

**Urszula Jeruszka**

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej,  
Warszawa

## **Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy**

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, uwarunkowania endogeniczne, struktura organizacji, kultura organizacji, zarządzanie różnorodnością, pedagogika pracy

**Key words:** human resource management, endogenic determinants, organizational structure, organizational culture, diversity management, labour pedagogy

### **Wprowadzenie**

Uwarunkowania egzogeniczne, oddziałujące pośrednio lub bezpośrednio na zmiany zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy, tworzą zjawiska w makrootoczeniu organizacji, takie jak kryzys finansowy, dekonstrukcja, kryzys gospodarczy, recesja, bezrobocie, ubóstwo społeczne, przemiany polityczne, migracje ludności, kryzys demograficzny oraz – powiązane z tym – uelastycznianie form organizacji i czasu pracy.

Uwarunkowania endogeniczne są formą przełożenia wyzwań i tendencji rozwoju otoczenia zewnętrznego na warunki wewnątrzorganizacyjne. Przede wszystkim jednak „zakreślają ramy funkcji kadrowej w organizacji: jej zasięg, grupy docelowe, cele i zadania oraz determinują dobór narzędzi. Wśród składników otoczenia wewnętrznego ZZL wyróżnia się:

- przedmiot działalności, strukturę organizacyjną, poziom zaawansowania technologicznego,
- misję, strategię i fazę rozwoju organizacji, strukturę i politykę własnościową, sytuację finansową,
- wielkość zatrudnienia i jakość posiadanych zasobów ludzkich, poziom aktywności związkowej pracowników, kulturę organizacyjną, styl kierowania i wiele, wiele innych<sup>1</sup>”.

---

<sup>1</sup> B. Jamka, *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4 (98–99), s. 51.

Z perspektywy wyzwań współczesności waga poszczególnych uwarunkowań wewnętrznych jest różna.

Celem artykułu jest wskazanie wybranych uwarunkowań endogenicznych, których wpływ na cele, zadania, dobór metod i praktyk zarządzania pracownikami w zakładzie pracy jest współcześnie szczególnie istotny. Uwagę skupiłam na kilku czynnikach ulegających istotnym przekształceniom i determinujących jakość zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: sieciowość/wirtualność struktur organizacji, kultura organizacyjna, różnorodność zasobów ludzkich w organizacji.

W artykule używam zamiennie terminów: organizacja, zakład pracy, przedsiębiorstwo, firma, instytucja – ze świadomością, że nie są to synonimy.

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami**

Wzrosła rola zasobów ludzkich w kreowaniu wartości firmy. Uważa się, iż współcześnie kompetencje pracowników stają się najważniejszymi aktywami organizacji. Konkurencyjność rynkowa organizacji jest zależna nie tyle i nie tylko od kapitału fizycznego, ile od ilości i jakości kapitału ludzkiego. Np. prestiż tej czy innej uczelni budują zatrudnieni w niej nauczyciele akademicy. W nauce i w praktyce wzrosło zatem zainteresowanie efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Warto pamiętać, że zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest:

- 1) trafny dobór pracowników – rekrutacja, selekcja i adaptacja zawodowa – zwłaszcza o wysokim potencjale (tzw. talentów), zdolnych realizować cele organizacji, zdolnych do elastycznych przestawień w związku ze zmianami organizacji i metod pracy;
- 2) motywowanie pracowników do osiągania wysokich efektów, do efektywnej pracy;
- 3) inwestowanie w rozwój pracowników – rozwój pionowy i rozwój poziomy, którego podstawę stanowi wielofunkcyjność pracowników<sup>2</sup> – ze względu na zmienność celów/zadań firm związanych ze zmiennością sytuacji na rynku produktów i usług, zmienność metod, treści i rodzaju pracy w związku ze zmianami technicznymi i technologicznymi;
- 4) ocenianie pracowników – rzetelne, kompleksowe, indywidualne;
- 5) kształtowanie i monitorowanie stosunków międzyludzkich w pracy opartych na współpracy i wzajemnym zaufaniu pracowników, budowa partycypacyjnych stosunków pracy i dobrego klimatu pracy;

---

<sup>2</sup> Rozwój pionowy, a przede wszystkim rozwój poziomy osób pracujących jest wielce utrudniony w mikro przedsiębiorstwach (zatrudniających do 9 osób) i w przedsiębiorstwach małych (zatrudniających od 10 do 49 osób).

