

Agnieszka SZYMANKOWSKA
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji

Synopsis: Problem wynikający ze znalezienia odpowiednich pracowników oraz właściwego wykorzystania ich wiedzy, zdolności i umiejętności stanowi przedmiot rozważań w wielu organizacjach. W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa dążą do zdobycia pozycji konkurencyjnej poprzez wykorzystanie wszystkich swoich zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich. W wyniku nieustannych zmian w turbulentnym otoczeniu, procesów globalizacji, upowszechniania się nowoczesnych technologii, itp. – zarządzanie zasobami ludzkimi podlega licznym przekształceniom. Zmienia się nie tylko zakres realizowanej w przedsiębiorstwach polityki personalnej, ale również wykorzystywane instrumenty, jak i samo podejście do pojawiających się problemów personalnych.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi przeszło przez różne etapy w swoim rozwoju i postrzegane było w różny sposób, czego wyrazem były zmiany w nazewnictwie. Ponadto na przestrzeni lat zauważalne jest przenikanie się tradycyjnych praktyk z nowoczesnymi, które są wdrażane jako odpowiedź na potrzeby wymuszane przez rynek. Należy podkreślić, że podstawową zmianą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest zmiana postrzegania zasobów ludzkich, które dawniej były traktowane wyłącznie jako źródło kosztów, a obecnie stają się kluczowymi aktywami w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy.

Strategiczne podejście do zarządzania personelem, traktujące pracowników jako podstawowy zasób każdej organizacji, znalazło swój wyraz w rozwoju wielu koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i przyczyniło się do upowszechniania choćby koncepcji marketingu personalnego.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne staje się wdrażanie zmian oraz wprowadzanie rozwiązań, które przyczyniają się do przekształcania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala to bowiem na stopniowe dopasowanie do potrzeb, jakie dyktuje otoczenie w zakresie polityki personalnej.

Słowa kluczowe: zmiany, polityka personalna, zarządzanie kadrami.

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi je do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów ([12], s. 53). Wśród róż-

nych zasobów wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstwo posiada również zasoby ludzkie, które mają decydujący wpływ na jego funkcjonowanie i rozwój ([5], s. 20). Są bowiem jedynym źródłem innowacji i są pierwotne w stosunku do wszelkich czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa ([11], s. 60). Zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Istotne jest, że zasoby ludzkie decydują o tym, w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa ([5], s. 20–21). W związku z powyższym, całość opracowania ma charakter informacyjny, a jego głównym celem jest przybliżenie szczegółowej tematyki z zakresu rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Jednym z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, definiowane w literaturze jako strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych ogólnych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb. Podejście do tego typu zarządzania jednocześnie traktowane jest jako metoda zarządzania zatrudnieniem, która dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej ze strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu różnorodnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych ([14], s. 13–15). Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zatem całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów ([1], s. 19–29).

Definiując pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi, należy podkreślić, że ludzie nie są zasobem, a jedynie dysponują zasobem, czyli cechami i właściwościami, które pozwalają na pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych elementów zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Ponadto właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych [1].

2. Geneza zarządzania zasobami ludzkimi

Początkowo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi nie było znane. Posługiwano się określeniem zarządzania personelem lub zarządzania kadrami ([4], s. 19–21). Istnieje jednak znacząca różnica między zarządzaniem personelem

a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie personelem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, w której najważniejsza jest obsługa personelu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym połączeniu potrzeb zatrudnionych pracowników z zasadami wynikającymi ze sprawnego funkcjonowania organizacji. Najbardziej istotne jest zatem odpowiednie zarządzanie relacjami między pracownikami a firmą. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast związane jest z aspektami dotyczącymi ludzkiej strony przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między pracownikami a firmą ([6], s. 93).

Ponadto sam stosunek do pracownika w ciągu ostatniego stulecia ulegał nieustannym zmianom, co w ostatecznym rezultacie wpłynęło na ukształtowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Można zatem wyróżnić trzy fazy zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- 1) faza operacyjna (w latach 1900–1945),
- 2) faza taktyczna lub menedżerska (w latach 1945–1980),
- 3) faza strategiczna (lata 80. i późniejsze) oraz *quasi*-liniowa (lata 90. i następne).

