

Marcin Skinder

PRZEGLĄD WYBRANYCH POJĘĆ, PROCESÓW, MODELI I UWARUNKOWAŃ POLITYCZNYCH W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

W artykule przyjęte zostały uniwersalne elementy metodologiczne. **Przedmiotem** pracy są wybrane zagadnienia dyscypliny naukowej zarządzanie zasobami ludzkimi. Jako **cel teoretyczno-poznawczy** autor przyjął zaprezentowanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie uwarunkowań politycznych. **Cel praktyczno-wdrożeniowy** został określony w formie propozycji ujęcia wybranych dezyderatów *human resources management* w uwarunkowaniach politycznych i teorii polityki. **Problem badawczy** został ujęty w pytaniu: jakie problemy, zasady, koncepcje, konteksty lub uwarunkowania mogą być uwzględnione w zarządzaniu zasobami ludzkimi i związanej z nim polityce. Autor nie uwzględnił w pracy hipotezy. Pracę oparto głównie na **drukach zwartych** dotyczących gospodarowania w organizacjach autorów takich jak Ricky W. Griffin, James A. F. Stoner, Charles Wankel, Michael Armstrong, Wiesław Golnau, Aleksy Poczowski, Waław Gabora, Andrzej Koźmiński, Jan Zieleniewski, Marek Adamiec i Barbara Kozusznik.

W większości organizacji występują różne zasoby, w tym materialne. Jednak najważniejsze, choć często niedoceniane są zasoby ludzkie. Każdy podmiot zyskuje, gdy pracownicy wykorzystują do maksimum swoje zdolności, kompetencje i inicjatywę. Bez tak rozumianego zaangażowania żadna instytucja nie będzie konkurencyjna. *In contrario* wielu menedżerów nie uwzględnia tej koncepcji ważności czynnika ludzkiego. Nie kształcą go, nie szkoli a motywację ogranicza do wysokości zarobków (bez uwzględniania np. systemu kafeteryjnego, czyli rozszerzonej koncepcji wynagradzania). Tylko pozornie i w krótkiej perspektywie czasowej takie działania przynoszą efekty i umożliwiają obniżenie kosztów. W artykule uwzględniono znaczenie czynnika ludzkiego dla organizacji, która współcześnie musi reagować na zmiany i posiadać zdolności dostosowywania się do nowych warunków konkurencyjnych. Determinuje to sytuację, w której w coraz większym stopniu firmy muszą koncentrować się na skutecznym wykorzystywaniu zasobów ludzkich. Stabilne struktury instytucjonalne przestają spełniać swoją rolę i są coraz częściej zastępowane formami bardziej elastycznymi (zatrudnienie na odległość, telepraca). Jednak i te nowe systemy pracy wymagają wcale nie popularnych umiejętności wykorzystywania najnowszych technik informatycznych, sprawnego systemu kontroli i zarzą-

dzania zasobami. Wymaga to też elastycznego podejścia do podziału pracy i efektywnej komunikacji.

Zmiany związane z ogólnoświatowym kryzysem gospodarczym od 2009 r. zmuszają firmy do ograniczeń zatrudnienia i postawienia na stan jakościowy a nie ilościowy pracowników i ich potencjalny rozwój. Te trudno mierzalne czynniki i zgromadzone w czasie *prosperity* oszczędności będą w najbliższym czasie stanowiły o konkurencji na wielu rynkach dotkniętych kryzysem. Implikuje to traktowanie „zarządzania zasobami ludzkimi nie jako procesu ale jako szczegółowej polityki” uwarunkowanej społecznie, prawnie i organizacyjnie. Teoretycznie definiowana byłaby ona jako zbiór działań rozumianych jako gospodarowanie pracą ludzi w organizacji, służących osiągnięciu wcześniej zaplanowanych celów uwzględniających warunki społeczne, demograficzne, ekonomiczne i prawne. W jej rozwiniętym i uszczegółowionym opisie nie powinno zabraknąć modelowych ujęć teoretycznych, aspektów interdyscyplinarnych (w tym innych kontekstów), uwarunkowań współczesnych, wzbogacania i rozwijania dyscypliny, zasad monitoringu przedmiotu tej polityki, a także koncepcji opisujących stosunki w różnych grupach zawodowych i społecznych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Pojęcie, cechy i działania związane z zarządzaniem

W tym ujęciu warto odnieść się do szerszego zakresu pojęciowego. Na przykład *zarządzanie* definiowane jest jako zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie (kierowanie ludźmi) oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹.

Kategoria taka jak *sprawność* oznacza mądre wykorzystywanie zasobów bez zbędnego ich marnotrawstwa. *Skuteczność* natomiast charakteryzuje się podejmowaniem właściwych decyzji oraz wprowadzaniem ich w życie z powodzeniem. *Zasobami ludzkimi* określamy siłę roboczą i uzdolnienia zarządcze, natomiast *zasobami pieniężnymi* kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowania bieżących oraz długoterminowych działań. *Zasoby rzeczowe* stanowią surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Wszelkiego rodzaju użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji określa się mianem *zasobów informacyjnych*².

W procesie skutecznego zarządzania chodzi o takie typy działań, które podejmowane są z zamiarem skutecznego i sprawnego powiązania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych. Zaliczamy do nich:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. przeprowadzenie (motywowanie),
4. kontrolę³.