- 6) budowa zaangażowania pracowników nie tylko w pracę, ale też w sprawy firmy, jej trwanie i rozwój;
- 7) budowa i monitorowanie systemów wynagradzania;
- 8) zapobieganie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy, takim jak pracoaholizm, długotrwały stres, agresja, mobbing, wypalenie zawodowe.

Na aktualne trendy w ZZL wskazuje Stanisława Borkowska: 1) społeczna odpowiedzialność biznesu i trwały wzrost, 2) bezpieczeństwo i zabezpieczenie, 3) stosunki międzyludzkie w pracy, 4) etyka, 5) globalny HR (*Human Resource*), 6) mierniki kapitału ludzkiego, 7) stosunki pracy, 8) rozwój organizacyjny, 9) obsada kadrowa, 10) technologie HR, 11) wynagradzanie całkowite (pieniężne i beneficja), 12) różnorodność miejsc pracy i inkluzja pracowników<sup>3</sup>.

Podstawą całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie kompetencjami osób zatrudnionych. Inaczej mówiąc, podstawą zarządzania zakładem pracy jest zarządzanie potencjałem kompetencyjnym pracowników. Tadeusz Oleksyn uważa, że „bez precyzyjnego określenia kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach nie można opracować dostatecznie szczegółowych planów zatrudnienia, prowadzić właściwie rekrutacji i doboru kadr, prawidłowo ustalać wysokości wynagrodzeń dla pracowników. Nie sposób profesjonalnie i efektywnie pomagać w rozwoju zawodowym, przygotowywać ludzi do nowych ról organizacyjnych i do przyszłych zadań. Nie da się prowadzić racjonalnie polityki awansowej”<sup>4</sup>. Dlatego też wiedza o zarządzaniu kompetencjami i umiejętności w tym zakresie mają kluczowe znaczenie dla jakości i efektywności systemu ZZL. Jak twierdził Peter Drucker, ekspert ds. zarządzania, nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane.

Zgodnie z regułami profesjonalnego i efektywnego zarządzania konieczne jest podejście systemowe do zarządzania kompetencjami, szczególnie w większych organizacjach, które mogą sobie na to pozwolić. Co więcej, jeżeli zarządzanie kompetencjami ma dać oczekiwane efekty, musi być zharmonizowane z innymi systemami organizacji, a zwłaszcza: motywowaniem, wynagradzaniem, systemem merytorycznego, psychicznego i finansowego wspierania rozwoju pracownika, systemem awansowym.

W literaturze z zakresu ZZL wyróżnia się następujące funkcje zarządzania kompetencjami pracowniczymi: funkcja planowania, funkcja organizowania, funkcja kierowania ludźmi i procesami, funkcja kontroli i korygowania przebiegu procesów. Owymi procesami są nie tylko procesy produkcji i dystrybucji, ale

---

<sup>3</sup> S. Borkowska, *Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Rynek pracy i wykorzystanie potencjału pracy w Polsce*, red. A. Rajkiewicz, J. Orczyk, Wyd. IPiSS, Warszawa 2014, s. 223.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

też proces rekrutacji i selekcji, proces budowy partycypacyjnych stosunków pracy i dobrego klimatu pracy, proces spłaszczania struktur organizacyjnych, procesy kształcenia i szkolenia zawodowego pracowników i pracodawców. Wypada dodać, iż nowelizacją ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która weszła w życie 27 maja 2014 roku, ustanowiono Krajowy Fundusz Szkoleniowy pozwalający refundować pracodawcom koszty szkoleń pracowniczych.

