

ZBIGNIEW CIEKANOWSKI

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

ISTOTA I FUNKCJE ZARZĄDZANIA

Istotą zarządzania jest zapewnienie dobrej pozycji na rynku i względnie trwałą egzystencję poprzez umiejętne wykorzystanie potencjału finansowego, materialnego a przede wszystkim ludzkiego, jakim dysponuje dana firma. Właściwe zdefiniowanie funkcji zarządzania¹ stanowi klucz zintegrowania celów firmy z celami ludzi w niej pracującymi. Istotną cechą funkcji zarządzania jest więc w szczególności formułowanie celu działania, planowanie (organizowanie toku czynności), pozyskiwanie potrzebnych zasobów (organizowanie struktur) oraz kontrolowanie osiągania celów. Jest to forma praktycznej działalności związanej z podejmowaniem decyzji, dotyczącej skutecznego wykorzystania wszelkich zasobów, jakimi dysponuje firma (ludzkich, rzeczowych, kapitałowych) w celu realizacji wyznaczonych celów. W czasie tego procesu tworzone są reguły w formie norm, planów, instrukcji czy dokumentów umożliwiające sprawną realizację zadań i koordynowanie zbiorowych wysiłków pracowników. Zarządzanie jest więc wielostronnym i złożonym procesem kierowania całokształtem działalności firmy, który powinien przebiegać sprawnie, skutecznie i odpowiedzialnie.

Na sam proces zarządzania składa się wiele czynności w formie następujących po sobie faz. Wychodząc od koncepcji Fayola, wyróżnia się cztery funkcje zarządzania, które są wzajemnie powiązane i uwarunkowane²:

Dr ZBIGNIEW CIEKANOWSKI – Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie; e-mail: zbigniew@ciekanowski.pl

¹ J. P e n c. *Sztuka skutecznego zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2006 s. 61.

² Tamże s. 65.

– planowanie – oznacza wytyczanie celów organizacji, określanie sposobów ich realizacji, jest to projektowanie przyszłości i skutecznych środków jej zapewnienia. Planowanie jest procesem, którego *input* to odpowiednie informacje, a *output* to plany działania pozwalające skutecznie organizować ludzi i zasoby;

– organizowanie – to działanie kierownicze, polegające na określeniu, porządkowaniu i grupowaniu czynności w większe sekwencje, przydzielaniu ich pracownikom, a także zapewnieniu obsady kadrowej niezbędnej do wykonania pracy. Celem organizowania jest określenie skutecznego sposobu grupowania działań i zasobów organizacji;

– motywowanie – jest zespołem działań mających na celu spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi wewnątrz organizacji, mając na uwadze jednocześnie zaspokojenie ich potrzeb;

– kontrolowanie – to nadzór i ocena wykonanych działań. Kontrolowanie oznacza obserwowanie postępów, a co za tym idzie, wyciąganie wniosków. Faza ta umożliwia porównanie rzeczywistych działań z działaniami planowanymi.

Ciągle zmieniające się dynamicznie warunki, w jakich funkcjonują organizacje, zmuszają do przewartościowania wymienionych wyżej funkcji zarządzania i dostosowania ich na nowo do zmieniającego się otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Uaktualnienie funkcji zarządzania przedstawili w swojej współczesnej koncepcji F. Kast i J. Rosenzweig³:

utrzymywanie kompleksowego spojrzenia na organizację jako system:

- obserwowanie i analizowanie warunków;
- analizowanie mocnych i słabych punktów podsystemów organizacji;

formułowanie celów i strategii organizacji jako całości:

- długo-, średnio- i krótkookresowe planowanie;
- określenie zasad i trybu ustalania celów;

organizowanie podsystemu technicznego i struktury:

- specjalizacja zadań;
- sposoby koordynacji wyspecjalizowanych zadań;
- różnicowanie komórek i podsystemów;
- scalanie wszystkich elementów organizacji;

projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego:

- ustalanie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności;

³ Tamże s. 66-68.

- system decyzji planistycznych i koordynacyjnych;
- zbiory danych dla decyzji strategicznych i bieżących;

kształtowanie systemu kierowania ludźmi:

- formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i funkcji;
- system motywacji do pracy;
- dynamika grup;
- styl kierowania;

usprawnianie funkcjonowania organizacji:

- analiza działalności;
- analiza opinii klientów i uczestników organizacji;
- rozwój i zmiany w organizacji;
- usprawnianie zarządzania.