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 6.

² Tamże, s. 5-6.

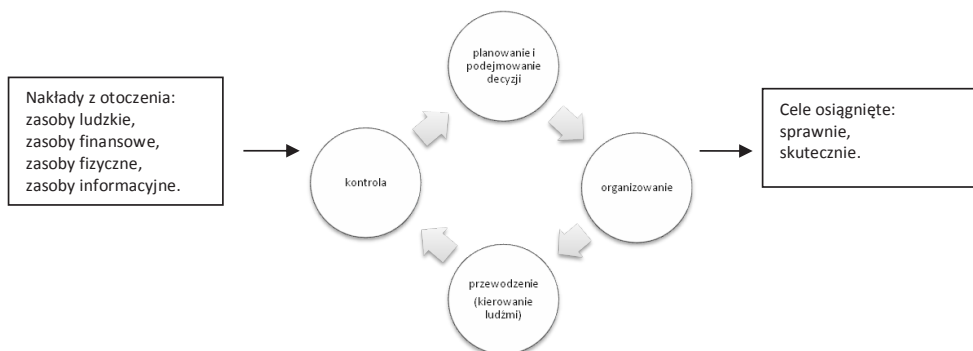
³ Tamże, s. 7.

Tab. 1. Operacjonalizacja działań związanych z zarządzaniem

Lp.	Działania	Operacjonalizacja
1.	Planowanie	Planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji.
2.	Podejmowanie decyzji	Podejmowanie decyzji obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Czynności te pomagają utrzymać sprawność procesu zarządzania.
3.	Organizowanie	Wymaga ono ustalenia sposobu grupowania zasobów ludzkich oraz innych zasobów niezbędnych do realizacji planu działania. Bardzo ważne jest, by grupowanie działań i zasobów odbywało się w sposób logiczny.
4.	Przewodzenie (motywowanie)	Związane jest z motywowaniem ludzi i kierowaniem nimi. Stanowi zespół procesów wykorzystywanych do skłonienia ludzi do współpracy na rzecz interesów organizacji.
5.	Kontrolowanie	Kontrola to ostatnia faza procesu zarządzania. Zwana jest inaczej obserwacją postępów organizacji w osiągnięciu celów. Jest to szczególnie ważne dla zdobycia pewności, że uzyskiwane wyniki przyczynią się do realizacji punktu celowego w oznaczonym czasie.

Źródło: R. W. Griffin, op. cit., ss. 4-11.

Schemat 1. Zarządzanie w organizacjach wg R. W. Griffina



Źródło: R. W. Griffin, op. cit., ss. 4-11.

Szczególna kategoria zarządzania: zarządzanie zasobami ludzkimi i jego modele

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – ZZZ (ang. *human resource management*) oznacza ogół działań, które są związane z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się status znaczenia strategicznego. Pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi” zastąpiło pojęcie „zarządzania personelem” (ang. *personnel management*), które nie uwzględniało

pracowników jako bardzo cennych zasobów strategicznych⁴. Różnice w postrzeganiu „zarządzania personelem” a „zarządzania zasobami ludzkimi” dotyczą administracyjnego podejścia do pracowników, a nie jako priorytetowych potencjałów w organizacji⁵.

W dyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi można przyjąć *model tradycyjny, stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich*⁶. Pierwszy z nich został oparty na następujących założeniach:

1. dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna,
2. ważne jest ile zarabiają, a nie to, co robią,
3. niewielu chce i potrafi wykonywać prace wymagające twórczości i samokontroli,
4. kierownik powinien nadzorować i kontrolować podwładnych,
5. kierownik powinien rozkładać zadania na proste, łatwe do wyuczenia operacje,
6. kierownik powinien ustanawiać instrukcje i procedury postępowania i wymuszać ich przestrzeganie⁷.

Tradycyjny model zarządzania ludźmi opiera się na twierdzeniach naukowej organizacji pracy, której twórcą był Frederick Taylor. Jako pierwszy zastosował on naukowe podejście do organizowania pracy w celu wzrostu jej wydajności. Polegało to na wdrażaniu najszybszych, ale i zarazem najprostszych sposobów wykonywania pracy. Wszystko zostało oparte na badaniach empirycznych, doświadczalnych.⁸

Podejście stosowane przez Fredericka Taylora opiera się na następujących zasadach:

1. naukowe opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku zamiast stosowania metod w stylu „mniej więcej”,
2. naukowy dorobek pracowników według posiadanych predyspozycji oraz ich szkolenia stosownie do pracy, które będą wykonywać,
3. współpraca kierownictwa i pracowników, tak by zapewnić właściwe stosowanie opracowanych metod wykonywania pracy,
4. prawie równy podział pracy pomiędzy kierownikami a pracownikami, tak by odciążać pracowników⁹.

Racjonalizacja wykonywania pracy przez Fredericka Taylora obejmowała cztery etapy:

⁴ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Warszawa 2004, s. 11.

⁵ J. Szambelańczyk, *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Kraków 1995, s. 25; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996, ss. 44-48; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, ss. 27-29.

⁶ W. Golnau (et. al.), op. cit., s. 12.

⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 429.

⁸ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit.

