



UCD: 658.310.8

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Станіслав Шмітка

*Університет інформаційних технологій та економіки в Ольштині, Польща*

**Резюме.** Сучасне підприємство має швидко і гнучко реагувати на будь-які зміни, що відбуваються на ринковому середовищі, тобто зосередитися на потенційних конкурентах і мати на увазі зростаючі вимоги клієнтів. Управління людськими ресурсами, зокрема управлінський досвід у бізнесі, є основною вимогою сучасних бізнес-організацій і стало ключовим фактором, що забезпечує ефективність та динамічний прогрес компанії. У статті наведено теоретичний підхід до управління людськими ресурсами, орієнтований на стратегічний розвиток комерційного підприємства. Також наведено огляд емпіричних досліджень, проведених у цій галузі, зокрема у сфері професійної компетентності.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, підприємництво, компетентність, кадрові стратегії.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.070](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.070)

Отримано 06.06.2019

UCD: 658.310.8

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W TEORII I W PRAKTYCE WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Stanisław Szmitka

*Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie, Polska*

**Streszczenie.** Współczesne przedsiębiorstwo nieustannie musi reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim na wrogą konkurencję, jak i też rosnące wymagania swoich klientów. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym w szczególności kompetencjami menadżerskimi w przedsiębiorstwie staje się koniecznością współczesnych organizacji, jednym z ważniejszych czynników determinujących efektywne funkcjonowanie i dynamiczny rozwój. Celem artykułu jest ukazanie teoretycznej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, a także dokonanie przeglądu badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia, w tym w szczególności problematyki kompetencji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo, kompetencje, strategia personalna.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.070](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.070)

Received 06.06.2019

**Wstęp.** Współczesne przedsiębiorstwo nieustannie musi reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim wrogą konkurencję jak i też rosnące wymagania swoich klientów. Aby sprostać tym wymaganiom należy postawić na potencjał ludzki, który dzisiaj staje się najważniejszym i najcenniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa skupiająca się na analizie zarządzania organizacją na poziomie przedsiębiorstwa trzeba skupić się na kontekście relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi i ich otoczeniem. To otoczenie wymusza stworzenie określonej strategii. Niezbędny jest wymóg analizowania zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu, trzeba określić własne możliwości sprostowania jego wymogom, sformułować strategię zmian i sposoby ich realizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym w szczególności kompetencjami menadżerskimi w przedsiębiorstwie staje się jednym z najważniejszych czynników determinujących efektywne funkcjonowanie i dynamiczny rozwój. Jednym z podstawowych gwarantów osiągnięcia sukcesu w swoim otoczeniu są pracownicy, ich kwalifikacje i umiejętności, a tak naprawdę ich zaangażowanie w realizację zadań firmy. O stopniu zaangażowania decyduje kadra kierownicza i obowiązujący system motywacyjny.

Celem artykułu jest ukazanie teoretycznej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, a także dokonanie przeglądu badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia, w tym w szczególności problematyki kompetencji.

### **1. Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem.**

**Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem.** Ludzie tworzą i rozwijają organizację, a także urzeczywistniają ich cele, misje i funkcje. Dzięki właśnie człowiekowi mogą one występować, jako spójne systemy, które wzrastają i rozwijają się w zmieniającym się świecie,

Zatem to właśnie ludzie stanowią o systemie (podsystemie) psychospołecznym w każdej organizacji. Taki system składa się z uczestników i grup społecznych, które funkcjonują w danym przedsiębiorstwie. Obejmuje on m.in. indywidualne motywacje, sposoby zachowania, układy wzajemnych wpływów, ról i statusów, cele, wartości a więc to, co wpływa w jakimś stopniu na zachowanie pracowników. Podsystem ten znajduje się pod dużym wpływem indywidualnych cech zatrudnionych osób i jest elastyczny na oddziaływanie otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego.

Kształtowany jest przez:

- indywidualne systemy wartości;
- aspiracje ludzi;
- oczekiwania.

Jednocześnie na ten system wpływ mają pozostałe podsystemy organizacji m.in. techniczny, celów i wartości, strukturalny, produkcyjne, kierowniczy. Specyfika zadań, stosowane technologie, kultura danej organizacji a także formalna struktura tworzą «klimat organizacyjny», w którym to właśnie ludzie spełniają swoje role organizacyjne [4, s. 83–87]. Pojęcie to w literaturze kojarzone jest przede wszystkim z psychologiem Schneiderem. Według niego klimat organizacyjny znajduje się «w powietrzu» organizacji, jest trudny do precyzyjnego zdefiniowania, ale nie czyni go to mniej realnym. Przez pryzmat trzech kluczowych elementów danej organizacji można go scharakteryzować:

- zwyczaje w niej panujące;
- procedury, które są w organizacji stosowane;
- nagrody.

Klimat organizacyjny to część kultury organizacyjnej, która jest widoczna i wiąże się z dodawaniem wartości klientom.

Podsystem psychospołeczny silnie oddziałuje na zachowanie innych podsystemów w organizacji, ich efektywność i sprawność, ponieważ podsystemy te m.in. techniczny, marketingowy są układami ustrukturyzowanymi i zintegrowanymi wokół technologii albo technik działania ludzkich zachowań.

Wciąż rosnąca rola czynnika ludzkiego w tworzeniu sukcesu rynkowego firmy, która dąży do doskonałości powoduje wyróżnienie podsystemu psychospołecznego w strukturze organizacji [28, s. 12–13].

Wciąż wzrastająca ranga czynnika ludzkiego w tworzeniu firmy wzrasta z powodu wprowadzenia zasad zarządzania totalną jakością.

«Nadanie priorytetu jakości czyni zasoby ludzkie czynnikiem najważniejszym. Nie może być efektywnych usług bez istnienia służb zdolnych do ich oferowania i bez nabywców

gotowych do ich przyjmowania oraz bez zdolności obu tych stron do partnerskiego współdziałania. Nie ma, jakości-ani częściowej, ani pełnej- bez angażowania się pracowników w proces jej tworzenia. ( ... ) Zdolności innowacyjne, umiejętność kreowania nowych usług i dążenie do coraz wyższych jakości zależą nie tylko od skali nakładów materialnych (w budynki, maszyny i kapitał obrotowy), ale coraz większym stopniu, od jakości i trafności inwestowania w ludzi, system stosunków społecznych i kulturę» [9, s. 29–30].

Zarządzanie ludźmi to stałe rozwiązywanie problemów, które pojawiają się w stosunkach przełożony-podwładny. Ludzkie reakcje, odczucia i zachowania są niekiedy bardzo różne. Jest to spowodowane tym, iż każdy człowiek jest inny, są różne doświadczenia, poglądy, oczekiwania oraz aspiracje, a także każdy człowiek inaczej widzi swoją rolę w organizacji i rolę kierownika w realizacji jej celów. Partnerskie stosunki z ludźmi w firmie, rezygnacja z zewnętrznych symboli statusu i przejawiania władzy na rzecz przewodzenia, tzn. argumentowania, wzbudzania poczucia jedności, współpracy i odpowiedzialności to gwarancja skutecznego kierowania ludzkimi zachowaniami.

Partnerstwo stanowi podstawę tego stylu. Właśnie partnerstwo jest olbrzymią szansą na rozwój firmy we właściwym kierunku, która w dzisiejszych czasach staje się organizacją wspólnego losu, a jej pomyślność wymaga nie autokracji a demokracji, współdziałania i współpracy wszystkich pracowników, ich swobodnych i otwartych dyskusji oraz spójnych celów, środków i sposobów realizacji. Partnerstwo stwarza czynnik przewyższania partykularyzmu i autonomii, stanowi fundament rzeczywistej jedności wokół zadań, powoduje wytwarzanie się atmosfery zaangażowania a także odpowiedzialności za image i wyniki firmy. Najczęstszymi przyczynami felernych decyzji, nieumiejętności komunikowania się i motywowania oraz konfliktów, a w konsekwencji także i nieskutecznego kierowania jest nieznanostwo ludzi, fałszywy obraz ich potrzeb, dążeń i możliwości, naruszanie ich godności. Zasadniczym warunkiem skutecznego kierowania jest poszanowanie jednostki i jej rozumienie, tworzenie jej możliwości samospelnienia w czasie realizacji celów firmy [28, s. 14–15].

«Żadna organizacja społeczna nie może istnieć, jeśli jej członkowie nie zaakceptują oczekiwanych od nich czynności, nie wykażą zrozumienia i umiejętności niezbędnych do wykonywania tych czynności oraz pozbawieni będą motywacji do ich wykonywania» [17, s. 701].

Od dawna podkreśla się w teorii kierowania, że potrzeby ludzkie i cele redukcji są ważne w takim samym stopniu, aczkolwiek sprawy ludzkie w dalszym ciągu spycha się na dalszy plan i lekceważy. Czyn się to świadomie, pomimo że to właśnie kapitał ludzki jest najcenniejszym i najważniejszym zasobem organizacji i że wzrost ich wartości (zaangażowania i kreatywności) ma aspekt moralnego obowiązku, jak i korzyści materialnych. Takie ustosunkowanie się do kapitału ludzkiego zmniejsza zdolności menedżerów w osiągnięciu sukcesów, ponieważ są one zależne od ich umiejętności włączania się w realizację celów firmy, motywacji podwładnych i kreatywności a także dbałość o to, by osiągnęli oni z wykonywanej pracy zadowolenie, postrzegane, jako stosunkowo trwałe pozytywne samopoczucie i dobra ocena sytuacji w pracy [28, s. 15].