## **Struktura organizacji – w kierunku organizacji sieciowych i zarządzania „w chmurze”**

Kwestią niepodlegająca dyskusji jest to, że nastąpiła „era sieci”, a menedżerowie organizacji działają w strukturach wertykalnych i horyzontalnych sieci opartych na współpracy i konkurencji<sup>5</sup>. Rosnący stopień nasycenia wykorzystaniem Internetu wewnątrz organizacji i w jej kontaktach biznesowych stymuluje rozwój:

- e-organizacji, czyli takich, które swoje funkcjonowanie opierają – w całości lub w znacznej części – na Internecie, wykorzystując Internet, Intranet i innego rodzaju sieci do realizowania swoich procesów;
- organizacji wirtualnych, czyli takich, które są, ale ich fizycznie nie ma, których podstawowym wyróżnikiem jest tworzenie wartości dodanej dzięki wykorzystaniu wyróżniających kompetencji sieci zaangażowanych partnerów, co skutkuje efektem synergicznym.

Organizacje sieciowe – podaje Beata Jamka<sup>6</sup> – mogą przyjmować różnorodne formy organizacyjne:

- oparte na zdecentralizowanych połączeniach wewnętrznych firmy, ukierunkowanych na realizację projektów/zadań przez niezależne zespoły powoływane do tego celu;
- rozproszone terytorialnie bądź wielonarodowe, przyjmujące formę sieci względnie niezależnych producentów, wytwórców czy dostarcycieli podzespołów i usług, działających pod znakiem jednej firmy;
- oparte na rosnącym znaczeniu wspólnych strategii: sojuszy i wspólnych przedsięwzięć na poziomie branż, realizowanych pomiędzy firmami (kooperacja) lub we współpracy z konsumentami i klientami.

Wszystko to determinuje zakres, metody i techniki ZZL wobec podstawowego problemu organizacyjnego, jakim jest kwestia efektywnego kierowania pracownikami rozproszonymi i związanymi z organizacją całą gamą zróżnicowanych kontraktów. Dotyczy to zarówno źródeł i form pozyskiwania ich do organizacji oraz kierowania ich pracą w realizowanych projektach/zadaniach, szczególnie: w planowaniu zadań, stymulowaniu/motywowaniu, szkoleniach i dosko-

<sup>5</sup> Rozróżnia się dwa rodzaje współdziałania: współpracę oraz konkurowanie.

<sup>6</sup> B. Jamka, *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania...*, s. 53.

naleniu zawodowym, kontroli i ponoszeniu odpowiedzialności za efekty pracy, ale także w działalności socjalnej.

Podstawą odgrywania roli „nowego”, wirtualno-sieciowego menedżera staje się zarządzanie ponad podziałami funkcjonalnymi w ramach realizacji określonego celu, a zwłaszcza wirtualna koordynacja zespołów zadaniowych i zachowanie ciągłości ich pracy, u podstaw czego leży wymóg zapewnienia sprawnego i ciągłego przepływu informacji.

We współczesnych organizacjach rola i intensywność wykorzystywania coraz szerszego zestawu narzędzi teleinformatycznych w ZZL nieustająco rosną, co warunkuje kształt realizowanych procesów kadrowych i ich efektywność. Wybór potencjalnych narzędzi jest ogromny: od ogólnodostępnych pakietów biurowych po zarządzanie „w chmurze”.

„Najnowszym trendem e-ZZL jest – pisze B. Jamka<sup>7</sup> – przetwarzanie danych personalnych «w chmurze», czyli udostępnienie użytkownikom stałego dostępu do mocy obliczeniowej i oprogramowania kadrowego (poprzez komputery, tablety i smartfony) na serwerze zewnętrznego dostawcy w formie subskrypcji, naliczanej proporcjonalnie do efektywnie wykorzystanych zasobów. Jest to więc rozwiązanie możliwe do wykorzystania dla firm każdej wielkości (bez względu na liczbę pracujących), eliminuje bowiem konieczność ponoszenia znacznych, wstępnych nakładów finansowych związanych z zaprojektowaniem, zakupem i wdrożeniem oprogramowania kadrowego, a w trakcie użytkowania elastycznie dopasowuje się do zmieniających się potrzeb użytkowników, związanych z fazą rozwoju firmy czy zmianą strategii, w tym zatrudnieniowej”. Warto dodać, iż umiejscowienie danych kadrowych „w chmurze” zmniejsza niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia ich np. wraz z kradzieżą komputera czy w efekcie działań hakera.

