

Wiesław Harasim

Zarządzanie zasobami ludzkimi XXI wieku

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 33-47

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.

Wiesław Harasim

Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI XXI WIEKU***Streszczenie***

Nauka byłaby kulawą, gdyby ześrodkowała swoje zainteresowania tylko na przeszłości i teraźniejszości. Musi wybiegać w przyszłość, wyprzedzać rzeczywistość i próbować ją kierunkować na właściwe tory. Poniższy artykuł jest próbą naukowego naszkicowania zasad, którymi należy kierować się w nadchodzącym czasie, umownie zwanym XXI wiekiem. Są więc sugestie dotyczące pracy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, działów personalnych, strategii kierowania ludźmi w ogóle, a wszystko to w kontekście efektywności organizacji i konkurencyjnej walki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest nowym kierunkiem, którym zajmuje się nauka, co nakłada na nas dodatkową odpowiedzialność i wymaga innego widzenia, postrzegania, kreowania i promowania człowieka jako najwyższej wartości.

Co prawda osobiście skłaniam się bardziej w kierunku określenia „efektywnej pracy lub efektywnego gospodarowania zasobami ludzkimi”, ponieważ termin „zarządzanie” niesie ze sobą elementy określonej dyrektywy, hierarchii. Zmienność rzeczywistości w Polsce, Europie i na Świecie jest tak dynamiczna, że to, co było dobre wczoraj, dziś jest przeciętne i nie spełnia właściwej funkcji przeznaczenia, a więc wymusza notoryczny rozwój, a tym samym odrzuca schematy. To wyzwanie XXI wieku dla wszystkich ludzi, szczególnie w Polsce, Europie i Świecie w ciągu najbliższych lat¹.

Zmiany jakie zachodzą w organizacji od końca ubiegłego wieku, ich zakres i tempo powodują, że coraz bardziej niedostosowany do nich zdaje się być proces ich postrzegania, opisu i rozumienia. Przyzwyczailiśmy się do tradycyjnego

¹ Harasim W. (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2006.

rozumienia organizacji, do postrzegania złożonych bytów, instytucji, jako organizacji, do tradycyjnego rozumienia zarządzania.

Wobec tego, że zmienia się zarówno rodzaj jak i sposób rozumienia zasobów, elementów organizacji, zachodzących między nimi relacji, zatem zmianie musi ulec rozumienie całości jakie one tworzą.

Przeżywamy transformację, która przemieni, gospodarkę nadchodzącego stulecia.

Nie będzie narodowych produktów i technologii, narodowych korporacji ani narodowych gałęzi przemysłu. Nie będzie też gospodarek narodowych, przynajmniej w tym sensie w jakim dotąd rozumieliśmy to pojęcie. Jedyne, co nadal zakotwiczone będzie w granicach państwowych, to ludzie tworzący naród, a największym majątkiem każdego narodu będą umiejętności jego obywateli. Tak więc poziom tego majątku będzie zależał od tego, w jakim stopniu członkowie danego narodu będą potrafili nauczyć się nowych umiejętności, w tym nade wszystko definiowania problemów, tworzenia nowych rozwiązań i dodawania nowych wartości. W takiej sytuacji system szkolnictwa państwowego z pewnością nie może opierać się wyłącznie na pamięciowym nauczaniu ograniczonego zasobu najważniejszych informacji.

Najnowszym katalizatorem postępu jest *konwergencja*, czyli upodabnianie się niektórych nowatorskich branż, łączenie własnych technologii z osiągnięciami w innych dziedzinach. Obserwujemy to w świecie komputerów i telewizji, w rozrywce oraz środkach łączności. Konwergencja tych dziedzin ma też ogromne znaczenie dla edukacji i daje możliwość obejścia szkolnych systemów, jeśli te nie zdołają wyrwać się z przestarzałych systemów i schematów hamujących rozwój. Należy wiedzieć, że 1999 roku trzy miliony chińskich gospodarstw domowych miało połączenie z Internetem, natomiast trzysta dziesięć milionów miało telewizor. W najbliższym czasie ma być umożliwienie łączności z Internetem za pośrednictwem telewizora. W rezultacie na świecie miliardy odbiorników telewizyjnych zamienią się w komputery pracujące w sieci. Dzięki temu miliardy ludzi, nawet nie zamożnych, zyskają dostęp do poczty elektronicznej WWW oraz możliwość nauki na odległość. Urządzenie będzie uruchamiane również głosem, gdyż większość Azjatów używa tylko pisma ideogramowo-fonetycznego i nie potrafi posługiwać się klawiaturą z alfabetem łacińskim.

Według mojej koncepcji rola zarządzania zasobami ludzkimi jest związana z tworzeniem wartości przez firmę – od 50% do 90% wartości pochodzi z zarządzania kapitałem intelektualnym, a nie tradycyjnymi aktywami fizycznymi przedsiębiorstwa. A jedyną stałą aktualnie jest zmienna².

Zasobem nazywa się każdy organizacyjny, fizyczny i materialny atrybut, który pozwala na tworzenie i implementację strategii w celu budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby mogą być zarówno materialne jak i niemater-

² Harasim W. (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.

rialne, oraz znajdować się wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Zasobami czynników wytwórczych są:

- ziemia i jej zasoby,
- praca,
- kapitał,
- przedsiębiorczość.

