadzono w okresie styczeń – marzec 2008, zostało przygotowane przez Benefactor (firma doradczo-szkoleniowa) i serwis GazetaPraca.pl, szczegółowe wyniki można znaleźć na stronie internetowej www.gazetapraca.pl

szkoleń, najprawdopodobniej niewiele one wniosą. Pracując nad rozwojem kompetencji i motywacji pracowników warto zwrócić się do osób, których to bezpośrednio dotyczy, czyli samych pracowników.

Tylko 16% uczestników⁵³ jest przekonanych, że działy HR zajmują się strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Aby sprostać temu wyzwaniu, w pierwszej kolejności dyrektorzy HR powinni stać się pełnoprawnymi członkami zarządzających. Powinni mieć realny wpływ na definiowanie strategii organizacji, a zatem decydować o tym co dziś i w przyszłości, będzie stanowiło przewagę konkurencyjną firmy.

Strategia działu HR powinna bezpośrednio wynikać ze strategii całej organizacji. *Wszystkie decyzje i działania działu HR powinny być konsekwencją decyzji strategicznych, które podjęto się na samym początku. W przeciwnym wypadku trudno będzie dostrzec w nich jakąś logikę, a pracownicy będą mieli poczucie, że są poddawani kolejnym niepotrzebnym i uciążliwym eksperymentom*⁵⁴ – podsumowuje Bartosz Kozłowski z Benefactora.

Analizując wyniki badań, stwierdzić należy, iż w celu polepszenia sytuacji, w pierwszej kolejności należałoby zastanowić się, jakimi kwestiami działy personalne powinny się zajmować, które natomiast niepotrzebnie zużywają naszą energię. Z pewnością znajdują się elementy, które marnują dużej ilości naszych zasobów, a nie mają znaczenia strategicznego. Można pomyśleć również o tym, czy niektórych działań nie da się zlecić na zewnątrz organizacji (outsourcing). Wszystko, rzecz jasna, w oparciu o długoterminową i odpowiedzialną strategię firmy.

Kolejne badanie, których wyniki zostaną zaprezentowane poniżej, są już znacznie bardziej optymistyczne i skłaniają do stwierdzenia, że polskie organizacje systematycznie dążą do polepszenia swoich standardów i silnego umocowania strategii, opartej na polityce personalnej.

Obraz funkcji personalnej firmy, zależy przede wszystkim od jej rozmiarów i udziale w rynku. Po trudnym okresie transformacji również polskie przedsiębiorstwa doceniły wartość dobrze przygotowanej strategii z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, jako podstawy rozwoju i optymistycznego patrzenia na przyszłość firmy. Obecnie wiele polskich organizacji świadomie dba o rozwój funkcji personalnej, starając się dorównać światowym markom i globalnym standardom.

Badanie „Nawigator HR”, wskazały jednoznacznie, że rola działu personalnego systematycznie rośnie (już ponad ¼ polskich przedsiębiorstw wskazuje na strategiczną rolę HR, jako partnera wewnętrznego i kreatora rozwoju) i jest kompatybilna ze strategią firmy, co właściwie uznać można za proces naturalny, zważywszy na nieustanne zmiany na globalnym rynku – jest to wyraz nowych czasów.⁵⁵ Prezes Hay Group Polska M. Kuczkiewicz komentuje to następująco: *Jako partner dla Zarządu, działy personalne nie tylko współtworzą strategię firmy, ale także wskazują sposoby optymalnego wykorzystania potencjału pracowników i całej organizacji. Coraz częściej inspirują również przedsiębiorstwa*

⁵² Badania „Barometr HR 2008”

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Cytat ze strony www.gazetapraca.pl, (pobrano 05.05.2011 r., godz. 19.40)

⁵⁵ Przeprowadzone w roku 2009 w Polsce przez firmę Hay Group, wzięły w nim udział 43 przedsiębiorstwa, wyniki badań dostępne są na stronie: www.haygroup.pl

do poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym ułatwiają im adaptację do zmian wynikających z otoczenia rynkowego.⁵⁶