⁹ F. W. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania* [w:] J. Kurnała (red.) *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Wybór pism, Warszawa 1972, ss. 64-76.

1. obserwację i pomiar czasu trwania czynności, które zostały podzielone na najmniejsze elementy,
2. analizę i ocenę krytyczną wyników obserwacji,
3. opracowanie najlepszego wykonywania badanej pracy (w postaci wzoru),
4. wdrożenie gotowego wzorca za pomocą szczegółowych instrukcji wykonawczych oraz zachęt w zasadach wynagradzania¹⁰.

W modelu tradycyjnym uwzględnić można też Franka i Lillian Gilbrethów, którzy skupili badania na rejestracji przez kamerę ruchów wykonywanych podczas pracy. Myślą przewodnią badania była chęć osiągnięcia wydajności pracy przy jak najmniejszym wyczerpaniu pracowników poprzez eliminację ruchów zbędnych i dobór odpowiedniej kolejności właściwych ruchów. Opracowali oni również system awansu pracowników, zgodnie z którym każdy pracownik pełnił jednocześnie trzy role: wykonawcy, ucznia i nauczyciela¹¹.

W Europie przedstawicielem modelu tradycyjnego był Henry Le Chatelier, który sformułował cykl działania zorganizowanego, obejmującego pięć etapów:

1. wybór celu, który ma zostać osiągnięty,
2. zbadanie środków i warunków koniecznych do osiągnięcia celu,
3. przygotowanie środków i warunków,
4. wykonanie stosownie z powziętym planem,
5. kontrola otrzymanych wyników¹².

W tym modelu uwzględnić należy też Haringtona Emersona, autora zasad efektywności, które muszą być wprowadzone by przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować. Wśród tych zasad znalazły się m.in.: zdrowy rozsądek, dyscyplina, naukowe planowanie działań, pisemne regulaminy i instrukcje oraz nagradzanie efektywności¹³.

Wyodrębnienia i opisanie grup czynności realizowanych w przedsiębiorstwie przemysłowym dokonał Henry Fayol. Negował on twierdzenie, że umiejętności kierownicze są cechami wrodzonymi, które zostały zarezerwowane dla elit społecznych. Kierowania można się nauczyć. Stworzył on tzw. koncepcję piramidy uzdolnień¹⁴. Sporządził też zasady zarządzania, w tym podział pracy umożliwiający lepszą produkcję dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji czy jedność rozkazodawstwa, w której każdy pracownik powinien mieć jednego właściwego przełożonego, któremu relacjonuje wykonanie poleceń.

W modelu tradycyjnym ująć można także niemieckiego socjologa Maxa Webera, który dokonał opisu trzech typów władzy organizacyjnej:

1. władza charyzmatyczna – oparta na bezwzględnym oddaniu podwładnych dla przywódcy w związku z jego autorytetem,

¹⁰ W. Gabara, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, Warszawa 1989, s. 80.

¹¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 50.

¹² H. Le Chatelier, *Filozofia systemu Taylora* [w:] Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism, *op. cit.*, ss. 105-107.

¹³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, ss. 62-63.

¹⁴ W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, s. 653.

2. władza tradycyjna – wynikająca z wiary w nienaruszalność obyczajów,
3. władza legalna – związana z wiarą podwładnych w legalność norm prawnych¹⁵.

Model stosunków międzyludzkich

Priorytetowe znaczenie dla rozwoju modelu stosunków międzyludzkich miały prace Eltona Mayo, przeprowadzającego w latach dwudziestych XX w. eksperymenty w amerykańskich przedsiębiorstwach. Koordynował on wpływ oświecenia na wydajność pracy. Ustalił przy tym, że wzrost wydajności pracy determinują też uwarunkowania społeczne.¹⁶ Uświadomił on, że występują opisywalne czynniki, które mają znaczenie dla pracowników i nie mają charakteru materialnego (kontakty między pracownikami). Dzięki jego badaniom wiadomo też, że wzrost płac nie stanowi remedium na wszystkie ograniczenia efektywności pracowniczej. W przedsiębiorstwie oprócz kontaktów służbowych nawiązywane są przecież relacje towarzyskie, które działają motywująco ograniczając znużenie i rutynę. Zostało to potwierdzone i rozwinięte w koncepcji motywowania *human relation*.

Warto przytoczyć w tym miejscu następujące i uniwersalne założenia modelu stosunków międzyludzkich:

1. ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni,
2. pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami,
3. w motywacji ważniejsze są relacje społeczne niż dobra materialne,
4. kierownicy powinni traktować pracowników z szacunkiem,
5. powinni zwracać uwagę na potrzeby pracowników oraz pozwalać podwładnym na pewien zakres swobody w realizacji trudnych zadań¹⁷.

Model zasobów ludzkich

Podstawę tego modelu stanowią twierdzenia o potencjale ludzkim, który wraz z założeniami stosunków międzyludzkich tworzy szkołę behawioralną w teorii organizacji i zarządzania. Najważniejsi jej przedstawiciele to: Abraham Harold Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg oraz Chris Argyris¹⁸.

Maslow jest twórcą teorii motywacji zwanej hierarchią potrzeb Maslowa. Zgodnie z nią potrzeby człowieka uporządkowane są według kolejności ich zaspokajania. Dotyczy to potrzeb samorealizacji, uznania i bezpieczeństwa jako wyższego rzędu i fizjologicznych jako niższego rzędu.