«Jeżeli cele pracowników są sprzeczne z celami organizacji, której są częścią, to działają oni skutecznie albo dla siebie, albo dla organizacji. Ale nigdy dla siebie, i dla organizacji. Dlatego efektywność pracowników można maksymalizować tylko wtedy, gdy to, co ma wartość dla nich, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji. Jeżeli cenią oni organizację i są przekonani ze przywiązuje ona wagę do wydajności i jakości wyrobów, będą się starali zaspokoić jej potrzeby. Ludzie robią dla przyjaciół rzeczy, których woleliby nie robić. Robią je, bo wierzą, że w ten sposób zadowolą przyjaciół» [1, s. 37].

Poprzez zarządzanie kapitałem ludzkim wpływamy na efektywność pracowników, a motywacja odgrywa najważniejszą rolę w tym procesie.

Menedżerowie chcą jak najwięcej wiedzieć o ludziach, posiadać narzędzia, tj.

syntetyczne obrazy (modele, koncepcje) człowieka, które pozwolą na właściwe rozpoznanie pracowników i zarządzanie nimi. Bardzo często oczekują od nauki wzorców osobowych, za pomocą, których mogliby zakwalifikować swoich pracowników i dążyć do uzyskania wzrostu skuteczności kierowania w ramach ograniczeń i posiadanych możliwości. Instrumenty takie uzyskują dzięki teorii motywacji i od sprawności menedżerów zależy wykorzystanie jej potencjału.

Zachowania człowieka są uwarunkowane wewnątrznie i zewnątrznie, stanowią funkcję tej osobowości, oraz jej sytuacji pracy, którą rozumie się, jako dynamiczny układ warunków, treści i stosunków pracy. Współczesny menedżer musi posiadać obowiązkowo sztukę właściwego ukierunkowania zachowań, nadawania im odpowiedniej intensywności i siły. Obowiązek ten wynika z definicji kierowania, które aktualnie stanowi sztukę mobilizowania inwencji twórczej i energii pracowników, którzy przyczyniają się do wypełnienia zadań firmy, ponieważ tylko pełne zaangażowanie wszystkich pracowników i ich inteligencja może pozwolić przedsiębiorstwu na stawianie czoła wymaganiom zmieniającego się otoczenia.

Fundamentem tworzenia jakiegokolwiek schematu zarządczego są cele i zadania firmy. Każdy system motywacyjny musi być ukierunkowany na konkretne zamierzenia, w przeciwnym wypadku nasza koncepcja nie będzie miała motoru działania. W zależności od polityki i strategii organizacji cele mogą być indywidualne i główne. Cele główne, poprzez uniwersalny charakter bardziej towarzyszą wszystkim systemom motywacyjnym. Można wyodrębnić następujące cele:

1. Wspieranie wartości rynkowej firmy:
  - tworzenie systemu motywacyjnego tak, aby firma reprezentowała się jak najlepiej na rynku;
  - możliwość stosowania cenniejszych i ciekawszych środków motywacyjnych dzięki stabilnej pozycji rynkowej stanowiącej pozytywny bodziec do zainteresowania się firmą.
2. Wspieranie stylu i kultury firmy:
  - motywacyjne wzmocnienie tych wartości zachowań i postaw, które są bardzo ważne dla klientów (kierując się ich opinią).
3. Wspieranie strategii firmy:
  - ukierunkowanie motywacji, przede wszystkim do grup zawodowo-kwalifikacyjnych, które odgrywają najważniejszą rolę w realizacji danej strategii;
  - skierowanie finansów do tych działów, które zapewniają efektywne realizowanie strategii firmy, jako elementu wzmocnienia.
4. Wspieranie misji firmy:
  - ukierunkowanie na koniunkturę zewnętrzną firmy poprzez motywację pracownika pod kątem satysfakcji klienta;
  - preferowanie i wspieranie grup zawodowych oraz osób, od których w największym stopniu zależy realizacja misji firmy.

Współczesna firma zmuszona jest szybko reagować na nowości, które pojawiają się na rynku. Musi być przede wszystkim elastyczna, tzn. szybko dostosowywać się do zmian prawnych czy ekonomicznych. To samo tyczy się systemów motywacyjnych. Systemy te muszą być tworzone indywidualnie do potrzeb firmy z uwzględnieniem jej strategii i misji, uwzględniać zmieniającą się koniunkturę gospodarczą i społeczną. System motywacyjny powinien być dopełnieniem ustalonych zadań i koncepcji [28, s. 113].

**Determinanty polityki personalnej firmy.** W dzisiejszych czasach szczególne miejsce w działającej organizacji zajmuje proces podejmowania decyzji, czyli zarządzanie. Dotyczy ono zasobów materialnych organizacji jak i również ludzkich. Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kolosalną rolę we wprowadzaniu w życie strategii przedsiębiorstwa.

Teorie zarządzania kapitałem ludzkim nie są teoriami abstrakcyjnymi, są



wykorzystywane w praktyce. Każda firma bazuje na nich tworząc swoją politykę personalną, czyli ogólną filozofię w stosunku do posiadanego kapitału ludzkiego. Przedsiębiorstwa wyznaczają cele tej polityki. Osiągają ją poprzez wprowadzenie zaplanowanego procesu kadrowego, który składa się z kilku etapów: planowania, rekrutacji, selekcji, szkoleń, motywowania do pracy oraz oceny przebiegu tego procesu. Specyfika planowania potencjału ludzkiego wynika z właściwości przedmiotu zainteresowania, jakim jest człowiek. Porównując zasoby rzeczowe czy finansowe a zasoby ludzkie, dostrzegamy że te ostatnie są bardziej nieprzewidywalne i trudniej poddają się kontroli. Jest to spowodowane indywidualnymi cechami pracowników, ich oczekiwaniami, potrzebami, celami itp., które utrudniają przewidywanie ich zachowań, oraz z licznymi czynnikami środowiska, kreującymi podaż i popyt na konkretny rodzaj pracowników.

Przedsiębiorstwa wyznaczając cele polityki personalnej zwracają uwagę nie tylko na swoje potrzeby, czy potrzeby pracowników, ale również na otoczenie zewnętrzne. Biorą pod uwagę zmiany na rynku, sytuację szkolnictwa, informacje o danej organizacji posiadane przez społeczeństwo oraz informacje o ewentualnych kandydatach do pracy. Do pozostałych ważnych elementów otoczenia zewnętrznego zaliczyć należy: dostępność środków finansowych, zmiany technologiczne, obowiązujące przepisy oraz trendy społeczne.

Czynniki określające potrzeby w zakresie zasobów ludzkich można podzielić na:

- wewnętrzne, dotyczące organizacji oraz zatrudnionych pracowników;
- zewnętrzne, z wiązane z otoczeniem firmy.

Pierwsza grupa czynników osadzonych wewnątrz firmy, odnosi się do 2 podmiotów: do organizacji oraz do zatrudnionych osób. Do czynników, które są związane z organizacją zaliczyć można misję i filozofię instytucji, plany, etapy rozwoju instytucji, jej wielkość, branżę, cele i strategię. 'Wśród czynników, które odnoszą się do samych zasobów ludzkich duże znaczenie dla procesu ich kształtowania mają oczekiwania i cele pracowników, u podstaw, których są ich potrzeby i wyznawany system wartości. Każda osoba zatrudniana wnosi je do organizacji, w której są one modyfikowane, a następnie uzewnętrzniane w określonych zachowaniach i postawach tych osób. Łącznie z wiedzą stają się podstawą opracowania indywidualnych planów rozwoju, które stanowią konkretne podstawy decyzji personalnych.

Druga grupa czynników jest związana z relacjami z podmiotami otoczenia oraz jej otwartością. Czynnikiem tych jest dużo, a ich wpływ z biegiem czasu wzrasta.

Szczególne znaczenie mają: rynek pracy, poziom i tempo rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, związki zawodowe, regulacje prawne. Czynniki te tworzą ogólne uwarunkowania zasobów ludzkich, na które firma nie ma większego wpływu [39, s. 377–378].

Działy kadr zazwyczaj zajmuje się planowaniem polityki personalnej. Proces ten powinien się rozpocząć od strategii organizacji i analizy misji. Zasadnicze wskazówki i zadania polityki personalnej jednoznacznie wynikają z tej analizy. Strategiczne planowanie kapitału ludzkiego polega na diagnozie zatrudnienia w organizacji pod kątem zapewnienia personelu niezbędnego do osiągnięcia przez organizację celów strategicznych.

Organizacja powinna wiązać plany strategiczne z planami zasobów ludzkich biorąc pod uwagę zatrudnienie, kwalifikacje pracowników oraz ich predyspozycje.

Organizacja przed przystąpieniem do opracowania strategii personalnej powinna uzyskać odpowiedzi na pytania, które dotyczą zatrudnionych pracowników i całej organizacji np.:

- co determinuje rozkwit organizacji (czynniki zewnętrzne);
- jaki jest jej cel;
- co wpływa na efektywność pracy a tym samym na efektywność całej firmy.