Pierwsza faza to faza operacyjna, w której dział kadr pełnił funkcje administrowania personelem. Do jego zadań należało zatem przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianie z pracy i najczęściej również administrowanie płacami.

Druga faza to faza taktyczna, nazywana również menedżerską. W tej fazie dział kadr funkcjonował jako komórka sztabowa i realizował dodatkowe zadania, takie jak: służenie radą i wsparciem członkom zarządu i kierownikom liniowym, zbieranie i przetwarzanie informacji potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia, a także utrzymywanie kontaktów z rynkiem pracy.

Natomiast w ramach ostatniej fazy, fazy strategicznej, dział kadr funkcjonujący jako komórka sztabowa był odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną (biznesową, ekonomiczną) przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że w latach 90. pojawiła się tendencja do przekształcania się funkcji personalnej ze sztabowej w *quasi*-liniową. Efektem tego jest ściśle współdziałanie menedżerów personalnych z menedżerami liniowymi. Tym ostatnim powierzano coraz więcej uprawnień decyzyjnych dotyczących personelu. Warto podkreślić, że szefowie personalni i liniowi powinni współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji, gdyż zarządzanie strategiczne wymaga koordynacji działań i przepływu informacji między różnymi poziomami struktury organizacyjnej ([16], s. 81–82).

3. Charakterystyka modeli kształtujących koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi

Na tym etapie warto podkreślić, że istnieje wiele różnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia

do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie miały dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi: model Michigan (*Michigan Matching Model*) i model harwardzki (*Harvard Multiple Stakeholders Model*) ([7], s. 60–63).

Pierwszy z wymienionych modeli – model Michigan – integruje zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa oraz z jego strukturą organizacyjną. Wyróżnione w omawianym modelu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są istotne na wszystkich poziomach zarządzania, tj. na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym [14]. Model ten zakłada, że umiejętne ukształtowanie poszczególnych obszarów cyklu doprowadzi do skutecznego wywierania wpływu na zachowania pracowników, oddziaływujące tym samym na wzrost efektywności indywidualnej i efektywności w ramach konkretnego przedsiębiorstwa [7].

Autorzy drugiego modelu ustalili, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywistycznego analizowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Według opisywanego modelu konkretne obszary zarządzania zasobami ludzkimi są przedmiotem oddziaływania interesariuszy (*stakeholders*) organizacji, zewnętrznych (akcjonariusze, rząd, samorząd, klienci i dostawcy) i wewnętrznych (pracownicy, kadra menedżerska, związki zawodowe), bez udziału których działalność przedsiębiorstwa nie byłaby możliwa [7].

Twórcy tego modelu zaznaczają, że decyzje podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wywołują skutki bezpośrednie w postaci produktywności, zaangażowania i współpracy, a także skutki pośrednie, takie jak zadowolenie, efektywność organizacji i dobrobyt [14]. W konsekwencji powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących model harwardzki [9].

4. Zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluuje na tyle, że staje się koncepcją zarządzania, w której zasoby ludzkie traktowane są jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. W świetle powyższych rozważań i przytoczonych definicji najważniejszą cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest postrzeganie zasobów ludzkich w organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej. Personel zatrudniony w konkretnej organizacji powinien być traktowany jako cenny składnik aktywów firmy, a co za tym idzie, firma powinna budować i efektywnie wykorzystywać potencjał zasobów ludzkich. Konsekwencją traktowania pracowników jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy jest inna cecha zarządzania zasobami ludzkimi, czyli integracja strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią firmy. Łączy się to bezpośrednio z zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa w rozwiązywanie kwestii personalnych i traktowanie decyzji personalnych jako decyzji strategicznych [9].

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest również umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Tym samym konieczne jest spowodowanie takich zachowań pracowników przedsiębiorstwa, by doprowadziły one do zrealizowania celów i zadań organizacji [1]. Najczęściej zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję, w dalszej kolejności adaptację zawodową, ocenianie pracowników i menedżerów, a także ich motywowanie, szkolenia i rozwój oraz kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich w organizacji [14].