Z kolei Douglas McGregor opracował dwie przeciwstawne teorie – *X* i *Y* – objaśniające stosunek ludzi do pracy. *X* wskazuje na konieczność stosowania przymusu i kontroli, ponieważ ludzie z natury ułatwiają sobie a nie utrudniają życie; w teorii *Y* zakłada się potrzebę kreowania warunków i relacji właściwych dla pobudzenia inicjatywy

¹⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 113.

¹⁶ W. Golnau (et. al.), op. cit., s. 19.

¹⁷ R. M. Steers, L. W. Porter (red.), op. cit., s. 361.

¹⁸ W. Golnau (et. al.), op. cit., s. 20.

i ambicji wśród pracujących. Frederick Herzberg jest natomiast twórcą dwuczynnikowej teorii motywacji, zgodnie z którą na niezadowolenie i zadowolenie z pracy mają wpływ dwa odrębne zbiory czynników.¹⁹ Przykładowo stale rosnące wynagrodzenie nie zawsze decyduje o efektywności pracy, ludzie kierują się przecież także dążeniem do samorealizacji, potrzebą akceptacji ze strony kierownictwa i partycypacji w decydowaniu²⁰.

Warto przytoczyć w tym miejscu następujące i uniwersalne założenia modelu zasobów ludzkich to:

1. praca nie jest z natury przyjemna,
2. więcej ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania, niż wymaga od nich obecna praca,
3. rola kierowników powinna polegać na spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich oraz tworzeniu środowiska, w którym pracownicy będą mogli wykorzystywać pełnię swych możliwości²¹.

Funkcja interdyscyplinarna zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, by pracodawca osiągał, jak największe możliwe korzyści, a pracownicy otrzymywali materialne i niematerialne nagrody wynikające z ich pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi to pewna strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania udoskonalania i zachowywania ludzi w organizacji²².

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną, która polega na rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań, które są konieczne do sprawnego funkcjonowania organizacji.

Jest to też działalność interdyscyplinarna, uwzględniająca inne nauki tj. prawo, etykę, psychologię i politykę, w której trzeba brać pod uwagę następujące odniesienia:

1. prawne – akty i regulacje prawne określające status pracownika, przedsiębiorstwa, działalności gospodarczej,
2. psychologiczne – np. znajomość elementarnych pojęć ułatwiających orientację w działaniach ludzkich,
3. kulturowe – np. systemy wartości, przekonania, wzory zachowania,
4. etyczne – wrażliwość na problemy ludzkie²³,
5. polityczne – wiele działań ma charakter polityczny, tworzenie efektywnych organizacji musi uwzględniać opinie publiczną, nastroje wyborców, religię, stosunki międzynarodowe czy styl rządzenia.

Ten kontekst polityczny wynika z uniwersalności nauk o polityce, które przyczyniają się również do tworzenia nowych teorii w prawie, ekonomii, socjologii, dziennikar-

¹⁹ W. Golnau (et. al.), op. cit., s. 21-23.

²⁰ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 430.

²¹ R. M. Steers, L. W. Porter (red.), op. cit., s. 361.

²² M. Adamiec, B. Kożusznik, M. Adamiec, B. Kożusznik, op. cit., s. 17-18.

²³ M. Adamiec, B. Kożusznik, op. cit., s. 19-20.

stwie i historii. Coraz częściej uwzględniany jest on w praktyce zarządzania, wtedy jego przedmiot staje się wspólny z polityką.

Strategiczna rola ludzi w zarządzaniu

Pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się w kontekście postrzegania zasobów ludzkich jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej. Od dłuższego czasu zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, który może się przyczynić do realizacji działań doskonalących efektywność procesów wytwarzania i zarządzania, takich jak podnoszenie jakości produktów, szybkie tworzenie i wdrażanie innowacji, aktywna wymiana informacji z otoczeniem.

Atrakcyjność idei traktowania zasobów ludzkich jako strategicznego zasobu firmy należy wiązać z rozwojem szkoły zasobów. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwa zdobywają i utrzymują przewagę konkurencyjną, oferując unikalne produkty i usługi w niepowtarzalny, albo chociaż trudny do naśladowania sposób. Organizacja jest bowiem zbiorem wiedzy poszczególnych pracowników. Zasób wiedzy i umiejętności organizacji są czynnikami istotniejszymi w procesie tworzenia strategii niż warunki w jej otoczeniu. Jeśli o sukcesie współczesnych organizacji decyduje zdolność do tworzenia innowacji w sferze produktów i usług, to wzrasta wtedy rola zasobów ludzkich. Są one trudno imitowane, przez co zarządzanie nimi powinno się przyczynić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi stają się bohaterami naszych czasów, sądząc po rosnącej liczbie publikacji na ten temat, obserwowanym wzroście wynagrodzeń i statusie ekonomicznym najlepszych menedżerów personalnych²⁴.