Praca ludzka nie odnosi się tylko do ekonomii, ale ma nade wszystko wartości osobowe. Sam system ekonomiczny i proces produkcji zyskuje, gdy wartości osobowe są w pełni respektowane. W przeciwnym razie muszą powstawać w całym procesie ekonomicznym nieobliczalne straty – i to nie tylko straty w samym człowieku³.

W obszarze nauk ekonomicznych spotyka się różne podejścia do definiowania pojęcia kapitału. Podkreśla się, że kapitał jest czynnikiem, który zmienia swój skład, strukturę, stopień płynności i źródło pochodzenia. Dzięki niemu powstała wartość dodana.

Do teorii ekonomii pojęcie to wprowadził francuski ekonomista F. Quesnay, który ujmował kapitał jako bogactwo zebrane uprzednio, mające na celu podjęcie dalszej produkcji⁴. Kapitał jest zasobem, który stanowi pewną sumę wartości, mającą potencjał i stwarzającą bogactwo. Z tego wynika, że potencjalna własność kapitału polega na zdolności do powiększenia swojej wartości i zdolności do kreowania wartości. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim.

Jednym z najważniejszych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest ułatwienie organizacji osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego czy operacyjnego z wykorzystaniem zatrudnionych pracowników, którymi dysponuje ona w danym momencie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi XXI wieku

Współczesna organizacja funkcjonująca w stale zmieniającym się otoczeniu, ma za zadanie skutecznie reagować na zachodzące zmiany. Wydaje się, iż poziom kwalifikacji czy umiejętności zasobów społecznych, może stawić czoło temu problemowi. Jego umiejętne wykorzystanie i dysponowanie nim w organizacji wiedzy może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

Niektórzy autorzy zauważają, iż ludzie są najlepszą walutą. (...) Często bowiem do najważniejszych atutów firmy, kraju czy miejscowości należy tak banalny argument, jak wykształcenie pracowników, ich zdyscyplinowanie czy – najczęściej – niskie koszty pracy. Według H. Króla najistotniejszymi elementami

³ Tamże.

⁴ Janasz W., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 26.

zasobów ludzkich są „zdolności, wiedza, umiejętności, postawy i zdrowie”. Można zatem zauważyć, iż idea zasobów polega na „traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. (...) Człowieka należy jednak postawić w takim miejscu, w którym jego indywidualne możliwości spotykają się z jedyną w swoim rodzaju okazją do zrobienia czegoś wyjątkowego. Stanowi ona obraz optymistycznej wizji opartej na przeświadczeniu, iż praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się z sukcesem świata”. Nasuwa się zatem wniosek, że wszystkie czynniki związane z zasobami ludzkimi mogą mieć ogromną i niekiedy decydującą wartość dla osiągania sukcesów w firmie. Dzięki nim organizacja zyskuje na sile. Istotne zatem jest nieustanne gromadzenie i pielęgnowanie zasobów wiedzy w organizacji, będącymi jej ogromnym bogactwem.

We współczesnym świecie realizacja funkcji personalnej związana jest z wieloma tendencjami, do których m.in. należą:

- *wzrastająca rola organizacji* – pojawienie się w każdej dziedzinie życia, obszarze geograficznym i sferze działalności ludzkiej działań zorganizowanych, przebiegających w obrębie określonej organizacji, poddanych specyficznym, zanurzonym w specyficznym środowisku prawom, kształtuje, jak niektórzy twierdzą, nowy rodzaj człowieka – człowieka organizacyjnego (...),
- *społecznych wzrost różnicowania ról i zawodowych* – (...) w związku ze wzrastającą specjalizacją i oparciem już nie tylko gospodarki, ale wręcz życia na wyspecjalizowanych, wysokich technologiach wzrasta rola szczególnych kompetencji; (...) kształtuje się świat specjalistów, twórców, ekspertów, a praca staje się nie przekształceniem energii, lecz głównie przetwarzaniem informacji,
- *zmiana obrazu siebie i tożsamości pracownika* – ludzie o coraz wyższych kwalifikacjach mają coraz wyższą świadomość własnej wartości; mogą oni dość swobodnie wybierać wśród ofert pracy, gdyż nie są motywowani poczuciem zagrożenia biedą, głodem (...),
- *poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych* jest współcześnie znacznie większe niż kiedykolwiek w historii – można tu wspomnieć chociażby o ideologii praw ludzkich, zyskującej status ogólnoludzkiego systemu odniesienia, czy też prawach wywalczonych przez wieloletnie działania syndykatów pracowniczych i ruchów związkowych; w konsekwencji pracownik ma większe przywileje i prawa a relacje pracodawca – pracownik są bardziej zawile, oparte na skomplikowanych kodeksach prawnych (...),
- *wzrost kompetencji pracowników*, szczególnie zaś wysoko wykwalifikowanych pracowników – specjalistów, wymusza opracowywanie nowatorskich sposobów i metod przygotowania i motywowania kompetentnych kadr, a procedury oraz koszty ich zatrudniania i kształcenia stają się najbardziej realnym kapitałem, co oznacza, że ludzie stanowią kapitał firmy, nie są przenośnią (...),

- *większa dynamika karier zawodowych* – ludzie częściej zmieniają nie tylko miejsca pracy, lecz także specjalizacje i zawody; istnieje więcej możliwości kształcenia, a różnorodność ofert edukacyjnych, z których korzystamy, jest ogromna (...).