Polityka kadrowa organizacji to działania kierownictwa obejmujące pobudzenie rozwoju kadr, planowanie rozwoju karier, motywowanie i awansowanie kadr, podnoszenie kwalifikacji specjalistycznych i kierowniczych, analizowanie kompetencji i kwalifikacji,

pozyskiwanie kadr z zewnątrz, przede wszystkim absolwentów wyższych uczelni.

«Programując politykę kadrową w nowoczesnej firmie trzeba uwzględnić:

- Postępującą decentralizację zarządzania i wzrost skłonności oraz możliwości kadr do współdecydowania;
- Wzrost potrzeb i aspiracji ludzi nowych «wartości» oraz znaczenie motywów wyższych w systemie ich motywacji;
- Szersze i wyższe wymagania kwalifikacyjne w stosunku do kadr stymulujących rozwój i opracowujących programy;
- Wzrost znaczenia nowego kapitału, jakim jest kapitał wiedzy i uznanie inwestycji w wiedzę za wysoko rentowną;
- Zintensyfikowanie współpracy z kadrą kierowniczą, jako grupą o pierwszorzędnym znaczeniu;
- Zwiększanie zainteresowania problemami mogącymi pojawić się w odległym czasie i dotyczącymi zmian w środowisku globalnym (zasada: myśleć globalnie, działać lokalnie);
- Uwzględnienie w procesach decyzyjnych nowych systemów wartości (etycznych, ekologicznych itp.)» [40].

W nowoczesnej firmie polityka personalna wymaga wnikliwej troski. Kadry stają się najważniejszym zasobem. Wszystkie zasadnicze procesy firmy (marketing, jakość, innowacje itp.) zależą w głównej mierze od ludzi. Ludzie, jako zasób firmy nie są zbiorem jednostek, ale są organizacją, w której kwestia zasobów ludzkich przesuwana się na pierwszy plan. Kapitał ludzki odgrywa fundamentalną rolę, jako czynnik strategiczny. Strategia firmy i jej cele realizowane są przez ludzi. Te prawdy znane były światowemu biznesowi od dziesięcioleci. Jednak dopiero dziś w warunkach dużej zmienności otoczenia, w czasie nasilenia konkurencji i globalizacji to właśnie zarządzanie daje o sobie znać z ogromną siłą. Najważniejsze znaczenie ma tutaj globalizacja. Obecnie ani przewidywalnej przyszłości żadna organizacja nie może lekceważyć tego wymiaru międzynarodowego. Organizacja, która chce mieć przewagę nad konkurencją musi być zaangażowana w innowację, zmianę oraz doskonalenie się. Lepsze zasoby ludzkie i kwalifikacje techniczne to trudne do naśladowania przez konkurencję atuty firmy. Personel należy rekrutować troskliwie, z myślą o stałym zatrudnieniu oraz stale szkolić, wspierając przewagę nad konkurencją w bardziej wyrafinowanych aspektach [23, s. 11–12].

Praktyka gospodarcza wskazuje na zmianę podejścia do czynnika ludzkiego. Czynnikiowi ludzkiemu zaczyna się przyznawać odpowiednie znaczenie, co wyraża się m.in. w rozbudowywaniu służb personalnych. Tworzy się pionery oraz subpionery, którymi kieruje dyrektor ds. personalnych albo głównego specjalistę. Doskonalsze jakościowo służby i zwiększone liczebnie w odmienny sposób realizują funkcje personalną. Na pierwszy plan wysuwa się planowanie kadr po rozpoznaniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych firmy. Następuje tu nawiązanie do strategii, misji i celów firmy. Efektem tego są programy i plany kadrowe. Na ich podstawie dobiera się i pozyskuje pracowników pod względem kwalifikacyjnym i liczebnym [12, s. 79]. Zarządzanie kapitałem ludzkim spełnia ważną rolę w dostarczeniu informacji niezbędnych w strategicznym procesie decyzyjnym, w przekładaniu tych decyzji w procedury i plany. Pracodawcy muszą dążyć do tego, aby kapitał ludzki odpowiadał ich prognozowanym potrzebom, by starannie monitorowano tendencje na rynku pracy oraz śledzono kariery utalentowanych jednostek. W ten sposób uzyskują rozsądne zręby procesów selekcji, motywacji, szkolenia i konsultacji.

**Marketing personalny i jego znaczenie w zarządzaniu firmą.** Marketing personalny to «całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy».

Marketing ten możemy podzielić na marketing personalny wewnętrzny i zewnętrzny. Marketing wewnętrzny swoim obszarem obejmuje pracowników zatrudnionych, a jego idea jest pełne wykorzystanie ich umiejętności, wiedzy i motywacji dla dobra organizacji. Marketing zewnętrzny skierowany jest na rynek i jego celem jest pozyskanie najlepszego personelu dzięki umiejętnemu ich poszukiwaniu, przyciąganiu i w konsekwencji zatrudnianiu [27, s. 239–241].

Marketing personalny jest lepszym instrumentem gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji, niż polityka zatrudnienia i kadrowa, ponieważ przy realizacji zadań opiera się na regułach marketingowych.

Istotą marketingu jest rozpoznanie rynku (m. in. życzeń, potrzeb, gustów nabywców i konkurencji) i jego badanie, planowanie i realizowanie w organizacji polityki za zakresie usług i produktów, polityki usług, promocji, polityki cenowej oraz polityki kadrowej, z uwzględnieniem przyszłościowych zmian na rynku i jego otoczenia.

Praktyka i teoria marketingu zajmuje się zjawiskami i problemami rynkowymi, sprecyzowanym podejściem, które pozwala na określenie związków przyczynowo-skutkowych w sferze rynku i badanie istniejących zależności między otoczeniem a podmiotami rynku. Działania marketingowe mogą każdy problem, kategorię, zjawisko lub proces określić przez definicję lub opis. Istota marketingu to tworzenie określonego zespołu przydatności w postaci koncepcji, formy, miejsca, sposobu, czasu i posiadania. Dotyczy to w tym samym stopniu niematerialnych czynności i produktów materialnych. Marketing personalny obejmuje całokształt podejmowanych przez organizację wiązań z każdym jej obszarem w celu dostosowania działalności do wymogów rynku. Kadra wiąże się ściśle z polityką cenową, popieraniem dystrybucji, sprzedaży i produktu. Dzięki narzędziom marketingowym można wykonać analizę mocnych i słabych stron organizacji a więc pozycji jej na rynku. Jest to ocena możliwości rynkowych i otoczenia marketingowego, polegająca na stworzeniu analizy zasobów ludzkich, lokalnej sytuacji ekonomicznej i społecznej. Marketing stwarza możliwość przeprowadzenia segmentacji rynku pracy, definiując szanse pozyskania poszczególnych grup pracowników. Sporządzenie i wdrożenie systemów oceniania i podnoszenia kwalifikacji kadry w kontekście skuteczności funkcjonowania i rozwoju firmy [31, s. 128].

Powyżej przedstawiono podstawowe aspekty marketingu personalnego, ponieważ zagadnienie to stanowi szerokie spektrum powiązań i zależności będących elementem zarządzania firmą.

## **2. Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

**Istota zarządzania zasobami ludzkimi.** Kierowanie ludźmi w grupach i organizacjach od najdawniej szych czasów wzbudzało zaciekawienie. W miarę jak ludzkość rozwijała się, proces kierowania personelem, a w szczególności usprawnienie tego procesu stawało się rzeczą oczywistą, a tym samym niezbędną. Równocześnie z rozwojem nauki kierowania i organizacji zaczęła się wyodrębniać rozwijać dziedzina zawiązana z zarządzaniem kapitałem ludzkim, określana, jako zarządzanie zasobami ludzkimi [37, s. 22–31]. W wielu filozofiach i założeniach sposoby i rola oddziaływania na kadre znajdującą się w firmie była różna w zależności od przyjmowanych założeń, które dotyczyły zasad i struktury firmy, metod kierowania ludźmi i wzoru osobowego pracownika. Wraz z ewolucją zarządzania ludźmi postulaty dotyczące człowieka ulegały zmianie. Poczynając od częściowego wyobrażenia człowieka, jako składnika w „rachunkach ekonomicznych” kończąc na «potrzebach psychologicznych» i «indywidualnych projektów zawodowych» [22, s. 514].

Zaczęto w inny sposób dostrzegać ludzki. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest szczególnym sposobem ustosunkowania się do zarządzania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie, które polega na zasobowym (czyli rzeczowym, nie przedmiotowym) potraktowaniu tego czynnika [5, s. 20–23].

Początki koncepcji zarządzania zasobem ludzkim sięgają prac pionierskich Petera Druckera o Douglasa McGregora. To właśnie Peter Drucker jest uważany za twórcę

zarządzania przez cele. Twierdził on, że efektywne zarządzanie musi kierować wysiłkiem i wizję kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi. Koncepcja przywództwa zorientowanego na cel staje się fundamentalna dla zasad zarządzania kapitałem ludzkim. Wg. Petera Druckera kierownicy do spraw personelu obsesyjnie przywiązywali się do określonych metod postępowania, a także zarzucała im brak prawdziwego zaangażowania się w pracę. O zarządzaniu zasobami ludzkimi pisał, iż jest to «zbiór pojedynczych metod i technik bez większej spójności – ot, po prostu przypadkowa zbieranina, galimatias» [2, s. 19]. Podkreślenie wewnętrznej spójności i wagi konsekwencji istotnej dla zarządzania kapitałem ludzkim ma swoje korzenie w poglądach Petera Druckera głoszonych do dziś. Inna jego teza o traktowaniu pracownika, jako kapitału firmy wyraża późniejsze skryształizowane poglądy, które dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi.