Jak wynika z wcześniej przedstawionych funkcji, zarządzanie wymaga działań skoordynowanych o charakterze synergicznym. Postępowanie takie gwarantuje sukces i zapewni trwałą i satysfakcjonującą egzystencję firmie. Sukces ten jest możliwy dzięki współpracy wszystkich osób pracujących na rzecz organizacji. Dlatego też punktem wyjścia każdej organizacji powinno być skoncentrowanie się na doborze wartościowych ludzi i rozwijaniu ich umiejętności.

POJĘCIE I CELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi to dziedzina interdyscyplinarna, która bazuje na dotychczasowych osiągnięciach pozostałych nauk, na ich podwalinach i wysnuwając wnioski z zakresu zachowań ludzkich, przenosi je na warunki funkcjonowania człowieka w organizacji i jej otoczeniu. Jak wiadomo, człowiek w aspekcie nie tylko ekonomicznym, ale również społecznym to podstawa w przedsiębiorstwie, bez której nie mogłoby istnieć, i to właśnie od niego w dużej mierze zależy powodzenie firmy.

„Zarządzanie zasobami ludzkimi” to pojęcie, którego zakres jest do dziś trudny jednoznacznie do zdefiniowania, aczkolwiek koncentruje się ono na stworzeniu zintegrowanego mechanizmu, łączącego cele i zadania organizacji z potrzebami ludzi⁴, i podobnie jak zarządzanie personelem, dotyczy również potrzeb ludzi i poszukiwania skutecznych rozwiązań związanych z doborem personelu, szkoleniem oraz rozwojem. Ze względu na brak przejrzystości

⁴ *Strategia personalna*. Red. M. Juchnowicz. Warszawa: Difin 2001 s. 24.

teorii na temat zarządzania zasobami ludzkimi, powstawało wiele szkół próbujących jednoznacznie zdefiniować pojęcie. Przykładem na to jest literatura brytyjska, która rozróżnia dwie odmienne koncepcje – twardą i miękką⁵. Podstawą koncepcji twardej jest silny związek zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji, która traktowana jest tutaj jako element nadrzędny. Dlatego też w przypadku tej koncepcji ludzie stanowią element jeden z wielu zasobów organizacyjnych, a zarządzanie nimi nie różni się od zarządzania innymi zasobami. W tym przypadku zasoby ludzkie powinny być wykorzystywane w sposób produktywny, a istotnym kryterium w procesie pozyskiwania ludzi są koszty i ich stosunek do jakości i wydajności. Kontrkoncepcję przedstawia miękkie podejście do zasobów ludzkich, które koncentruje się na ludziach jako najważniejszym elemencie w całym procesie zarządzania i zakłada symbiozę między strategią organizacji i zasobami ludzkimi. Ludzie jako najcenniejsze „narzędzie” w organizacji wraz z kwalifikacjami, umiejętnościami, zaangażowaniem wymagają odpowiedniego podejścia i traktowania, począwszy od skrupulatnego systemu rekrutacji, możliwości rozwoju, odpowiedniego systemu wynagradzania i tworzenia więzi z organizacją.

Mimo różnych koncepcji i zapatrywań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, jednoznacznie można zdefiniować cele i zadania⁶ specjalistów z tej dziedziny. W aspekcie organizacji do zadań specjalistów należy stworzenie dobrze funkcjonującej organizacji, w ramach której możliwa jest efektywna komunikacja i podejmowanie decyzji, projektowanie stanowisk pracy i określanie kompetencji oraz stymulowanie i wdrażanie nowych programów mających na celu doskonalenie organizacji. W sferze kapitału ludzkiego to dbałość o dobre stosunki, wspólne zaangażowanie i cele, dbałość o rozwój nie tylko organizacji, ale i pracowników. To również podejmowanie decyzji zarówno co do transferów, zwolnień, jak i zarządzanie wynagrodzeniami. Wszystko to bazuje na dobrze dobranym zespole kompetentnych, wykwalifikowanych ludzi, wybranych w istotnym procesie rekrutacji i selekcji.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest jak najlepsze spożytkowanie kapitału ludzkiego, jego kwalifikacji i uzdolnień. Pracownicy traktowani są jako cenny kapitał społeczny, w który należy inwestować, kształcić, rozwijać oraz zwiększać jego wkład w tworzenie sukcesu organizacji. Priorytetem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi powinno być tworzenie zintegro-

⁵ Tamże s. 26.

