AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5137/99

Józef WRÓBEL

IDEA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Materiały i studia
Nr 2(57)99
1999

INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH
WARSZAWA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH

AON wewn. 5137/99

Józef WRÓBEL

IDEA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

MATERIAŁY I STUDIA
Nr 2(57)99

WARSZAWA 1999

Redaktor
mgr Teresa Piątek

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska

Skład, druk i oprawa:
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Wydawniczy
Zam. nr 284/WW

SPIS TREŚCI

1. TREŚĆ I ZAKRES POJĘCIA

Każdą organizację cechuje pewien zestaw funkcji, które są niezbędne do realizacji założonego celu działania. Jedną z takich funkcji, obok na przykład funkcji marketingowej, finansowej czy produkcyjnej, jest *funkcja personalna*, która dotyczy zarządzania ludźmi.[1] Ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji, gdyż dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię.

Rozpatrywanie funkcji, jakie są przypisane organizacji, wymaga kompleksowego ich ujmowania i szczegółowego analizowania. Dotyczy to również funkcji personalnej. Jeżeli przyjmiemy, że każda z tych funkcji zawiera określony zestaw elementów, to w przypadku funkcji personalnej można wyróżnić następujące ich ujęcie[2]:

- sterowanie zasobami ludzkimi,
- organizowanie zasobów ludzkich,
- motywowanie pracowników,
- kontrolowanie procesu pracy.

Należy jednocześnie zauważyć, że funkcja ta występowała zawsze wraz z rozwojem ludzkości.

Najprostsze formy organizacji społeczeństwa nawet już w okresach prehistorycznych kierowały się właściwymi zasadami postępowania, uznawały wybranego przywódcę, który był odpowiedzialny za powodzenie określonej grupy. W miarę jak społeczeństwa rozwijały się, wyłaniały się coraz to bardziej złożone problemy i potrzeby organizacji, którą tworzyły. Kierownicy bądź przywódcy stawali przed coraz trudniejszymi, skomplikowanymi pro-

---

[1] Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, 1996, s.9.

[2] Zob. A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1998, s.181.

blemami, zwłaszcza gdy grupa społeczna przekształcała się w określony naród i wyodrębniała się przy tym określona struktura państwa.

Jednakże próby opracowania ***teorii i zasad zarządzania zasobami ludzkimi*** są stosunkowo młode i sięgają przełomu XVIII i XIX wieku. Impulsem do szukania sposobów bardziej systematycznego podejścia do znaczenia zasobów ludzkich w tym okresie była rewolucja przemysłowa.

W owym okresie działania z zakresu organizacji pracy, rozwiązywanie problemów związanych z zarządzaniem ludźmi prowadzono głównie metodą prób i błędów. Stąd też wyniki nie mogły być na miarę nawet ówczesnych potrzeb.

Za prekursora celowego i przemyślanego pozyskiwania, rozwoju, utrzymania i efektywnego spożytkowania zasobów ludzkich w różnych formach aktywności społecznej, a zwłaszcza produkcyjnej przyjęto uznawać Roberta Owena (1771-1858), który był kierownikiem przędzalni w Szkocji.

Sposób rozwiązywania problemów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi zaproponowany przez Owena na początku XIX wieku należał do utopijnych i nierealnych. Pokazywał jednak nowe zagadnienia z zakresu pozyskiwania robotników dla zakładów pracy, a także wskazywał na potrzebę regulacji prawnych w sferze stosunków pracy, a w tym na problem ubezpieczeń społecznych.

Kolejny znaczący okres w ewolucji poglądów na temat rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi przypada na lata 1885-1920. Był to okres, w którym dominowała szkoła naukowego zarządzania. Jej najbardziej znanymi przedstawicielami byli: Lillian i Frank Gilberthowie, Henry L. Gantt, K. Adamiecki, a przede wszystkim Frederick Winslow Taylor. Przedmiotem ich dociekań były zagadnienia wzrostu wydajności pracy. Przez analizę pracy i jej mierzenie starano się eliminować zbędne czynności, dążąc do jej usprawnienia. Zwłaszcza poglądy Taylora stały się szeroko znane z racji podejmowania w praktyce daleko posuniętych działań w celu jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkiej energii.

Taylor postulował dokonywanie takiego podziału pracy na elementy składowe, aby wyeliminować zbędne i ustalić tylko najbardziej racjonalne czynności. Jego koncepcja progresywnej, zróżnicowanej płacy i norm pracy ustalonych na podstawie chronometrażu zmuszałaby robotników do maksymalizacji tempa pracy. Istotnym elementem tayloryzmu był postulat standaryzacji narzędzi, maszyn i urządzeń oraz dostosowanie ich do pracowników i wykonywanych przez nich zadań.

O ile przedstawiciele szkoły naukowego zarządzania kładli nacisk na podniesienie wydajności pracy, to reprezentanci klasycznej szkoły zarządzania, której szczytowy okres rozwoju przypada na lata 1920-1950, dostrzegali potrzebę zwiększenia wydajności warsztatu produkcyjnego jak i robotnika. Do głównych przedstawicieli tej szkoły można zaliczyć Henri Fayola, który jako pierwszy badał postępowanie kierownika i podjął się dzieła usystematyzowania tego postępowania. Wraz z innymi przedstawicielami tej szkoły (M. Weberem i Ch. Bernardem) Fayol prowadził badania nad opracowaniem zasad, które pomogłyby osobom zarządzającym podnieść efektywność ich działań. Mimo że ich bezpośrednim obiektem badań nie byli ludzie, można wyróżnić wśród opracowanych zasad takie elementy, które dotyczą problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak m.in.: zasady podziału pracy, problemy autorytetu i odpowiedzialności, dyscypliny, wynagrodzeń i stabilizacji personelu[3].

Obok poglądów szkoły klasycznej, w tym samym okresie problematyką zasobów ludzkich zajmowali się także przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania). Jej główni przedstawiciele to: F.J. Roethlisberger i Elton Mayo. Zwłaszcza ten drugi wskazywał, że nie zawsze odpowiednia organizacja pracy i płaca prowadzą do wzrostu wydajności pracy. Są inne czynniki, takie jak stosunki międzyludzkie czy grupy

---

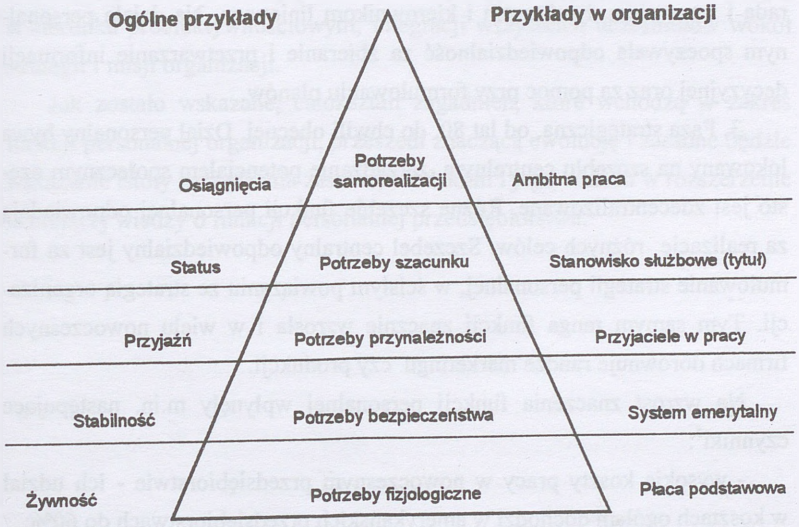
[3] Pełna prezentacja 14 zasad zarządzania została przedstawiona przez Jamesa A.F. Stonera i Charlesa Wankla w: *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1996, s.55-56.

nacisku, które mogą równie mocno oddziaływać na pracowników, często nawet skuteczniej niż np. bodźce finansowe.