W wielu organizacjach funkcjonuje Intranet, wykorzystywany w różnorodnych celach, ale przede wszystkim jako platforma interaktywnego komunikowania się dyrektora/prezesa/rektora z pracownikami i pracowników ze sobą, zlokalizowanych (pracujących) zarówno w tym samym obiekcie, jak i w różnych obiektach i na różnych kontynentach (np. korporacje międzynarodowe, organizacje wirtualne, uczelnia i jej kilka wydziałów/filii wojewódzkich/zagranicznych). W uczelni Intranet jest wykorzystywany do zapewnienia sprawnego przepływu informacji i drożnej komunikacji pomiędzy nauczycielami akademickimi, pracownikami niebędącymi nauczycielami akademickimi oraz studentami. Poza oszczędnością czasu i środków, daje to możliwość kształtowania nie tylko organizacyjnej tożsamości, ale także realizacji funkcji personalnej, np. szkolenia co-

---

<sup>7</sup>Ibidem, s. 54.

raz częściej odbywają się metodą e-learningu, organizuje się video-konferencje, skanuje się CV czy profile kompetencyjne kandydatów do pracy i pracowników.

Wypada odnotować i to, że sieciowość/wirtualność struktur organizacji powoduje inny od dotychczasowego sposób definiowania i realizowania karier zawodowych pracowników: od tradycyjnych, przebiegających w ramach zakładu pracy, poprzez mobilny profesjonalizm specjalistów, pracujących dla wielu firm – pracowników wiedzy i samozatrudnienie w przestrzeni pozaorganizacyjnej, po chroniczną elastyczność, charakteryzującą się nieustannym przekraczaniem zawodowej „strefy” organizacyjnej, branżowej, związanej ze specjalnością/specjalizacją, formą zatrudnienia i inne.

## Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest ściśle powiązana z kulturą pracy. O kulturze pracy – wskazuje Zdzisław Wołk – możemy mówić w znaczeniu szerszym i węższym. W szerokim rozumieniu „kulturę pracy można rozpatrywać w różnych aspektach, m.in. wyróżniając w jej ramach kulturę techniczną, kulturę organizacji, kulturę kierowania, kulturę współzycia ludzi w procesie pracy i bhp, kulturę wypoczynku po pracy. [...] Kultura pracy w rozumieniu węższym jest cechą osobową jednostki. Wynika stąd, że każdy człowiek dysponuje pewnymi indywidualnymi właściwościami, które wyznaczają sposób realizowania przez niego procesu pracy”<sup>8</sup>.

Pojęcie „kultura organizacyjna” według Z. Wołka w „najogólniejszym sensie wyraża klimat organizacji, swoistego ducha firmy. Kultura organizacyjna cechuje każde przedsiębiorstwo. Stanowi ona swoisty sposób życia i dyscyplinę. Odzwierciedla zarówno normy i wartości systemu formalnego, jak też ich reinterpretację dokonywaną w systemie nieformalnym”<sup>9</sup>. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji kultury organizacyjnej. Większa zgodność dotyczy jej elementów składowych, do których dość powszechnie zalicza się: wartości określające normy postępowania; odzwierciedlające i wzmacniające je mity, symbole i ewentualne tabu, czyli zachowania zakazane oraz sposoby komunikowania się.

Kultura organizacji ma istotny wpływ na życie wewnętrzne organizacji, co odzwierciedlają jej podstawowe funkcje: integrująca, poznawczo-informacyjna i adaptacyjna, oraz na jej kontakty z otoczeniem. Kultura organizacyjna oparta na wartościach rozwoju kolektywnego (zaufanie, współdziałanie, współpraca, praca w grupach/zespołach, otwartość i przyjaźń) wzmacnia w pracownikach poczucie przynależności do organizacji i ich zaangażowanie. Kultura organizacyjna jest w znacznym stopniu zależna od poziomu kultury pracy poszczególnych pracowników organizacji.