⁶ M. A r m s t r o n g. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000 s. 27-29; P e n c. *Sztuka skutecznego zarządzania* s. 197.

wanego mechanizmu, łączącego dążenia ludzi z zadaniami organizacji, a cele tego procesu są następujące⁷:

- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej;
- zapewnienie równowagi wewnątrz organizacji oraz godzenie różnych potrzeb grup interesów;
- zapewnienie wiele usług wspierających cele przedsiębiorstwa;
- pozyskiwanie i zatrzymywanie wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników;
- rozwijanie umiejętności pracowników;
- stworzenie atmosfery sprzyjającej dobrym relacjom między kadrą kierowniczą a pracownikami;
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami.

Zarządzanie zasobami powinno mieć charakter strategiczny – musi być ściśle zintegrowane z celem i strategią firmy, gdyż tylko w ten sposób możliwe jest osiągnięcie obopólnego sukcesu. Jednakże, by zarządzanie strategiczne było efektywne, istotne jest również uwzględnienie warunków otoczenia, w tym konkurencji oraz znaczenia kultury organizacyjnej, stanowiącej „psychologiczny majątek organizacji”.

MODELE POLITYKI PERSONALNEJ

Istnieje wiele odmian sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, jest to oczywiście konsekwencją ogromnej różnorodności organizacji i ludzi, którzy je prowadzą. Mimo iż żaden z tych modeli nie ma charakteru uniwersalnego, to istnienie ich daje pewien pogląd na różne sprawy i sposoby działania specjalistów, a wybór specjalistów i pracowników w drodze rekrutacji zależy właśnie od tych modeli.

Model sita⁸ bazuje na założeniu, iż człowiek dorosły (przyszły pracownik) jest pod względem kwalifikacji, osobowości postawy w pełni ukształtowaną jednostką i w trakcie swej kariery zawodowej zasadniczo się nie zmienia, a konkurencja między ludźmi ma charakter motywacyjny i skłania do większych nakładów pracy. Natomiast nadrzędnym celem organizacyjnym jest umożliwienie dopływu jak największej liczby osób uzdolnionych i umiejętnie

⁷ *Strategia personalna* s. 26.

⁸ B. J a m k a. *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2001 s. 25.

wyselekcjonowanych, co wiąże się z tym, iż pracodawcy będą przyjmować do pracy wyłącznie najlepszych kandydatów. W takim przypadku organizacja korzysta głównie ze źródeł zewnętrznych pozyskiwania pracowników, bardzo często za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego, w tym tzw. *head hunterów*, i wykorzystuje precyzyjne metody selekcji, takie jak np. Assessment Center (AC). Firmy, które preferują model „sita”, charakteryzują się wysoką fluktuacją. Pracownicy ze względu na dużą konkurencję i rywalizację, a co za tym idzie – złą atmosferę, wysoki poziom stresu i niskie poczucie bezpieczeństwa (w przypadku wysokiej konkurencji i świadomości, że zostaną zwolnieni, gdy tylko pojawi się lepszy kandydat na ich miejsce) odchodzą z firmy. Metoda ta jest głównie stosowana na rynku pracy o cechach rynku elastycznego, w społeczeństwach o kulturze indywidualistycznej, w warunkach istnienia silnej konkurencji, gdzie związki zawodowe bądź nie istnieją, bądź nie mają silnie ugruntowanej pozycji, a system szkolny doskonale przygotowuje przyszłych specjalistów. Jednakże jej zastosowanie prowadzi do racjonalizacji kosztów bez doskonalenia jakości, nie kształtuje poczucia bezpieczeństwa, a co za tym idzie – długookresowej lojalności.