Douglas McGregor był zwolennikiem zarządzania poprzez samokontrolę i integrację. Twierdził, iż te pojęcia rozumiane jak strategia kierowania kapitałem ludzkim wpływa na całą działalność firmy. Według Douglasa McGregora ważną rolą personelu jest: opracowanie środków, za pomocą, których zarząd będzie mógł zbadać wcześniejsze zarządzenia, rozważać ich skutki a także porównywać je z innymi.

W latach 60-tych wiodącym trendem był ruch behawiorystyczny. Jego głównymi przedstawicielami byli A. Maslow, który na samym szczycie w hierarchii potrzeb ludzkich umieścił samorealizację i R. Likert, który rozwinął priorytetową zasadę stosunków wspierających, dzięki której członkowie firmy powinni traktować pracę jak źródło rozwoju, podtrzymania poczucia własnej ważności i wartości. Inny przedstawiciel tego ruchu Ch. Argyrys twierdził, iż model organizacji powinien uwzględnić zaangażowanie i integrację oraz to, iż cele jednostki powinny mieć swobodę w ustalaniu osobistych celów i sposobów realizacji. Bardzo duży wkład w nauki o zachowaniu ludzi (człowieka) wniósł M. Herzberg. Jego zdaniem wzbogacenie pracy to bardzo ważny środek do zwiększania wydajności organizacji. Ruch behawiorystyczny wniósł bardzo duży wkład w rozwój zarządzania zasobem ludzkim. Uwypuklił wagę zaangażowania i integracji a także podkreślił, iż ważną zasadą postępowania kierownictwa powinno być dążenie do poprawienia warunków pracy, ponieważ wpływa to korzystnie na motywację pracownik i znacznie poprawia osiągnięte przez nich wyniki.

Kolejnym trendem zarządzania zasobami ludzkimi był ruch na rzecz rozwoju organizacji działający w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Koncentrował się na ogólnej wydajności organizacji, ze specjalnym wyróżnieniem «procesu»- tzn. na analizowaniu, w jaki sposób ludzie zachowują się w różnych sytuacjach w czasie, gdy przebywają ze sobą, w zespołach. Szczególnie dużo uwagi poświęca analizie procesów zachodzących w grupach [41].

Idee, poglądy te wiążą się z poglądami analityków kultury przedsiębiorstwa. R. T. Pascal i T. Peters oraz R. Waterman. Pascal i Athos zaznaczali wagę «celów nadrzędnych», czyli przewodnich wartości (idei), które są wpajane przez organizację jej członkom. Peters i Waterman przekonywali, iż takie cechy jak: bezpośredniość, zorientowanie na idee ( bliski więź kierownika z pracownikiem), produktywność poprzez ludzi («ludzie to najlepszy kapitał»), charyzmatyczne przywództwo, są niezastąpione dla firmy «doskonałej», która pragnie odnieść sukces. Uprzednie trendy spowodowały, iż w latach 80-tych zaczęto postrzegać to, iż firma swoją konkurencyjność zawdzięcza pracownikom. Znany autor Porter stwierdził «Zarządzanie zasobem ludzkim stanowi nieodłączną część zbioru wartości obejmującego całościowe ujęcie przedsiębiorstwa» [2, s. 22]. ZZL w tamtych czasach było niezwykle modne i dlatego wielu dyrektorów przemieniało się w dyrektorów do spraw zasobów ludzkich.

W 1984 roku naukowcy amerykańscy stwierdzili, iż «dzisiejsze czasy wymagają szerszego, wszechstronnego i bardziej perspektywicznego ujęcia problemu zarządzania zasobem ludzkim w firmie» [2, s. 22]. Na takie stwierdzenie miały wpływ między innymi takie

czynnikami: coraz większy stopień złożoności problemów, napór światowej konkurencji, przemiany mentalności i zmiany technologiczne. Z takim poglądem byli zgodni również brytyjscy naukowcy zarządzania zasobami ludzkimi. John Fowler stwierdził, że przy nieustannej konkurencji firmy staje się nieosiągalne utrzymanie wysokiej pozycji bez działań, które by mogły wykorzystać w sposób jak najbardziej efektywny ludzki potencjał. Powszechna komputeryzacja wpłynęła na rozwój zarządzania zasobami ludzkimi. To właśnie komputeryzacja wymagała od pracowników nowych umiejętności, dawała im większe możliwości i niezależność.

Armstrong napisał, że inni amerykańscy naukowcy w bardzo ciekawy sposób podsumowali skutki tych przemian. Stwierdzili m.in., że «to, co zrobiono dzięki zarządzaniu zasobami ludzkimi, oznaczało nazwanie już zachodzących zmian, przy jednoczesnym uwypukleniu szalonych braków i niedociągnięć cechujących istniejące modele zarządzania personelem, jeśli chodzi o postawy, zakres, spójność oraz kierunek rozwoju».

Pierwszym ważnym zasobem w organizacji jest człowiek, ponieważ jego praca stanowi czynnik produkcyjny, a jego rozwój inicjatywy a także możliwości działania czynnie przyczyniają się do możliwości ogólnych organizacji [22, s. 52].

Drugim ważnym zasobem jest kapitał, ale o jego sposobie wykorzystania decydują ludzie. Zarządzanie zasobami ludzkimi to powierzenie ludziom sprecyzowanych celów do wykonania, ich realizacji a także kontroli z punktu widzenia logiki systemu. Wspólnym elementem wszystkich organizacji jest cel.

Organizacja to system, który łączy różne, lecz współzależne części w celu osiągnięcia swoich priorytetów, z uwzględnieniem warunków otoczenia, które wpływa na istotę działalności i jej strukturę. Te idee zilustrować można opinią Belagera- «aby zrozumieć związek między celami procesu zarządzania zasobami ludzkimi, trzeba przedstawić ogólną i spójną wizję organizacji, precyzując dokładnie jej cele, podział i połączenia działań współprzyczyniających się do ich osiągnięcia, a także rodzaje zasobów, które wykorzystuje» [2, s. 23].

Cele organizacji mają charakter społeczny (zaspokojenie potrzeb pracowników, klientów) a także ekonomiczny (produkcja dóbr i usług, poziom rentowności).

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników kompetentnych pracowników a także stworzenie warunków stymulujących ekonomiczne zachowanie z uwzględnieniem struktury, strategii i kultury organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzegać można w trzech wymiarach: funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym. Na wymiar funkcjonalny składa się organizowanie poszczególnych czynności i zadań w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy, na wymiar instrumentalny składa się dobór właściwych technik i metod rozwiązywania problemów personalnych, zaś wymiar instytucjonalny oznacza określenie kompetencji i ról podmiotów, które są uprawnione do podejmowania personalnych decyzji i wzajemne powiązania między nimi [26].

Według Listwana w zarządzaniu kadrami należy uwzględniać interesy dwóch podmiotów: pracowników i przedsiębiorstwa. Zintegrowanie celów pracowników z celami organizacji jest ważną wytyczną zarządzania kadrami i pozwala na osiągnięcie tzw. celów systemowych. Odbywać się to powinno przez realizację tzw. celów bezpośrednich, tj. ukształtowanie sprawnej kadry (właściwa do potrzeb w określonym czasie: liczba pracowników, kwalifikacje, predyspozycje, struktura zatrudnienia) i pobudzenie jej do działania oraz wykorzystanie istniejących w niej możliwości [21, s. 29].

Sposób osiągania celów zależy od warunków zewnętrznych i konkretnych cech każdej organizacji. Aby uzyskać postawione cele organizacji należy ukierunkować się na kapitał ludzki, na zarządzanie nim, a nie skupianie się wyłącznie na wynikach organizacji. Od ich

zaangażowania, umiejętności współpracy, kompetencji zależy w decydującym stopniu realizacja Jej strategicznych celów. W organizacji można wyróżnić trzy komplementarne cele w zarządzaniu zasobem ludzkim [22, s. 22]:

- 1) dobór pracowników;
- 2) utrzymanie pracowników;
- 3) rozwój pracowników.

Pierwszym etapem zarządzania zasobem ludzkim jest pozyskanie odpowiednich ludzi, tak, aby spełnić misję, wykonać funkcję i zadania organizacji. Organizacja, aby osiągnąć ten cel musi wprowadzić taki system zarządzania ludźmi, uwzględnia potrzeby powoływania na stanowiska organizacyjne. Musi zachować jednak pewną elastyczność, ponieważ wykonywane funkcje ulegają zmianom tak jak i potrzeby produkcyjne i warunki otoczenia organizacji. Ważne jest, zatem, aby ludzi traktować, jako zasoby zdolne do dostosowania się do nieustannie i szybko zmieniających się warunków, czuwając nad zachowaniem ich satysfakcji, kompetencji i zaangażowania zawodowego [21, s. 16].

Zarządzanie zasobami ludzkimi to także powodowanie, aby działania indywidualne scalały się i tworzyły sprawną organizację.

