

Artykuł pochodzi z publikacji: *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016

# Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dodanej organizacji

*Wiesław Harasim<sup>1</sup>*

## Abstrakt

W artykule podjęto próbę zdefiniowania obszarów istotnych dla strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Zaprezentowano strukturę i istotę zarządzania zasobami ludzkim wraz z podstawowymi modelami. W końcowej części artykułu przedstawiono istotne elementy wpływające na tworzenie wartości dodanej organizacji.

**Słowa kluczowe:** strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, kreowanie wartości organizacji.

## 1. Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi (human resource management) pojawiło się w literaturze związanej z tematyką zarządzania w latach siedemdziesiątych XX wieku. Zaczęło ono wtedy powoli wypierać używane dotąd pojęcie zarządzania personelem co spowodowało

---

<sup>1</sup> prof. nzw. dr hab., Rektor Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie oraz Dyrektor Instytutu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Przewodniczący Rady Naukowej w Instytucie Biznesu w Warszawie, ekspert w komisji oceniającej projekty unijne, wykładowca – trener, doradca.

wane było zmianą podejścia do zatrudnianych przez przedsiębiorstwa pracowników. W zarządzaniu personelem chodziło głównie o administracyjne kwestie zarządzania ludźmi, z czasem jednak doceniono pracowników traktując ich jako strategiczny i cenny zasób przedsiębiorstwa dlatego trafniejszym określeniem stało się zarządzanie zasobami ludzkimi.<sup>2</sup> Praca ludzka w odróżnieniu od innych czynników wchodzących w skład przedsiębiorstwa jest zasobem bardzo specyficznym i wyróżniającym się:

- niepowtarzalnością cech psychicznych i fizycznych, jakie posiada każdy człowiek,
- zmiennością cech jednostek ludzkich w czasie, które zachodzą pod wpływem ich rozwoju psychicznego, fizycznego i zmieniającymi się warunkami otoczenia i środowiska,
- brakiem możliwości zmagazynowania pracy ludzkiej, co wyraża się bezpowrotną utratą efektów pracy wykonanej przy niepełnym wykorzystaniu kwalifikacji i dyspozycyjności pracownika oraz stratą czasu,
- ograniczonymi możliwościami psychicznymi i fizycznymi działania danego człowieka.<sup>3</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na strategicznym i spójnym podejściu do zarządzania najbardziej wartościowym zasobem organizacji jakim są jej pracownicy, którzy zarówno indywidualnie i zespołowo przyczyniają się do osiągnięcia najważniejszych dla niej celów. Według definicji Storeya ZZL jest to „metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”<sup>4</sup>.

Zarządzanie kadrami jest to zbiór zadań związanych z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, ukierunkowany na dążenie do celów całej organizacji przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb pracowników. W zarządzaniu zasobami ludzkimi postrzega się personel jako podmiot sprawczy przedsiębiorstwa, który kształtuje zespoły pracownicze

---

<sup>2</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi* (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>3</sup> Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Z. Gomółki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 8 – 9.

<sup>4</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19.

z punktu widzenia ich cech jakościowych, zaangażowania, liczebności, osiągniętych wyników oraz siły oddziaływania na organizację. Dziedzina ta zajmuje się różnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do kapitału ludzkiego. Zarządzanie zasobami ludzkimi porusza wątki ekonomiczne, organizatorskie, socjologiczne, psychologiczne i inne.<sup>5</sup>

Inne źródło podaje jako zarządzanie zasobami ludzkimi sprecyzowaną koncepcję zarządzania w sferze funkcji personalnej w organizacji, w której pracowników postrzega się jako składnik aktywów przedsiębiorstwa oraz źródło jego konkurencyjności. Zaleca się w tej teorii także strategiczne powiązywanie spraw personalnych z interesami biznesowymi firmy. W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi przypisuje się kierownikom liniowym aktywną rolę w rozwiązywaniu problemów personalnych. Dążąc do osiągnięcia wyznaczonych przez organizację celów należy zwrócić uwagę m.in. na:

- kształtowanie i usprawnianie kultury organizacyjnej,
- budowanie zaangażowania personelu,
- integracje procesów personalnych.<sup>6</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi określić można również jako proces, który składa się z logicznie powiązanych ze sobą czynności. Działania te są wykonywane w określonym miejscu i czasie oraz mają za zadanie pomóc organizacji w zapewnieniu odpowiedniej grupy pracowników o pożądanym kwalifikacjach zawodowych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi wymienił można trzy wymiary: funkcjonalny, instytucjonalny oraz instrumentalny. W pierwszym wymiarze skupia się ono na ciągu funkcji lub czynności niezbędnych przy realizacji celów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pojęcie to w odniesieniu do wymiaru instytucjonalnego odnosi się do podmiotów posiadających uprawnienia do podejmowania decyzji dotyczących pracowników oraz wzajemnych powiązań pomiędzy nimi. Ostatni z wymienionych wymiar zarządzania zasobami ludzkimi – instrumentalny, opisuje techniki i narzędzia wykorzystywane do realizacji określonych funkcji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 195.

<sup>6</sup> Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34.

<sup>7</sup> Strużyna J., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo IPiSS, Katowice 2008, s. 46.

Zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi skupiają problemy poczynając od zatrudnienia, przez rozwój umiejętności, system nagradzania i karania personelu po kształtowanie właściwych relacji pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą. Można powiedzieć, że ZZL cechuje się:

- dążeniem do zwiększenia zaangażowania pracowników w realizację celów wyznaczonych przez organizację,
- wykorzystywaniem potencjału personelu do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku,
- zaangażowaniem kierownictwa najwyższego szczebla do opracowywania założeń zarządzania zasobami ludzkimi,
- zaangażowaniem kierowników liniowych niższych szczebli do realizacji założeń zarządzania zasobami ludzkimi,
- łączeniem interesów przedsiębiorstwa z potrzebami personelu,
- inwestowaniem w rozwój pracowników poprzez poszerzanie programów szkoleniowych.<sup>8</sup>

Do uniwersalnych cech, które wyróżniają koncepcje dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi od innych, stosowanych wcześniej podejść do funkcji personalnej zaliczyć można:

- traktowanie pracowników jako cennego zasobu przedsiębiorstwa, który należy ciągle rozwijać,
- integracja celów, strategii i polityki w sferze zarządzania kapitałem ludzkim z misją i strategią organizacji,
- kształtowanie kultury organizacyjnej, która jest podłożem rozwiązywania spraw personalnych,
- zwiększanie udziału pracowników w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa,
- decentralizacja decyzji dotyczących personelu przez przekazywanie szerszego zakresu uprawnień kierownikom liniowym,
- indywidualizacja stosunków pracy.<sup>9</sup>

Stosując zintegrowane podejście do zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa są zdolne do podejmowania optymalnych decyzji w zakresie funkcjonowania i działalności oraz do właściwej alokacji swoich zasobów. Efektywne działanie zintegrowanego systemu zarzą-

---

<sup>8</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s.12.

<sup>9</sup> Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2008, s. 35.

dzania ludźmi w organizacji uwarunkowane jest spójnością pomiędzy integracją systemu na poziomie jego filozofii i koncepcji działania a integracją w sferze stosowanych narzędzi. Aby system zarządzania kapitałem ludzkim sprawnie funkcjonował, należy zwrócić uwagę na kompleksowe przygotowanie koncepcji jego działania wynikającej z wartości, wizji i misji organizacji oraz na szczegółowe opracowanie procedur czy instrukcji stosowania poszczególnych narzędzi.<sup>10</sup>

W zarządzaniu kapitałem ludzkim główną rolę o grywają ludzie. Aktywną rolę w realizacji działań związanych z funkcją personalną w organizacji przypisuje się wielu podmiotom. Podmioty te określane są mianem aktorów zarządzania kapitałem ludzkimi. Każdy z nich pełni swoją rolę oraz ma określone zadania. Między wszystkimi podmiotami występują wzajemne powiązania. Do głównych aktorów zarządzania kapitałem ludzkim zaliczyć można m.in.:

- pracowników lub inne osoby realizujące usługę pracy (np. organizacje związkowe),
- dział personalny (kierownik, menedżer personalny),
- menedżer, kierownik operacyjne,
- zarząd przedsiębiorstwa,
- doradca personalny (inny podmiot zewnętrzny).<sup>11</sup>

## 2. Modele zarządzania personelem w organizacji

W literaturze dotyczącej omawianych zagadnień można spotkać różne modele opisujące procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Wychodząc od analizy aktualnego stanu literatury poruszającej ten temat, można wskazać na występowanie co najmniej kilku różniących się nieco pomiędzy sobą modelowych ujęć zarządzania potencjałem społecznym. Pojęcie to zmieniało się wraz z pojawianiem się m.in. nowych teorii z zakresu zagadnień związanych z organizacją i zarządzaniem. W teoriach tych można odnaleźć trzy modele zarządzania ludźmi:

---

<sup>10</sup> Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 155.

<sup>11</sup> Buchelt B., *Znaczenie kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranych procesów realizowanych przez współczesne organizacje*. (W:) *Problemy zarządzania: menedżer i praca kierownicza nr 4/2008* (22), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 60.

- model tradycyjny,
- model stosunków międzyludzkich,
- model zasobów ludzkich.<sup>12</sup>

Pierwszy z wymienionych – model tradycyjny opiera się głównie na założeniach i twierdzeniach naukowej organizacji pracy. Jej twórca był Frederick W. Taylor, który jako pierwszy w celu zwiększenia wydajności wykonywanej przez personel pracy zastosował naukowe podejście do jej organizowania. Polegało ona na stosowaniu najprostszych i najszybszych metod wykonywania poszczególnych czynności w pracy. Poglądy jakimi kierował się Frederick W. Taylor opierały się na następujących zasadach:

- naukowe opracowanie każdego z poszczególnych elementów pracy na danych stanowiskach,
- naukowy dobór pracowników według posiadanych przez nich predyspozycji, a także ich szkolenie dostosowane do pracy wykonywanej na danym stanowisku,
- współpraca pomiędzy kierownictwem, a podległymi mu pracownikami mająca
- na celu zapewnienie należytego stosowania opracowanych wcześniej metod pracy,
- możliwie równy podział pracy oraz odpowiedzialności pomiędzy kadrę kierowniczą i podległych jej pracowników.<sup>13</sup>

Twórca naukowej organizacji pracy wraz z innymi wybitnymi reprezentantami szkoły naukowego zarządzania, takimi jak: F. Gilbreths czy H.L. Gantt zainteresował się m.in. problemami dotyczącymi wzrostu wydajności pracy. W Europie propagatorem twierdzeń F.W. Taylora był badacz francuski H. Le Châtelier, a także przedstawiciel polski K. Adamiecki. Starali się oni poprzez dokładną analizę pracy oraz jej mierzenie wyeliminować zbędne czynności, a dzięki temu dążyć do usprawnienia pracy. Należy zauważyć w tej myśli teoretycznej diametralną zmianę podejścia do motywowania pracowników do wydajniejszej pracy. Groźby utraty pracy jakie były stosowane wcześniej zastąpiono tu propozycją nagradzania pracowników wyróżniających się. Reprezentanci tych poglądów podkreślali także to, jak ważny

<sup>12</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 12.

<sup>13</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 12 – 13.

jest odpowiedni dobór pracowników do wykonywanej przez nich pracy. Traktowali personel jako jeden z głównych czynników wpływających na sprawną i efektywną organizację pracy.<sup>14</sup>

Ostatnie z wymienionych działań polegało na zastosowaniu akordu o zróżnicowanej wysokości stawek w zależności od czasu wykonania danego działania. W przypadku gdy dana osoba nie osiągała poziomu wyznaczonych norm mogła być ukarana poprzez przeniesienie na inne stanowisko lub zwolnienie z pracy.

