



zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

tadeusz oleksyn



 Wolters Kluwer

wydanie IV

tadeusz oleksyn

zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

wydanie IV zaktualizowane i rozszerzone

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2017

Recenzent
Prof. dr hab. Zenon Wiśniewski

Wydawca
Joanna Dzwonnik
Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski
Renata Włodek

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/AndreyPopov*

.....
: Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących :
: im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej :
: w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. :
: A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty. :
:


prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2008, 2011
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014, 2017

Wydanie IV zaktualizowane i rozszerzone

ISBN 978-83-8092-368-3

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Istota i ewolucja zarządzania kadrami	19
1.1. Kłopotliwa terminologia, ważne różnice.....	19
1.2. Starożytny rodowód, wojskowe inspiracje	21
1.3. Model tradycyjny w organizacjach cywilnych.....	22
1.4. Administrowanie zatrudnieniem.....	24
1.5. <i>Personnel Management</i> (PM)	25
1.6. <i>Human Resource(s) Management</i> (HRM).....	29
1.7. Analogie i różnice pomiędzy PM a HRM	37
1.8. Zarządzanie potencjałem społecznym i IRM	45
1.9. Zarządzanie kapitałem ludzkim i intelektualnym.....	47
1.10. Ewolucja zarządzania kadrami w Polsce.....	57
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	60
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	61
Rozdział 2. ZZL w systemie zarządzania organizacją.....	62
2.1. Związki ZZL z systemem zarządzania organizacją i zarządzaniem strategicznym.....	62
2.2. Podmioty ZZL i podział ról między nimi.....	67
2.3. Organizacja pionu HR	80
2.4. Kompetencje menedżera HR.....	96
2.5. Funkcje ZZL	100
2.6. Jakość wypełniania funkcji ZZL w przedsiębiorstwach z „Listy 500” ...	120
2.7. ZZL w małych oraz średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	123
2.8. ZZL w sektorze publicznym.....	139
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	144
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	145
Rozdział 3. Kompetencje i rozwój zawodowy	146
3.1. Różne rozumienie kompetencji	146
3.2. Projektowanie kompetencji – determinanty i dylematy decyzyjne	148
3.3. Kompetencje naczelnego kierownictwa w sektorze publicznym	155
3.4. Kompetencje kierowników najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach	162
3.5. Kompetencje nauczycieli akademickich	169

3.6. Kompetencje i ścieżki rozwoju menedżerów średniego szczebla w sektorze przedsiębiorstw	175
3.7. Kompetencje kierowników I linii.....	180
3.8. Kompetencje mistrzów i brygadzystów.....	182
3.9. Kompetencje specjalistów, koordynatorów i głównych specjalistów.....	186
3.10. Kompetencje pracowników merytoryczno-wykonawczych	191
3.11. Kompetencje pracowników operacyjnych.....	193
3.12. Zarządzanie talentami	196
3.13. Formy rozwoju zawodowego	206
3.14. Awanse i polityka awansowa	221
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	224
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	225
Rozdział 4. Kształtowanie zatrudnienia.....	226
4.1. Zatrudnieni, pracujący, aktywni zawodowo, szara strefa.....	227
4.2. Formy zatrudnienia	230
4.3. Umowy o pracę.....	233
4.4. Czynniki wpływające na liczbę pracowników i strukturę zatrudnienia..	236
4.5. Planowanie zatrudnienia	245
4.6. Rekrutacja i dobór kadr	258
4.7. Adaptacja społeczno-zawodowa	271
4.8. Racjonalizacja i restrukturyzacja zatrudnienia.....	276
4.9. Zwolnienia pracowników.....	291
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	295
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	296
Rozdział 5. Motywowanie	297
5.1. Istota motywowania.....	297
5.2. Motywowanie a motywacja.....	298
5.3. Motywowanie czy manipulowanie?.....	299
5.4. Motywacja a satysfakcja	302
5.5. Ewolucja motywowania	303
5.6. Systemy motywacyjne	322
5.7. Motywatory materialne i niematerialne.....	331
5.8. Motywatory pozytywne i negatywne.....	340
5.9. Motywatory krótkookresowe i odroczone w czasie	341
5.10. Polityka motywacyjna.....	342
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	349
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	350
Rozdział 6. Wynagradzanie	351
6.1. Kłopotliwa definicja i nadmiar pojęć.....	351
6.2. Zasady wynagradzania – regulacje kodeksowe.....	352
6.3. Płaca godziwa według Europejskiej Karty Społecznej	360
6.4. Zasady wynagradzania według teorii i dobrej praktyki	361
6.5. System wynagradzania i jego struktura	362
6.6. Formy płac.....	365
6.7. System taryfowy.....	371