Należy wspierać każdego pracownika w wykorzystaniu jego funkcji (ról) organizacyjnych i w osiągnięciu osobistych celów, troszcząc się o warunki pracy, o dobrą jakość wykonywanych działań, tworzenie odpowiednich struktur i zasad funkcjonowania organizacji a także niezbędne środki działania i możliwości aktywnego angażowania się w działanie zespołu tj. całej organizacji. Dokonać tego można tylko przy współdziałaniu wszystkich zainteresowanych.

Trzecim bardzo ważnym celem organizacji jest rozwój pracownika. Należy uwagę skupić na pracowniku i na jego rozwoju. Pracownik powinien mieć szansę własnego rozwoju w realizacji celów organizacji [22, s. 23].

Aby osiągnąć określone cele należy opracować odpowiednią strukturę organizacyjną. Organizacja zarządzania zasobem ludzkim to ustrukturyzowanie zadań personalnych, a następnie ich przypisanie odpowiednim komórkom organizacyjnym, a także ustalenie między nimi zależności hierarchicznych i merytorycznych. Zarząd firmy, specjalistyczna komórka ds. zasobów ludzkich, menadżer operacyjny to główne podmioty, między którymi dokonuje się podział zadań personalnych. Doradca ds. personalnych jest czwartym uzupełniającym te podmioty elementem. Wspierać może ich działania, a także przejmować na siebie wykonywanie pewnych zadań, w szczególności tych nie rutynowych, które wymagają wiedzy fachowej.

Przez ostatnie kilkanaście lat obserwuje się wzrost znaczenia doradztwa organizacyjnego, także w sferze zarządzania zasobem ludzkim, co wynika m.in. z postępujących procesów modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych. Ich efektem jest wyszczuplanie organizacji, oczyszczenie jej struktur ze zbędnych elementów. W praktyce spotyka się różnorodne sposoby organizacji spraw kadrowych w organizacji.

Liczba zatrudnionych pracowników w danej organizacji jest podstawowym kryterium wyselekcjonowania stanowiska pracy lub całej komórki organizacyjnej do spraw personalnych.

Na początku lat 80-tych przeprowadzono badania w Wielkiej Brytanii, które udowodniły, iż po przekroczeniu przez firmę stu zatrudnionych potrzebny był pracownik, który wyłącznie zajmował się obsługą administracyjną spraw kadrowych. W przypadku zatrudniania rzędu dwustu i więcej osób, potrzebny był specjalista ds. personalnych, którego kwalifikacje powinny umożliwiać wykonywanie zadań, które wykraczają poza podstawową obsługę administracyjną spraw personalnych [30, s. 12–16].

Przy kształtowaniu rozwiązań organizacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobem ludzkim oprócz wielkości zatrudnienia warto zwrócić uwagę na inne kryteria kryteriach. Należą do nich: obecna struktura organizacyjna firmy, stopień centralizacji funkcji kierowniczych,

przestrzenne rozproszenie zatrudnienia a także wpływ zewnętrznych czynników na sferę zarządzania kapitałem ludzkim.

Obecnie najbardziej rozpowszechnionym rozwiązaniem w sferze ZZL są różne formy odmiany modelu funkcjonalnego. W tym modelu działania są grupowane według podobieństw spełnianych funkcji. Przy mocnej pozycji rynkowej firmy i dość stabilnej strukturze organizacyjnej a także przy hierarchicznym przepływie informacji efektywność modelu funkcjonalnego jest największa. W takim układzie organizacyjnym pracownik koncentruje się na osiągnięciu celów operacyjnych komórki, w której jest zatrudniony. Model ten charakteryzuje się istnieniem wyodrębnionej komórki lub komórek personalnych, które są wyspecjalizowane w określonych zadaniach i nazywane najczęściej działem szkoleń, działem kadr, działem spraw socjalnych lub działem zatrudnienia i płac.

Takie jednostki mogą pracować na dwa sposoby tj. w sposób scentralizowany lub zdecentralizowany. W sposobie scentralizowanym wszystkie komórki zajmujące się sprawami personalnymi tworzą jeden pion lub dział, na którego czele stoi menedżer personalny lub dyrektor. W drugim sposobie tzn. zdecentralizowanym zespoły zajmujące się sprawami zatrudnienia są rozproszone i zlokalizowane w różnych miejscach struktury organizacji, np. dział kadr i szkoleń podlega pod zarząd przedsiębiorstwa, dział socjalny znajduje się w pionie administracyjnym a dział zatrudnienia i płac zajmuje swoje miejsce w pionie finansowym.

Zaletą funkcjonalnej organizacji procesu ZZL jest wysoki stopień specjalizacji, który przyczynia się do sprawnej i profesjonalnej realizacji zadań. Uproszczone są mechanizmy kontrolne i procedury oceny efektywności pracy dzięki jasno sprecyzowanym zadaniom i zakresom odpowiedzialności. Zbyt duża koncentracja komórki kadrowej na własnych problemach jest wadą tego modelu. Mogą pojawić się tendencje do kierowania się interesami działu w konsekwencji czego mogą być pomijane cele organizacyjne. W efekcie czego komunikacja wewnętrzna i współpraca ulegają pogorszeniu, służby personalne reagują w sposób wolniejszy na zmiany zachodzące w otoczeniu, zmniejsza się innowacyjność i potencjał rozwojowy. Radą w takiej sytuacji może być uelastycznienie rozwiązań strukturalnych, które może pójść w kierunku wprowadzenia dywizjonalizacji zespołów, które spełniają funkcje kadrowe (są to rozwiązania dla bardzo dużych organizacji) lub wprowadzenia struktury projektowej.

Istotą dywizjonalizacji struktur personalnych jest stworzenie w samodzielnych jednostkach organizacyjnych stanowisk pracy lub nawet zespołów ds. personalnych. W wyniku czego powstają trzy podmioty ZZL, które ze sobą współpracują:

- centralny dział personalny;
- zespół w danej jednostce, który się zajmuje sprawami personalnymi;
- menedżer jednostki.

Model ten to rozwiązanie dla organizacji, które zatrudniają dużą liczbę pracowników i mają rozbudowaną strukturę, a także, w których występuje zróżnicowanie pod względem terytorium działania, produktów, strategii lub rodzajów zatrudnienia. Sprawdza się w strukturach holdingowych i koncernach, w firmach, które działają w trudnym i zmiennym otoczeniu rynkowym, mających silną kulturę organizacyjną. Mocną stroną tego modelu jest oddzielenie zadań strategicznych od zadań operacyjnych. Centralna służba personalna w takich organizacjach skupiona jest na strategicznym ZZL, a bieżące zarządzanie operacyjne przesunięte zostało na poszczególne samodzielne jednostki organizacyjne. Słabą stroną tego modelu jest duży koszt wprowadzenia go w organizacji (funkcja personalna realizowana jest przez kilka osób) oraz tendencje do przerzucania zadań operacyjnych i problemów na centrale organizacji. Wystąpić również mogą kłopoty z komunikacją oraz przepływem informacji (występuję przy dużej autonomii jednostek), co w konsekwencji może wpłynąć na pogorszenie jakości operacyjnej pracy kadrowej oddalenie się komórki personalnej w centrali od realnych problemów.

Drugim sposobem na usprawnienie organizacji kierowania ludźmi jest zastępowanie niektórych sztywnych struktur przystosowaną do aktualnej sytuacji rynkowej strukturą projektową, w tym przypadku wykonywanie zadań personalnych powierza się zespołom, które składają się z menedżerów i pracowników różnych struktur. Zespoły te uzupełniają się niekiedy specjalistami spoza firmy. Taka grupa projektowa może opracowywać np. system wynagradzania pracowników, system szkoleń i rozwoju zawodowego albo przeprowadzić wartościowanie pracy. Elementy rekrutacji (konkursy na stanowiska kierownicze, testy psychomotoryczne) mogą być powierzane do realizacji takim zespołom [24, s. 15–18].

**Zakres zarządzania zasobami ludzkimi.** Efektywność każdej organizacji jest uzależniona od wydajności (produktywności) jej pracowników. Ludzie posiadają możliwość doskonalenia się, uczenia, potrafią myśleć koncepcyjnie, tworzą nowe wartości i są kreatywni, dostrzegają zagrożenia i szanse wewnątrz i na zewnątrz firmy. Do niedawna rola działu kadr była kojarzona jedynie z funkcją administracyjną. Teraz ulega to zmianie. W nowoczesnych firmach powstają komórki personalne odpowiedzialne za politykę kadrową, selekcję, dobór personelu, planowanie tzw. ścieżek karier. Środek ciężkości zostaje przeniesiony z funkcji administracyjnej, bardzo ważnej organizującej, porządkującej w stronę kreowania długofalowej polityki ZZZ. Uwzględnia nie tylko bieżące potrzeby firmy i zatrudnionych, ale sięga daleko w przyszłość w oparciu o plany i szansę rozwoju społecznego organizacji [16, s. 76–78]. Bardzo ważną rzeczą dla organizacji jest dokonanie wyboru odpowiedniego modelu polityki ZZZ. Dobrze ułożona i wdrożona polityka ma decydujący wpływ na sukcesy firmy, stwarza jej również możliwości przebicia się przez nasilającą się konkurencję na rynku krajowym i zagranicznym. Dlatego też decyzja o polityce powinna być podjęta na szczeblu strategicznym organizacji.