Model „koszyka”⁹, zwany również modelem kapitału ludzkiego, opiera się na założeniu, że człowiek rozwija się całe życie, a granicę jego osiągnięć wyznaczają warunki otoczenia. Z założeń tego modelu wynika również, iż podstawowym bodźcem jest rozwój, a nie konkurencja i bezpieczeństwo zatrudnienia. Model ten generuje kulturę organizacyjną opartą na współpracy, zaangażowaniu i lojalności, a dobrze pokierowany nawet przeciętny pracownik może wkrótce przynieść cenne korzyści dla przedsiębiorstwa. W takim przypadku kryterium doboru pracownika jest mniej rygorystyczne, niż w wyżej wymienionym modelu sita i skupia się głównie na możliwości dopasowania potencjalnego pracownika do kultury organizacyjnej. Model ten jednocześnie nie wymaga silnie rozwiniętego systemu kształcenia specjalistycznego, jest doskonały w przypadku różnych kultur narodowych oraz odpowiada strategii konkurencji przez markę.

Najczęściej spotykanym modelem jest model mieszany, będący na ogół niecelową i nieuświadomioną kompilacją modelu sita oraz modelu koszyka. Potencjalni pracownicy werbowani są za pomocą anonsów w prasie, zgodnie z modelem sita. W anonsach podane są kwalifikacje formalne wymagane od kandydatów, sugerujące wysoki poziom wymagań. Zazwyczaj bierze się pod

⁹ B. B e a t a. *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2001 s. 26.

uwagę dyplomy, nie uwzględniając cech osobowości. Natomiast po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system zbliżony do modelu kapitału ludzkiego – pracownik raz przyjęty nie bywa zwalniany, konkurencja o stanowiska i awanse właściwie nie istnieje. Pracownik nieefektywny bywa przesuwany do innej pracy. Konsekwencją takiego systemu jest brak motywacji wśród personelu, kłopoty z dyscypliną oraz odpływ najbardziej wartościowych pracowników.

FAZY ROZWOJU FUNKCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W XX WIEKU

Poglądy na temat znaczenia i istoty zasobów ludzkich podlegały ciągłej ewolucji, zmieniały się wraz z nieustającym rozwojem przemysłu i zapatrywań na człowieka, jako nieodzownego elementu dobrze funkcjonującej firmy. By móc w pełni zrozumieć dzisiejsze zapatrywanie na funkcję zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, należałoby przedstawić ewolucję poglądów na jej temat. W trakcie tej ewolucji wyodrębniono trzy historyczne etapy, tak zwane fazy rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰:

Faza I – operacyjna (lata 1900-1945) – faza, w której funkcja personalna nie miała dużego znaczenia, zaledwie odgrywała w organizacji rolę pomocniczą. Dział kadr zajmował się zadaniami administracyjnymi i miał mniej kompetencji w porównaniu z innymi działami w firmie. Natomiast zadaniem działu personalnego było głównie: ewidencja personalna, przygotowywanie umów o pracę oraz ustalanie wysokości wynagrodzeń.

Faza II – taktyczna (lata 1945-1980) – zwana również fazą menedżerską, w której dział personalny zyskał na znaczeniu i pełnił głównie rolę doradcą dla kierowników linowych. Głównymi zadaniami działu kadr były: przeprowadzanie procesów rekrutacyjnych, odpowiedzialność za stosunki firmy z otoczeniem i rynkiem pracy, organizowanie szkoleń, opracowywanie zestawień w celu formułowania planów.

Faza III – strategiczna (od początku lat osiemdziesiątych XX wieku) – w fazie tej dział personalny odgrywa rolę nadrzędną. Funkcja działu kadr nie sprowadza się już do prostych analiz czy zadań administracyjnych, lecz ma za zadanie współuczestniczyć w tworzeniu strategii firmy, natomiast pozostałe szczeble działu personalnego odpowiedzialne są za realizację celów polityki personalnej.

¹⁰ *Strategia personalna* s. 27.

WARTOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Przedstawione wcześniej fazy rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi obrazują, jak zmieniał się podejście do tej kwestii. Specjaliści ds. zasobów ludzkich w początkowych fazach zajmowali się rekrutacją, wynagrodzeniami i szkoleniami zgodnie z obowiązującymi w firmach przepisami. Dzisiaj specjaliści Human Resources (HR) to przede wszystkim partnerzy w biznesie, których działania powiązane są ze strategią przedsiębiorstwa, współpracują z menedżerami innych działów i realnie wpływają na jej firmy. Specjalistom HR potrzebne jest odmienne spojrzenie, różniące się od punktów widzenia innych działów, ale jednocześnie musi być z nimi kompatybilne. Oznacza to, iż rozumienie taktyki innych działów musi iść w parze z tworzeniem własnej wizji i kształtowaniem własnej perspektywy działania, a łączenie interesów firmy z interesami pracowników i klientów zapewnia specjalistom HR wpływową pozycję i szeroką perspektywę. Osiągnięcie wspólnego sukcesu możliwe jest dzięki zrozumieniu i opanowaniu koncepcji wartości. Wartość „to pewna korzyść, którą uzyskujemy w wyniku transakcji. Tak rozumianą wartość określa przede wszystkim odbiorca, a nie dostawca. Specjaliści HR tworzą wartość, kiedy ich praca pomaga innym w osiągnięciu zamierzonych celów. Najbardziej liczy się nie projekt programu czy deklaracja polityki, ale korzyści, które czerpią z nich wartości”¹¹. Tak więc o wartości w zarządzaniu można mówić wówczas, gdy praca działów i specjalistów HR przynosi korzyści interesariuszom. Kiedy praca działu HR przynosi wymierne korzyści innym, wtedy firma jako całość zdobywa szacunek, wiarygodność i ugruntowaną pozycję na rynku.

Wartość ta jest więc podstawą pracy działu kadr i składa się na nią pięć bazowych elementów, które tworzą strategię działu. Te elementy to¹²:

- znajomość zewnętrznych warunków biznesowych (technologia, ekonomia, globalizacja);
- słuźenie zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom (klienci, inwestorzy, pracownicy);
- kształtowanie działań HR (ludzie, wydajność, praca);
- tworzenie zasobów HR (strategia, organizacja);
- zapewnienie profesjonalizmu działu HR (role, kompetencje, rozwój).

¹¹ U. D a v e, B. W a y n e. *Tworzenie wartości przez dział HR*. Kraków: Wolters Kluwer 2008 s. 15.

¹² Tamże s. 23.

Przedstawiony model wartości działu HR pozwala ustalić 14 zasad pracy działu ukierunkowanego na wartość. Zasady te zostały szczegółowo przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Czternaście zasad działu HR

Część 1. Wizja Wartość zarządzania zasobami ludzkimi	Część 2. Cele Elementy oferty wartości działu HR	Część 3. Działania Zasady działu HR (Efektywna funkcja HR)
Dział HR odnosi sukcesy, jeżeli wnosi wartość.	Znajomość zewnętrznych warunków biznesowych	1. Rozumie zewnętrzne warunki biznesowe i odpowiednio do nich dostosowuje działania i rozdziela zasoby.
	Służenie zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom	2. Tworzy wartość rynkową dla inwestorów poprzez zwiększanie wartości niematerialnych 3. Zwiększa „udział w kliencie” poprzez zrozumienie potrzeb klientów docelowych. 4. Pomaga menedżerom liniowym w realizacji strategii poprzez tworzenie potencjału organizacyjnego firmy. 5. Jasno określa model wartości dla pracowników i rozwija ich umiejętności.
	Kierowanie działaniami HR	6. Zarządza ludźmi w taki sposób, by tworzyć wartość. 7. Zarządza wydajnością w taki sposób, by tworzyć wartość. 8. Zarządza informacją w taki sposób, by tworzyć wartość. 9. Zarządza przepływem pracy w taki sposób, by tworzyć wartość.
	Tworzenie zasobów HR	10. Podejmuje jasny proces planowania strategicznego, łączącym inwestycje z celami biznesowymi. 11. Łączy własną organizację ze strategią firmy.
	Zapewnienie profesjonalizmu HR	12. Jest złożony ze specjalistów, którzy odgrywają odpowiednie i jasno określone role. 13. Tworzy specjalistów, którzy wykazują się odpowiednimi kompetencjami. 14. Inwestuje w specjalistów HR poprzez szkolenia i rozwój.