6.8. Premiowanie i nagradzanie.....	385
6.9. Kafeterie	403
6.10. Polityka płac w organizacji	404
6.11. Wybrane dylematy dotyczące polityki płac	416
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	423
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	424
Rozdział 7. Wymiarowanie pracy i ocena pracowników.....	425
7.1. Istota i sens wymiarowania pracy	425
7.2. Wartościowanie pracy	429
7.3. Normowanie i wymiarowanie ilości pracy	440
7.4. Jak zmniejszać indywidualne różnice w wydajności pracy?	443
7.5. Jak zmniejszać asynchronizację pracy?.....	444
7.6. Efektywność pracy	446
7.7. Koszty pracy	453
7.8. Ocena pracy, pracowników, ich potencjału oraz kapitału ludzkiego	460
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	471
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	472
Rozdział 8. Kultura i etyka organizacji.....	473
8.1. Katastrofa chemiczna w Bhopalu – studium przypadku	474
8.2. Definicje kultury organizacji.....	477
8.3. Poziomy kultury organizacji	479
8.4. Typy kultur	487
8.5. Kształtowanie kultury organizacji.....	494
8.6. Zarządzanie międzykulturowe.....	500
8.7. Etyka – istota, źródła, mity.....	507
8.8. Wybrane kwestie etyczne.....	510
8.9. Społeczna odpowiedzialność organizacji i kodeksy etyczne.....	520
8.10. Gry organizacyjne i zachowania nieetyczne	537
8.11. Koncepcja <i>sustainability</i> jako paradygmat kulturowy i etyczny	545
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	548
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	548
Rozdział 9. Zamiast zakończenia: wyzwania ZZL z szerszej perspektywy.....	550
9.1. Potrzeba kondensacji w mgławicy mikrofirm.....	550
9.2. Ograniczenie emigracji zarobkowej i przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej.....	552
9.3. Wyzwania demograficzne	554
9.4. Skuteczniejsze budowanie wartości firmy	558
9.5. Odrobienie starych lekcji.....	566
9.6. Reorientacja w kierunku organizacji zarządzanych procesowo i projektowo	567
9.7. Kurs na TQM i HRTQM	568
9.8. ZZL a zarządzanie wiedzą i benchmarking.....	570
9.9. Ograniczanie nadmiernej rywalizacji na rzecz współpracy	572
9.10. Szaty dla króla	573

9.11. Nieodmiennie przemożny wpływ kultury	574
9.12. ZZL – nauki płynące ze światowego kryzysu.....	575
9.13. Inne kryzysy i zagrożenia	579
9.14. Mniej złości, pychy, demagogii, populizmu, moralizowania.....	580
Załącznik. Wyjaśnienie wybranych terminów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim	585
Bibliografia.....	637
Spis ilustracji	647
Spis tabel	649
Indeks	651

O autorze

Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn jest ekonomistą specjalizującym się w zarządzaniu w ogólności i zarządzaniu zasobami ludzkimi (w tym kapitałem ludzkim) w szczególności, a także w aksjologii zarządzania oraz etyce biznesu i zarządzania.

Od 2007 roku pracuje w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania, aktualnie na stanowisku profesora zwyczajnego. W latach 2009–2015 był profesorem nadzwyczajnym w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie kierował Zakładem Aksjologii i Pomiaru Wartości. W latach 2003–2009 pracował na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, gdzie kierował Zakładem Ekonomiki i Zarządzania Pracą. Jeszcze wcześniej (1997–2005) pracował w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości w Warszawie, gdzie był kierownikiem Katedry Zarządzania, dziekanem Wydziału Zarządzania i prorektorem ds. nauki. W latach 1990–1996 pracował w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie na stanowisku adiunkta i kierował Zakładem Badania Rynku Pracy i Zatrudnienia.

Pracę naukowo-badawczą godzi z działalnością praktyczną: w latach 1992–2009 prowadził Agencję Konsultingową ATONA w Warszawie, która zrealizowała różne projekty z zakresu zarządzania, głównie zasobami ludzkimi, dla ponad 60 organizacji krajowych, międzynarodowych i globalnych.

Jest autorem ponad 190 publikacji z zakresu zarządzania – monografii i rozdziałów w monografiach naukowych, podręczników, raportów z badań i ekspertyz, recenzowanych artykułów w czasopismach naukowych, a także wielu opublikowanych referatów przedstawionych na krajowych i międzynarodowych konferencjach.

W wydawnictwie Wolters Kluwer ukazały się dotychczas jego cztery książki: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* (2008, 2011, 2014, 2017), *Filozofia a zarządzanie* (2013), *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka* (2006, 2010) oraz *Etyka w biznesie i zarządzaniu* napisana wspólnie z Krzysztofem Kietlińskim i Victorem Martinezem Reyesem (2005).

Wprowadzenie

Przystępując do opracowania tej książki, stanąłem przed koniecznością odniesienia się do kilku istotnych kwestii wpływających na jej treść i sposób ujęcia tematu.

Kwestia pierwsza wiąże się z tytułem książki i z tym, co rozumiemy przez termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL). Były dwie możliwości: albo udawać, że zagadnienie jest znane, oczywiste, a jakakolwiek dyskusja byłaby jałowa, i w ogóle się tym tematem nie zajmować, albo spróbować temat wyjaśnić. Wyjaśnianie jest jednak niełatwe, gdyż dotyczy sprawy skomplikowanej, mającej swoją długą historię, której przy omawianiu nie sposób pominąć. Zdecydowałem się na tę drugą opcję, ponieważ to nie nazwa zagadnienia czy teoretyczne modele (interesujące niewielu) są najważniejsze. Chodzi o treści, które kryją się za nazwami oraz które wynikają z ewolucji tej ważnej praktycznej dziedziny i zarazem jednej z nauk o zarządzaniu. Ewolucja terminu wynika w niewielkim stopniu z tego, co naukowcy wymyślili i jak to nazwali, natomiast w stopniu decydującym ze zmieniających się potrzeb, możliwości oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. O ile osoba niezwiązana zawodowo z tą dziedziną może używać zamiennie terminów: zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, o tyle profesjonaliści – moim zdaniem – już nie.