Warto również zaznaczyć, iż obecny trend zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach ukierunkowany jest na przekształcanie tych zasobów w kapitał, od którego w znacznej mierze zależy wartość firmy.

W celu realizacji tych założeń niezbędny jest rozwój tego obszaru w kierunku:

- „konstruktywnej i produktywnej współpracy,
- formułowania celów i zadań usprawniających pracę,
- modernizacji systemów informacyjnych i motywacyjnych,
- racjonalnych rozwiązań i konsekwentnych wdrożeń,
- permanentnej edukacji w organizacji inteligentnej – uczącej się”⁵.

P. Płoszajski i B. Mierzejewska zauważają natomiast nowy ład organizacyjny, który ewoluje w kierunku płaskich struktur i stanowiący trend europejski w zarządzaniu zasobami ludzkim. Wśród podstawowych jego elementów można wyróżnić⁶:

- organizacje typu posthierarchicznego z horyzontalną strukturą składającą się z grup zadaniowych,
- organizacje i systemy gospodarcze funkcjonujące według modelu heterarchicznego (a nie hierarchicznego), gdzie brak jest ogniwa dominującego,
- upowszechnianie heterarchicznych struktur kosztem dylematów wczesniejszej teorii i praktyki zarządzania, jak: sztab czy linia, zadania czy ludzie, specjalizacja czy integracja,
- rewolucja *mass customizing* i „sympatyczność” firmy jako piąty element *marketingu mix*,
- rozbudowywanie nowego poziomu funkcjonowania organizacji – poziomu wirtualnego.

A. Poczrowski natomiast zauważa, iż „ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym”⁷.

Jak twierdzi J. Marciniak w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji coraz większej integracji ze strukturami Unii Europejskiej nieuchronnie zbliża się kolejny proces transformacji. Niedaleka przyszłość może przynieść zmiany ewolucyjne dotyczące funkcji personalnej, polegające na profesjonalizacji i większego jej skomplikowania w organizacjach.

⁵ Ludwicyński A., *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. A. Ludwicyński, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 28.

⁶ Płoszajski P., Mierzejewska B., *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, „E-mentor”, nr 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 17.

⁷ Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 2003, s. 20.

Tabela 1. Tendencje w polskiej praktyce personalnej – ewolucja

do początku lat 90. XX wieku	połowa lat 90. XX wieku	koniec lat 90. XX wieku i początek XXI wieku	po 2004 roku (po przystąpieniu do UE)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tradycyjny nakazowy i administracyjny model zarządzania zasobami ludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sukcesywne nowocześnieńie funkcji personalnej, ▪ oparcie się na amerykańskiej literaturze przedmiotu i doświadczeniach, ▪ wpływy europejskie widoczne prawie wyłącznie w przedsiębiorstwach kapitałowo powiązanych z obszarem UE, częściowo także w administracji państwowej i samorządowej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z jednej strony wypracowanie własnych rozwiązań w zarządzania zasobami ludzkimi, dostosowanych do polskiej specyfiki, ▪ z drugiej – racjonalizacja lub wręcz ograniczanie funkcji personalnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nałożenie na dotychczasowe rozwiązania wzorów, norm i standardów unijnych, ▪ dalsza profesjonalizacja funkcji personalnej w organizacjach, ▪ nowe role działań personalnych.

Źródło: Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 112.

Zauważalna jest tendencja wzrostu znaczenia obszaru społecznego. Pewny wydaje się być fakt, iż „zmiany w otoczeniu formalnoprawnym i społecznym przedsiębiorstw będą wywierać coraz większy wpływ na znaczenie funkcji związanej z kierowaniem pracownikami, a poziom wymagań wobec osób zarządzających ludźmi będzie rósł tak szybko jak nigdy dotąd”⁸.

Warto zwrócić uwagę, że inwestycja w potencjał społeczny wydaje się być główną funkcją organizacji XXI wieku. Według Z. Janowskiej organizacja przyszłości powinna być „innovacyjna, zdolna do szybkich zmian i do dbałości o klienta przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom satysfakcji. Musi być wiarygodna dla zewnętrznych partnerów”⁹. Organizacja XXI wieku w ujęciu globalnym powinna „w równym stopniu traktować swoich pracowników, bez względu na ich wiek, płeć, rasę i przekonania religijne”¹⁰. Sytuacja ta wynika z zasad i reguł organizacji międzynarodowych, takich jak: Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowa Organizacja Pracy czy Rada Europy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie organizacji przyszłości ma przed sobą wiele nowych wyzwań związanych ze wzrastającym znaczeniem i wagą

⁸ Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 111.

⁹ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 10.

¹⁰ Tamże.

zasobów wiedzy. Wiedza bowiem wydaje się być istotna, szczególnie dla wyższego kierownictwa, które odpowiada za podejmowanie ważnych dla organizacji decyzji. Waga podejmowania decyzji związana jest z jej konsekwencjami, mającymi ogromne znaczenie w sensie społecznym.