Rozwinięciem i jednocześnie modyfikacją niektórych twierdzeń szkoły stosunków międzyludzkich jest powstała w latach pięćdziesiątych szkoła behawioralna. Do najbardziej znanych przedstawicieli tej szkoły należą Argyris, McGregor i Abraham Maslow. Przedmiotem prowadzonych przez nich badań była analiza napięć, powstających na styku tradycyjnych struktur organizacyjnych i indywidualnych potrzeb pracowników, wynikiem których jest m.in. marnotrawstwo zasobów ludzkich. Tymczasem rozwój zasobów ludzkich uważano za sposób na podniesienie efektywności całej organizacji poprzez określenie pewnej hierarchii potrzeb, które powinny być zagwarantowane każdemu człowiekowi. Starano się zatem tak motywować ludzi, aby ich indywidualne cele harmonizowały z ekonomicznymi potrzebami organizacji. Według Maslowa, człowiek jest motywowany przez dążenie do zaspokojenia potrzeb, układających się w hierarchię. U dołu tej hierarchii znajdują się potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, u jej szczytu zaś potrzeby *ego* (np. potrzeby szacunku) i samorealizacji (np. potrzeba znaczenia i rozwoju osobowości). Charakterystyczne przy tym jest to, że potrzeby wyższe są odczuwane dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższych (rys.1).

Dalszy rozwój w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi nastąpił po drugiej wojnie światowej. Obok tradycyjnych problemów, takich jak: organizowanie pracy, nagradzanie pracowników, prawne aspekty pracy, wydajność pracy, w centrum zainteresowania znalazły się m.in. problemy ochrony pracy, humanizacja pracy, rozwój kwalifikacji pracowniczych, organizacja czasu pracy, rachunek zasobów ludzkich. Zagadnienia te stały się przedmiotem badań szeregu nauk, w tym ogólnej nauki o przedsiębiorstwie, nauki organizacji i zarządzania i innych nauk społecznych. U podłoża dokonujących się zmian w podejściu do zarządzania ludźmi leży zmieniający się obraz człowieka i jego roli w procesie pracy.

Rola funkcji personalnej zmieniała się zatem w czasie, od pojmowania człowieka na równi z innymi czynnikami produkcji, do koncepcji człowieka jako podmiotu procesu pracy, jednostki zdolnej do samodzielnego i odpowiedzialnego wykonywania zadań.



Rys.1. Hierarchia potrzeb Maslowa

Przedstawiony rozwój funkcji personalnej można ująć w trzech podstawowych fazach[4]. Przy czym są to fazy charakterystyczne dla tendencji w skali całego świata.

1. Faza operacyjna, lata 1900-1945. Dział kadr w każdej organizacji zajmował się administracją płac i pełnił rolę pomocniczą. Mniej więcej w tym

[4] Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE Warszawa 1994, s.23-24.

punkcie rozwoju znajdowało się większość polskich przedsiębiorstw w połowie lat dziewięćdziesiątych.

2. Faza menedżerska, taktyczna, lata 1945-1980. Dział personalny ulokowany był na szczeblu centralnym i odpowiedzialny za administrację, utrzymywanie stosunków z rynkiem pracy i za rekrutację pracowników. Zarządzanie potencjałem społecznym było funkcją sztabową, tj. służyć miało radą i wsparciem dyrektorom i kierownikom liniowym. Na dziale personalnym spoczywała odpowiedzialność za zbieranie i przetwarzanie informacji decyzyjnej oraz za pomoc przy formułowaniu planów.

3. Faza strategiczna, od lat 80. do chwili obecnej. Dział personalny bywa lokowany na szczeblu centralnym, zarządzanie potencjałem społecznym często jest zdecentralizowane. Różne szczeble funkcji personalnej odpowiadają za realizację różnych celów. Szczebel centralny odpowiedzialny jest za formułowanie strategii personalnej, w ścisłym powiązaniu ze strategią organizacji. Tym samym ranga funkcji znacznie wzrosła i w wielu nowoczesnych firmach dorównuje randze marketingu czy produkcji.

Na wzrost znaczenia funkcji personalnej wpłynęły m.in. następujące czynniki[5]:

- wysokie koszty pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie - ich udział w kosztach ogółem dochodzi w amerykańskich przedsiębiorstwach do 60%;

- istotny wpływ, jaki funkcja wywiera na kształtowanie się trendów w zakresie produktywności, będącej kluczowym miernikiem efektywności, która w dużej mierze przesądza o konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku;

- zdolność potencjału ludzkiego do generowania innowacji — zdolność twórcza pracowników, będąca jednym z atutów organizacji, wymaga odpowiedniego wykorzystania;

---

[5] Tamże, s.24.

- wrażliwość potencjału społecznego na nieodpowiednie traktowanie – pracownicy niezadowoleni pracują gorzej, mogą nawet dawać wyraz swojemu niezadowoleniu poprzez strajki, sabotaż, protesty i inne niezwykle kosztowne i groźne dla organizacji akcje;

- rola kultury organizacyjnej w nowoczesnym zarządzaniu - funkcja personalna daje możliwość wpływu na kulturę organizacyjną, kształtowania jej w kierunku proefektywnościowym, integracji wszystkich uczestników wokół strategii i misji organizacji.

Jak zostało wskazane, całokształt zagadnień, które wchodzą w zakres funkcji personalnej organizacji, przeszedł znaczącą ewolucję i zasadne będzie wskazanie istoty zarządzania zasobami ludzkimi i jego wkładu w rozszerzenie istniejącej wiedzy o funkcji personalnej przedsiębiorstwa.

2. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi" wywodzi się z literatury amerykańskiej i było wyrazem poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej firmy i odpowiedzią na nowe wyzwania. Można więc powiedzieć, że **„zarządzanie zasobami ludzkimi" jest pewnym szczególnym sposobem podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji, polegającym na zasobowym (czyli rzeczowym, a nie podmiotowym) traktowaniu tego czynnika**[6].

W podejściu tym stosuje się te same (choć odmiennie nazywane) zasady, jakie obowiązują przy „obrocie" każdym innym zasobem (np. surowcami). Rekrutowanie pracowników to nic innego jak ich pozyskiwanie na rynku (obecnie istnieją już specjalistyczne firmy pełniące rolę „dostawców"), wymagane od kandydata świadectwa i referencje są odpowiednikiem certyfikatów jakości surowca, selekcja też wygląda podobnie (odrzuca się egzemplarze nie spełniające wymaganych standardów), pojęciu „obróbka" odpowiada termin „trening", alokacja zarówno w przypadku maszyny, jak i człowieka polega na przydzieleniu do określonego procesu lub fragmentu organizacji itd.