Kwestia druga dotyczy opisywanych organizacji. Większość monografii i podręczników ogranicza się do omówienia ZZL w dużych korporacjach, które są jednakże w zdecydowanej mniejszości na rynku. Niewielu autorów zajmuje się ZZL w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich, choć stanowią one ponad 99% wszystkich podmiotów gospodarczych¹. Niewielu też zajmuje się ZZL w sferze budżetowej czy – używając terminu coraz szerzej stosowanego – zarządzaniem publicznym (te dwa pojęcia nie są synonimami, choć w znacznym stopniu na siebie się nakładają). Zdecydowałem się na zainteresowanie również tymi obszarami, aczkolwiek przeważa opis

¹ Identyfikacyjny wskaźnik (99%) udziału MŚP w ogólnej liczbie przedsiębiorstw występuje w wielu innych krajach.

dotyczący korporacji. Może w następnych wydaniach, jeżeli takie się ukaza, uda się te proporcje zmienić. Nie ulega wątpliwości, że duże korporacje, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz sfera budżetowa to odmienne światy, jeśli chodzi o ZZL.

Kwestia trzecia odnosi się do stopnia szczegółowości opisu. Podjąłem próbę głębszego wniknięcia w podejmowaną problematykę, choć nie w takim samym stopniu we wszystkie tematy. Może to powodować, że część czytelników, osoby poszukujące bardzo konkretnych informacji w kwestiach szczegółowych, nie będzie w pełni usatysfakcjonowana. Dalsze uszczegółowienie mogłoby jednak znacznie wpłynąć na objętość tej pracy, choć i tak nie jest ona przeznaczona do przestudiowania od początku do końca w krótkim czasie. Warto raczej rekomendować zapoznanie się z tymi jej partiami, które w danym czasie są dla studiującego (praktyka, studenta czy doktoranta) ważne.

Kwestia czwarta dotyczy użytych tu pojęć. Niestety w naukach o zarządzaniu, a jeszcze częściej w sferze ich zastosowania w praktyce, panuje spory zamęt, występuje kwieciste słownictwo, nadmiar neologizmów, ale też ma miejsce zwykła nieporadność. Studenci na ogół nie chcą przyswajać sobie pojęć, preferując „mówienie własnymi słowami”. Byłoby to nie do pomyślenia na przykład w naukach ścisłych, inżynierskich, medycznych i wielu innych. Wyobraźmy sobie lekarza, który „własnymi słowami” opisuje elektrokardiogram czy poszczególne elementy anatomii człowieka, bo nie zna nazw ogólnie przyjętych. W zarządzaniu, także zasobami ludzkimi, również warto znać terminologię i używać właściwych pojęć: „pracujący” i „zatrudnieni” to nie synonimy (pracujących jest o pięć milionów więcej niż zatrudnionych); „menedżer” to ktoś inny niż „lider”; „formy płac” to nie „systemy płac”; „wynagrodzenia” to nie „wynagrodzenia finansowe”, a tym bardziej nie „wynagrodzenia niematerialne”; nie powinno się używać terminu „premia uznaniowa”, bo premia uznaniowa to „nagroda”, a nie „premia”, i tak dalej. Uważam znajomość terminologii za kwestię ważną i niepotrzebnie lekceważoną. „Człowiek z ulicy” może wyrażać się niemal w dowolny sposób. Menedżer czy specjalista – nie. Jeżeli nie rozumie znaczenia pojęć, których używa, kompromituje się. W załączniku do tej książki przedstawiam słownik wybranych pojęć z zakresu ZZL, obejmujący także wybrane terminy będące na styku ZZL i innych obszarów nauk o zarządzaniu.

Kwestia piąta dotyczy stylu i formy przekazu. Starłem się zachować styl rzeczowy, możliwie mało emocjonalny, co pewnie nie zawsze się udało. Próbowałem unikać zarówno pesymizmu, jak i zakładania „różowych okularów”. Rzeczywistość bowiem jest taka, jaka jest – bardzo różna, zależnie od miejsca i czasu: czasem budująca, czasem taka sobie, a bywa i zenująca. Daleko idąca standaryzacja także w stosunku do stylu pisania nie wydaje się więc uzasadniona. Amerykański huraoptymizm i entuzjazm są nam obce

kulturowo – niezależnie od tego, czy to dobrze, czy źle. Jak rzecz ujęła Wiśława Szymborska w jednym ze swoich wierszy, „słowiańska dusza smutną jest” – choćby dlatego, że nie mamy klimatu słonecznej Kalifornii. Niemniej jednak mam nadzieję, że ta książka nie jest smutna – mimo że ukazuje również niektóre negatywne zjawiska, widziane także oczami innych autorów i ujawniające się w badaniach.