Współczesne uwarunkowania polityki związanej z zarządzaniem ludźmi

W krajach rozwiniętych (tych z czołowych miejsc wskaźnika *Human Development Index*) od wielu lat podejmowane strukturalne reformy, których charakterystykę można opisać w następujący sposób:

1. odchodzenie od przemysłu ciężkiego w kierunku usług, przemysłu przetwórczego, przetwarzania energii i informacji a nie zasobów surowcowych,
2. dokonuje się koncentracja kapitału, dominują tytaniczne organizacje gospodarcze (koncerny ponadnarodowe, korporacje, firmy o zasięgu globalnym i szybko specjalizujące się),
3. w działalności firm dominuje orientacja rynkowa,
4. w związku z zaawansowaną technologią, użytecznymi sposobami przetwarzania wiedzy, a także z przekształceniami polityczno-społecznymi, najważniej-

²⁴ K. Stobińska, *Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* [w:] K. Stobińska, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Warszawa 2001, s. 40.

sze problemy dotyczą samych pracowników tworzących i użytkujących technologie, zwiększa się zakres i głębokość kwestii społecznych²⁵.

W wyniku przedstawionych przeobrażeń zmieniają się także podstawowe priorytety i charakterystyki współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Można streścić je w następujący sposób:

1. przedsiębiorstwa zyskują większą zdolność do elastyczności i ciągłych reform,
2. przedsiębiorstwa rozwijają innowacyjność w dziedzinie produkcji, usług i kontaktów handlowych,
3. przedsiębiorstwa traktują priorytetowo zasoby personalne, w tym wykwalifikowanych pracowników najbardziej zdolnych do zwiększania efektywności w organizacji²⁶.

Często wśród najważniejszych atutów firmy, miejscowości czy kraju, znajduje się argument wykształcenia pracowników, ich zdyscyplinowania czy też niskich kosztów pracy. To co związane jest z zasobami ludzkimi, może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. Idea zasobów ludzkich polega na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. Jest to idea pokazania ludziom, że tkwią w nich możliwości, o jakich nie mieli pojęcia, że mogą robić nie tylko to, co robili dotychczas, lecz wiele innych rzeczy, do zrobienia których brakowało im okazji, wyobraźni i wiedzy. Idea zasobów ludzkich stanowi wyraz wizji opartej na przeświadczeniu, że praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się ze sukcesem świata.

Podstawowym tendencjom towarzyszą również pewne czynniki, które szczególnie silnie wpływają na sposób traktowania ludzi w przedsiębiorstwach i organizacjach. Należą do nich między innymi:

1. wzrastająca rola organizacji we współczesnym świecie – pojawianie się w każdej sferze działalności człowieka działań zorganizowanych, przebiegających w obrębie określonej organizacji, co kształtuje nowy rodzaj – człowieka organizacyjnego,
2. wzrost zróżnicowania ról społecznych i zawodowych – w związku ze wzrastającą specjalizacją i oparciem nie tylko gospodarki na wyspecjalizowanych, wysokich technologiach wzrasta rola szczególnych kompetencji, co kształtuje współczesny świat jako świat specjalistów, twórców, ekspertów,
3. zmiana obrazu siebie i tożsamości pracownika – ludzie o coraz wyższych kwalifikacjach mają coraz wyższą świadomość własnej wartości, swobodnie wybierają oferty pracy, gdyż nie są zmotywowani poczuciem zagrożenia biedą, głodem,
4. poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych – pracownik ma większe przywileje i prawa a jego relacje z pracodawcą są bardziej zawile, oparte na skomplikowanych kodeksach prawnych i bardziej zrównoważone,

²⁵ M. Adamiec, B. Kozusznik, op. cit., s. 12.

²⁶ Tamże, s. 12-13.

5. wzrost kompetencji pracowników – wymusza to opracowywanie nowatorskich sposobów i metod przygotowywania i motywowania kompetentnych kadr a koszty ich zatrudniania i kształcenia stają się jak najbardziej realnym kapitałem – ludzie stanowią kapitał firmy²⁷.

Uwarunkowania polityczne zarządzania zasobami ludzkimi

Kontekst polityczny w zarządzaniu dla ekspertów nie stanowi żadnego *novum*. Od wielu lat w różnych opracowaniach uwzględnia się *politykę kadrową* (*personnel policy, human resources policy*). Jest ona ważnym celem świadomie rozwijanych organizacji i przedsiębiorstw. Najczęściej obejmuje ona możliwość samodoskonalenia, motywowanie, monitorowanie i komparatystykę w skali międzynarodowej²⁸. Polityka kadrowa może mieć charakter przedmiotowy, wtedy gdy dążenia jej twórców zmierzają w stronę osiągnięcia konkretnego standardu pracowniczego za pomocą działań, które dają się monitorować. Może też mieć charakter podmiotowy gdy określamy zakresy obowiązków lub gdy właściwy dział otrzymuje zadanie osiągnięcia celu np. wyszkolenia pracowników w określonym czasie. Polityka kadrowa powinna odwoływać się do celów i misji organizacji, poczucia bezpieczeństwa pracowników, ich przywiązania do przedsiębiorstwa, a także cech psycho-fizycznych pozwalających na zajmowanie stanowisk kierowniczych²⁹. Polityka kadrowa nie obejmuje jednak wszystkich uwarunkowań, które mogłyby wpisywać się w teorię polityki, która jako dyscyplina naukowa ma charakterystyczny dla siebie obszar zainteresowań, w tym choćby wyjaśnienie mechanizmów, zasad i implikacji. Przykładem opisu polityki kadrowej lub personalnej jest dokument *Koncernu Schindler*, w którym ujęto sposób postępowania wobec pracowników, bezpieczeństwo, zaangażowanie w rozwój ludzi, widoczne przywództwo, praworządność i sprawiedliwość³⁰. Podobne założenia w polityce personalnej przyjęto w *Asseco Poland S. A.* Obejmuje ona nastawienie na jakość, orientację na klienta, innowacyjność, pracę zespołową, otwartość na zmiany oraz prawdę i otwartość w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej³¹.