Jeśli więc problematykę zarządzania ludźmi sprowadzi się do zarządzania „zasobami ludzkimi", to mamy do czynienia z ewidentnym nawrotem do wielokrotnie już negowanej filozofii taylorowskiej, tyle że na wyższym poziomie skomplikowania i wyrafinowania „narzędziowego", w sensie zaś funkcjonalnym – do weberowskiej formuły biurokracji ze wszystkimi jej dysfunkcjami klasycznymi oraz nowymi (jest to wszak – używając terminu zaproponowanego przez H. Minzberga – biurokracja profesjonalna).

---

[6] Zob. K. Bolesta-Kukułka, *Zasoby czy potencjał (1) Filozofia zarządzania personelem*, w: Personel Nr 10 z 1995.

Rosnąca konkurencja i nowe technologie wymuszają stosowanie nowych sposobów wewnętrznej organizacji działalności firmy, a w tym także odmiennych kwalifikacji, postaw i zachowań praktycznie wszystkich grup pracowników. W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania organizacji zwrócono większą niż dotychczas uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy, na potrzebę postrzegania pracowników, bardziej jako składnika aktywów niż kosztów oraz na konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji. Zarządzanie potencjałem społecznym jest efektywnym i pożytecznym narzędziem, którym musimy nauczyć się posługiwać, by stawić czoło konkurencji na rynku krajowym lub by skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników, oddziaływujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych, jak i na metody ich rozwiązywania (patrz rys.3). Wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi tworzą trzy główne wyznaczniki, a mianowicie: strategia organizacji, struktura organizacyjna oraz kultura organizacyjna. Oznacza to, że wszelkie działania odnoszące się do funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi powinny uwzględniać strategię firmy, jej rozwiązania strukturalne oraz specyficzną dla niej kulturę organizacyjną. Pozostałe czynniki, które są nieobojętne dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, można podzielić na pięć grup, tworzących uwarunkowania techniczne, ekonomiczne, prawne, społeczno-kulturowe i ekologiczne [7].

Uwarunkowania techniczne

Wpływ czynników technicznych wyraża się w postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji, doskonaleniu istniejących i rozwija-

---

[7] Zob. A. Pocztowski, wyd. cyt., s.31-34.

niu nowych technologii produkcji. Również w sferze pracy biurowej zaznacza się szybki postęp techniczny, przede wszystkim przez coraz szersze stosowanie komputerów i innych maszyn biurowych usprawniających przebieg wykonywanych tam prac i podnoszących wydajność.

Jest to z jednej strony niezbędny warunek funkcjonowania nowoczesnej organizacji, ale z drugiej strony wprowadzany do organizacji postęp techniczny jest nieobojętny dla zatrudnionych tam pracowników. Prowadzi do poprawy warunków pracy i pełniejszego zaspokajania indywidualnych potrzeb socjalnych. Praca staje się mniej niebezpieczna i mało uciążliwa, spełnia się tym samym postulat humanizacji pracy. Jednocześnie wprowadzane innowacje techniczne powodują konieczność permanentnego dostosowania się ludzi do skutków zmian technicznych. Zachodzi zatem konieczność ciągłego aktualizowania, a czasem nawet zmiany kwalifikacji zawodowych i zachowań pracowników w procesie pracy. Występuje proces ciągłej modernizacji stanowisk pracy, a przez to mamy do czynienia często ze zjawiskiem likwidacji pewnych stanowisk pracy, co powoduje reperkusje dla zatrudnionego personelu. Zmieniające się wymogi stanowisk pracy wobec pracowników powodują potrzebę rozwijania określonych elementów ich potencjału pracy, a w przypadku likwidacji stanowisk pracy muszą być podejmowane takie działania, aby pracownik mógł podjąć pracę na innym stanowisku lub nawet jeżeli zostanie zwolniony, to dysponując odpowiednim potencjałem pracy łatwiej będzie mu uzyskać pracę w innym przedsiębiorstwie. Znaczenie rozwoju potencjału pracy nie sprowadza się tylko do łagodzenia skutków zmian technicznych, ale przyczynia się przede wszystkim do skutecznego wprowadzania tych zmian w przedsiębiorstwie. Jednym z warunków efektywnego wprowadzania innowacji technicznych jest istnienie personelu dysponującego odpowiednimi kwalifikacjami i motywacją do pracy.

Oznacza to potrzebę co najmniej równoległego planowania i realizowania przedsięwzięć w sferze zarządzania zasobami ludzkimi i w zakresie kreowania i wprowadzania zmian technicznych.

Uwarunkowania ekonomiczne

Do uwarunkowań ekonomicznych, wpływających na realizację poszczególnych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, zaliczyć należy: istniejący w danym kraju system gospodarczy, sytuację ekonomiczną, koniunkturę, konkurencję na rynku, sytuację na rynku pracy, branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, wielkość i sytuację finansową przedsiębiorstwa, poziom wydajności pracy.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w systemie gospodarki rynkowej prowadzą swoją działalność w warunkach większej lub mniejszej, ale z reguły rosnącej konkurencji oraz w warunkach zmieniającej się koniunktury na produkowane przez nich wyroby lub świadczone usługi. Aby sprostać tym wyzwaniom, każde przedsiębiorstwo doskonali swoją produkcję, a jednocześnie dąży do optymalizacji jej kosztów. Przy tak określonych założeniach wymagane jest dysponowanie także odpowiednim pod względem liczby i jakości personelem. W gospodarce rynkowej, nawet o ustabilizowanym poziomie rozwoju, gdzie utrzymuje się pewien margines bezrobocia, trudno jest znaleźć na rynku pracy pracowników o wysokim potencjale kwalifikacyjnym i motywacyjnym. Trudności te potęgują się zwłaszcza w okresach wzrastającej koniunktury. Musimy przy tym mieć świadomość, że wyposażenie personelu w wymagane elementy potencjału pracy wymaga określonego czasu i nakładów finansowych. Znaczenia nabiera zatem aktywna polityka personalna, której kierunki określane są także przez czynniki ekonomiczne.

Uwarunkowania prawne

Uwarunkowania prawne obejmują ogół regulacji prawnych dotyczących zasobów ludzkich realizujących działalność produkcyjną bądź usługową w przedsiębiorstwie oraz sposób ich egzekwowania. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim przepisy prawa pracy, ustawy o przedsiębiorstwie, związkach zawodowych, samorządzie, a także ustawy o zatrudnieniu, regulacje prawne w zakresie polityki społecznej i polityki kształcenia. Istotne znaczenie

mają również kompetencje prawne funkcjonujących w przedsiębiorstwie organizacji. Regulacje prawne określają zakres ich współuczestnictwa w podejmowaniu określonych decyzji, np. w zakresie ilościowych, jakościowych, czasowych i przestrzennych aspektów zatrudnienia ludzi. Istniejące regulacje prawne oraz ich stosowanie w praktyce stanowią warunki ograniczające w procesie formowania celów i wyboru metod ich realizacji we wszystkich obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi.

Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Do czynników społeczno-kulturowych, rzutujących na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy, zaliczyć należy w pierwszej kolejności dominującą w danym społeczeństwie filozofię życia, a w niej miejsce i znaczenie pracy. Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych, określających ich stosunek do takich aspektów pracy, jak: kariera zawodowa, status społeczny, ruchliwość pracownicza, adaptacja do zmian technicznych i organizacyjnych. Do istotnych czynników w kontekście decyzji podejmowanych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi należą preferencje ludności w zakresie dokonywania wyboru między zwiększonym wymiarem czasu wolnego a gotowością zwiększenia aktywności zawodowej, celem osiągnięcia określonych zamierzeń zawodowych. Wpływają one bowiem na rozmiary podaży zasobów pracy w danym społeczeństwie, a co za tym idzie, na sposób podejścia do zarządzania nimi w mniejszym lub większym wymiarze.

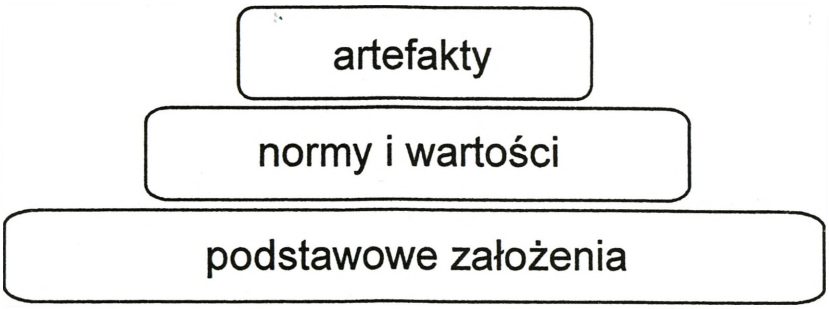
Do czynników społeczno-kulturowych należy również tzw. kultura organizacyjna[8], która obejmuje ogół norm, wartości, zasad, wzorców zachowań charakterystycznych dla zatrudnionych w danej organizacji i oddziałujących na ich działania i zachowania.

---

[8] Zob. M. Kostera, wyd. cyt., s.10-22.

Do oceny zachowań ludzi w rozumieniu kultury organizacyjnej służy model kultury według Edgara Scheina, który wyróżnia jej trzy poziomy, tj. artefakty, normy i wartości oraz podstawowe założenia kulturowe (rys.2).

Kultura organizacji stanowi podłoże dla stosownego podejścia w rozwiązywaniu problemów powstających w poszczególnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi



Rys.2. Model kultury według E. Scheina

Uwarunkowania ekologiczne

Pod pojęciem uwarunkowań ekologicznych należy rozumieć ogół czynników fizycznych środowiska pracy oraz warunków życia ludzi. Zaliczamy do nich m.in.: stan czystości powietrza, wody, ziemi, warunki klimatyczne, urządzenia infrastruktury w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz środowiska pracy, przepisy prawne dotyczące zasad ochrony środowiska.

Czynniki te oddziałują na formułowanie celów i dobór metod także w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Jako przykład można tu podać sytuację, w której ze względów ekologicznych dochodzi do redukcji pewnych stanowisk pracy, a co za tym idzie także redukcji personelu. Zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest w takim przypadku podjęcie określonych

działań minimalizujących uboczne skutki likwidacji tych stanowisk pracy, głównie poprzez stworzenie zainteresowanym pracownikom nowych możliwości wykonywania pracy.

Uwarunkowania ekologiczne mogą poza tym wpływać w sposób pośredni na kierunki rozwoju potencjału pracy w określonych grupach zawodowych.

Rozwój nowych produktów i technologii, uwzględniających wymogi ochrony środowiska naturalnego, jak i ich stosowanie w praktyce wymaga m.in. istnienia i rozwijania nowych kwalifikacji zawodowych pracowników oraz kształtowania odpowiednich postaw i zachowań w miejscu pracy i poza nim.

Rys. 3. Czynniki warunkujące zarządzanie zasobami ludzkimi

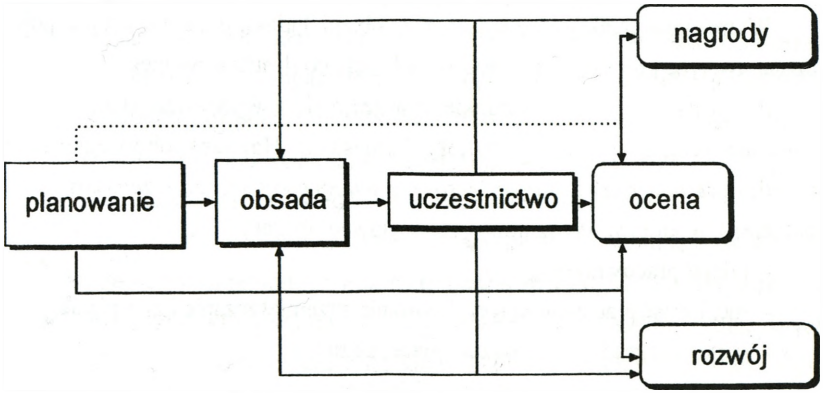
3. FILOZOFIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie potencjałem społecznym jest procesem ciągłym i trudno byłoby mówić o jednolitym podejściu do tego problemu, bądź o jednej koncepcji czy też filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Aby dokładniej zrozumieć istotę systemu personalnego, należy wyszczególnić tworzące go elementy.

Na proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie składa się:

- planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacja i selekcja (obsada stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i jego organizacjami),
- ocena (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywacja pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji).

Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji.



Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1996, s.458.

Rys.4. Elementy systemu personalnego organizacji

Poszukiwanie efektywnego sposobu realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji można sprowadzić do wskazania dwu podstawowych modeli, które eksponują różnice, jakie występują w nawet modelowym ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi. Są to model Michigan i model harwardzki[9].

Model Michigan był efektem badań prowadzonych przez Uniwersytet w tym mieście i opierał się na założeniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest integralną częścią strategii przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjnej. Nadrzędną rolę przyznano w tej koncepcji strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. Podejście takie jest jednak prezentacją tylko jednostronnego ujęcia występujących relacji.

W modelu tym wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

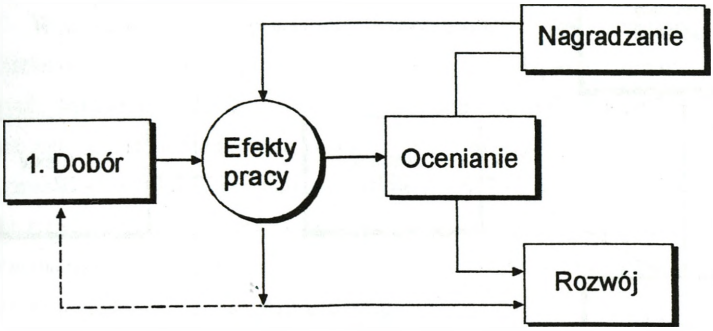
Wymienione funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są wzajemnie połączone, tworząc proces (cykl) zasobów ludzkich, co ilustruje rysunek 5.

Powstanie modelu harwardzkiego wiązało się z wprowadzeniem w 1981 roku do programu studiów Szkoły Biznesu w Harward obowiązkowego przedmiotu pod nazwą *human resource mangement (zarządzanie zasobami ludzkimi)*, w którym wyróżniono cztery główne obszary:

- udział pracowników,
- ruchliwość pracowniczą (przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie),
- system nagradzania (bodźce, płace, udziały),
- organizację pracy (strukturyzację pracy).