Można znaleźć świetne systemy i rozwiązania. Jednak ogólny obraz ZZL w Polsce widać dopiero po sięgnięciu po informacje zagregowane, makroekonomiczne. Na tym obrazie są zarówno jasne, jak i ciemniejsze barwy. Cieszy postęp, jaki dokonał się w zakresie ZZL w wielu organizacjach, ich okrzepnięcie po okresie zmian, a także dobre perspektywy rozwojowe. Niemniej, w skali kraju, po ćwierćwieczu systemowej transformacji nadal mamy produktywność pracy znacznie niższą od wskaźników dla każdego z krajów dawnej piętnastki Unii Europejskiej. Mamy też jedną z najniższych stóp aktywności zawodowej i jedną z najwyższych w Europie stóp bezrobocia – i to mimo wyjazdu z kraju w poszukiwaniu pracy blisko dwóch i pół miliona ludzi. Gdyby pozostali oni w kraju, bezrobocie byłoby rzędu 25%.

Wierne opisanie rzeczywistości w zakresie HRM jest niemożliwe. Nie stawiam sobie takiego celu. Liczba podmiotów gospodarki narodowej według REGON (2013), z których większość to małe i bardzo małe, liczy ponad 4 miliony – w samym tylko sektorze przedsiębiorstw. Jest wielka różnorodność praktyk i poglądów, niedostatek badań (także mialkość i nie-reprezentatywność wielu z nich). Mamy dużą lukę w wiedzy.

Moją intencją jest głównie przedstawienie ewolucji tej dziedziny zarządzania na świecie i w Polsce, zaprezentowanie najlepszych zasad i praktyk, jakie się w tym zakresie ukształtowały, a także niektórych wskazań wynikających z teorii i dobrej praktyki oraz stojących przed nami dylematów i wyzwań. Nie ograniczam się do Polski, bo żyjemy w czasach globalizacji; firmy zagraniczne i globalne są w Polsce, Polacy są za granicą. Nie mam zamiaru mówić, co w poszczególnych organizacjach należy robić, gdyż różne są w nich warunki, potrzeby i możliwości. Decyzje podejmowali i będą podejmować ludzie, którzy w nich pracują i dobrze je znają. Moje uwagi mają charakter autorski. Nikomu ich nie narzucam. Każdy ma własne doświadczenia i ma prawo myśleć inaczej.

W rozdziale 1 przedstawiono istotę oraz ewolucję dziedziny, którą T. Listwan i jego współpracownicy ze szkoły wrocławskiej określają mianem zarządzania kadrami, co obejmuje zarówno administrowanie zatrudnieniem (i wcześniejsze nurty), jak też zarządzanie personelem i zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem społecznym (ZPS) oraz zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL). Rozważam też kwestie, czy ZPS się ostał, czy szwedzki *Individual Resources Model* (IRM) ma przed sobą przyszłość i czy ZKL może wyprzeć ZZL.

Rozdział 2 poświęcony jest podmiotom, funkcjom i strukturom ZZL. Choć ZZL czasami przypisuje się – zbyt jednostronnie – pionowi czy działowi personalnemu, w istocie w dużej organizacji występuje aż pięć podmiotów zarządzających zasobami ludzkimi. Są to: (1) właściciele², (2) naczelne kierownictwo, (3) menedżerowie i specjaliści personalni, (4) pozostali kierownicy oraz (5) wszyscy pracownicy. Przedmiotem rozważań jest tu również podział ról między tymi podmiotami; postuluję podział oparty na ich kluczowych kompetencjach. Przedstawiam przykładowe struktury organizacyjne w podmiotach różnej wielkości oraz omawiam realizowane przez nie zadania. Rozdział nie ukazuje jednak pełnego obrazu, ponieważ stosowane rozwiązania są bardzo zróżnicowane i niemożliwe do pełnego opisanie.

Rozdział 3 dotyczy kompetencji i rozwoju zawodowego. Te dwa tematy ściśle się z sobą wiążą, jako że zarządzanie kompetencjami pracowników w istocie obejmuje także ich rozwój. Przedstawiam kilka profesjogramów opracowanych dla wybranych stanowisk, aby pokazać narzędzia, które bywają stosowane – aczkolwiek nie powszechnie – przy projektowaniu kompetencji dla stanowisk bądź rodzin stanowisk pracy. W porównaniu z wcześniejszym wydaniem książki zamieszczone tu opisy rozszerzono o niektóre stanowiska z sektora publicznego.

W rozdziale 4 opisano temat kształtowania zatrudnienia. Jakkolwiek w ostatnich dekadach znacznie poszerzył się zakres stosowania outsourcingu i różnych innych luźniejszych form współpracy organizacji z ludźmi, to jednak etatowe zatrudnienie wciąż dominuje w większości z nich. Przedstawiam tu w skrócie stan prawny i omawiam różne formy zatrudnienia, kontroling zatrudnienia, rekrutację i dobór kadr, racjonalizację i restrukturyzację zatrudnienia z uwzględnieniem metody reinżynierii oraz kwestie związane ze zwolnieniami pracowników.

Rozdział 5 został poświęcony problematyce motywowania. Przedstawiam istotę i ewolucję motywowania. Ukazuję różnice i związki między motywacją a motywowaniem, jak również między motywacją, motywowaniem i satysfakcją. Próbuję odpowiedzieć na pytanie, czy motywowanie musi się wiązać z manipulowaniem ludźmi, i przybliżam termin „motypulacja” ukuty przez H. Gläsera. Opisuję systemy motywacyjne, a w ich ramach motywatory materialne i niematerialne, pozytywne i negatywne, krótko-, średnio- i długookresowe/odroczone w czasie. Wyjaśniam też pojęcie „polityka motywacyjna”.