Analizując poglądy wszystkich badaczy wnoszących wkład w model tradycyjny zarządzania personelem, można wyłonić ogólne założenia opisywanego modelu:

- dla większości osób praca jest z reguły nieprzyjemna,
- ważniejsze dla pracowników jest to ile zarabiają niż to jakie zadania wykonują,
- nieliczne jednostki chcą i mają predyspozycje do wykonywania prac twórczych, wymagających samokierowania i samokontroli.

W związku z powyższymi założeniami kierownik danego działu powinien:

- ściśle nadzorować podwładnych,
- okresowo kontrolować pracowników,
- rozkładać zadania na powtarzalne, proste do wyuczenia czynności,
- ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury wykonywania zadań,
- stanowczo i sprawiedliwie egzekwować przestrzeganie ustalonych instrukcji i procedur.<sup>15</sup>

Kolejnym z wyróżnionych modeli zarządzania zasobami ludzkimi jest model stosunków międzyludzkich. Wybitnymi przedstawicielami szkoły zajmującej się tą dziedziną byli m.in. E. Mayo i F.J. Roethlisberger. Pierwszy z wymienionych reprezentantów szkoły stosunków międzyludzkich przeprowadził ważne badania, które wykazały że odpowiednia organizacja pracy i stosowne wynagrodzenia pracowników nie zawsze doprowadza do wzrostu poziomu wydajności pracy. E. Mayo obok tych czynników zwrócił także uwagę na relacje pomię-

---

<sup>14</sup> Pocztcowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>15</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 19.

dzy pracownikami czy naciski wywierane przez grupę, które według badacza mogły bardziej oddziaływać na pracownika niż np. premie finansowe. W modelu stosunków międzyludzkich pokazano jak bardzo społeczne środowisko pracy wpływa na wydajność pracownika. Ludzie przebywając ze sobą zawiązują więzi społeczne co prowadzi do powstawania nieformalnych grup niezależnych od podziałów według struktur organizacyjnych. W tworzeniu relacji pomiędzy pracownikami dużą rolę odgrywają cechy osobowości jednostek. Przynależność do jednej z nieformalnych grup daje pracownikowi wsparcie psychiczne niezbędne do należytego wykonywania codziennych zadań, a także pomaga w pokonywaniu wszelkich trudności. Utrzymywanie dobrych relacji z daną grupą współpracowników w dużym stopniu pomaga w pracy, ale także zobowiązuje do postępowania według ustalonych reguł i nie wychylania się z grupy.<sup>16</sup>

Uogólniając przedstawione w modelu stosunków międzyludzkich założenia wskazać można, że:

- pracownicy chcą być użyteczni i ważni dla innych;
- ludzie czują potrzebę przynależności do grup formalnych czy nieformalnych;
- pracownicy pragną zrozumienia i uznania;
- w motywowaniu pracowników większą rolę odgrywają relacje społeczne niż bodźce materialne.

Według przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich kierownik w oparciu o te założenia powinien:

- traktować podległych mu pracowników z szacunkiem;
- zapewnić pracownikom poczucie przynależności;
- zwracać uwagę na indywidualne potrzeby pracowników;
- powiadamiać podległych mu pracowników o swoich zamierzeniach i planach oraz liczyć się z ich uwagami na ten temat.<sup>17</sup>

Rozwinięciem i częściową modyfikacją założeń opisanej wyżej szkoły zajęła się szkoła behawioralna. Stanowiła ona także podstawę trzeciego z modeli zarządzania zasobami ludzkimi – modelu zasobów ludzkich. Zajmował się on problemami związanymi z powstawaniem konfliktów pomiędzy tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi, a indywidualnymi potrzebami personelu. W wyniku tych spięć dochodziło

<sup>16</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 19 – 20.