---

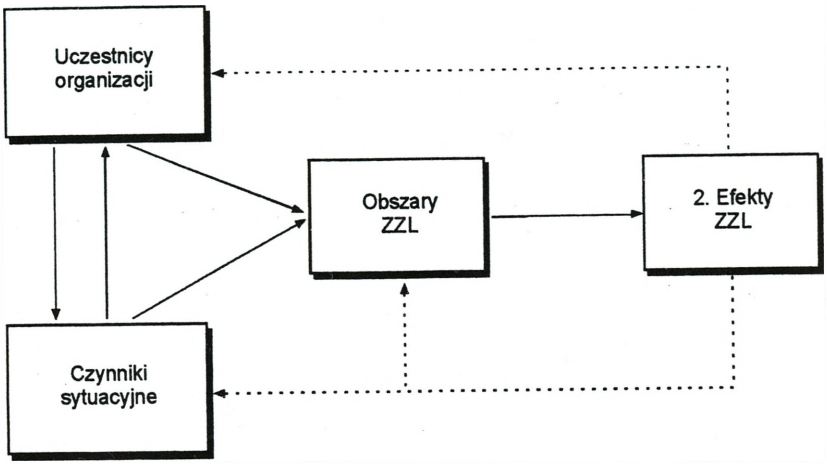
[9] Zob. A Pocztowski, wyd. cyt., s. 14.



Rys.5. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

W tym modelu przyjęto, że wymienione obszary zarządzania zasobami ludzkimi stanowią przedmiot zainteresowania wszystkich uczestników organizacji (od akcjonariuszy, poprzez pracowników, związki zawodowe aż do organów państwowych i samorządowych) oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak: struktury zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, ogólna filozofia zarządzania, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo, system wartości. Ponadto zwrócono uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą zarówno skutki bezpośrednie (produktywność, zaangażowanie, współpraca), jak i pośrednie (zadowolenie, efektywność organizacji, dobrobyt), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do uczestników organizacji, jak i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności (rys.6).

Za główne zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych wcześniej obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie jest wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania.



Rys.6. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Autorzy harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi wymieniają trzy możliwe warianty realizacji tego zadania, określane jako biurokracja, rynek i klan[10].

W wariancie „biurokracja" pracownik traktowany jest jako podwładny. Jego możliwości udziału w życiu organizacji są ograniczone do drogi służbowej. Przemieszczenia pracownicze przebiegają głównie wewnątrz komórek funkcjonalnych. Wynagradzanie odbywa się na podstawie wymogów stanowiska pracy. Organizacja pracy charakteryzuje się wysokim stopniem podziału pracy oraz integracją poprzez hierarchię.

W wariancie „rynek" pracownik traktowany jest jako pracobiorca. Udział w życiu organizacji wyznaczany jest ramami umowy o pracę. Przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie odbywa się na podstawie wymogów organizacji. Podstawę wynagradzania stanowią osiągnięte efekty pracy. Cechą charaktery-

---

[10] Zob. A. Pocztowski, wyd. cyt., s.15-17.

styczną organizacji pracy są zlecenia, zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom.

W wariancie „klan" pracownik traktowany jest jako członek organizacji. Udział w życiu organizacji możliwy jest przez udział w grupach projektowych, naradach, kołach jakości. Realizowana jest polityka stabilnego i długotrwałego zatrudniania pracowników oraz poziome i pionowe przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy oraz kompetencje pracownika, istnieją możliwości udziału pracowników w zysku firmy. Dla organizacji pracy charakterystyczne jest scalanie pracy oraz samosterujące grupy.

Koncepcje zaprezentowane przez Amerykanów dały początek i wyznaczyły kierunek dalszych badań w tej dziedzinie. W poszczególnych krajach prowadzący badania nad tą sferą zarządzania starają się uwzględniać istniejące u nich sytuację gospodarczą, tradycje i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej, uwarunkowania kulturowe oraz specyfikę określania podobnych lub tych samych problemów w różnych językach.

W Wielkiej Brytanii np. obserwuje się ewolucję funkcji personalnej od zarządzania personelem w kierunku zarządzania zasobami ludzkimi. Ten drugi termin jest chętniej stosowany chociażby po to, aby odciąć się od nienajlepiej przyjętego wizerunku zarządzania personelem na gruncie angielskim w przeszłości, jak i uniknąć stosowania terminu „siła robocza", co uwłaczało godności pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast orientuje się w pierwszej kolejności według potrzeb firmy w zakresie pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich, akcentując takie sprawy, jak jakość, elastyczność, strategiczną integrację funkcji personalnej, którą uznaje się za podobną do innych aspektów zarządzania firmą, wychodząc z założenia, że zapewnienie organizacji wymaganej ilości i jakości zasobów ludzkich jest ważniejsze niż ingerowanie w osobiste sprawy ludzi.

W literaturze niemieckiej najczęściej używanymi pojęciami do określenia funkcji personalnej są „gospodarka personalna" (*Presonalwirtschaft*) i „za-

rządzanie personelem" (*Personalmanagement*). Istnieją również koncepcje modelowego ujęcia zagadnień mieszczących się w zakresie tych pojęć. Do najczęściej wymienianych w literaturze modelowych ujęć przedmiotu należą Zürichermodel i Stuttgartermodel. W Zürichermodel traktuje się zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcję zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest generowanie i wykorzystanie potencjału ludzkiego przy uwzględnieniu aspektów zarządzania. Z kolei w Stuttgartermodel wymienia się następujące instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi: krótko- i długookresowe planowanie personelu, marketing personalny i dobór pracowników, trening i rozwój personelu, ocenianie efektów pracy, bodźce materialne, sondaże personelu, badanie rynku pracy.

Literatura francuska funkcję personalną określa jako zarządzanie zasobami ludzkimi i rozpatruje ją w kontekście kompleksowego zarządzania jakością bądź grupowych form organizacji. We francuskiej koncepcji zarządzania wyróżnia się następujące elementy składowe: pozyskiwanie i zwalnianie pracowników, rozwój personelu, poprawę warunków i stosunków pracy, ocenianie pracowników, wynagradzanie pracowników według wymogów stanowiska pracy oraz efektów pracy.

Ten przegląd współczesnych trendów kształtowania się funkcji personalnej nie byłby pełny bez ukazania japońskich koncepcji zarządzania personelem, gdyż w sprawowaniu tej funkcji upatruje się jedno z głównych źródeł sukcesów gospodarczych japońskich firm.

Charakterystyczną cechą, zarówno teoretycznego jak i praktycznego stosowania funkcji personalnej, jest jej rozpatrywanie w szerszej perspektywie zarządzania firmą i tkwi ona mocno w uwarunkowaniach historyczno-kulturowych, z których wywodzi się wyznawana filozofia zarządzania. Wyraża się ona w sposobie podejmowania decyzji według dwóch głównych zasad:

- „*nemawashi*", co oznacza informowanie pracowników i zasięganie ich opinii,

- „*ringi*", czyli formalne procedury wypracowania decyzji z dołu do góry, które po akceptacji przez najwyższy szczebel zarządzania zostają wykonane.

W odniesieniu do kwestii personalnych szczególne znaczenie mają trzy zasady:

- dożywotnie zatrudnianie pracowników należących do tzw. trzonu załogi,
- zasada starszeństwa przy wynagradzaniu i awansowaniu,
- funkcjonowanie zorientowanych na consensus zakładowych organizacji związkowych.