Warto również podkreślić zmieniające się znaczenie specjalistów z dziedziny zarządzania potencjałem społecznym. Specjaliści biorą udział w tworzeniu strategii organizacji jako partnerzy strategiczni, i wpływają na realizację funkcji personalnej jako doradcy kierowników liniowych, stanowiących kreatorów rozwoju zarówno własnego, jak i swoich podwładnych. Od tych ostatnich zależy wykorzystanie potencjału społecznego całej organizacji i tym samym osiągnięcie sukcesu. Potwierdza się zatem zasadność ogromnej roli menedżera XXI wieku – strategia wykonawcy odpowiedzialnego za politykę personalną organizacji. Znaczenie jego funkcji opiera się bowiem według Z. Janowskiej na oczekiwaniach związanych z „umiejętnościami pozwalającymi wyzwolić aktywność i zaangażowanie podwładnych dla wspólnie realizowanych celów”¹¹. Związane jest to z efektywnym wykorzystywaniem potencjału społecznego, przy jednoczesnym jego rozwoju, co w rezultacie umożliwia współdziałanie w procesach podejmowania decyzji. Jego zaangażowanie w utrzymywanie i pozyskiwanie najlepszych pracowników o wysoce specjalistycznych kwalifikacjach wydaje się być drogą do osiągnięcia sukcesu.

Rola działów zarządzania zasobami ludzkimi

Rola działów zarządzania zasobami ludzkimi nie jest już dzisiaj raczej dyskutowana. Wraz z rozwojem, większą rolę, jaką odgrywają w zarządzaniu zasobami ludzkimi dział HR stał się integralną częścią organizacji. Znacznie częściej strategia personalna jest w wielu firmach integralną częścią strategii organizacji. Systemy HR coraz częściej stają się elementem funkcjonowania organizacji. Model kompetencji staje się w wielu firmach modelem z powodzeniem wspierającym procesy rekrutacji i rozwoju pracowników. System ocen staje się okazją do szczerzej wymiany informacji między pracownikami i przełożonymi. Systemy wynagradzania i motywowania natomiast stają się narzędziami wspierającymi proces zarządzania. Dzieje się tak w organizacjach, które funkcję HR-ową stawiają wysoko w strategii swojego funkcjonowania i poprzez jej narzędzia realizują nadrzędne cele strategiczne. Już stworzony w latach 80. w Stanach Zjednoczonych model Fombruna zakłada, że systemy i organizacja HR powinny być spójne ze strategią firmy i powinny wychodzić ze swoimi działaniami dużo dalej niż tylko administrowanie spraw pracowniczych. Dział HR może być bowiem znakomitym administratorem systemu ocen, może dostarczać nowoczesnych narzędzi, ale tak długo, jak system ten nie stanie się narzędziem połączonym z innymi procesami, nie stanie się elementem zarządzania ludźmi stosowanym z powodzeniem i rozważą przez menedżerów i nie będzie w organizacji przynosił korzy-

¹¹ Tamże, s. 196.

ści, funkcja HR-owa będzie traktowana jako dostawca rozwiązań nie mających jasnego połączenia z biznesem i przełożenia na działania firmy. Sytuacja, w jakiej znalazły się firmy w obliczu zmian funkcjonowania współczesnego rynku (globalizacja, burzliwe otoczenie, zmiana jako stały element) jednoznacznie pokazują, że działania związane z pracownikami są niezbędne i im lepiej firma potrafi zrealizować działania funkcji HR, tym łatwiej jej osiągać zakładane cele. Zgodnie z harwardzkim modelem zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest długofalowe podejście do funkcji personalnej i roli, jaką może odegrać w kształtowaniu funkcjonowania organizacji. Szersze ujęcie funkcji – traktowanie jej jako inwestycję w organizację, przekazanie jej, obok specjalistów HR, także kierownikom liniowym – to kierunki funkcjonowania organizacji. Kolejnym argumentem przemawiającym za znaczącą rolą funkcji personalnej w firmie jest fakt, iż jako kluczowa funkcja przyczynia się do kształtowania kapitału ludzkiego firmy. Kapitał ludzki (umiejętności pracowników, ich wiedza, motywacja, doświadczenia, system wartości, a także kultura organizacyjna) obok kapitału relacyjnego (marka, klienci) i strukturalnego (informatyzacja, procesy organizacyjne, systemy zarządcze) tworzy zasoby niematerialne firmy. Razem z zasobami materialnymi tworzy natomiast jej aktywa. W szacowaniu wartości firmy coraz częściej to zasoby niematerialne odgrywają kluczową rolę. Od lat 80. wartość ta zaczęła się różnić od wartości księgowej. W roku 1982 majątek niematerialny stanowił 38% średniej rynkowej wartości firm. W 2002 r. wartość ta sięgała już 85%. Właśnie wpływ wiedzy i doświadczeń zgromadzonych w pracownikach i obecność procesów wspierających utrzymanie pracowników w firmie wpływają na taki stan. W przypadku firm opartych o wiedzę współczynnik ten jest zdecydowanie największy. Można też zauważyć, że w firmach, których wartość dotyczy głównie wiedzy procesy HR-owe realizowane są na najwyższym poziomie. To właśnie te firmy wprowadzają na rynek nowe rozwiązania, stające się wzorcami do naśladowania, najlepszymi praktykami rynkowymi powielanymi w innego typu organizacjach. Firmy te w większości jako pionierzy wprowadzają złożone metody rekrutacji, interesujące programy rozwojowe, atrakcyjne systemy wynagrodzeń skierowane do najwybitniejszych pracowników, czy systemy motywacyjne oparte o indywidualne potrzeby. Funkcja personalna w takich firmach spełnia znaczącą rolę i jej zadaniem nie jest już tylko efektywna obsługa pracowników (rekrutacja, administracja HR, doradztwo, informacje w zakresie prawa pracy, zwolnienia) i wsparcie kierowników liniowych (doradztwo, narzędzia HR, współudział w realizacji celów biznesowych), ale także właścicieli, udziałowców, główne kierownictwo (koszty pracy, zarządzanie ryzykiem) i rynek pracy (budowanie wizerunku pracodawcy, pozyskiwanie talentów, porównania z praktykami innych firm). To, co najistotniejsze w funkcji HR-owej to jej gotowość do odgrywania istotnej roli na każdym poziomie organizacji w następujących zakresach:

- Strategia personalna,
- Procesy HR,

- Struktury HR,
- Narzędzia HR,
- Systemy HR,
- Kompetencje pracowników działu HR,
- Kompetencje HR-owe kierowników.

Pojawia się więc pytanie na ile organizacje funkcjonujące na rynku polskim są gotowe do pełnienia roli, jakiej się od nich oczekuje. Działy HR długo traktowane były w organizacjach jako jedynie działy wspierające. Ich rola strategiczna realizowana był w niewielkiej ilości firm i wynikała najczęściej z otwartości zarządu i wysokich standardów oferowanych organizacji. Dzisiaj na polskim rynku znacząca część działów HR określa swoją rolę jako: strategiczny partner, doradca. Historycznie nadszedł obecnie czas, kiedy działy HR w największym stopniu mogą przyczynić się do podnoszenia wartości organizacji – po okresie kluczowego znaczenia funkcji finansowo-księgowych, marketingowych czy logistycznych.

Działalność HR obejmuje swoim zasięgiem już nie tylko obszar administracyjny, czy funkcyjny, ale także strategiczny. W zakresie działań strategicznych do funkcji HR należą:

- analiza otoczenia i wnętrza organizacji,
- formułowanie celów: organizacyjnych, funkcjonalnych, społecznych, osobistych pracowników,
- wdrażanie, rekrutacja, selekcja, ocena i rozwój, nagradzanie, motywowanie, relacje pracownicze,
- ocena efektywności, analiza efektów, wprowadzanie zmian,
- obszary wyznaczają także coraz szersze funkcje, jakie HR powinien podejmować w organizacji. Według modelu Dave'a Ulricha⁶ są to następujące funkcje wraz z dedykowanymi do każdej z nich zadaniami,
- partner strategiczny (koncentracja na strategicznych zasobach ludzkich, koordynacja strategii HR z biznesową, diagnoza organizacyjna, nadzór nad realizacją strategii),
- animator zmian (kierowanie transformacją firmy zapewnienie potencjału organizacyjnego warunkującego zmiany),
- rzecznik pracowników (słuchanie pracowników i reagowanie na ich opinie, stwarzanie pracownikom możliwości, zarządzanie wkładem pracy, osoba zaufana dla pracowników),
- ekspert administracji (zarządzanie infrastrukturą, wydajne zaplecze organizacyjne, centralizacja usług / ekonomia skali).

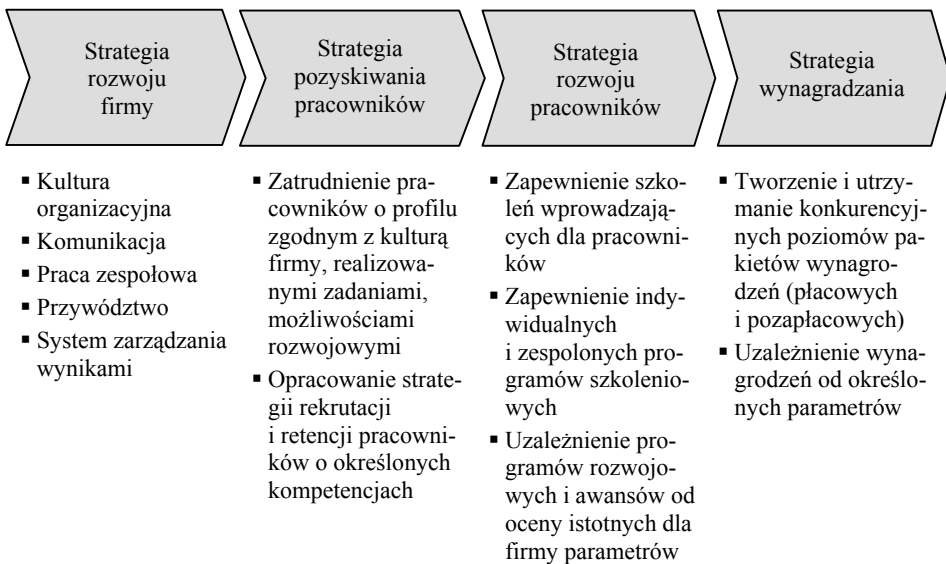
Należy funkcje te wpisywać w kluczowe zadania działów personalnych – pozyskiwanie, rozwijanie, utrzymywanie i motywowanie pracowników.