Polskie firmy coraz częściej oczekują od działów HR pełnienia coraz bardziej zaawansowanych funkcji. Niech przykładem będą następujące dane: 26,1% działów personalnych (spośród badanych) pełni rolę Strategicznego Partnera dla Biznesu, a 15,9% działów pełni rolę Agentu Zmiany. *Coraz ściślejsza integracja procesów personalnych ze strategią biznesową firmy to naturalny proces, który znajduje swój wyraz w nowych oczekiwaniach wobec działów HR, a także ewolucji ich roli.*⁵⁷ Tendencja ta jest wyrazem brania przykładu z działalności organizacji, które już odniosły sukces na światowym rynku. Zgodnie z tym badaniem aż 68% przedstawicieli polskich firm stosuje praktykę o nazwie *Most Admired Companies (Najbardziej Podziwiane Przedsiębiorstwa)*. Sukces biznesowy bowiem przyciąga i ma wielu adoratorów oraz lepszych lub gorszych naśladowców.

Badanie wskazało również na największe wyzwania stojące wobec funkcji personalnej w przeciągu kilku najbliższych lat. Wśród nich wymieniano przede wszystkim: utrzymanie w firmie najlepszych pracowników, stworzenie elastycznej organizacji, która będzie dynamicznie reagować na zmiany rynkowe oraz rozwój kompetencji kierowniczych. Badanie, choć oparte jedynie na określonych przesłankach metodologicznych oraz wyszczególnionej grupie badawczej, przynosi pewne konkretne wnioski, które w klarowny sposób ujęła B. Giemza: *Wyniki badania potwierdziły, że polskie firmy w coraz większym stopniu doceniają rolę umiejętnego zarządzania talentami oraz pozyskania i utrzymania w firmie pracowników o najwyższym potencjale rozwojowym. Istotną rolę odgrywa przy tym tworzenie kompleksowych systemów motywacyjnych, które zapewniają firmie obecność kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji jej strategii na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.*⁵⁸

Działy personalne w polskich firmach ulegają przemianom z działów kadr, które zajmowały się wyłącznie administrowaniem sprawami pracowniczymi, w nowoczesne działy personalne, których zakres odpowiedzialności jest znacznie szerszy i odpowiada potrzebom zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszych przedsiębiorstwach. Ich zadania obejmują w coraz szerszym zakresie wszystkie aspekty polityki personalnej firmy; począwszy od tworzenia strategii personalnej, poprzez rekrutację, procesy motywacyjne, aż do outplacementu – czyli monitorowanych zwolnień. Już tylko mały krok do tego, aby jakość i znaczenie polityki personalnej firmy decydowało o jej znaczeniu i pozycji na rynku. Funkcja personalna w ostatnich latach nabiera zatem swojego właściwego znaczenia i odkrywa przed polskimi przedsiębiorcami i menadżerami nowe możliwości. Odpowiednia polityka tego działu staje się podstawą długoterminowego rozwoju i przyszłego sukcesu firmy. Ważne jest jednak, by teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi stanowiły komplementarną całość, umożliwiającą wdrażanie potrzebnych i wartościowych rozwiązań.

⁵⁶ M. Kuczkiewicz, cytata ze strony: www.egospodarka.pl/45050, (pobrano 03. 05. 2011 r., godz. 16.00)

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ B. Giemza, cytata ze strony: www.egospodarka.pl/45050, (pobrano 03.05.2011 r., godz. 16.00)