Wymienione zasady, określające filozofię zarządzania, stanowią podłoże dla sposobu realizacji poszczególnych zadań personalnych lub, inaczej mówiąc, dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzuje się ona następującymi cechami:

- długookresowym planowaniem zasobów ludzkich, wkomponowanych w planowanie przedsiębiorstwa,
- rekrutowaniem absolwentów szkół na podstawie kryteriów danej kultury organizacyjnej,
- aktywnym, wewnątrzzakładowym rozwojem personelu,
- wysoką elastycznością personelu, integracją zadań, grupowymi formami organizacji pracy,
- wynagradzaniem i awansowaniem według zasady starszeństwa i efektów pracy,
- wzmożoną ruchliwością wewnątrz organizacji, jak również powiązanych z nią innych firm,
- rozwiniętym systemem stałego doskonalenia procesu pracy,
- rozwiniętym systemem świadczeń socjalnych,
- dominującą rolą menadżera liniowego w spełnianiu zadań personalnych i usługową rolą komórki personalnej.

Nie znaczy to, że ten system sprawowania funkcji personalnej nie posiada wad. Oprócz gwarancji wszystkim miejsca pracy i możliwości rozwoju potencjału pracy system ten wymusza dużą zależność od danej organizacji,

powoduje stres wywoływany silnym wpływem grupy, występuje zacieranie się kompetencji i odpowiedzialności jednostki, występuje demotywacja wynikająca z zasady starszeństwa. To co dla ludzi jest negatywne, dla organizacji jest korzystnym rozwiązaniem, gdyż pozwala szybko wprowadzać innowacje i dostosowywać się do zmian sytuacji na rynku, jednak przy zmniejszonej kreatywności i inicjatywności pracowników.

Dzieje się tak dlatego, że preferowane są grupowe formy organizacji pracy oraz funkcjonowanie struktur nieformalnych.

Gdyby próbować określić, w jakim kierunku zmierza kształtowanie się funkcji personalnej w Polsce, to opierając się na najnowszych opracowaniach można przyjąć, że podejmowane są już próby ujmowania i nazywania całokształtu spraw składających się na funkcję personalną organizacji w sposób zbliżony do ujęć stosowanych w Europie Zachodniej.

Wygląda więc na to, że filozofia i logika biurokracji profesjonalnej ma przed sobą wiele jeszcze pięknych dni i że nic nie jest w stanie zahamować jej rozprzestrzeniania się. Zapewne era biurokracji profesjonalnej nieszybko się zakończy, chociaż pojawiają się już pierwsze symptomy, zapowiadające rewolucję. Są to zarówno symptomy intelektualne, jak i (co ważniejsze) ekonomiczne[11].

Po pierwsze, rodzi się nowa filozofia zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacjach, czyli wspomniana we wstępie filozofia ery postindustrialnej (nazwy takiej używają francuscy socjologowie organizacji). Istotą jej jest powrót do prostoty, podmiotowości ludzi pracujących w małych, względnie autonomicznych zespołach oraz zarządzanie „przez kulturę".

Po drugie, rynki zachodnie z coraz większym powodzeniem atakowane są przez firmy azjatyckie (zwłaszcza japońskie), których infekcja biurokracji

---

[11] K. Bolesta-Kukułka, *Zasoby czy potencjał (2) Filozofia zarządzania potencjałem społecznym*, w: Personel Nr 12 z 1995.

profesjonalnej nie dotknęła z przyczyn kulturowych i swoim potencjałem społecznym zawsze zarządzali inaczej. Procesy gospodarcze w wysoko rozwiniętych krajach zachodnioeuropejskich też dają do myślenia. W takich np. krajach, jak Niemcy, Francja czy Holandia sektor spółdzielczości wytwarza już ponad 40% dochodu narodowego brutto, a są to organizacje z reguły małe, samorządne i dalekie od reguł biurokracji profesjonalnej. We Włoszech powstają bardzo sprawnie działające regionalne skupiska małych producentów, połączonych w sieć koordynowaną tylko w celu racjonalizowania zakupów i sprzedaży.

Po trzecie, sami „bohaterowie" zaczynają być zmęczeni bezpodmiotową grą w zasoby ludzkie. Wyrastają powoli z „krótkich spodenek" harcerzyków bawiących się sobą i innymi ludźmi. Dostrzegają, że wciągnięto ich w grę i rolę, których sens jest im nieznany; że stają się umundurowanymi „japiszonami" (spolszczona przez prof. Miodka wersja angielskiego słowa „*juppies*"), z maską wytrenowanej asertywności i na stałe przylepionym do twarzy uśmiechem; że obowiązujące reguły gry zamieniają ich w pracoholików, którym nie wystarcza czasu dla rodziny i przyjaciół, natomiast muszą go znaleźć na obowiązkowe „hobby", bo w każdym kwestionariuszu wywiadu wstępnego z kandydatem na pracownika znajduje się standardowe pytanie: „Jakie masz hobby?" (wyniki badań socjologicznych prowadzonych w Stanach Zjednoczonych pokazują negowanie przez młodych Amerykanów modelu „*juppie*").

Symptomy te wydają się potwierdzać pewną historyczną prawidłowość, że każdy system (społeczny czy organizacyjny) doprowadzony do skrajnej formuły swojej logiki w pewnym momencie nieuchronnie zaczyna poszukiwać jej antytezy. W przypadku omawianej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi jej antytezą może być postindustrialna filozofia zarządzania potencjałem społecznym. Taki właśnie termin najlepiej odpowiada istocie nowej filozofii zarządzania czynnikiem ludzkim.

Dobór i trenowanie ludzi pod kątem skompletowania „portfela kompetencji" to jeszcze nie wszystko to dopiero potencjał społeczny organizacji. Żeby potencjał ten uruchomić (a właściwie uruchamiać nieustannie), nie wystarczy zarządzanie „przez procedury". Ludzie zmuszani do ich dokładnego stosowania zatracają samodzielność, oduczają się myślenia, zapominają, czego się wcześniej nauczyli. Ich rzeczywisty potencjał wcale nie wzrasta, ale maleje, pomimo ogromnych nakładów na różnego typu „treningi".

Filozofia postindustrialna jest intelektualną próbą powrotu do człowieka, który dopiero wówczas, gdy jest traktowany podmiotowo i całościowo (wraz ze swoimi emocjami, motywacjami, uzdolnieniami twórczymi i niepowtarzalnością), zaczyna stanowić najważniejszy i nie dający się niczym zastąpić czynnik funkcjonowania każdej organizacji. Jest to także filozofia zespołowości.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi nowe ujęcie funkcji personalnej w stosunku do praktykowanych i różnie określanych działań wobec ludzi funkcjonujących w określonej organizacji. Przy czym należy przyjąć, iż wkład poszczególnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi do usprawnienia funkcji personalnej w firmie polega głównie na rozszerzeniu sposobu widzenia spraw personalnych w firmie i podkreśleniu kluczowej roli ludzi we współczesnych organizacjach, na uwrażliwieniu teoretyków i praktyków na te sprawy, na kreowaniu nowej filozofii zarządzania. Natomiast jeśli chodzi o instrumenty czy też techniczne aspekty sprawowania funkcji personalnej, to przytoczone koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi nie wychodzą poza znane i stosowane, aczkolwiek w różnym zakresie, narzędzia.