<sup>8</sup> Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wyd. ITE-PIB, Radom 2009, s. 39–40.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 47.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podziałów kultur organizacyjnych. Godna szczególnej uwagi jest klasyfikacja autorstwa Lidii Zbiegień-Maciąg<sup>10</sup>, wyróżniająca kultury organizacyjne:

- pozytywne/konstruktywne, które motywują ludzi do wydajnej pracy vs negatywne/biuropatologie, będące podstawową przyczyną problemów organizacyjnych;
- introwertyczne/adoracyjne, skupione na własnych zasobach, podejrzliwe wobec „nowych” i nowości vs ekstrawertyczne, otwarte na ryzyko i zmiany, ale z mało zintegrowanymi pracownikami;
- zachowawcze/konserwatywne, skutkujące słabą motywacją rozwoju i osiągnięć vs innowacyjne, dynamiczne i zmienne;
- męskie, agresywne, silne, dominujące vs kobiece, przyjazne, wspierające, intuicyjne;
- biurokratyczne, ograniczające dowolność zachowań vs pragmatyczne/użyteczne, koncentrujące się na skuteczności działania, wiedzy indywidualnej i mądrości grupowej;
- silne, będące siłą napędową osiągnięć organizacyjnych i mogące w efekcie stać się substytutem struktury organizacyjnej vs słabe, w których ich wyznaczniki (tj. wartości, symbole itd.) są mało powiązane, co przekłada się na niskie zaangażowanie kadr i niską jakość produktów czy usług.

Nasuwa się pytanie o pożądany typ/pożądane typy kultury organizacyjnej uczelni. Z perspektywy endogenicznej, podstawowe cechy kultury organizacyjnej nałożone na wyzwania stawiane współczesnym organizacjom pozwalają nakreślić główne obszary zainteresowania oddziaływaniem kultury organizacyjnej na ZZL:

- stymulowanie innowacyjności i podejmowania ryzyka przez pracowników jako narzędzi organizacji;
- stymulowanie współpracy i pracy zespołowej jako przeciwwag rywalizacji i związanego z nią wyższego poziomu agresji pracowników;
- bilansowanie premiowania pracowników oraz nastawienia na ludzi, czyli stopnia uwzględniania przez kierownictwo, przy podejmowaniu decyzji, wpływu wyników na ludzi w organizacji.

Relacja kultury organizacyjnej z ZZL staje się jeszcze bardziej istotna i złożona w przypadku fuzji przedsiębiorstw i przedsiębiorstw międzynarodowych, a także zatrudniania przedstawicieli innych kultur (np. w uczelni zatrudnienie na stanowisku profesora wizytującego czy przyjęcie na studia osoby o innej kulturze, z innego kraju w ramach migracji zarobkowej czy edukacyjnej).

---

<sup>10</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 53 i dalsze.

## Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji

Nie ma jednomyślności co do zakresu pojęciowego różnorodności zasobów ludzkich. Najczęściej przywoływany jest jej wymiar demograficzny, ale wymieniane są również inne płaszczyzny odmienności, zwłaszcza społeczne. Według Bogusławy Urbaniak, podstawowe kategorie, w których ludzie różnią się między sobą, można podzielić na trzy grupy: „1) tożsamość pierwotną (płeć, wiek, predyspozycje itd.), 2) wtórną (kompetencje, dochody itd.), 3) organizacyjną (miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej itd.)<sup>11</sup>”.

Cytowana Autorka wskazuje, że zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji to znacznie więcej niż przeciwdziałanie zachowaniom czy praktykom dyskryminacyjnym (związanym z kryteriami selekcji czy procedurami realizacyjnymi) w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Polityka równych szans jest warunkiem wstępnym realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością z tego względu, że jej celem jest m.in. minimalizacja barier zatrudniania według wyróżnionych cech indywidualnych, przy zachowaniu kryterium racjonalności organizacyjnej i ekonomicznej. Natomiast istotą zarządzania różnorodnością jest wykorzystanie owych cech w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, szczególnie w ujęciu długofalowym i dzięki stosowaniu odpowiednich metod w różnych obszarach ZZL.