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi

W zależności od tego, jakie są nadrzędne cele strategiczne organizacji, tak, zgodnie z rolą strategicznego doradcy powinny być kształtowane działania związane z zatrudnionymi pracownikami jak i kandydatami do pracy. Rolą funkcji HR jest wspieranie strategii organizacji w czterech kluczowych obszarach:

- rozwój firmy,
- pozyskiwanie pracowników,
- rozwój pracowników,
- wynagrodzenia.

Tabela 2. Elementy Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi wraz z elementami je tworzącymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie prezentacji „Dział HR realizujący model partnera biznesowego” firmy HRK

Strategią nadrzędną funkcjonowania przedsiębiorstwa może być osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez: innowację, jakość i ciągłą poprawę czy wysoką wydajność. W każdym przypadku strategia HR-owa będzie kształtowana inaczej. Poniżej zaprezentowana została tabela zawierająca kluczowe elementy składające się na każdą ze strategii. Zastosowanie wszystkich czterech elementów strategii przynosi najbardziej znaczące rezultaty dla organizacji. Trudno określić, która ze strategii HR-owych odgrywa najistotniejsze znaczenie. W zależności od sytuacji firmy, któraś z nich może odgrywać rolę wiodącą. Dobrze jednak, jeśli wszystkie są w organizacji stosowane. Inne też znaczenie

będą one odgrywał w zależności od tego czy firma funkcjonuje na rynku pracownika, czy pracodawcy. W tym pierwszym przypadku ich rola jest zdecydowanie bardziej istotna, gdyż decyduje o funkcjonowaniu w organizacji kluczowych zasobów i ich jakości. W firmie funkcjonującej na rynku pracodawcy efekty działań podejmowanych w ramach każdej ze strategii jest prawdopodobnie mniej dostrzegalny.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a efektywność organizacji

Działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w sposób znaczący przekładają się na efektywność firmy. Badania Towers Perrin pokazują, że kluczowym elementem wyzwalającym efektywność pracowników jest zaangażowanie. Pracownicy wykazujący je lepiej radzą sobie z wykonywanymi zadaniami, pracują też najczęściej w firmach osiągających lepsze rezultaty. Odpowiedni dobór pracowników do kultury firmy, do potrzeb rozwojowych i możliwości firmy to elementy wpływające na ten istotny czynnik. Proces zarządzania zasobami ludzkimi to proces ciągły. Najlepiej widać to na przykładzie rozwoju pracowników (przyciąganie-kupowanie; ukierunkowanie-zatrzymywanie; nagradzanie)¹². Dlatego tak istotne jest, aby na każdym z etapów firma była w stanie zapewnić pracownikom oczekiwane przez nich wsparcie. Strategie personalne powinny odpowiadać więc na potrzeby pracowników, przede wszystkim jednak powinny zapewniać organizacji efektywne funkcjonowanie, a także rozwiązywanie pojawiających się problemów. Powiązanie wymagań biznesu i pracowników stanowi coraz większe wyzwanie dla funkcji HR. Potrzeby i wymagania funkcjonujące w organizacjach dotyczą relacji między klientami, pracownikami i zarządem firmy. Potrzeby i wymagania reprezentowane przez te trzy grupy ewoluują wraz z upływającym czasem i zmianami w funkcjonowaniu organizacji. Do potrzeb związanych z klientami (są oni obecnie globalni, mobilni, wyedukowani i wymagający w dużo większym stopniu niż jeszcze kilka lat temu) mogą należeć: potrzeba zindywidualizowanej uwagi i podejścia pracowników obsługi, większego wyboru, wyższego poziomu usług. Do potrzeb, które łączą się ze szczególnie utalentowanymi pracownikami należą np.: potrzeba wyzwań i niezależności, chęć kontroli nad własnym rozwojem i otrzymywanie gratyfikacji za wyniki, istotna rola równowagi między życiem zawodowym a prywatnym¹³. Potrzeby zarządu łączą się z dbałością o biznes i efektywność inwestycji. Wymagania z ich strony dotyczą większej efektywności podejmowanych działań, elastyczności w funkcjonowaniu organizacji w zakresie

¹² Ozdowy-Bietkowska A., Frączek M., *Zarządzanie talentami – równowaga kupuj-buduj*, prezentacja firmy IBM, Warszawa 2006.

¹³ O znaczeniu talentów dla rozwoju i funkcjonowania organizacji szerzej napisano w pracach: Harasim W. (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi* oraz Węgierska S., *Rozwój pracowników w organizacji – zarządzanie talentami*, Warszawa 2006.

oferowanych produktów i usług, funkcjonowania systemów raportujących dostarczających informacji na temat bieżących i spodziewanych wyników. Kluczem do tych działań jest zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich, w ramach budżetu i warunków jakimi dysponuje firma. Aby realizować wszystkie te działań i pomyślnie łączyć wymagania biznesu z oczekiwaniami pracowników i efektywnością firmy potrzebne są sprawnie funkcjonujące mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowe w takim momencie jest postawienie przed służbami HR pytań dotyczących obecnego stanu oferowanych usług jak i docelowego funkcjonowania działu.