Do uniwersalnych cech wyróżniających koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi spośród innych, wcześniejszych ujęć funkcji personalnej, zaliczyć należy następujące założenia:

- ludzie stanowią najcenniejszy zasób organizacji i klucz do jej sukcesu,
- cele, polityka w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, powinny być zintegrowane z misją i strategią organizacji,

- rozwiązywanie kwestii personalnych odbywa się na podłożu kultury organizacji, która sama powinna być odpowiednio kształtowana,

- rozwijany jest współudział pracowników, ich zaangażowanie w sprawy firmy oraz pozytywny stosunek do dokonywanych zmian,

- następuje decentralizacja funkcji personalnej poprzez przekazywanie uprawnień menadżerom liniowym,

- pożądana jest indywidualizacja stosunków pracy.

Przedstawione założenia stanowią teoretyczny fundament,swego rodzaju filozofię zarządzania zasobami ludzkimi.

4. STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

O strategicznym zarządzaniu potencjałem społecznym mówi się od niedawna. Ta rola funkcji personalnej została dostrzeżona przez praktyków dopiero w latach osiemdziesiątych[12]. Formułowanie strategii personalnej traktowane bywa jako integralna część przyjętej strategii działania firmy, bądź w wielu firmach przyjmuje się zasadę, że wśród celów strategicznych wymienia się też cele polityki personalnej. Przyczyn takiego podejścia można doszukiwać się w następujących okolicznościach:

a) Nasilenie międzynarodowej konkurencji sprawia, że stały wzrost produktywności jest konieczny dla utrzymania się na rynku. W obecnej fazie rozwoju gospodarki światowej wszystkie klasyczne sposoby zwiększania produktywności, tj. racjonalizacja pracy, wzrost bezpośredniej wydajności na stanowisku roboczym, racjonalizacja struktur itd., przestały być atutami w grze konkurencyjnej. Poszukuje się więc nowych sposobów pobudzania wzrostu produktywności. Jednym z nich jest strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym.

b) Wielkość i złożoność współczesnych organizacji powoduje, że metoda „intuicyjna" w zarządzaniu przestaje się sprawdzać. Nowoczesne organizacje są gigantami, niezwykle trudnymi do sprawnego zarządzania. Nieuchronna wydaje się biurokracja, której efektem jest wiele negatywnych zjawisk, powodujących usztywnienie organizacji i blokadę procesów decyzyjnych. To z kolei może doprowadzić do wyeliminowania organizacji z gry na rozwiniętym rynku globalnym. Zarządzanie potencjałem społecznym w sposób inny niż tradycyjny, formułowanie strategii personalnej i ścisła współpraca funkcji

---

[12] Zob. E. McKennea, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s.31.

personalnej przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa umożliwia uniknięcie tego niebezpieczeństwa.

c) Powolniejszy wzrost organizacji odbiera tradycyjnej funkcji personalnej klasyczny zestaw bodźców, do których należały szybkie awanse pionowe. Konieczne staje się wypracowanie nowego zestawu bodźców i dostosowanie go do zmienionych warunków. W obecnej sytuacji rynkowej tradycyjna polityka personalna nie może zapewnić bezpieczeństwa zatrudnienia. Aby realizacja tego ważnego zadania była możliwa, konieczne jest przyjęcie nowej perspektywy w zarządzaniu potencjałem społecznym.

d) Większa ingerencja państwa w politykę personalną przedsiębiorstw, nie tylko w krajach europejskich , powoduje konieczność dostosowania się przedsiębiorstw do tej sytuacji. Ustawy chroniące zatrudnienie, równość szans, prywatność pracownika itd. zmuszają przedsiębiorstwa do rezygnacji z niektórych tradycyjnie stosowanych praktyk i zastępowania ich nowymi. Jednocześnie rozwój ustawodawstwa w dziedzinie prawa pracy i prawa związkowego w wielu krajach zmusza przedsiębiorstwa do uwzględniania tego czynnika w dłuższym okresie.

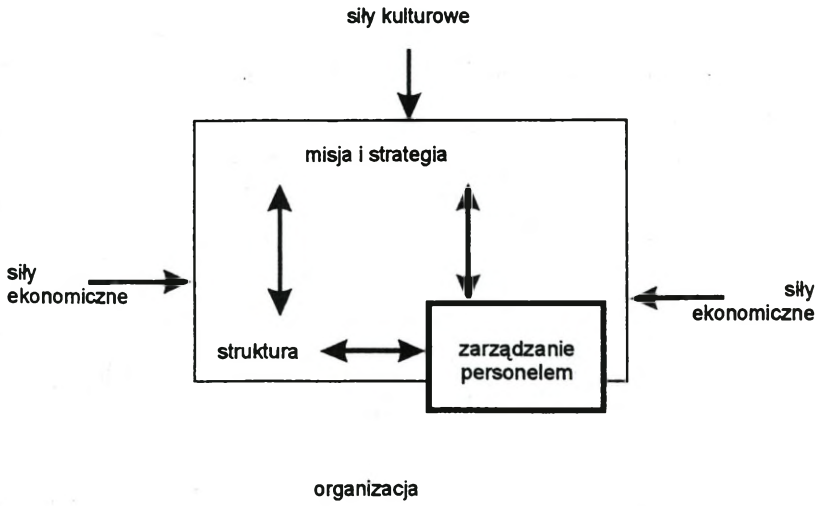
e) Wyższy poziom wykształcenia siły roboczej, wyższe aspiracje społeczne i zmiana w systemie wartości sprawiają, że nowoczesne przedsiębiorstwo ma do czynienia z całkiem nową jakością pracowników. Występuje coraz większy wzrost aspiracji i oczekiwań co do kariery i samorealizacji w pracy. Stare założenia dotyczące pracownika i jego motywacji już się nie sprawdzają. Narzędzia motywacji muszą być coraz bardziej wyrafinowane. Jest to działanie opłacalne, ponieważ nowoczesny pracownik jest potencjalnym źródłem cennych dla organizacji właściwości, takich jak innowacyjność, twórczość itp.

f) Zmiany demograficzne siły roboczej. Daje się zauważać systematyczny wzrost udziału kobiet i mniejszości etnicznych w strukturze siły roboczej. Powoduje to konieczność zmian w tradycyjnej polityce personalnej. Starzenie się niektórych społeczeństw staje się także istotnym czynnikiem, który należy

brać pod uwagę przy sporządzaniu planów zatrudnienia. Plany personalne przedsiębiorstw przygotowuje się na najwyższym szczeblu i dopasowuje do strategii organizacji, tak by w grze o przyszły rynek wyprzedzać konkurentów w ich zamierzeniach.

Rolę zarządzania potencjałem społecznym w nowoczesnym przedsiębiorstwie ukazuje model zarządzania strategicznego (rys. 7).

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i personelem. Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest dążenie do stanu, w którym wszystko – czyli tradycja,



Rys. 7. Model zarządzania potencjałem społecznym organizacji

styl pracy i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych – zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu[13].