Zarządzenie różnorodnością opiera się na założeniu, że różnicami, heterogenicznością i różnorodnością można w pewien sposób zarządzać i że można je zużytkować z korzyścią dla wszystkich. W zarządzaniu różnorodnością ważne jest pojęcie różnicy – różnorodność jest pojmowana jako nieodłączny element organizacji. Według Rajvindra S. Kandoli i Johanna Fullertona „Podstawowym założeniem koncepcji zarządzania różnorodnością jest to, że siłę roboczą stanowi zróżnicowana populacja ludzka. Na tę różnorodność składają się różnice dostrzegalne i niedostrzegalne, w tym płeć, wiek, pochodzenie, rasa, niepełnosprawność, osobowość i styl pracy. Zarządzanie różnorodnością opiera się na założeniu, że wykorzystanie tych różnic stworzy środowisko pracy, w którym każdy będzie się czuł wartościowy, w którym talenty wszystkich osób będą w pełni zużytkowane, a cele organizacji zostaną osiągnięte<sup>12</sup>”.

Do grupy czynników wewnętrznych wpływających na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru ZZL, według B. Urbaniak można zaliczyć:

<sup>11</sup> B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami...”, s. 64.

<sup>12</sup> R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, IPD, London 1994, za: R. Lawthorn, *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk, 2003, s. 422.



- umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej w odniesieniu do rynku produktów i usług, powiązane ze wzrostem liczebności i umiejętności zarządzania pracownikami międzynarodowymi;
- rosnące zróżnicowanie wśród interesariuszy organizacji wymuszające dostosowanie zachowań do ich zmiennych oczekiwań;
- konieczność sprostania wymaganiom konkurencyjności w zmiennym, zglobalizowanym otoczeniu;
- zrozumienie dla społecznej odpowiedzialności biznesu, dążenie do budowy relacji z interesariuszami, zarządzanie relacjami z interesariuszami przy dążeniu do zabezpieczenia ich roszczeń;
- partycypację pracowniczą;
- zarządzanie wiedzą organizacji;
- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej;
- poszukiwanie nowych metod kształtowania zaangażowania organizacyjnego<sup>13</sup>.

Analiza struktury zasobów ludzkich w organizacji identyfikuje podstawowe – terażniejsze i przyszłe – problemy ZZL, skoncentrowane wokół postępującego zróżnicowania grup pracowników organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Główne wyzwania zarządzania ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników

Grupy pracowników	Podstawowe problemy ZZL Cel: komplementarne wykorzystanie potencjału pracy
Pracownicy wielogeneracyjni	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych – zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy</li> <li>■ wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia – obalanie mitów</li> <li>■ nacisk na współpracę międzypokoleniową – wspólne zadania/projekty/zespoły</li> </ul>
Pracownicy wielokulturowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania</li> <li>■ tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość</li> <li>■ koordynacja procesów uczenia się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym</li> </ul>

<sup>13</sup> B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów...*, s. 67.

Pracownicy „rozproszeni”	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dematerializacja pracy, wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzygeneracyjnych</li> <li>■ partnerstwo biznesowe, konieczność zrozumienia całej firmowej sieci powiązań między wszystkimi interesariuszami</li> <li>■ koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości, współpraca bazująca na aktywizowaniu możliwości jako podstawa konkurencji</li> </ul>
Pracownicy „wirtualni” (telepracownicy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fizyczne oddalenie od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego, zmniejszona możliwość kontroli i rozwoju organizacyjnego pracowników</li> <li>■ malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej, spadek lojalności pracowników i ich poczucia tożsamości organizacyjnej</li> <li>■ globalne pozyskiwanie pracowników</li> <li>■ nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>
Pracownicy wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań, wzrost wagi koordynacji pracy i motywacji zadaniowej</li> <li>■ duże uniezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej, malejące znaczenie kierowania</li> </ul>
Pracownicy „defaworyzowani”	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sprostanie wymogom regulacji prawnych</li> <li>■ modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>

Źródło: Jamka B., *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (98–99), 2014, s. 59.

Korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji w ostatecznym rozrachunku można ująć jako wzmocnienie efektywności i skuteczności działania w obszarze organizacyjnym. Przedsiębiorstwa stosujące zarządzanie różnorodnością mogą spodziewać się korzyści (korzyści wewnętrzne), które w sposób szczegółowy można ująć następująco:

- różnorodność zasobów pracy;
- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników;
- wieloaspektowe kształtowanie pozytywnego klimatu pracy, zmniejszenie liczby konfliktów między grupami pracowników, przekształcenie negatywnej energii w innowacyjność i wyższy poziom wykonania pracy;
- wsparcie dla wartości i wzmocnienie kultury organizacyjnej;
- poprawa elastyczności organizacji;
- poprawa komunikacji wewnętrznej, obniżenie barier komunikacyjnych, a zatem zwiększenie możliwości rozwiązywania potencjalnych problemów;

- wzrost puli kandydatów do pracy dający większe szanse na pozyskanie talentów;
- rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost różnorodności wiedzy, umiejętności i postaw wobec pracy, wzrost kompetencji pracowników;
- wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów pracowniczych;
- samoistnie funkcjonujący *coaching* i *mentoring* w rozwiązywaniu problemów zawodowych;
- poprawa retencji pracowników poprzez zmniejszenie liczby odejść z pracy, w tym poprawa w zatrzymaniu talentów.

Warto odnotować też podobieństwo pomiędzy organizacją nastawioną na różnorodność i organizacją uczącą się polegające na tym, że obie organizacje mają ten sam cel – jest nim wykorzystanie potencjału wszystkich członków organizacji.

## Konkluzja

Problematyka zarządzania, inaczej mówiąc – zagadnienia organizacji i kierownictwa, stanowi jeden z obszarów problemowych pedagogiki pracy wyodrębnionych w latach 70. XX w. przez Tadeusza Nowackiego<sup>14</sup>, twórcę polskiej koncepcji pedagogiki pracy. T. Nowacki pisał: „Dziewiąty obszar problemowy obejmuje sprawy naukowej organizacji i kierownictwa. Jest to obszar współpracy pedagogiki pracy z prakseologią i nauką o organizacji pracy. Zagadnienia te nie są jeszcze dostatecznie opracowane”<sup>15</sup>. Cytowany Autor, charakteryzując teren badań pedagogiki pracy, wskazał: „Mało stosunkowo zwraca się uwagi na rozwijający się obecnie szybko ogromny teren kształcenia zawodowego, jakim są procesy doskonalenia i doskonalenia na terenie zakładów pracy”<sup>16</sup>. Warto zatem, aby tematykę zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy podejmowali pedagodzy pracy w swoich badaniach, uwzględniając zmiany terminologiczne i współczesne uwarunkowania.

Zygmunt Wiatrowski, współtwórca pedagogiki pracy na gruncie polskim, stawia przed pedagogiem pracy m.in. następujące zadania:

- „inicjowanie i prowadzenie różnych form doskonalenia i doskonalenia zawodowego pracowników, gwarantujących dochodzenie do mistrzostwa w za-

---

<sup>14</sup> T. Nowacki wyodrębnił dziesięć grup/obszarów problemowych: 1) zagadnienia teleologiczne, 2) zawodoznawstwo, 3) dobór i układ treści kształcenia, 4) zagadnienia wychowania, 5) teoretyczne podstawy opracowań metodycznych, 6) orientacja zawodowa, 7) doskonalenie i doskonalenie zawodowe, 8) zagadnienia dotyczące wyposażenia, 9) zagadnienia kierowania, 10) pedeutologia (Nowacki, red., 1978, s. 29–45).

<sup>15</sup> T. Nowacki, red., *Metodologia pedagogiki pracy*, WSiP, Warszawa 1978, s. 42.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 47.

wodzie, a tym samym uzyskiwania coraz wyższej wydajności i jakości pracy oraz pełnego zadowolenia z jej wykonywania;

- inicjowanie, organizowanie i prowadzenie różnych form przekwalifikowywania pracowniczego i tą drogą gwarantowanie utrzymania pracy;
- organizowanie, koordynowanie i realizowanie działalności oświatowo-wychowawczej i socjalnej, wywierającej zasadniczy wpływ na związywanie się pracowników z zakładem pracy;
- analizowanie klimatu pracy w zakładzie pracy<sup>17</sup>.