Na uwagę zasługuje model «sita» i model «kapitału ludzkiego» wśród różnych ujęć modelowych strategii personalnych.

Model «sita» odnoszony jest do «twardego» ZZZ. Wykorzystują je organizacje, które minimalizują koszty własnej działalności i są silnie zorientowane na efektywność. Operacyjnie model «sita» przekłada się na dobór personelu już ukształtowanego zawodowo, którzy uzyskali wysokie wyniki pracy u poprzednich pracodawców. Najczęściej są oni dobierani na podstawie kryteriów efektywnościowych oraz są opłacani wyżej od przeciętnego wynagrodzenia na rynku pracy, oferowanego na podobnych lub takich samych stanowiskach. Wynagrodzenie, a w szczególności premiovanie, to najczęściej jedyny i najważniejszy instrument motywowania menedżerów i pracowników. Okresowe oceny pracownicze służą do zwalniania pracowników, którzy nie osiągnęli satysfakcjonującego przedsiębiorstwa poziomu wydajności pracy. Pracodawca przy takim podejściu do zasobów ludzkich praktycznie nie inwestuje w rozwój personelu i części kadry kierowniczej. Konsekwencją jest silna konkurencja wewnętrzna organizacji i sprzyja autorytarnemu stylowi ZZZ.

Model «kapitału ludzkiego» jest przeciwieństwem poprzedniego modelu. Wiąże się on z «miękkim» ZZZ. Model ten jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa, które traktują własne zasoby ludzkie priorytetowo. Operacyjnie model ten przekłada się na wypełnienie przez przedsiębiorstwa wszystkich funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Inwestuje ono w rozwój osobowy i zawodowy własnych menedżerów i pracowników, doskonalenie pozapłacowych oraz płacowych, niematerialnych i materialnych instrumentów motywowania, budowę relacji i właściwej atmosfery pracy pomiędzy pracownikami i pracownikami a kadrami menedżerską.

ZZZ według modelu „kapitału ludzkiego” nadaje wysoką rangę dla pracy zespołowej. Sprzyja ukształtowaniu się kultury organizacyjnej opartej na współdziałaniu i współpracy. Prowadzi do rozwoju różnorodnych form partycypacji pracowniczej w organizacji.

Różnice, które występują pomiędzy obydwojema modelami za zakresie technik i metod wykorzystywanych w skutecznym ZZZ prezentuje tabela 1.



**Tabela 1**

Porównanie modelu «sita» i modelu «kapitału ludzkiego»

**Table 1**

Comparison of the «sieve» model and the «human capital» model

<b>Obszar ZZL</b>	<b>Model «sita»</b>	<b>Model «kapitału ludzkiego»</b>
Kultura organizacji	Rywalizacyjna, konkurencyjna wewnątrznie, zła atmosfera w pracy, zorientowana na indywidualizm (np. kultura przedsiębiorstw w USA)	Kooperacyjna, nastawiona na pracę zespołową, dobra atmosfera pracy, słabsza konkurencyjność wewnątrzna, zorientowana na współpracę i grupę (np. kultura firm w Japonii)
Styl kierowania	Częściej autorytarny, dyrektywny, polegający na stawianiu zadań, wyznaczaniu metod realizacji i kontroli rezultatów, przywództwo transakcyjne	Częściej partycypacyjny, wspierający, polegający na współudziale pracowników w formułowaniu zadań i metod, przywództwo transakcyjne i transformacyjne
Rekrutacja	Dążenie do zatrudnienia ukształtowanych pracowników, już osiągniętych wysokie efekty w danym rodzaju pracy	Dążenie do zatrudniania pracowników posiadających potencjał rozwojowy i nastawionych na rozwój, wymagających wsparcia
Selekcja	Ostra selekcja na wejściu, bardziej nastawiona na badanie umiejętności zawodowych	Selekcja nastawiona raczej na dobór osób o właściwych cechach osobowości i umyśłu
Ocenianie	Nastawione na wynagradzanie i odsiewanie osób osiągniętych słabe wyniki, krótkookresowe	Nastawione bardziej na rozwój pracowników, obok wyników postawy to ważne kryterium oceny
Motywowanie	Rutynowe, formalne, przede wszystkim materialne	Zindywidualizowane, stosujące wiele instrumentów motywowania
Rozwój, kształcenie	Pracownicy powinni osiągać wyniki bez dodatkowego kształcenia, potrzeba samokształcenia; szkolenie ma uzupełniający charakter, skoncentrowane jest tylko na przekazywaniu umiejętności zawodowych, potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy	Kształcenie ogólne, nastawione na poszerzanie horyzontów, przekazanie wiedzy, umiejętności oraz wzorców postaw, przygotowanie do podjęcia przyszłych wyzwań oraz szkolenie specjalistyczne skoncentrowane na umiejętnościach potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy
Rozwój kariery	Szybkie awanse pionowe są nagrodą za osiągnięte wyniki i wzmacniają rywalizację oraz produktywność; pracowników łączy z firmą korzyści, a nie więź emocjonalna	Obok awansów pionowych awanse poziome, umożliwiające zdobycie nowych kompetencji; pracowników łączy z firmą więź emocjonalna, nacisk na lojalność
Opieka socjalna	Stosunkowo ograniczona, mniejsza stabilność zatrudnienia	Stosunkowo szeroka, większa stabilność zatrudnienia

Źródło: [38, s. 38].

Obecnie w Polsce najczęściej spotykamy model mieszany. Zawiera on elementy modelu «kapitału ludzkiego» oraz elementy modelu sita. Przy werbowaniu pracowników przeważa system «sita», natomiast po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system podobny do modelu kapitału ludzkiego. Taki «system» jest jednak antyefektywnościowy, czego najlepszym przykładem są polskie przedsiębiorstwa borykające się z problemami: kłopoty z dyscypliną, brak motywacji wśród personelu, odpływ wartościowych pracowników [18, s. 30].

Ogólnie mówiąc klasyczna polska organizacja (instytucja) spotyka się z wieloma problemami w sferze ZZL. Syndrom przypadkowego pracownika, to nadal zmartwienie wielu kierowników, dyrektorów i prezesów. Dość często zatrudnia się przypadkowe osoby, nie kontroluje się przepływu personelu, dobrych fachowców nie udaje się zatrzymać w firmie. W sytuacjach kryzysowych zwalnia się najczęściej pracowników w sposób przypadkowy, np. bojaźliwych, z najkrótszym stażem pracy, spokojnych.

Kolejnym problemem w polskich organizacjach jest niejasne kryterium wynagradzania. Wiele składników wynagrodzeń przyznawanych jest uznaniowo i tendencyjnie, czasem wręcz nierozważnie i nieudolnie. Pracownicy dopatrują się w takim systemie ich podziału niesprawiedliwości, intryg, czują się skrzywdzeni, niedocenieni, co skutkuje osłabieniem motywacji [18, s. 8].

### **3. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w świetle badań.**

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach została poruszona w wielu publikacjach światowych, europejskich i polskich. Znaczna ich część to opracowania teoretyczne zwykle referujące cele i korzyści wprowadzenia *Competency-Based HRM* oraz procedurę przebudowy dotychczasowego systemu ZZL. Wydaje się, że w porównaniu z latami 90. ubiegłego wieku obecnie spadła liczba analiz empirycznych dotyczących kompleksowych rozwiązań w badanym obszarze. Częściej spotyka się badania poświęcone wybranym obszarom ZZL opartego na kompetencjach. Warto podkreślić, że w literaturze polskiej częściej stosowane jest sformułowanie «zarządzanie kompetencjami», niezupełnie oddające ideę *Competency-Based HRM*.

Z omówionych poniżej badań<sup>20</sup> wynika, że wprowadzenie modelu kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi stało się standardem w USA i wielu państwach europejskich już w końcu lat 90. XX wieku [13]. Stosowało je wówczas 75% organizacji. W przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce podejście to zdobywa coraz większą popularność. Z szacunków autorów opracowania «Trendy HRM w Polsce» [14] wynika, że w 2011 roku zarządzanie kompetencjami wdrożyło już 42% organizacji. Zdecydowanie częściej po rozwiązaniu te sięgają przedsiębiorstwa duże.

Analiza danych empirycznych dotyczących praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach europejskich i amerykańskich wskazuje na zróżnicowanie podejścia do samej struktury modelu kompetencyjnego, jak również do stopnia jego oddziaływania na poszczególne obszary ZZL. Przykład Wielkiej Brytanii [7] pokazuje, że niemal połowa przedsiębiorstw w tym kraju (48%) zabiega o możliwie największe zindywidualizowanie struktury modelu kompetencyjnego, dostosowując go do konkretnych grup pracowników, funkcji lub działów. Zaledwie co piąta brytyjska firma opracowała jeden model, wspólny dla wszystkich zatrudnionych [33]. Tworzone modele są syntetyczne, zwykle zbudowane z kilku lub kilkunastu kompetencji głównych, wspólnych dla wszystkich objętych nimi pracowników. Obok nich istnieje długa lista kompetencji szczegółowych odnoszących się do konkretnych zachowań zatrudnionych. W ich opracowywanie nierzadko zaangażowani są przyszli użytkownicy systemu, tj. pracownicy firmy. Warto podkreślić, że rozwiązania kompetencyjne wdrażane w Polsce wydają się dorównywać europejskim pod względem jakości i nowoczesności. Porównanie praktyk

<sup>20</sup> Ich zestawienie stanowi tabela 2

francuskich i amerykańskich [3] wykazało, że zarządzanie kompetencjami koncentruje się na wybranych grupach pracowników. O ile w Ameryce Północnej są to głównie menedżerowie, o tyle nad Sekwaną głównymi odbiorcami rozwiązań kompetencyjnych są uzwiązkowieni pracownicy wykonawczy.