Zarządzanie potencjałem społecznym powinno, według nowego modelu, odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji. Z jednej strony, strategia personelu może wyznaczać kierunek organizacji jako całości – może sama w sobie zawierać strategiczny atut konkurencyjny. Z drugiej strony – system personalny, podobnie jak struktura, powinien być tak skomponowany, by maksymalnie umożliwić realizację strategii. Przy realizacji założonej strategii zazwyczaj bazuje się na takich cechach organizacji, które zagwarantują przewagę w walce konkurencyjnej na rynku. Najczęściej wykorzystywanym atutem w takiej walce jest marka firmy lub wyrobu oraz cena. Ostatnio jednak coraz częściej w tej walce wykorzystuje się potencjał społeczny. Jest to bardzo korzystny sposób, zważywszy, że wdrożenie systemu personalnego lub jego zmiana trwają bardzo długo, około siedmiu lat. Kto pierwszy wpadnie na dobry pomysł (np. wprowadzenie systemu personalnego wspierającego przedsiębiorczość), może liczyć na to, że konkurenci nieprędko go powielą. Tym bardziej, że skopiowanie cudzego systemu personalnego jest bardzo trudne, ponieważ unikalni są ludzie, jak i kultury organizacyjne (np. trudno byłoby adoptować system japoński w polskich warunkach społecznych).

W celu przygotowania strategii personalnej sporządza się plan strategiczny personelu, podobnie jak to czyni się w przypadku planu strategicznego organizacji. Najpierw wytyczamy ogólne cele, jakie chcemy zrealizować w okresie planistycznym (dokąd chcemy dojść? kim chcemy być po upływie okresu planistycznego?). Następnie przekładamy ogólne cele strategiczne na kategorie społeczne. Kolejnym krokiem jest diagnoza aktualnego stanu potencjału społecznego. Diagnozę zazwyczaj przeprowadza się w kategorii

---

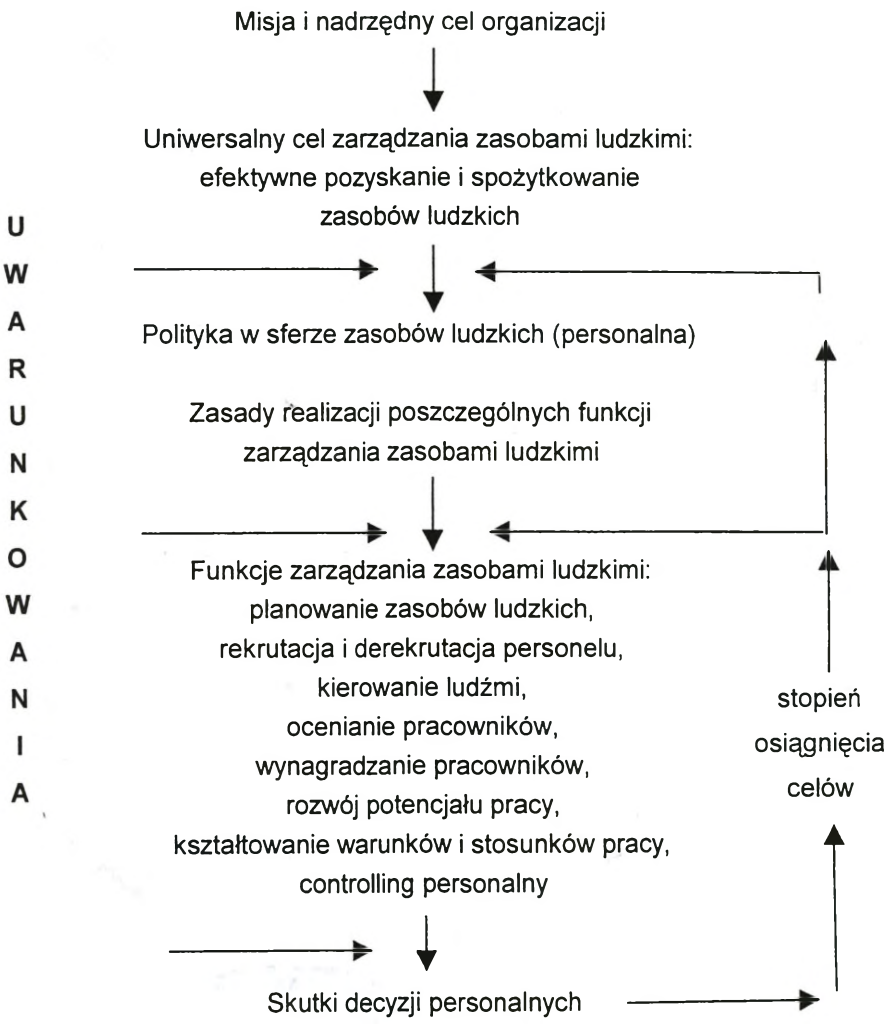
[13] Zob szerzej, M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.56-70.

silnych i słabych stron podsystemu ludzkiego. Silnymi stronami mogą być: wysoki poziom wykształcenia, lojalność, doświadczenie. Do słabych stron zaliczyć można wysoką średnią wieku pracowników, konserwatyzm.

Podstawą diagnozy mogą być dokumenty działów personalnych, dyskusja w gronie dyrektorów i specjalistów personalnych wyższego szczebla oraz innych przedstawicieli dyrekcji. Taką samą sesję możemy zorganizować w celu dokonania prognozy otoczenia funkcji personalnej w kategoriach szans i zagrożeń. W tym przypadku konieczne jest ustalenie listy szans i zagrożeń w otoczeniu. Szansami dla systemu personalnego mogą być: rynek pracodawcy, struktura demograficzna (wielu młodych ludzi na rynku pracy), rosnąca siła związku pracodawców i innych organizacji reprezentujących interesy przedsiębiorstw. Zagrożeniami zaś będą: słaby poziom kształcenia publicznego, niska kultura negocjacyjna związków zawodowych, niejasne prawodawstwo, zagraniczne przedsiębiorstwa oferujące dobrym pracownikom bardzo wysokie płace itp. Kolejnym krokiem jest przygotowanie kilku scenariuszy postępowania mającego umożliwić osiągnięcie celów w taki sposób, aby maksymalnie wykorzystać silne strony personelu, w miarę możliwości wyeliminować jego słabe strony, wykorzystać szanse w otoczeniu i uniknąć zagrożeń. Decyzję o wyborze jednego ze scenariuszy podejmuje osoba z kierownictwa odpowiedzialna za sprawy personalne. Na podstawie przyjętej strategii sporządza się plany personelu. Plany strategiczne personelu są rozwijane i konkretyzowane w postaci planów taktycznych i operacyjnych.

W oparciu o tak przedstawioną koncepcje strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi można określić jego główne cechy, którymi są:

- planowanie,
- jednolite podejście do kwestii modelu i systemu zarządzania personelem, oparte na określonej polityce zatrudnienia siły roboczej, częstokroć popartej swego rodzaju filozofią,
- działania i zasady zarządzania zasobami ludzkimi pozostające w zgodności z jasno określoną strategią ekonomiczną firmy,



Rys.8. Ogólny model zarządzania zasobami ludzkimi

- postrzeganie personelu jako strategicznego źródła osiągnięcia przewagi ekonomicznej nad konkurencją.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie nic nie dzieje się przypadkowo, żadna decyzja nie jest podejmowana w oderwaniu od strategii. Wszystko, co dzieje się w organizacji, odnoszone jest do jej strategii i oceniane pod kątem wytyczonych celów.