² Właściciele firm są zbyt często pomijani bądź marginalizowani w literaturze przedmiotu jako podmiot zarządzający zasobami ludzkimi. W sektorze publicznym rola właściciela (państwa, samorządów terytorialnych) jest przemożna, zwłaszcza w określaniu zasad ZZL oraz finansowania. W większości podmiotów z sektora przedsiębiorstw zarządzają osobście właściciele, a nie wynajęci menedżerowie – choć wciąż pisze się głównie o menedżerach.

W rozdziale 6 zawarte są refleksje nad systemami wynagradzania i zasadami ich budowy, w tym między innymi problematyką form płac, taryfikacją pracy, konstrukcją tabel i siatek płac zasadniczych, premiowaniem i nagradzaniem, kafeteriami, dochodami odroczonymi w czasie. Opisuję różne filozofie wynagradzania i polityki płac. Przedstawiam też przykładowe tabele płac, związane m.in. z broadbandingiem.

Rozdział 7 jest poświęcony wymiarowaniu i standardom pracy oraz ocenie pracowników. Problematyka wymiarowania i standardów pracy jest w wielu książkach na temat ZZL (szczególnie w Polsce) traktowana marginalnie bądź w ogóle w nich nie występuje. Nie jest ona łatwa ani do opisania, ani do odczytania, z uwagi na swój techniczny charakter. Z kolei ocena pracowników bywa często sprowadzana tylko do sformalizowanych systemów oceny okresowej, które nie są ani jedynym, ani też najlepszym rozwiązaniem. Podjąłem próbę nakłonienia do zmiany tego poglądu. Opisuję wymiarowanie treści i trudności pracy, stosowane metody wartościowania pracy i kompetencji, techniki oceny pracy i pracowników. Wyjaśniam, jak można zmniejszać indywidualne różnice w wydajności pracy i jak zwiększać synchronizację pracy zespołowej. Podejmuję temat efektywności i kosztów pracy.

Rozdział 8 dotyczy kultury i etyki organizacji. Ta problematyka nie mieści się wprawdzie w kanonie ZZL jako dyscypliny naukowej, niemniej jest obecna coraz częściej w nowszych monografiach i podręcznikach na temat HRM, jako że wiąże się bezpośrednio z ludźmi, strategiami, wymaga wiedzy i aktywnego oddziaływania. O ile nie budzi większych wątpliwości sytuowanie problematyki etycznej w sferze HRM, o tyle nie wszystkie kwestie związane z kulturą organizacji do tej sfery przystają. W szczególności kultura materialna i artefakty fizyczne mieszczą się w tej sferze tylko częściowo i z trudnością. Niemniej jednak najistotniejsza część kultury organizacji jest związana z zarządzającymi, pracownikami i współpracownikami. Nie oznacza to, że kształtowaniem kultury organizacji, związanymi z nią projektami czy koordynacją, ma zajmować się tylko pion (dział) HR. Ale też nie jest przecież tak, że HRM to dziedzina zarezerwowana wyłącznie dla tej jednostki organizacyjnej.

Na początku opisana została największa na świecie katastrofa przemysłowa w Bhopalu w Indiach (1984 r.), gdyż pokazuje ona, przekonująco jak nic innego, tragiczne skutki niskiej kultury technicznej i anomii moralnej. W kontekście opisanych zdarzeń rozważania, czy kultura i etyka są potrzebne i ważne, stają się bezzasadne i same się kompromitują. To studium przypadku uświadamia ponadto, że odnosząc się do kultury, nie można abstrahować od kultury technicznej, która stanowi tu ważny (a czasami najważniejszy) element. Niestety, element najczęściej całkowicie pomijany przez teoretyków i badaczy kultury.

W pierwszej części rozdziału 8 (podrozdziały 8.1–8.6) opisano, czym jest kultura organizacji i co się na nią składa. Pokazano poziomy i typologie kultury organizacji, scharakteryzowano częściej występujące typy kultur. Opisano procesy kształtowania kultury w nowo powstających organizacjach i modyfikowania kultury w organizacjach już istniejących. Podjęto również temat zarządzania międzykulturowego.

Druga część tego rozdziału (podrozdziały 8.7–8.9) jest poświęcona problematyce etyki – czym ona jest, jakie są jej źródła i mity na jej temat. Opisano wybrane kwestie etyczne oraz przybliżono temat tzw. kodeksów etycznych, zwracając uwagę na kontrowersyjność tej nazwy, a do pewnego stopnia także samych kodeksów. Pokazano dylematy i trudności związane z opracowywaniem takich kodeksów na przykładzie kodeksu największego koncernu papierniczego świata International Paper (mającego swą filię także w polskim Kwidzynie).

W podrozdziale 8.10 opisano gry i zachowania nieetyczne występujące w organizacjach. Mają one miejsce w wielu podmiotach, dlatego konieczna jest pewna wiedza na ich temat oraz podejmowanie skutecznego im przeciwdziałania. Polegać ono powinno na racjonalnym doborze, rozwoju i awansowaniu ludzi z uwzględnieniem również ich morale, aktywnym zwalczaniu patologii, upowszechnianiu informacji o naturze gier organizacyjnych i zachowań nieetycznych oraz o zachowaniach oczekiwanych. Celem jest wspólne tworzenie środowiska bardziej moralnego i przyjaznego ludziom.