Źródło: D a v e, W a y n e. *Tworzenie wartości przez dział HR* s. 29.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to złożony proces, ulegający ciągłej ewolucji. Jest integralną częścią każdego przedsiębiorstwa. W dzisiejszych czasach, a trzeba przyznać, że dla przedsiębiorców są to trudne czasy, umiejętne zarządzanie kapitałem, jakim są ludzie, jest podstawowym elementem gwarantującym przetrwanie i sukces firmy. Kiedyś przedsiębiorstwa działały bez specjalistycznych maszyn (ponieważ ich nie było), zdane były wyłącznie na pracę ludzkich rąk. Dzisiaj jest to niewyobrażalne, aby dobrze funkcjonująca firma, np. cukiernicza, nie posiadała nowoczesnego sprzętu technologicznego. Od tego zależy jej sukces i powodzenie. Tak samo zarządzanie zasobami ludzkimi zmieniło się wraz z rozwojem przemysłu i towarzyszącym mu rozwojem przedsiębiorstwa. Fragmentaryczne działania w obszarze personalnym przekształciły się z czasem w samodzielne funkcje personalne. Pod wpływem zmian w funkcjonowaniu gospodarki i jej podmiotów, zarządzanie zasobami ludzkimi stało się elementem strategicznego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorcy zaczęli dostrzegać unikalną wartość zasobów ludzkich. Pracownicy coraz częściej postrzegani są jako bogactwo, porównywalne ze wszystkimi innymi zasobami. Rezultatem tego podejścia jest organizacja pracy, która najlepiej dostosowuje się do walorów i ograniczeń tych specyficznych zasobów, jakie stanowi istota ludzka. A kapitał ten cechuje się przymiotami, których żadne inne nie mają: zdolnością koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowaniu w realizację celów firmy, organizacja zyskuje na sile. To ludzie są kluczowym czynnikiem nowoczesnego rozwoju i wzrostu konkurencyjności firm, bez względu na ich wielkość czy branżę. Od zatrudnionych w firmie pracowników zależy poziom funkcjonowania komórek organizacyjnych, takich jak produkcja, finanse, marketing, sprzedaż itp. Sukcesy te tworzą konkretni ludzie. Należy jednak pamiętać, iż o stopniu zaangażowania pracowników decyduje kadra kierownicza. To ona pozyskuje ludzi o pożądanym kwalifikacjach i to od niej zależy, czy stosowany przez nią system motywacji potrafi utrzymać, a przede wszystkim zintegrować pracownika z firmą. Każda firma, by efektywnie funkcjonować na rynku, musi sprawnie i świadomie zarządzać swoim bogactwem, jakim są ludzie.

PODSUMOWANIE

W ostatnich latach obserwuje się gwałtowny wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika to z rosnącej złożoności materii prawnej, uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności i uświadomienia

sobie kosztów związanych z niewłaściwym gospodarowaniem ludźmi. Inwestowanie w człowieka powinno być traktowane przez pracodawcę z taką samą pieczołowitością, jak inwestowanie w badania i rozwój. Nic więc dziwnego, że we współczesnych przedsiębiorstwach ludzie traktowani są jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje. Cechą charakterystyczną większości pozostałych zasobów jest stopniowa deprecjacja, zużywanie się. W porównaniu z nimi ten rodzaj aktywów jest twórczy (rozwojowy), ludzie bowiem mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w społeczeństwie informacyjnym, gdzie czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza i kreatywność.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników. Tym samym wpływa i na przewagę konkurencyjną dzięki roli, jaką odgrywa w określaniu kwalifikacji, kompetencji, motywacji czy zadowolenia pracowników oraz kosztów ich doboru, rozwoju i wynagradzania.

BIBLIOGRAFIA

- A r m s t r o n g M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000.
U l r i c h D., B r o c k b a n k W.: Tworzenie wartości przez dział HR. Kraków: Wolters Kluwer 2008.
J a m k a B.: Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2001.
Strategia personalna. Red. M. Juchnowicz. Warszawa: Difin 2001.
P e n c J.: Sztuka skutecznego zarządzania. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2006.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

S u m m a r y

The author in the presented article shows that the meaning of the human resources management has increased dramatically in recent years. It follows that human resources are valuable means to improve productivity. Investing in human being is just as important as investing in research and development. The article is divided into five parts.

At the beginning the author describes the nature and the functions of the management which is assurance of a good position in the market and skilful use of human potential.

In the second part there are the meaning and the aims of the human resources management indicated. The term 'human resources management' constitutes interdisciplinary field. One of the main aim of this kind of management is to create the conditions for the teamwork.

The author analyses the means of the human resources management indicating three models of the personnel policy: 'sieve's model', 'basket's model' and 'mixed model'.

The next part concerns the development phases of the human resources management functions in the XX century. The author enumerates the operative, tactical and strategic phase. Finally, there is value of the human resources management presented. The value is a certain benefit.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, praca zespołowa, korzyści.

Key words: management, human resources, human resources management, teamwork, benefits.