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie nowej roli działu personalnego we współczesnych organizacjach. Omówiono w nim najważniejsze, aczkolwiek nie jedyne, czynniki nowoczesnego rozwoju organizacji. Przedstawiono współczesne trendy zmian w przedsiębiorstwach przy uwzględnieniu charakterystyki globalnego rynku i jego stałej płynności. Zwrócono także uwagę na kluczowe znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategicznego czynnika rozwoju. Powstawanie nowych form pracy oraz nieustanna ewolucja zmuszają nas do przewartościowań, zwłaszcza na poziomie roli funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Wszystkie te czynniki wskazują na jasno, jak wielki postęp przeszła organizacja i jakie stawiane są przed nią wymagania. Rozwój w przyszłości zależy od analizy przeszłości. Z tego względu w publikacji opisano także rys historyczny przemian działu personalnego firmy, uwzględniając przy tym tendencje rozwoju zwłaszcza od okresu „rewolucji przemysłowej”, będącej kamieniem milowym w odkrywaniu nowego znaczenia organizacji. Wskazano także na nowe zadania i rolę działu personalnego firmy. Dział ten nabrał zupełnie nowego, wręcz strategicznego znaczenia i to właśnie od jego organizacji, struktury i odpowiedniego zarządzania, zależy w ogromnym stopniu sukces przedsiębiorstwa. Stały rozwój kadr i długofalowe plany opierać się muszą na fachowej i kompleksowej wiedzy oraz wzajemnej współpracy wszystkich elementów organizacji. Funkcja personalna z biegiem czasu stała się nadrzędną funkcją przedsiębiorstwa, a jej strategiczne znaczenie jest dzisiaj niezaprzeczalne. Pracownik to najważniejsze dobro i jako takie musi zostać w sposób jak najbardziej efektywny wykorzystane, uwzględniając przy tym potrzeby wszystkich stron.

Summary

The aim of this article is to present a new role of Human Resources Department in modern business. It discusses the most important but not only factors of organizations' modern development. It presents contemporary trends in corporations, taking into consideration characteristics of the global market and its solid liquidity. It also highlights the vital importance of human resource management as a strategic aspect of development. The emergence of new forms of work and the constant evolution forces us to reevaluation, especially at the level of the role of the personnel function in the company. All these factors clearly indicate how much progress the organization has undergone and what are the requirements for the future. The possibility of development in the future depends on the analysis of the past. For this reason, this publication also describes the historical background of HR transformations, including the trends of development especially from the period of "industrial revolution", which is an important milestone in the discovery of new meaning to the organization. The role of the HR of and the new tasks were appointed. The success of the company depends to a great extent on this department and its structure and proper management, as it took on a whole new, even strategic significance. The constant development of human resources and long-term plans must be based on expertise, comprehensive knowledge and mutual cooperation of all elements of the organization. The human resources in the

course of time became the primary function of the company and its strategic importance is undeniable today. Employee is the most significant part of the enterprise, and must be utilized in the most efficient way, taking into account the needs of all parties.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożuszniak B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*. Katowice 2000
2. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menadżerów liniowych*, przeł. G. Skoczylas. Poznań 2007
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Hędrzak, M. Patkaniowski, J. Pers, I. Podsiadło, A. Unterschuetz, L. Wójcik, wyd. IV. Kraków 2007
4. Bańka W., *Zarządzanie personelem: teoria i praktyka*. Toruń 2000
5. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław 2003
6. Górecka K., *Ewolucja funkcji personalnej zarządzania zasobami ludzkimi*, tekst pobrany ze strony internetowej www.21.edu.pl/ks/3/117.doc, (pobrano 23.04. 2011 r.)
7. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński. Warszawa 1998
8. Kostera M., *Zarządzanie personelem*. PWE. Warszawa 2000
9. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa 2010
10. Lipka A., *Strategie personalne firmy*. Kraków 2000
11. Matthews J. J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, tłum. A. Czardybon, M. Strzelecka. Gliwice 2009
12. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studium przypadków*, red. A. Pocztowski. Kraków 2004
13. Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa 2001
14. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2003
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: zarys problematyki i metod*. Warszawa 2003
16. Rogowski W., *Błędna „5” outsourcingu*, (w:) „CIO Magazyn Dyrektorów IT”. Warszawa, 2006
17. Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, wyd. III. Warszawa 2009
18. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków 2000
19. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań 2007
20. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, 2006
21. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński. Warszawa 2006
22. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska. Warszawa 2007
23. www.21.edu.pl
24. www.egospodarka.pl
25. www.haygroup.pl
26. www.gazetapraca.pl