Rozdział 9, będący także zakończeniem, stanowi omówienie wybranych dylematów i wyzwań związanych z zasobami ludzkimi, już nie tylko na poziomie poszczególnych organizacji. Tematy te zostały ujęte w sposób zwięzły i stanowią jedynie pewien szkic; rozmiary tej książki i bez tego rozdziału są już znaczne. Podejmowane kwestie nie są ułożone według ich znaczenia; byłoby to trudne i kontrowersyjne – niezależnie od przyjętej kolejności. Odnoszę się w tym rozdziale do problemów: zahamowania procesu wzrostu mikrofirm w większe podmioty; ogromnej emigracji zarobkowej Polaków i równie ogromnej przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej ludzi po 55 roku życia; reorientacji ZZL w kierunku kreowania wartości organizacji; konieczności nadrobienia naszych zaległości w dziedzinie ZZL, przez co rozumiem potrzebę rozwinięcia pewnych dziedzin i praktyk ZZL dawno opanowanych w krajach wysokorozwiniętych; orientacji w kierunku organizacji zarządzanych projektowo i procesowo. Piszę też o celowości wzięcia kursu na ideę HR TQM, potrzebie szerszego stosowania benchmarkingu w ZZL, ograniczania nadmiernej rywalizacji wewnątrz organizacji na rzecz budowania współpracy, konieczności powstrzymywania ludzi „bezkrytycznie” ambitnych na drodze ich nieuprawnionego awansu, trudnościach w podnoszeniu kwalifikacji kadry zarządzającej najwyższego szczebla.

Książka jest adresowana zarówno do środowisk akademickich, jak i do konsultantów oraz praktyków z różnych organizacji. Może być użyteczna dla

uczestników studiów I, II i III stopnia na kierunkach zarządzania i ekonomii, a także dla słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu ZZL – choć pewne jej partie mogą nie być łatwe dla tych, którzy dotychczas nie pracowali zawodowo i o zarządzaniu zasobami ludzkimi jeszcze nie wiedzą nic bądź niemal nic. Większy z niej pożytek będą pewnie mieć praktycy – szczególnie ci, którzy sami zarządzają bądź też zarządzanie zawodowo wspierają. Wśród adresatów książki poczesne miejsce stanowią oczywiście menedżerowie i specjaliści HR. Ludziom tym potrzebna jest nie tylko specjalistyczna wiedza, ale i szersze rozumienie zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu, związanych z ZZL bądź na nie wpływających. Mam nadzieję, że książka wychodzi choć trochę naprzeciw tym potrzebom.

Prace nad aktualizacją książki kolejny raz uświadomiły, jak bardzo zmienne jest polskie prawo. Dlatego rekomenduje się Czytelnikom ograniczone zaufanie do przytaczanych w niej przepisów, które mogą się zmienić w każdej chwili – także w nocy, kiedy śpią.

W pracy używam terminu „organizacja” w ogólnie przyjętym (dla terminu rzeczownikowego) znaczeniu. Jest nią każdy zakład pracy, bez względu na wielkość, sektor i formę własności. Organizacją jest więc zarówno jednoosobowa firma, jak i ogromny koncern, szpital, ministerstwo itd. Terminy HRM i ZZL stosuję zamiennie. Używam nazw pion HR lub dział HR także w odniesieniu do inaczej nazywających się struktur realizujących funkcje HRM, a więc w odniesieniu do pionu, biura, departamentu, działu czy sekcji nazywanych: personalnymi, pracowniczymi, zasobów ludzkich itp.

Wszystkie tabele i schematy, w których nie wskazano źródeł, są mojego autorstwa.

Przyjęto tradycyjny sposób nanoszenia przypisów, gdyż daje on największe możliwości dodawania dygresji i najmniej przeszkadza w czytaniu – czego nie można powiedzieć o systemach harwardzkim i APA.

Wyrażam podziękowanie prof. dr. hab. Zenonowi Wiśniewskiemu za trud zrecenzowania tego (dość opasłego) dzieła i cenne uwagi. Dziękuję redakcji Wolters Kluwer za bardzo staranne przygotowanie tego wydania, a także wielu osobom ze środowisk zarówno naukowych, jak i praktyki zarządzania, z którymi wymieniałem poglądy, dyskutowałem, przygotowywałem różne projekty i je wdrażałem oraz zbierałem doświadczenia na przestrzeni wielu lat. Nie sposób ich tu wymieniść, ale wszystkim bardzo dziękuję.

W czwartym wydaniu tej książki zakres zmian został ograniczony głównie do aktualizacji danych liczbowych, a także do usunięcia niektórych informacji, które przestały być aktualne, i dodania niektórych nowych, istotnych z punktu widzenia podjętego tu tematu.

Nieco większym zmianom poddano rozdział 9 – *Wyzwania ZZL z szerszej perspektywy*. Dodano też kilkanaście terminów ZZL w załączniku i uzupełniono bibliografię oraz zalecaną literaturę.

Istota i ewolucja zarządzania kadrami

1.1. Kłopotliwa terminologia, ważne różnice

W języku polskim funkcjonuje wiele pokrewnych znaczeniowo terminów: *zarządzanie kadrami*, *administrowanie zatrudnieniem*, *zarządzanie personelem*, *zarządzanie zasobami ludzkimi*, *gospodarowanie czynnikiem ludzkim*, *zarządzanie potencjałem pracy*, *zarządzanie potencjałem społecznym*, *zarządzanie kapitałem ludzkim*, *zarządzanie pracą (zasobami pracy)*. Większość ludzi nie dostrzega między nimi żadnych różnic i uważa, że wybór jest jedynie kwestią mody. Jednak dla specjalistów zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem, a zwłaszcza interesującą nas tutaj dziedziną, rzecz nie jest bez znaczenia.