Tabela 2

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w świetle badań

Table 2

Competency-based human resources management in the light of research

Lp.	Nazwa badania	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
1	2	3	4
1	Competency Frameworks in UK Organizations [25]	Badanie praktyk zarządzania kompetencjami w firmach brytyjskich  2001, Wielka Brytania	Pracodawcy zwykle różnicują profile kompetencyjne pracowników. Co druga firma tworzy odrębne profile dla grup pracowników, funkcji lub działów, zaś tylko co piąta obejmuje wszystkich pracowników jednolitym zbiorem kompetencji. Powody stosowania ZZL opartego na kompetencjach: podniesienie umiejętności pracowników i ich lepsze wyniki, umożliwienie zmian kulturowych, wyrażenie wartości i celów firmy
2	Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study Of Malaysian Public Organisations [11]	Analiza wpływu oparcia systemu wynagrodzeń na kompetencjach na jakość usług świadczonych przez urzędników administracji publicznej w Malezji – badanie ankietowe  Po 2006 r. (brak precyzyjnej informacji o terminie przeprowadzenia badania), Malezja	Urzędnicy malezyjscy są wynagradzani za posiadanie i rozwijanie kompetencji oraz posiadany potencjał rozwojowy. Zastosowanie podejścia opartego na kompetencjach wpłynęło na jakość usług świadczonych przez badane instytucje. Poprawa dotyczyła zwłaszcza rzetelności wykonania zadania i szybkości działania. Wzrost zadowolenia z usług nie był powiązany z czynnikami innymi niż postawy urzędników
3	Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competencebased Approach [19]	Zbadanie korzyści ze szkolenia pracowników w zakresie przedsiębiorczości przy zastosowaniu metody tradycyjnej i podejścia opartego na kompetencjach – 2 studia przypadków  2008, Holandia, Belgia	Nowoczesna conceptualizacja kompetencji związanych z przedsiębiorczością może mieć bardzo duże znaczenie praktyczne, szczególnie przy projektowaniu szkoleń. Przyczynia się także do uzyskiwania wysokich wyników pracy
4	Intersecting Reflections on Competency Management in France and in North America [6]	Zbadanie różnic i podobieństw w systemach zarządzania kompetencjami we Francji i w Ameryce Północnej  2005, Francja, Ameryka Północna	We Francji zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach ma szerszy, bogatszy kontekst, jest bardziej interdyscyplinarne i jest skierowane głównie do uzwiązkowionych techników i operatorów. W Ameryce Północnej natomiast psychologia jest kluczem do wszelkich działań związanych z zarządzaniem kompetencjami, a głównymi odbiorcami systemu są menedżerowie

1	2	3	4
5	Job/Role Competency Practices Survey Report [8]	<p>Analiza sposobów identyfikacji i definiowania kompetencji, zastosowania podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu w przedsiębiorstwach, oraz jego wpływu na wyniki firmy. Badanie ankietowe reprezentantów przedsiębiorstw z różnych branż</p> <p>1998, Badanie firm z całego świata, z przewagą firm ze Stanów Zjednoczonych</p>	<p>Większość firm stosuje podejście kompetencyjne. W procesie budowy systemu kompetencji uwzględnia się cele oraz wartości firmy, a w prace nad modelem włączani są menedżerowie. Większość firm pozyskuje informacje niezbędne do identyfikacji i zdefiniowania kompetencji z wielu źródeł. Podejście kompetencyjne jest wykorzystywane zwykle w jednym lub kilku obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, przede wszystkim w selekcji i awansach oraz szkoleniach i rozwoju, rzadziej w tworzeniu ścieżek karier i planów sukcesji. Istnieją także powiązania modelu kompetencyjnego z procesem zarządzania wynikami/efektami firmy. Największą poprawę wyników odnotowują te firmy, które wprowadziły model kompetencyjny do co najmniej sześciu podsystemów ZZL. Barrierami skutecznej przebudowy systemu zarządzania w kierunku oparcia go na kompetencjach są ograniczenia czasowe i finansowe oraz brak strategii pozwalającej na skuteczne korzystanie z podejścia kompetencyjnego. Na stanowiskach menedżerów szczególnie liczą się tzw. kompetencje transferowalne</p>
6	Raising performance Through Competencies: The annual benchmarking survey [32]	<p>Zbadanie praktyk w zakresie ZZL opartego na kompetencjach</p> <p>2006/2007, Wielka Brytania</p>	<p>Badane modele kompetencji najczęściej składały się z siedmiu kompetencji (z ośmiu w przypadku menedżerów). Zdecydowana większość organizacji na co dzień w działaniach związanych z ZZL częściej korzysta z kompetencji behawioralnych (miękkich) niż z technicznych (twardych). Podejście kompetencyjne wykorzystuje się w wybranych obszarach ZZL, przede wszystkim w selekcji, uczeniu się i rozwoju pracowników, zaś najrzadziej w wynagradzaniu</p>
7	Skill-Based Pay. Case Analysis [35]	<p>Analiza zalet i wad systemu płacy opartej na umiejętnościach poprzez prezentację doświadczeń dwóch firm</p> <p>2002, USA</p>	<p>Wprowadzenie płacy opartej na umiejętnościach (<i>skill-based pay</i>) pozwoliło na wzrost produktywności pracowników, a także na stały rozwój ich umiejętności, zwiększenie satysfakcji, elastyczności i zaangażowania. Za wady systemu należy uznać jego złożoność oraz konieczność dużych nakładów finansowych i czasowych</p>

1	2	3	4
8	Trendy HRM w Polsce [14]	Określenie stanu zaawansowania polskich organizacji w obszarze HRM  2011, Polska	Polskie organizacje coraz bardziej doceniają podejście kompetencyjne w organizacji i starają się je systematycznie rozwijać, choć nie czynią tego w sposób systemowy. Modele kompetencyjne wdrożyła niemal co druga badana organizacja, ale nie są one w pełni wykorzystywane. Co piąta firma jest w trakcie ich implementacji. Duże firmy stosują je znacznie częściej i lepiej dopasowują je do poszczególnych grup pracowników (większa dojrzałość organizacyjna)
9	Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań [36]	Analiza przyczyn wprowadzenia systemu zarządzania kompetencjami oraz stosowanych rozwiązań z tego zakresu (ich rodzajów, kompleksowości, efektywności). Badania dwuetapowe – identyfikacja firm stosujących ZZZ oparte na kompetencjach, następnie ocena stopnia zaawansowania modelu  2003, Polska	W Polsce najistotniejszymi powodami wprowadzenia systemu zarządzania kompetencjami są: zwiększenie produktywności i efektywności pracowników oraz powiązanie zachowań pracowników z wartościami i strategią organizacji. Firmy wykorzystywały modele kompetencyjne zwykle w wybranych obszarach ZZZ, najczęściej w ocenie okresowej pracowników
10	Zarządzanie kompetencjami w UE [34]	Badania systemu ZZZ przeprowadzone w 2003 roku w firmach mających swoje centrale w Europie  2003, Europa	W krajach UE standardem jest wykorzystywanie kompetencji w procesach zarządzania ZZZ. Impulsami do tego są: potrzeba wdrażania w organizacji określonego systemu wartości, strategia poprawy efektywności systemu ZZZ i jego podsystemów. Jakość systemów kompetencyjnych w UE i w Polsce jest porównywalna
11	Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na Kompetencjach [10]	Przegląd badań amerykańskich na temat praktyk ZZZ opartego na kompetencjach w USA  1995-2002, USA	W modelach kompetencji uwzględnia się kompetencje techniczne, wiedzę, zachowania, cechy osobiste, osiągnięte wyniki oraz najważniejsze doświadczenia. Organizacje wykorzystują to podejście w procesie planowania, rekrutacji i oceniania (ocenianie oparte na kompetencjach jest zwykle powiązane z działaniami rozwojowymi). Selekcja i rekrutacja oparta na kompetencjach oceniana jest przez firmy jako wysoce efektywna. W procesie wyboru najlepszego kandydata do pracy brane są pod uwagę nie tylko jego kompetencje, ale także potrzeby kompetencyjne i szkoleniowe całej organizacji. Za najskuteczniejsze metody rozwoju uznano sformalizowane szkolenia w formie wykładów, poszerzanie zakresu obowiązków pracowników, coaching, powierzanie samodzielnych projektów oraz rotację stanowisk. Firmy, planując rozwój pracowników, zwykle koncentrują się na potrzebach bieżących, tylko nieliczne opracowują ścieżki karier uwzględniające perspektywę długoterminową