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi nieustannie podlega ewolucjom. Warto podkreślić, że tak jak działania wszystkich części firmy powinna przenikać koncepcja marketingu, tak również i zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być nieodłącznie związane z marketingiem. Koncepcją, która wykracza w swoich założeniach poza takie podejście jak zarządzanie zasobami ludzkimi, jest marketing personalny traktujący firmę w kategoriach rynkowych. Uczestnikami tego rynku są nabywcy wewnętrzni, czyli pracownicy zatrudnieni w firmie, natomiast jej otoczenie marketingowe to rynek zewnętrzny tworzony przez potencjalnych pracowników. Działania podejmowane w ramach marketingu personalnego adresowane są zarówno do członków organizacji, jaki i do odbiorców zewnętrznych, którzy w przyszłości mogą zostać jej członkami.

Zatem, w porównaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketing personalny skierowany jest do zdecydowanie szerszej grupy odbiorców. Ponadto wykorzystywane są w nim instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, które w odpowiedni sposób są zmieniane i dostosowywane do specyfiki podmiotów będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów ([3], s. 118–119).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem typowo zasobowym, w którym pracownicy traktowani są w kategorii aktywów należących do przedsiębiorstwa. Natomiast w marketingu personalnym ludzie są wartością samą w sobie, która decyduje o powodzeniu całej organizacji, a więc muszą być podstawą działań marketingowych. Należy podkreślić, że obie koncepcje wywodzą się z dwóch różnych nurtów teoretycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi pochodzi od teorii zarządzania, natomiast marketing personalny wywodzi się z teorii marketingu, psychologii i socjologii ([2], s. 22–25).

Marketing personalny wiąże się z nowym podejściem do pracownika. Poprzez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz uruchomienie odpowiednich programów kadrowych dostarcza instrumentów takiego kierowania personelem, aby obie strony były zadowolone. Pracownik w zamian za realizowanie jego potrzeb oddaje pracodawcy swoją dyspozycyjność, swoje pomysły, siły i kwalifikacje, uzdolnienia, itp. ([15], s. 34–35).

Dział zasobów ludzkich powinien swoim działaniem obejmować wszystkie elementy wchodzące w skład zarządzania ludźmi. Wiąże się to z uwzględnieniem takich obszarów, jak rozwój organizacji, szkolenia i rozwój pracowników.

Ponadto, działalność każdego działu personalnego uwarunkowana jest zasadami funkcjonowania całej organizacji oraz dyktowanymi przez nią potrzebami ([10], s. 86–93). W podejściu do sprawowania funkcji personalnej zauważalne jest przechodzenie od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie kadrami, do łączenia i umacniania się jej jako istotnej dziedziny zarządzania, realizowanej na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym [9].

W bieżącym funkcjonowaniu zauważalne jest zmniejszenie liczby zadań znajdujących się w obszarze działania działów personalnych. Powodem tego jest fakt, że coraz więcej obowiązków przejmują kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych. W takiej sytuacji dział zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej pełni rolę doradczą i wspierającą, zapewniając odpowiednie narzędzia i wskazując strategię oraz metody, wykonując jednocześnie konieczne czynności administracyjne [10].

Najważniejszą rolą, jaką powinien wypełniać dział personalny, staje się rola pośrednika, objawiająca się w przekazywaniu poglądów, opinii i życzeń pracowników, a także ich reakcji na wdrażane zmiany. Istotna jest również rola związana z kształtowaniem całokształtu relacji między różnymi szczeblami pracowników i budowanie kultury organizacyjnej. Dział zasobów ludzkich powinien tworzyć odpowiednie środowisko kreujące zaangażowanie pracowników, wymianę informacji, kreatywność i rozwój pracowników, pozytywne myślenie i gotowość do współpracy, zarówno jednostek, jak i grup [10].

Jednocześnie bardzo ważne jest, by dział zasobów ludzkich czynnie uczestniczył w podejmowaniu wszelkich decyzji w organizacji, zarówno tych strategicznych, jak i operacyjnych. Ponadto powinien pomagać w określaniu celów i sposobów ich osiągnięcia, uwzględniając przy tym liczebność pracowników, ich kwalifikacje i umiejętności. W przyszłości dział personalny powinien zatem pełnić rolę partnera strategicznego, który wykorzystując swoje kompetencje, pomaga ustalać priorytety i uczestniczy w działaniach strategicznych podejmowanych na najwyższym szczeblu w organizacji [10].