Część z nich została ujęta w dyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi i uwzględnia siatkę pojęciową, metody badawcze, służące do wyjaśniania procesów zachodzących w sferze polityki a także związków jej z innymi naukami społecznymi (interdyscyplinarność), które wykorzystują dorobek innych dyscyplin humanistycznych. Jednak trudno jednoznacznie wskazać precyzyjnie wyznaczony zakres problemów stanowiących podstawę badawczą.

Może uwzględniać ona zarówno powszechnie używane pojęcia związane z „polityką”, legitymizację władzy politycznej, podmioty i potrzeby polityczne, interesy, działania i decyzje polityczne, proces polityczny czy stosunki polityczne³².

²⁷ Tamże, op. cit., s. 14-15.

²⁸ Tamże, B. Kozusznik, op. cit., s. 49.

²⁹ Tamże, B. Kozusznik, op. cit., s. 50.

³⁰ R. W. Fischer, *Polityka personalna koncernu Schindler*, Warszawa 2011, s. 5.

³¹ <http://asseco.com/pl/kariera/polityka-personalna>. [dostęp na: 06.01.2014].

³² J. Nocoń, A. Laska, *Teoria polityki*, Warszawa 2010, ss. 20-21.

Polityka może być ujmowana dość szeroko i wpisywać się w nią mogą zatem różne dyscypliny. Stanowi bowiem swoiste forum rozwiązywania konfliktów o różnym charakterze. Zgodnie z koncepcją Davida Eastona polityka może uwzględniać procesy, dzięki którym przedstawiciele władz reagują na artykułowanie potrzeb obywateli. Mogą one być inicjowane i przetwarzane w organizacjach. Polityka może istnieć w każdym obszarze ludzkiej działalności. Niedawno zmarły Adrian Leftwich (2013) stwierdził, że polityka stanowi część każdej czynności i wszystkich ludzkich grup społecznych i zawodowych.³³ Potwierdzały to też ruchy feministyczne, w których powielano pogląd, że relacje w rodzinie, są równie polityczne, jak inne relacje.

W niektórych publikacjach są też odniesienia do *polityki dobrego zarządzania*. Wiąże się one z działalnością podejmowaną wokół Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego (Islandia, Liechtenstein i Norwegia) i dotyczy też przeciwdziałania korupcji. Polityka ta w zamyśle twórców stanowi podstawę procesu rozwoju gospodarczego i społecznego każdego kraju, a tym samym jest nierozzerwalnie związana z celami tych dwóch mechanizmów finansowych w Europie. Polityka dobrego zarządzania i przeciwdziałania korupcji została opracowana w celu wyraźnego zasygnalizowania stanowiska państw-darczyńców w kwestii dobrego zarządzania³⁴.

Politykę odnieść można też do *polityki zarządzania w zakresie środowiska*. Przykładem może być Program Life + stanowiący część europejskiego instrumentu finansowego na rzecz środowiska, wdrażanego w latach 2007-2013. Składa się on z komponentów: I Przyroda i Różnorodność biologiczna, II Polityka i zarządzanie w zakresie środowiska, III Informacja i komunikacja. Zgodnie z założeniami szóstego programu działań na rzecz środowiska naturalnego poszczególne cele instrumentu *LIFE+ polityka i zarządzanie w zakresie środowiska* uwzględniają przyczynianie się do rozwoju innowacyjnych strategii i technologii, przyczynianie się do umocnienia wiedzy dla celów rozwoju, oceny, monitorowania i ewaluacji polityki i ustawodawstwa w zakresie środowiska oraz wspieranie realizacji polityki Unii Europejskiej w zakresie środowiska, szczególnie na poziomie lokalnym i regionalnym³⁵.

Polityka i zarządzanie łączą się także w sferze szkolnictwa wyższego. Często są to studia podyplomowe i studia stacjonarne z *zarządzania i polityki publicznej*. Celem studiów może być dostarczenie ich uczestnikom wiedzy o administracji i wykonywanej przez nią polityce, umiejętności rozwiązywania problemów społecznych w administrowaniu i wiedzy o ustroju i finansach publicznych. Programy takich studiów oparto na

³³ Zob. A. Leftwich, *Thinking politically. On the politics, of politics* [w:] A. Leftwich (red.), *What is politics. The activity and its study*, Oxford 1984, ss. 1-3.; i inne: *Redefining Politics: Peoples, Nations and Power* (1983, 2010); *States of Development: On the Primacy of Politics in Development* (2000); *New Developments in Political Science* (1990).

³⁴ Polityka dobrego zarządzania i przeciwdziałania korupcji, 2006, www.eog.gov.pl/Documents/zgłaszanie_nieprawidlowosci_EOG.pdf. [dostęp na: 06.01.2014].