<sup>17</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 20.



do zjawiska marnotrawstwa zasobów ludzkich. Jednocześnie inny z poglądów w tym modelu mówił o tym, że rozwój pracowników podnoszący ich efektywność w pracy wpływa także na wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa. W związku z tym starano się dopasowywać indywidualne cele zatrudnionych osób do ekonomicznych celów organizacji.<sup>18</sup>

Model zasobów ludzkich przypisuje przywódcy zadania opiekuna pracowników. Kierownik ma dbać o ich rozwój, a także o poprawę kultury organizacyjnej i atmosfery panującej w przedsiębiorstwie. Kształcenie zawodowe i ogólnorozwojowe oraz poszerzanie kwalifikacji przez pracowników to sprawy kluczowe. Podejście kapitału ludzkiego traktuje zwolnienie pracownika jako ostateczność, lepszym rozwiązaniem jest przeniesienie. Do motywowania pracowników powinny być używane różne sposoby wynagradzania m.in.:

- ekonomiczne (premie, wyjazdy),
- polityczne (władza, odpowiedzialność),
- techniczne (rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach),
- społeczno – psychologiczne (uznanie, zaufanie).

Zaletami tego modelu jest m.in. stabilizacja i większe zaangażowanie personelu, zwrot kosztów poniesionych na kształcenie i rozwój pracowników, a także rozwój kultury organizacyjnej. Jednak istnieją także wady, do których należy głównie konieczność zapewnienia środków finansowych na inwestycje związane z rozwojem pracowników i kadry kierowniczej.<sup>19</sup>

Podsumowując twierdzenia i poglądy przedstawicieli modelu zasobów ludzkich wyróżnić można następujące ogólne założenia tego kierunku:

- praca nie jest z założenia nieprzyjemna;
- pracownicy chcą przyczynić się do realizacji ważnych dla przedsiębiorstwa celów, w których ustalaniu mają prawo głosu;
- większość pracowników ma możliwości większej twórczości i samokierowania, niż jest to od nich wymagane.

Przedstawiciele kierunku potencjału ludzkiego przypisują kierownikom takie zadania:

<sup>18</sup> Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>19</sup> Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi. (W:) Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Z. Gomółki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 12 – 13.

- spożytkowanie niewykorzystywanych do tej pory zasobów przedsiębiorstwa;
- tworzenie środowiska pracy w taki sposób aby pracownicy w pełni wykorzystywali swoje predyspozycje, możliwości i umiejętności;
- zachęcanie personelu do pełnego uczestniczenia w ważnych dla przedsiębiorstwa sprawach.<sup>20</sup>

W ewolucji znaczenia funkcji personalnej w przedsiębiorstwie dostrzec można ciągle zachodzące zmiany, ale także pewnego rodzaju ciągłość. Stabilność dotyczy przedmiotu ciągłych badań i re-eksji teoretycznych, który nie ulega zmianie. Problemy nieustannie dotyczą odpowiedniej rekrutacji, doboru, oceny, szkolenia oraz wynagradzania pracowników. Jednocześnie zmianie ulega podejście do rozwiązywania tych trudności, czego przyczyną są zmiany zachodzące w różnych obszarach uwarunkowań zarządzania zasobami pracy. Opisane modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz główne problemy w nich poruszane można przedstawić w tabeli:

**Tabela 1. Modele zarządzania zasobami ludzkimi i podstawowe problemy w nich poruszane.**

Model	Podstawowe problemy
Model tradycyjny (przełom XIX i XX wieku)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podział pracy;</li> <li>• Produktywność;</li> <li>• Dyscyplina;</li> <li>• Kontrola;</li> <li>• Bodźce finansowe.</li> </ul>
Model stosunków międzyludzkich (30 i 40 lata XX wieku)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrzeba przynależności;</li> <li>• Potrzeba uznania;</li> <li>• Zadowolenie z pracy;</li> <li>• Partycypacja w zarządzaniu;</li> <li>• Dialog.</li> </ul>
Model zasobów ludzkich (50 i 60 lata XX wieku)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiedzialność;</li> <li>• Kreatywność;</li> <li>• Samokontrola;</li> <li>• Rozwój pracowników;</li> <li>• Rozwój organizacji.</li> </ul>

Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>20</sup> Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 25.