1	2	3	4
12	Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance [20]	Ustalenie zależności między kompetencjami Menedżerskimi a wynikami pracy  2003, USA	Istnieje pozytywny wpływ wykorzystania systemów kompetencyjnych na wyniki pracy. Stwierdzono, że ocena kompetencji pozwala trafniej przewidzieć wyniki niż instrumenty pomiaru kapitału ludzkiego
13	Wykształcenie Pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw [29]	Określenie zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników MŚP a konkurencyjnością i innowacyjnością firm  2010, Polska	Kompetencje pracowników szeregowych i kadry zarządzającej mają wpływ na konkurencyjność i innowacyjność MŚP. Wysokiej konkurencyjności sprzyja zrównoważony pod względem wykształcenia (zawodu wyuczonego) skład kadry menedżerów i umiejętność współpracy z otoczeniem. Wyższa aktywność szkoleniowa prowadzi do podnoszenia kompetencji pracowników, a przez to przyczynia się do zwiększenia ich otwartości na zmiany i innowacyjności. Pracodawcy mają jednak niską świadomość korzyści płynących z podnoszenia kompetencji. W MŚP głównym źródłem doskonalenia się załogi są doświadczenia zdobyte w miejscu pracy

Źródło: [42]

**Podsumowanie** Uczestnictwo w realiach funkcjonowania rynkowego współczesnych przedsiębiorstw staje się szczególnym wyzwaniem dla kadry kierowniczej i zarządzania zasobami ludzkimi. Od menadżerów ich kompetencje wymaga się zarządzania coraz bardziej wykształconymi i zróżnicowanymi kulturowo zespołami ludźmi, reakcji na ciągłe zmiany technologiczne, innowacyjność, nieustanne zaspokajanie potrzeb klientów. Wielkość i złożoność współczesnych przedsiębiorstw powoduje, iż metoda «intuicyjna» w zarządzaniu przestała się sprawdzać. Większość firm wśród celów strategicznych wymienia także cele polityki personalnej.

Strategiczny atut konkurencyjny współczesnego przedsiębiorstwa to taka cecha, która umożliwi zwycięstwo w walce konkurencyjnej i zajęcie dobrej, trwałej pozycji na rynku. Członek i jego kompetencje są istotnym składnikiem wartości firmy oczywiście przy odpowiednim systemie motywacyjnym, wspierającym przedsiębiorczość i innowacyjność wśród pracowników. Dotyczy to w różnej mierze firm działających na rynku lokalnym, jak i tych, dla których współczesny świat stał się globalną wioską.

Wydaje się, że niniejszy artykuł, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej podkreśla wagę tych zagadnień, które składają się na model wielokryterialnej oceny efektywności organizacji według M. Bielskiego.

W koncepcji tej wyróżniono następujące wymiary sukcesu organizacji [15].

1. Rzeczowy odnoszący się do realizacji misji organizacji.
2. Ekonomiczny, wyrażający relację między efektami a nakładami.
3. Systemowy, będący wyrazem «zdrowia» systemu organizacyjnego firmy i zdolności do istnienia w danym otoczeniu.
4. «Polityczny» odnoszący się do relacji organizacji z otoczeniem.
5. Polityczny – bez cudzysłowu – odnoszący się do efektywności organizacji w utrwalaniu (lub naruszaniu) istniejącego w danym kraju ładu polityczno – społecznego.

6. Kulturowy, odnoszący się do zdolności organizacji do utrwalania i/albo zmiany wartości i norm kulturowych w otoczeniu społecznym.

7. Behavioralny – wyrażający interesy uczestników organizacji.

**Conclusion.** Participation in the realities of market functioning of modern enterprises becomes a special challenge for the managerial staff and human resource management. The managers of their competencies are required to manage increasingly educated and culturally diverse teams of people, reactions to continuous technological changes, innovation, and constant satisfaction of the clients' needs. The size and complexity of modern enterprises means that the «intuitive» method in management has ceased to work. Most companies among strategic goals also mention personal policy goals.

The strategic competitive advantage of a modern enterprise is a feature that allows you to win in a competitive fight and take a good, long-lasting position on the market. The member and his competences are an important component of the company's value, of course, with an appropriate motivational system supporting entrepreneurship and innovation among employees. This applies to various companies operating on the local market, as well as those for whom the modern world has become a global village.

It seems that this article, both in the theoretical and the empirical layer, emphasizes the importance of these issues, which make up the model of multicriteria evaluation of the organization's effectiveness according to M. Bielski.

The following dimensions of the organization's success were distinguished in this concept [15].

1. Tangible relating to the implementation of the mission of the organization.
2. Economic, expressing the relationship between effects and inputs.
3. Systemic, which is an expression of «health» of the company's organizational system and the ability to exist in a given environment.
4. «Political» referring to the organization's relationship with the environment.
5. Political – without inverted commas – referring to the organization's effectiveness in perpetuating (or violating) the political and social order existing in a given country.
6. Cultural, referring to the organization's ability to consolidate and/or change cultural values and norms in the social environment.
7. Behavioral – expressing the interests of the organization's participants.

#### Literatura

1. Ackoff R. L., Zarządzanie w małych dawkach, Wyd. Naukowe PWN: Warszawa, 1993.
2. Armstrong M., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu: Kraków.
3. Badanie Intersecting Reflections on Competency Management in France in North America.
4. Bielski M., Organizacja- istota, struktury, procesy, Uniwersytet Łódzki, Łódź. 1997.
5. Bolesta-Kukułka K., Zasoby czy Potencjał? Filozofia Zarządzania Personelem, «Personel». Warszawa, 1995.
6. Bouteiller D., Gilbert P., Relations Industrielles/Industrial Relations.Vol. 60. No. 1. 2005. <https://doi.org/10.7202/011537ar>
7. Competency Frameworks in UK Organizations. 2001.
8. Cook K. W., Bernthal P. Job/Role Competency Practices Survey Report, Development Dimensions International. 1998.
9. Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1993.
10. Dubois D. D., Rothwell W., Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo Helion: Gliwice 2008.
11. Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad and Yuserrie Zainuddin. Asian Academy of Management Journal. 2009. Vol. 14. No. 1.
12. Jasiński Z, Motywowanie w Przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza PLACET: Warszawa, 2007.
13. JOB/Role Competency Practices Survey Report Trendy HRM w Polsce. 2011.
14. Jończak M., Woźny A., Trendy HRM w Polsce. Delloite. PSZK. 2011.
15. Kaczmarek B., Sikorski C., Podstawy zarządzania, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo: Łódź, 1998.

16. Kaczyńska R., Sztuka łowienia, «Businessman» nr 10. Londyn.
17. Katz D., Kahn R. I., Społeczna Psychologia Organizacji. PWN: Warszawa, 1979.
18. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWK, Warszawa, 2010.
19. Lans T., Hulsink W., Baert H. i Mulder M., ERIM Report Series Research in Management. 2008.
20. Levenson A. R., Van der Stede W. A. and Cohen S. G., Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. Journal of Management. Vol. 32. No. 3. 2006. <https://doi.org/10.1177/0149206305280789>
21. Listwan T., Kształtowanie kadry menadżerskiej firmy, Mimex, Wrocław, 1993.
22. Louart P., Kierowanie Personelem w Przedsiębiorstwie, POLTEXT, Warszawa, 1995.
23. Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami Ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
24. Marciniak J., Meritum HR, WOLTERS KLUWER business, Warszawa, 2012.
25. Miller L., Rankin N., Neathey F., 2001, CIPD, Opis badania oparty na publikacji: Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Krakow 2007.
26. Pechnik-Kurdziel A., Zeszyty naukowe nr 853, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, 2011.
27. Penc J., Leksykon Biznesu, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa, 1997.
28. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków, 1998.
29. Plago B., Konecki, Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, Warszawa, 2010.
30. Pochtowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa, 2007.
31. Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Marketing, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1997.
32. Raising performance through Competencies: The annual benchmarking survey, 2006/2007, Competency and Emotional Intelligence, London. Opis badania oparty na publikacji: Armstrong M., 2010, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. A guide to people Management, Replika Press PVT LDT.
33. Raising performance through Competencies, The annual benchmarking survey oraz Zarządzanie kompetencjami w UE.
34. Rostkowski T., Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] M. Juchnowicz (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa, 2004.
35. Salter J. E., Skill-Based Pay. Case Analysis, 2002.
36. Sienkiewicz Ł., Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań, «Zarządzanie Zasobami Ludzkimi» nr 2, 2004.
37. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa, 1994.
38. Zając Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, 2007.
39. Żukowski P., Podstawy organizacji pracy i kierowania: próba kompleksowego ujęcia, Akademia Rolnicza, Szczecin, 1998.

**UCD: 658.310.8**

## **MANAGING HUMAN RESOURCES IN THEORY AND IN THE PRACTICE OF CONTEMPORARY ENTERPRISE**

**Stanisław Szmitka**

*University of Information Technology and Economics TWP in Olsztyn, Poland*

**Summary.** *A competitive modern business enterprise needs to respond quickly and flexibly to any changes occurring on the market environment, i. e. focus on prospective competitors and keep in mind growing customer requirements. Human resource management, in particular management expertise in business, are basic requirements in modern business organizations and it has become the key factors ensuring a company's efficiency and dynamic progress. This paper presents a theoretical approach to human resource management focusing on the strategic development of commercial enterprise. The article likewise provides an overview over empirical research conducted in this field, particularly in the sphere of professional competence.*

**Key words:** *human resource management, business enterprise, competence, personnel strategies.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.070](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.070)

*Received 03.04.2019*