Zadania działów zarządzania zasobami ludzkimi

Rozpatrując działania HR należy przyjrzeć się całej organizacji i zastanowić się w jakich obszarach dział powinien wspierać organizację. Spełnianie niezawodnie działań z zakresu administracji personalnej jest w dniu dzisiejszym wymogiem, a nie szczególnym zadaniem organizacji. Wiele z firm ogranicza obecnie służby kadrowe wprowadzając w nich bardziej efektywne realizowanie zadań przez wyspecjalizowanych pracowników, lub wprowadzając coraz bardziej popularny outsourcing. Zaletą takiego rozwiązania obok oszczędności kosztów i większej poufności przechowywanych informacji (np. dotyczących wynagrodzeń pracowników) jest możliwość zagospodarowania większej ilości pracowników do innych zadań jakie stoją przed działami HR. Im lepiej dział HR zna organizację, tym lepiej jest w stanie odpowiadać na pojawiające się w niej potrzeby. Na obecnym rynku, gdzie migracja stała się znaczącym problemem, gdzie nieefektywnie funkcjonuje doradztwo zawodowe, gdzie szkoły nie kształcą potrzebnych na rynku specjalistów, działy HR muszą kreować rzeczywistość organizacji zapewniając jej możliwie najbardziej korzystne warunki do realizacji biznesu, a także wspierać działania poza organizacją. Jeśli problemem organizacji jest brak pracowników, dział HR powinien zadbać o ich dostarczenie. Sposobów na to jest wiele – zmiana procesu rekrutacji, nowe źródła poszukiwania pracowników, nowe narzędzia. A także budowanie wizerunku pracodawcy i większa dbałość o pracowników już zatrudnionych poprzez stwarzanie im odpowiednich warunków. Jeśli kłopotem firmy jest nieefektywna obsługa klienta dział HR powinien wspierać w poszukiwaniu poprawy sytuacji – poprzez szkolenia, lepszy dobór ludzi, systemy motywacyjne czy systemy wynagradzania. Istotne jest także zapewnienie pracownikom możliwości obejmowania nowych stanowisk. Według badań Towers Perrin większe wyzwania w pracy i możliwość awansu to dwa obszary przynoszące największy zwrot z inwestycji. Jeśli firma ma kłopot z jakością pracy być może kłopotem są niekorzystne warunki pracy lub mało zadawalające wynagrodzenia, być może brak odpowiedniej kontroli czy zbudowanego na potrzeby pracowników systemu motywacyjnego. Jeśli firma działa w branży o dużej sezonowości to rolę dzia-

łów HR jest zapewnienie pracowników nie tylko na czas i w odpowiedniej ilości, ale także o odpowiednich kompetencjach i postawie względem działań realizowanych w firmie. Jeśli problemem w organizacji są niewykorzystane zasoby, lub nieustanne nadgodziny pracowników, jest to problem, który należy zauważyć i rozwiązać w skali organizacji lub określonego działu. Pracownicy HR są potrzebni, aby w takich działaniach wspierać kierowników. Bardzo często skupieni na celach i działania operacyjnych nie zwracają oni udziału na czynnik ludzki, lepsza alokację zasobów, czy efektywność pracy. Według badań przeprowadzonych w roku 2004 przez The Conference Board wyzwaniem stojących przed działami personalnymi jest przygotowanie kierowników liniowych do zarządzania zespołami. Kwestią obecnie znaczącą na rynku są także wynagrodzenia. Zjawisko migracji opiera się właśnie na różnicy w tym, co oferuje polski rynek pracy, w porównaniu do ofert rynków Unii Europejskiej. Zmieniły się uwarunkowania rynku pracy, stał się on bardziej globalny i firmy również muszą się do tej nowej sytuacji dostosować oferując pracownikom wynagrodzenia spełniające ich oczekiwania. Nie mówimy tu tylko o wysokości wynagrodzenia, ale także świadczeniach pozapłacowych czy czynnikach takich jak bezpieczeństwo zatrudnienia czy możliwość rozwoju.

W przypadku, gdy firma się rozwija, działania HR powinny wspierać budowanie kultury organizacyjnej, zasad funkcjonowania w niej. Jeśli strategia organizacji zakłada zmiany – lepsze dostosowanie usług do oczekiwań klientów, dział HR powinien wspierać z jednej strony zarząd w planowaniu zmian, znając możliwości i postawy pracowników, z drugiej strony pracowników w przygotowaniu się do nowej sytuacji. Również w sytuacjach trudnych dla organizacji dział HR powinien wspierać realizowane działania w zakresie zwolnień pracowników, przesunięć czy programu *outplacement*’u.

Kluczową rolą działu jest jednak dbałość o to, by oferowane rozwiązania, narzędzia z sukcesem w niej funkcjonowały. Bliski kontakt z pracownikami i menedżerami, dobra znajomość działów i sytuacji w nich są niezbędne do wspierania biznesu poprzez działania HR. Również mierniki i wszelkiego rodzaju wskaźniki efektywności realizowanych przez HR działań wspierają funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wskaźniki bowiem to nie tylko dane, które mają przekonać zarząd do inwestowania w funkcję personalną. To także najlepsze identyfikatory tego, co w organizacji przynosi skutki, co realizuje zamierzenia. To także drogowskazy zmian – co w organizacji należy poprawić, usprawnić zmienić. Zestaw mierników umożliwi porównywanie działań i rezultatów firmy z innymi firmami, które funkcjonują na rynku. Umożliwiają też korzystanie z najlepszych rynkowych praktyk. W Polsce niewiele firm może pochwalić się funkcjonowaniem wskaźników. Firmy pytane na przykład o koszty wynikające z trudności w pozyskiwaniu odpowiednich pracowników lub ich braku nie potrafią ich wskazać. Najczęściej zaliczają do nich większe koszty szkoleń czy rekrutacji, nie zwracając uwagi na koszty utraczonych możliwości rynkowych i okazji do rozwoju. Wiedza zgromadzona w dzia-