W ostatniej dekadzie XX wieku w Polsce upowszechniły się terminy zawierające słowo *zarządzanie*, zwłaszcza *zarządzanie personelem* oraz *zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)*. Ich znaczenie zostanie szczegółowo wyjaśnione, na nich bowiem koncentruję się w tej książce. W użyciu jest też *zarządzanie potencjałem pracy*, rozumiane w szerszym zakresie jako synonim zarządzania kadrami, a w węższym – jako synonim zarządzania kompetencjami. Raczej nie przyjął się termin *zarządzanie potencjałem społecznym*, propagowany w połowie lat 90. w Polsce zwłaszcza przez prof. Krystynę Bolestę-Kukułkę, zainspirowaną postmodernizmem i pracami autorów francuskich. W fachowej literaturze spotyka się również *zarządzanie kapitałem ludzkim* oraz *zarządzanie kapitałem intelektualnym*; to również nie są terminy w pełni tożsame z ZZL.

Terminy *zarządzanie personelem* i *zarządzanie zasobami ludzkimi* przyjęły się w skali mikroekonomicznej. W skalach szerszych – mezo- i makroekonomicznej – częściej i chętniej mówi się o różnych politykach: zatrudnienia i rynku pracy, edukacyjnej itd. Ograniczanie zarządzania zasobami ludzkimi do poziomu mikroekonomicznego jest kontrowersyjne, jako że zasoby te wstępują nie tylko w zakładach pracy. Nie ma też jasności, czy inne terminy – *zarządzanie (gospodarowanie) pracą (zasobami pracy)* – mogą być stosowane w szerszym ujęciu niż tylko w odniesieniu do zakładu pracy. Moim zdaniem tak, ale nie wszyscy podzielają to przekonanie.

Terminów jest za dużo, a ponadto mają nieściśle znaczenie. Stanowi to szerszy problem nauk społecznych, wypadających pod tym względem bardzo niekorzystnie w porównaniu z naukami ścisłymi, gdzie podobna wielość i niejednoznaczność byłyby nie do pomyślenia. Różni autorzy podają definicje różniące się nie tylko szczegółami. Część terminów wypada po woli z obiegu, inne wykazują trwałość.

Polska z dużym opóźnieniem wprowadza gospodarkę rynkową. W innych krajach, z długimi tradycjami rynkowymi, zachodził historyczny proces rozwoju, w wyniku którego najpierw firmy funkcjonowały w realiach *labour administration*¹, potem uczono się i praktykowano *Personnel Management* (PM), by przekształcić go następnie stopniowo w *Human Resource(s) Management* (HRM). Ludzie Zachodu pamiętają ten proces i rozumieją różnice. Nasz powrót do gospodarki rynkowej rozpoczął się w okresie, gdy w Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych i innych krajach dominował już model HRM. Mam na myśli nie samą nazwę, gdyż byłoby to ślizganie się po powierzchni zjawisk, ale kryjące się pod nią treści merytoryczne, odmienne niż w przypadku PM. Te różnice wciąż nie są u nas powszechnie znane i rozumiane.

Trzeba postawić jeszcze jedno ważne pytanie: jaki model powinniśmy przyjąć w Polsce? W pierwszej chwili odpowiedź wydaje się oczywista: skoro HRM jest nowszy od PM i charakterystyczny dla współczesnej gospodarki rynkowej, to powinniśmy zaadaptować HRM. Nie ma sensu uczyć się obsługi liczydła, jeżeli można wykorzystać komputer. Jednak nie zawsze jest to takie proste. Czasami można i warto pominąć pewne fazy rozwoju, czasami jednak trzeba powtórzyć za innymi pewne rozwiązania, aby odnieść z tego określone korzyści. Wiedza o tym, którą lekcję można opuścić, a którą należy bezwzględnie odrobić, jest niezmiernie ważna z punktu widzenia zarówno efektywności, jak i ekonomii wysiłku². Do tych kwestii będę powracać później – w konkretnych kontekstach.

W Polsce duża liczba organizacji znajduje się – pod względem treści, a nie nazwy czy własnych wyobrażeń – na etapie PM i jeszcze wcześniejszym, najwyżej z elementami HRM. Dlatego też stosowanie terminu *zarządzanie personelem* (PM) jest uprawnione, choć głównie dla nazwania konkretnych filozofii i praktyk. Równoległe spotykane jest – na razie jeszcze w mniejszości organizacji – *zarządzanie zasobami ludzkimi* (HRM). Gdyby trzeba było koniecznie używać jednego uniwersalnego terminu, najbardziej sensowne byłoby zapewne *zarządzanie kadrami*, obejmujące nie tylko PM i HRM, ale również inne modele – jak to proponują J. Listwan i „wrocławska szkoła ZZL”.

¹ W Japonii termin *labour administration* był w użyciu jeszcze na początku lat 90. XX wieku.