³⁵ ROZPORZĄDZENIE (WE) NR 614/2007 PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 23 maja 2007 r. w sprawie instrumentu finansowego na rzecz środowiska (LIFE+), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:149:0001:0016:PL:PDF>; http://pi.gov.pl/Finanse/chapter_95697.asp. [dostęp na: 06.01.2014].

znanym w naukach politycznych założeniu, że w funkcjonowaniu administracji równie istotne jest zdobywanie władzy (*politics*) i wykorzystanie jej do niwelowania kwestii społecznych (*policy*)³⁶. Mogą to być studia z zakresu *polityki i zarządzania oświatą*, takie jak organizowane w Uniwersytecie Warszawskim, w których kształcenie uwzględnia wiedzę o polityce oświatowej i jej przemianach w Europie³⁷.

Coraz częściej zarządzanie łączy się też z *polityką społeczną*. Wtedy ważna staje się umiejętność sprawnego zarządzania instytucjami *social policy* (ośrodkami pomocy społecznej, centrami pomocy rodzinie, regionalnymi ośrodkami polityki społecznej oraz organizacjami pozarządowymi statutowo zajmujących się integracją społeczną) wspólnie z innymi partnerami lokalnymi, regionalnymi i ogólnokrajowymi.

Polityka może wiązać się też z zarządzaniem ryzykiem. Założenie takie przyjmuje się w standardach audytu wewnętrznego i standardach kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Cele *polityki zarządzania ryzykiem* obejmują wsparcie kadry zarządzającej poprzez wprowadzenie jednolitych zasad identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenie akceptowalnego poziomu zagrożeń, jego monitorowania i oceny. Służy to usprawnieniu planowania działalności organizacji i zwiększeniu skuteczności osiągania celów przez stosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej. W polityce tej uwzględnia się identyfikację analizę i ocenę ryzyka, w tym określenie reakcji na zaistnienie ryzyka i raportowanie o efektach neutralizowania negatywnych zdarzeń³⁸.

Uwagi końcowe

W zakresie *pojęć cech i działań podejmowanych w związku z zarządzaniem* warto przyjąć szeroki zakres pojęciowy, który uwzględnia zarządzanie, sprawność, skuteczność, zasoby ludzkie, zasoby pieniężne, zasoby rzeczowe, zasoby informacyjne a także operacjonalizację działań tj. planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie (motywowanie) i kontrolowanie. W zakresie *szczególnej kategorii zarządzania: zarządzania zasobami ludzkimi i jego modeli* można podkreślić siłę oddziaływania modeli: tradycyjnego, stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich, które w znacznym stopniu zdominowały przedmiot dyscypliny.

W zakresie *funkcji interdyscyplinarnej zarządzania zasobami ludzkimi* warto wziąć pod uwagę, że jest to działalność wielofunkcyjna, uwzględniająca prawo, etykę, psychologię i politykę, która determinuje tworzenie efektywnych organizacji z uwzględ-

³⁶ Strona studiów Polityka i zarządzanie Uniwersytetu Stefana Kardynała Wyszyńskiego, www.wnhis.uksw.edu.pl. [dostęp na: 06.01.2014].

³⁷ www.pedagog.uw.edu.pl/podyplomowe. [dostęp na: 036.01.2014].

³⁸ Międzynarodowe standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, Standardy audytu wewnętrznego, Komunikat nr 8 Ministra Finansów z dn. 20 maja 2011 r. (Dz. Urz. MF, Nr 5, poz. 23); Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dn. 16 grudnia 2009 r. w sprawie kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF, nr 15, poz. 84); http://bip.transport.gov.pl/pl/bip/dokonania_zamierzenia/kontrola_zarzadczy/polityka_z_r/px_polityka_z_r.pdf. [dostęp na: 06.01.2014].

nieniem opinii publicznej, nastrojów wyborczych, uwarunkowań religijnych, stosunków międzynarodowych lub stylu rządzenia.

W zakresie *twierdzenia o strategicznej roli ludzi w zarządzaniu*, czyli potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej ważne jest wdrażanie innowacji i aktywna wymiana wiedzy z otoczeniem. Te działania zależą od czynnika ludzkiego i nie da się go zastąpić, jak dotąd, maszynami i urządzeniami teleinformatycznymi. Znaczenie to rośnie gdy pojawia się wzmożona potrzeba osiągnięcia sukcesów przez współczesne organizacje. Wtedy znacznie rośnie częstotliwość tworzenia innowacji w sferze produktów i usług co determinuje rolę trudno imitowalnych zasobów ludzkich.

W zakresie *współczesnych uwarunkowań polityki związanej z zarządzaniem ludźmi* można zwrócić uwagę, że w krajach rozwiniętych od wielu lat następuje proces odchodzenia od przemysłu ciężkiego w kierunku usług, w tym przetwarzania informacji. Dokonuje się przy tym ponadnarodowa koncentracja kapitału, choć zwiększa się zakres i głębokość pracowniczej kwestii społecznej. Konstatacje mogą być zatem pejoratywne. Jednak wszystkie organizacje i klienci zyskują, gdyż przedsiębiorstwa stają się realnie elastyczne i łatwiej poddają się ciągłym (nawet permanentnym) reformom i rozwijają innowacyjność. Kwestie pracownicze (bezrobocie, ochrona zdrowia) powinny wtedy należeć do katalogu przedmiotowego zainteresowań właściwych organów państwa tj. ministerstw zdrowia, polityki społecznej i być dynamiczniej rozwiązywane.