Przedstawione w tabeli modele i problemy ich dotyczące stanowią pewnego rodzaju uogólnienie. Po analizie opisanych kierunków w zarządzaniu zasobami ludzkimi można zauważyć ogólny trend zmian zachodzących w podejściu do funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.<sup>21</sup>

### 3. Tworzenie wartości dodanej organizacji

Ogólnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskanie sprawnej grupy pracowników oraz pobudzenie ich do pożądanych przez przedsiębiorstwo zachowań. Osiągnięcie takiego stanu rzeczy prowadzi do szybkiej, skutecznej i właściwej realizacji wytyczonych przez organizację zadań przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb zatrudnionych pracowników. Wymieniane cele zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć charakter sprawnościowy lub społeczny. Pierwszy wymiar odzwierciedla dążenie firmy do wypracowania określonej pozycji na rynku czy w danej branży, osiągnięcia zaplanowanego poziomu sprzedaży, zysku i wielkości produkcji. Z drugiej strony wymiar sprawnościowy oznacza podjęcie wysiłku organizacyjnego przez przedsiębiorstwo, mające na celu zapewnienie wsparcia finansowego dla personelu na rzecz przeprowadzania szkoleń, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju co w konsekwencji daje wzrost przewagi konkurencyjnej. Wymiar społeczny celów zarządzania kapitałem ludzkim odnosi się do podmiotowego traktowania ludzi w przedsiębiorstwie oraz stwarzania pracownikom przez pracodawcę odpowiednich warunków do rozwoju osobowego i zawodowego. Chodzi o budowanie właściwego klimatu społecznego i odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy co sprzyja współdziałaniu oraz osiągnięciu efektywniejszych wyników.<sup>22</sup>

Swoje poglądy na temat omawianych zagadnień przedstawił także Caldwell. Wyodrębnił on dwanaście głównych celów działań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Zalicza się do nich:

- zarządzanie pracownikami jako zasadniczą wartością przedsiębiorstwa z zdobywaniem przewagi konkurencyjnej,
- integracja strategii korporacyjnej oraz ogólnej polityki zarzą-

<sup>21</sup> Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 19 – 20.

<sup>22</sup> Leśniewski M. A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012, s. 12 – 13.

dzania przedsiębiorstwem z polityką zarządzania zasobami ludzkimi,

- opracowanie skoordynowanych ze sobą procedur, zasad działania i systemów zarządzania ludźmi,
- tworzenie organizacji sprawniejszej, bardziej elastycznej i zdolnej do szybkiego reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany,
- wspieranie pracy zespołowej personelu i współpracy pomiędzy odrębnymi działami przedsiębiorstwa,
- tworzenie głęboko zakorzenionej filozofii, obejmującej całe przedsiębiorstwo oraz stawiającej klienta na pierwszym miejscu,
- ciągle wspieranie personelu w rozwoju osobowym i zawodowym oraz w procesie uczenia się,
- rozwijanie systemu wynagrodzeń tworzącego kulturę efektywnej pracy,
- zwiększanie zaangażowania personelu w pracę poprzez usprawnianie komunikacji wewnętrznej w organizacji,
- dążenie do większego oddania pracowników i poświęcania się na rzecz przedsiębiorstwa,
- zwiększanie odpowiedzialności kadry kierowniczej za politykę zarządzania zasobami ludzkimi,
- zachęcanie kierowników liniowych do ułatwiania i wspierania realizacji inicjatyw oddolnych.<sup>23</sup>