Ważną rolą jest również rola opiekuna socjalnego. Dział personalny powinien bowiem inwestować w ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego swoich pracowników, a tym samym dbać o relacje panujące w organizacji, kreować wizerunek pracodawcy przyciągający i zatrzymujący w firmie pracowników.

Niestety, najtrudniejsze zadanie dla działu personalnego stanowi wdrażanie nowych pomysłów. Działy personalne lepiej radzą sobie z wyszukiwaniem i analizowaniem błędów niż z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Należy jednak podkreślić, że nowości w polityce personalnej są niezbędne w celu zwiększenia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi, a w konsekwencji pojawiają się konkretne korzyści.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi coraz większego znaczenia nabiera potrzeba stosowania doskonałych systemów oceny. Jest to konieczne, jeśli firma chce osiągać ustalone cele, a więc świadczyć usługi na wysokim poziomie

oraz uzyskiwać dokładne informacje na temat sytuacji organizacji i najlepszych sposobów motywowania pracowników [10].

Zasoby ludzkie mają duże znaczenie dla właściwego działania organizacji. Dawniej zaliczano zarządzanie pracownikami do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie ewidentnie wzrosło. Wynika to ze zmian prawnych oraz uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności, a także z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi [13]. Dawniej dyrektor ds. personalnych był traktowany jak inni dyrektorzy w organizacji. Obecnie w dużych firmach menedżer stojący na czele działu personalnego jest często wiceprezesem podlegającym bezpośrednio właścicielowi lub dyrektorowi naczelnemu, a w wielu przypadkach strategiczne plany dotyczące zasobów ludzkich są zintegrowane z innymi działaniami w firmie w ramach planowania strategicznego ([8], s. 699–727).

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi podlega nieustannym zmianom, które wymusza rynek oraz organizacja, w której podejmowane są działania personalne. Należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno ewoluować w następujących kierunkach: dział personalny powinien właściwie wykonywać swoją pracę, a więc budować właściwe relacje pracowników z pracodawcą, tworząc wartość dodaną i demonstrując swoje atuty, w tym cechy wyróżniające go spośród innych jednostek organizacyjnych [10].

Niezależnie od tego, jakim zmianom będą podlegać działy personalne we współczesnych organizacjach, zmiany te powinny być ukierunkowane z jednej strony na pracownika, a z drugiej na organizację. Tym samym w ramach zarządzania zasobami ludzkimi powinno dążyć się do zaspokojenia potrzeb pracowników i motywować ich do takich zachowań, które w konsekwencji doprowadzą do zrealizowania celów i zadań organizacji.

Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [2] Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [3] Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń 2008.
- [4] Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002.

- [5] Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
- [6] Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, za: Bennett R., *Doctionary of Personel and Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1992.
- [7] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] Lado A., Wilson M., *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective*, „Academy of Management Review”, 4/1994.
- [9] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [10] Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [11] Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [12] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 43, Poznań 2004.
- [13] Wright P., McMahan G., *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature*, *Journal of Managemnent*, czerwiec 1992.
- [14] Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- [15] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- [16] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Evolution of the Personnel Management in the Contemporary Organization

Summary: The problem resulting from finding appropriate employees and the proper use of their knowledge, skills and abilities constitutes the subject of deliberations in many organizations. In the market economy enterprises aspire to get the competitive position by using all their resources, with particular reference to human resources. As a result of continuous changes in the turbulent environment, the processes of globalization, promotion of modern technology, human resource management, etc. is a subject to numerous transformations. Not only does the extent implemented in the enterprise personnel policy, but also the instruments used and the approach to personnel problems that arise.

The concept of human resource management experienced various stages in its development and was seen in many ways, exemplified by the change in nomenclature.

In addition, over the years, there is a noticeable permeation of traditional and modern practices that are implemented as a response to the needs demanded by the market. One should emphasize that in the personnel management the change of noticing human resources which before were treated exclusively as the source of costs, is a basic change and at present they are becoming crucial in building the competitive position with assets.

A strategic approach to workforce management treating employees as a key resource of any organization was reflected in the development of many concepts of human resource management and contributed to the dissemination of even the concept of marketing personnel.

In the personnel management implementing changes and implementing solutions that contribute to the transformation of the concept of human resource management become necessary because it allows for a gradual adaptation to the needs that the environment in terms of personnel policy dictates.

Keywords: changes, personnel policy, managing staff.