Także sposoby traktowania ludzi w przedsiębiorstwach i organizacjach w znaczny sposób się zmieniły w porównaniu do poprzednich okresów. Także w zasobach pracowniczych dokonały się rewolucje specjalizacji i koncentracji wiedzy. Przedsiębiorcy coraz częściej i w większym stopniu szanują pracowników wyspecjalizowanych, którzy ze względu na uwarunkowania demograficzne stają się w niektórych branżach zasobem unikalnym i bardzo mobilnym (pracują jednocześnie w wielu miejscach kraju lub Europy). Świat staje się wyspecjalizowany, ekspercki i twórczy, nie ma w nim miejsca na pomoc innym i słabiej rozwiniętym ekonomicznie i kompetencyjnie zasobom pracy.

Tworzą się zatem nowe uwarunkowania o charakterze politycznym, które należy brać pod uwagę w planowaniu i podejmowaniu decyzji we wszystkich organizacjach.³⁹ Pracownicy, wskutek ekonomicznych i społecznych przeobrażeń zyskali świadomość własnej wartości, sami też decydują o swojej karierze mając za sprzymierzeńca prawo socjalne i pracownicze.

W zakresie celu praktyczno-wdrożeniowego autor przyjął, że *zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć charakter szczegółowej polityki* rozumianej jako gospodarowanie pracą ludzi z uwzględnieniem warunków społecznych, demograficznych, ekonomicznych i prawnych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzuje się w znacznym stopniu uwarunkowaniami politycznymi, które zgodnie z teoriami Eastona i Leftwicha mogą istnieć i ist-

³⁹ W encyklopedii internetowej *Wikipedia* (choć nie jest to źródło miarodajne i naukowe to jednak samo hasło było w pewnym stopniu edytowane przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych) w haśle *ZZL* wprost odniesiono się do *polityki zarządzania zasobami ludzkimi*: „...ze względu na takie podejście stopniowo rozwinięła się polityka zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)...”.

nieją w każdym obszarze ludzkiej działalności. Związki te zaznaczają się choćby w polityce kadrowej a przykładem takiej są rozbudowane dokumenty koncernów *Schindler i Asseco Poland*. Polityka szczególnie często, jak niewiele innych dyscyplin i nauk łączy swój przedmiot z innymi dziedzinami wiedzy. Takie odniesienia znajdziemy w *polityce dobrego zarządzania, polityce zarządzania w zakresie środowiska i polityce zarządzania ryzykiem*. Polityka i zarządzanie łączą się przedmiotowo także w sferze szkolnictwa wyższego (np. organizowane na wielu uniwersytetach studia z *zarządzania i polityki publicznej, studia z polityki i zarządzania oświatą*). Zarządzanie a szczególnie zarządzanie zasobami ludzkimi łączy się też z *polityką społeczną* i wspomaga efektywne zarządzanie centrami pomocy rodzinie, regionalnymi ośrodkami polityki społecznej oraz organizacjami pozarządowymi. Naukowe i dydaktyczne połączenie polityki społecznej z zarządzaniem jest wzmacniane i rozwijane w ośrodku akademickim Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie i dwumiesięczniku naukowym *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*.

Streszczenie

Przedmiotem artykułu są wybrane zagadnienia dyscypliny naukowej zarządzanie zasobami ludzkimi. Jako cel teoretyczno-poznawczy autor przyjął zaprezentowanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie uwarunkowań politycznych. Cel praktyczno-wdrożeniowy został określony w formie propozycji ujęcia wybranych dezyderatów human resources management w uwarunkowaniach politycznych i teorii polityki. Problem badawczy został ujęty w pytaniu: jakie problemy, zasady, koncepcje, konteksty lub uwarunkowania mogą być uwzględnione w zarządzaniu zasobami ludzkimi i związanej z nim polityce. Autor nie uwzględnił w pracy hipotezy. Autor użył metody monograficznej. Pracę oparto głównie na drukach zwartych i ciągłych autorów takich jak Ricky W. Griffin, James A. F. Stoner, Charles Wankel, Michael Armstrong, Wiesław Golnau, Aleksy Poczowski.

Słowa kluczowe: zarządzanie, polityka, zarządzanie zasobami ludzkimi, teoria polityki, uwarunkowania polityczne

Summary

The article covers some selected issues pertaining to the scientific discipline of human resources management. The theoretical aim of the article is to describe a central human resources management in the perspective of political conditions. The practical aim is to incorporate some desiderata of human resources management into the overall politics and political theory. The research problem is: what problems, principles, concepts, contexts or conditions may be included in human resources management and related politics. The author does not take into account the working hypothesis. The authors used a method of monograph. The presented analyzes outline the theory of human management. The work is based mainly on printed paper dense and continuous authors such as Ricky W. Griffin, James AF Stoner, Charles Wankel, Michael Armstrong, Wiesław Golnau, Alexy Poczowski.

Key words: management, politics, human resource management, political theory, political considerations