² Ten wątek wyeksponowałem w książce *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie – istota, ewolucja, uwarunkowania* (1998). Uważałem i nadal uważam, że ta właśnie kwestia ma kapitalne znaczenie dla polskiej transformacji.

1.2. Starożytny rodowód, wojskowe inspiracje

Zarządzanie kadrami ma długi rodowód. Kształtowały je na ogół wymogi praktyki, nie zaś teoria czy polityka. Można przyjąć, że *zarządzanie kadrami* istniało już w pierwszych organizacjach znanych ludzkości, jakimi były armie, a więc mniej więcej pięć tysięcy lat temu. Już wówczas wykształciły się podstawowe *funkcje kadrowe*, takie jak:

- rekrutacja i dobór kadr³,
- ocena możliwości i wyników,
- kryteria i systemy awansowe,
- doskonalenie zawodowe i przygotowanie awansów,
- wynagradzanie,
- obsługa socjalna.

Kandydatów na żołnierzy, na przykład w armii faraona, rekrutowano spośród młodych, silnych i sprawnych fizycznie mężczyzn, wybierając tych, którzy najdalej i najcelniej rzucali kamieniem i włócznią, najlepiej strzelali z łuku, najszybciej biegali itd. Stosowano więc określone („sportowe”) kryteria doboru kadr, narzucane przez potrzeby praktyki. Rekrutów szkolono we władaniu bronią, karności i męstwie, zasadach zachowania w obliczu wroga i w walce. Były też kryteria oceny i typowania ludzi do awansów, takie jak: waleczność, skuteczność, zmysł organizacyjny, znajomość żołnierskiego rzemiosła, taktyki, a w odniesieniu do kandydatów na wyższych dowódców także strategii. Ludzie ci otrzymywali wynagrodzenie (żołd) i nagrody (łupy wojenne). Motywatorami negatywnymi były kary – z reguły bardzo surowe – za dezercję, ucieczkę w obliczu wroga, brak posłuszeństwa. Nieliczni, którzy dożyli, mogli liczyć na emeryturę. Na przykład żołnierz w armii egipskiej, któremu udało się przeżyć w służbie wojskowej 20 lat, otrzymywał określony areal ziemi, niewolników do dożywotniej obsługi oraz stałe przydziały zboża, wina, oliwy, płótna itd. Liczba tych dóbr, jak też niewolników, zależała od stopnia wojskowego, którego się dosłużył. Nad ciągłością aprowizacji czuwali urzędnicy faraona, pełniący funkcję starożytnego ZUS. Ten dość prymitywny, niemniej działający i ogólnie sprawdzający się system został przedstawiony na ilustracji 1.1.

³ Warto zwrócić uwagę na wojskowy rodowód słowa *rekrutacja*, jak też wielu innych terminów stosowanych w zarządzaniu: strategia, logistyka, kampania, awans, degradacja, zaszeregowanie, przeszeregowanie itd.

W czwartym, zaktualizowanym i rozszerzonym wydaniu książki, która w sposób kompleksowy ujmuje problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, opisano:

- istotę i ewolucję zarządzania kadrami,
- podmioty, funkcje i struktury ZZL we współczesnych dużych organizacjach,
- zarządzanie kompetencjami oraz rozwój zawodowy,
- kształtowanie, racjonalizację i restrukturyzację zatrudnienia,
- adaptację społeczno-zawodową ludzi w organizacji,
- motywowanie, systemy wynagradzania i zasady ich budowy,
- wymiarowanie pracy i ocenę pracowników,
- kulturę i etykę organizacji w kontekście ZZL,
- najważniejsze wyzwania ZZL mające w dużym stopniu charakter zewnętrzny.

Autorowi udało się pogodzić szerokie i dogłębne ujęcie tematu z przystępną formą oraz klarownością wyводу – przy opisie zagadnień często złożonych, niejednoznacznych i kontrowersyjnych. Cennym uzupełnieniem publikacji jest obszerny słownik wyjaśniający pojęcia związane z ZZL.

Publikacja jest przeznaczona dla zarządzających organizacjami, menedżerów i specjalistów personalnych, konsultantów, pracowników naukowych, studentów i słuchaczy wydziałów zarządzania i ekonomii na studiach trzeciego, drugiego i pierwszego stopnia, a także dla innych osób zainteresowanych tematyką ZZL.

Dostępne na rynku wydawniczym książki na temat ZZL napisane są najczęściej w tradycyjnej konwencji. Autor zastosował natomiast podejście problemowo-dyskusyjne i można oczekiwać, że ta praca spotka się z dużym zainteresowaniem Czytelników. Publikacja łączy cechy monografii i profesjonalnego podręcznika; uwzględnia aspekty naukowe, dydaktyczne i pragmatyczne. Adresowana jest bardziej do osób już mających wiedzę na temat ZZL, niż dopiero poznających tę problematykę.

Autor analizuje zagadnienia, które są w istocie dylematami zarządzania zasobami ludzkimi i wywołują wiele kontrowersji. Nie ogranicza się tylko do opisanego problemu, lecz podejmuje także próbę sformułowania postulatów dla praktyki gospodarczej. Wszyscy zajmujący się przedstawianymi zagadnieniami znajdą w tej pozycji wiele trafnych ocen, inspirujących myśli oraz wartościowych sugestii.

Prof. dr hab. Zenon Wiśniewski



9788380923683 W04P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 149 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-368-3



9 788380 923683

wydanie IV