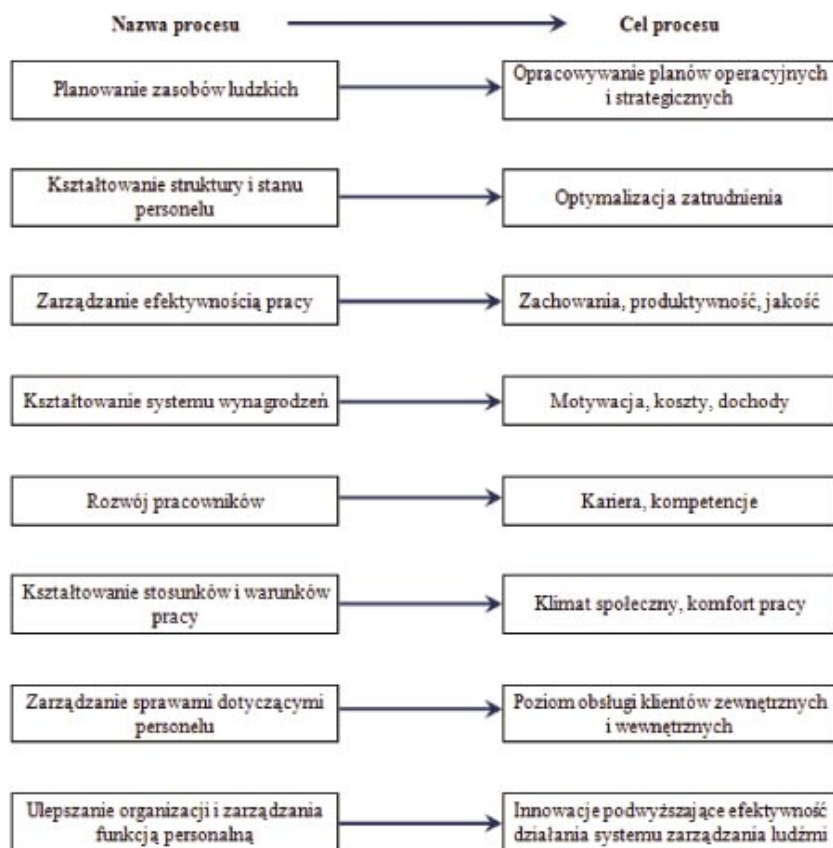
Można również powiedzieć, że uniwersalnym celem zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest pozyskanie wartości dla akcjonariuszy poprzez osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu efektywności pracy. Dodatkowym działaniem jest podnoszenie wartości kapitału ludzkiego jakim są pracownicy, zgodnie z podstawowymi celami przedsiębiorstwa. A. Pocztowski wyodrębnia osiem procesów personalnych pokazując jednocześnie ich przykładowe cele, których osiągnięcie skutkuje dostarczeniem wartości dla klienta czy odbiorcy danego procesu. Zostało to zobrazowane na schemacie.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 20 – 21.

<sup>24</sup> Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34 – 37.

**Rys.1. Procesy personalne przedstawione jako źródło wartości.**



Źródło: Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 37.

## 4. Podsumowanie

W gospodarce polskiej obserwuje się od kilku lat to, że przeważają w niej inwestycje w infrastrukturę przedsiębiorstwa i formalny jego wizerunek bez sprzężenia tych działań w inwestowanie w kapitał ludzki. Kierownicy w firmach, a także właściciele tych organizacji nie doceniają kultury zorientowanej na kapitał ludzki. Ze swojego praktycznego doświadczenia w zarządzaniu mogłem wielokrotnie się prze-

konać o tym. Takie praktyki uwsteczniają te organizacje. Można podać wiele czynników, które nie przyczyniają się do zmian w organizacji:

- zagrożenie menadżerów utratą stanowisk,
- zmniejszenie zakresu władzy, tam gdzie jest ona szeroka,
- konieczność uzupełnienia kompetencji i ciągłego treningu związanego z ich doskonaleniem,
- konieczność podjęcia nowych wyzwań, stawiania odpowiednio nowych zadań,
- wymagania dotyczące wysokiego poziomu jakości zarządzania,
- pogorszenie warunków pracy, w tym nieodpowiednie systemy motywowania pracowników,
- niski poziom kultury organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Buchelt B., *Znaczenie kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranych procesów realizowanych przez współczesne organizacje*. (W:) *Problemy zarządzania: menedżer i praca kierownicza nr 4/2008 (22)*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
4. Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
5. Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*. (W:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Z. Gomółki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
6. Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
7. Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
8. Leśniewski M. A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.

9. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
10. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
11. Strużyna J., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo IPiSS, Katowice 2008.
12. Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2008.