Wydaje się, że te zadania są zbieżne z zadaniami ZZL w organizacji. Z. Wiatrowski uważa, że „Pedagog pracy w całokształcie procesu wychowania przez pracę, zarządzania zasobami ludzkimi i działań humanizacyjnych winien integrować wszystkie komponenty wielostronnego rozwoju osobowości człowieka–pracownika”<sup>18</sup>. Co więcej, pedagog pracy – zdaniem Z. Wiatrowskiego – może zajmować w zakładach pracy stanowiska: specjalista do spraw pracowniczych, specjalista w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, specjalista do spraw zatrudnienia.

Warto odnotować i to, że pedagogzy pracy wyróżniają cztery podstawowe kategorie zadań zawodowych: 1) zadania technologiczne; 2) zadania organizacyjne (organizacja i planowanie pracy na własnym stanowisku, w relacji ze stanowiskami współpracującymi); 3) zadania kierowania i współpracy (kierowanie zespołem i współpraca w ramach zespołu, organizacja pracy zespołu, współpraca z przełożonymi, kooperantami i otoczeniem przedsiębiorstwa), 4) zadania kontroli i oceny jakości (kontrolowanie pracy podległych pracowników, ocena jakości wyrobów i usług). Zadania zawodowe z kolei stanowią podstawowe elementy budowy krajowych standardów kwalifikacji/kompetencji zawodowych<sup>19</sup>.

Uznać zatem można, że problematyka pedagogiki pracy obejmuje problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy, oczywiście w kontekście pedagogicznym, a nie ekonomicznym. Zagadnienia zarządzania wpisują się w obszary problemowe – obszary badań – pedagogiki pracy.

Pedagog pracy powinien umieć zarządzać kompetencjami pracowników, ale nade wszystko umieć zarządzać własnymi kompetencjami.

<sup>17</sup> Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. 4, Wyd. AB, Bydgoszcz 2005, s. 475.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 479.

<sup>19</sup> S.M. Kwiatkowski, I. Woźniak, *Krajowe standardy kwalifikacji zawodowych. Projektowanie i stosowanie*, MGPIPS, Warszawa 2003.

## Bibliografia

1. Borkowska S., *Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Rynek pracy i wykorzystanie potencjału pracy w Polsce*, red. A. Rajkiewicz, J. Orczyk, Wyd. IPiSS, Warszawa 2014.
2. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Terazniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006.
3. Jamka B., *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4 (98–99).
4. Kandola R., Fullerton J., *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, London, IPD, 1994, za: Lawthon R., *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk, 2003.
5. Kwiatkowski S.M., Woźniak I., *Krajowe standardy kwalifikacji zawodowych. Projektowanie i stosowanie*, MGPIPS, Warszawa 2003.
6. Nowacki T., red., *Metodologia pedagogiki pracy*, WSiP, Warszawa 1978.
7. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
8. Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4 (98–99).
9. Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. 4, Wyd. AB, Bydgoszcz 2005.
10. Wołk Z., *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wyd. ITE-PIB, Radom 2009.
11. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

## Streszczenie

Uwarunkowania endogeniczne zarządzania zasobami ludzkimi określają ramy funkcji kadrowej w organizacji. Celem artykułu jest wskazanie wybranych uwarunkowań, których wpływ na cele, zadania, dobór metod i praktyk zarządzania kadrami jest współcześnie szczególnie istotny. Uwagę skupiono na tendencjach przekształceń strukturalno-organizacyjnych, roli kultury organizacyjnej w realizacji procesów i praktyk kadrowych oraz zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Ukazano też powiązanie problematyki (zagadnień) zarządzania zasobami ludzkimi z problematyką pedagogiki pracy.

## **Endogenic determinants of human resource management at workplace**

### **Summary**

Endogenic determinants of human resource management determine the range of the personnel function in an organization. The aim of the article is to present selected determinants, the influence of which over goals, tasks, the choice of methods and practices of personnel management is very significant nowadays. The attention has been paid to the tendencies of structural-organizational transformations, the role of organizational culture in realizing processes and staff-related practices, as well as of managing the diversity of human resources in an organization. The relationship between the issues (problems) of human resource management and the issues of labour pedagogy has been indicated as well.