łach HR, znajomość najnowszych trendów rynkowych i praktyk innych firm powinny stanowić podstawę efektywnego funkcjonowania działów HR. Pracownicy portalu pracuj.pl na podstawie rozmów z menedżerami znaczących na polskim rynku firm wyłonili cztery kluczowe czynniki, które odegrają kluczową rolę w dalszym rozwoju HR. Są to:

- mierzenie efektywności działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – m.in. stopa zwrotu z inwestycji, wydatki na dział HR,
- nowe role dyrektora personalnego – *coach* i strateg uczestniczący w rozwoju firmy;
- skupienie się w działaniach HR-owych tylko na kluczowych i unikalnych dla swojej firmy aspektach zarządzania ludźmi,
- wzrost roli Internetu i Intranetu w komunikacji, rekrutacji, szkoleniach i innych obszarach HR.

Będą one wymagały od pracowników HR rozwijania umiejętności w zakresie m.in.: analitycznego i strategicznego myślenia, planowania, pogłębiania znajomości firmy i jej potrzeb, lepszego wykorzystania nowoczesnych technologii.

Pracownicy działów personalnych będą więc wymagali nowego podejścia do zarządzania własnym rozwojem. Znacznie bowiem rozszerza się spektrum oczekiwanych od nich kompetencji.

Rozwój specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi

Rozwój specjalistów HR powinien rozpoczynać się już na studiach o specjalizacji, zapewniającej zdobycie wiedzy ogólnobiznesowej i analitycznej ze znaczącymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi. Już podczas studiów wiedza powinna być pogłębiana poprzez szczegółową analizę trendów rynkowych i aktywności podejmowanych przez firmy na rynku pracy. Istotnym elementem jest także rozwijanie umiejętności interpersonalnych podczas warsztatów i szkoleń organizowanych na uczelniach przez korporacje, firmy doradztwa personalnego czy koła naukowe. Takie przygotowanie do pracy z pewnością ułatwi pracownikowi pełnienie roli strategicznego doradcy znającego poszczególne obszary funkcjonowania organizacji.

W ramach organizacji cały czas kluczowym narzędziem rozwoju pozostają szkolenia. Ich rola w pogłębianiu wiedzy jest istotna, szczególnie jeśli nauka odbywa się z wykorzystaniem narzędzi *e-learningowych*, do których zawsze można wrócić. Jeśli jednak rozwój ma dotyczyć umiejętności miękkich obok szkoleń istotna jest także możliwość rozwijania ich na bieżąco w pracy poprzez kontakt ze współpracownikami, *coachnig* czy nowe zadania. Pracownicy działów personalnych powinni przechodzić cykl niezbędnych szkoleń dotyczących znajomości organizacji (zapoznanie się ze strukturami i zakresem obowiązków poszczególnych działów, strategia działania firmy, wartości, kultura), a także funkcjonujących w niej narzędzi i strategii HR. Wycinkowa znajomość funkcji

HR-owej przemieszcza się bowiem w kierunku wiedzy generalisty i od pracowników z pewnością będzie wymagana znajomość wszystkich obszarów HR, aby mogli doradzać w ich zakresie. Czy więc rozwój HR-owców powinien odbywać się w jakiś szczególny sposób, biorąc pod uwagę rolę jaką będą spełniać w przyszłości? Sposób powinien z pewnością pozostać spójny z kształceniem wszystkich pracowników w organizacji. Specjaliści HR muszą jednak szczególny priorytet nadać samodzielnym działaniom rozwojowym. Dotychczas bardzo często zdarzało się tak, że HR-owcy w ogóle nie uczestniczyli w aktywnościach rozwojowych oferowanych przez firmę, gdyż koncentrowali się na dostarczaniu usług innym. Dziś czas, aby efektywnie planowali swój rozwój i konsekwentnie go realizowali. Mowa tu o rozwoju umiejętności interpersonalnych, realizowanych zgodnie z przemyślaną ścieżką, wiedzy pogłębianej podczas kursów i studiów, ale także podczas regularnego kontaktu z lekturą i prasą. Od HR-owca będzie się bowiem wymagało (a w wielu organizacjach już się oczekuje) znajomości odpowiedzi na każde pytanie związane z ludźmi. Wiedza, zaufanie, gotowość do pomocy – są elementami budowania wiarygodności doradcy HR-owego. Ważne jest także, aby HR-owcy byli pierwszymi, którzy poznają nowe rozwiązania i proponują je innym, a nie jak ma to często miejsce obecnie, od innych w organizacji dowiadywali się o funkcjonowaniu narzędzi, efektywności szkoleń, programów rozwojowych czy materiałów *e-learningowe*. Kluczowa jest także zmiana postrzegania funkcji HR przez samych specjalistów – ich rola z administracyjno-doradczej przekształca się w rolę doradcy strategicznego, przed którym wiele nowych zadań.