

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Autor: Zbigniew Pawlak
Wydawnictwo Poltext
Warszawa 2011

Zasoby ludzkie, nazywane też coraz powszechniej kapitałem ludzkim, stanowią współcześnie najcenniejszy zasób w przedsiębiorstwie. Jest to zasób, którego cechy stanowiące o jego wyjątkowości umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Z tego względu zarówno praktycy, jak i teoretycy wykazują szczególne zainteresowanie zarządzaniem tym ważnym zasobem.

W ostatnich dwóch dekadach zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi były wielokrotnie prezentowane w polskiej literaturze przedmiotu. Kolejną publikacją z tego zakresu jest książka doktora Zbigniewa Pawlaka pt.: „Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”. Ma ona, jak pisze sam Autor, charakter podręcznika (s. 10) składającego się z piętnastu rozdziałów, w którym w bardzo przystępny sposób zaprezentowano podstawowe zagadnienia dotyczące problematyki współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Układ podręcznika oraz jego zawartość nie wychodzi poza ramy standardowego podejścia do omawianej tematyki.

Rozdział pierwszy podręcznika pt. „Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi” stanowi swoiste wprowadzenie w obszar prezentowanych zagadnień. Na wstępie scharakteryzowano wcześniejsze koncepcje realizacji funkcji personalnej, aż do jej dzisiejszego kształtu. Poruszono też kwestie terminologiczne odnoszące się do zasobów ludzkich (s. 23–27). Z uwagi na wielość pojęć (m.in. pracownik, personel, czynnik ludzki, zasoby ludzkie, potencjał ludzki, potencjał pracy, aktywa ludzkie, kapitał ludzki) stosowanych nierzadko synonimicznie ważne jest ich uporządkowanie i jednoznaczne zdefiniowanie. W rozdziale tym



zwrócono też uwagę na dokonującą się ewolucję modelu zatrudnienia i związaną z nią coraz większą różnorodnością form zatrudnienia wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Całość dopełnia wyjaśnienie istoty zarządzania zasobami ludzkimi wraz z omówieniem jego organizacji, narzędzi i funkcji oraz modeli polityki personalnej.

Nie można skutecznie realizować procedury zarządzania zasobami ludzkimi pomijając czynniki wywierające wpływ na ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa (s. 50). Czynnikiem tym poświęcony jest kolejny rozdział pt. „Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi”. Na proces zarządzania zasobami ludzkimi oddziałują czynniki, które mają swoje źródło wewnątrz przedsiębiorstwa (uwarunkowania wewnętrzne), jak i poza nim (uwarunkowania zewnętrzne w postaci otoczenia bliższego i dalszego). Szczególną uwagę zwrócono na uwarunkowania rynkowe i prawne, szerzej charakteryzując ich oddziaływanie.

Kolejne trzy rozdziały pracy odnoszą się do stosowanych w przedsiębiorstwach działań, których celem jest zebranie informacji o procesie pracy oraz o zasobach pracy.

W rozdziale trzecim „Analiza pracy” scharakteryzowano przebieg postępowania mającego na celu zbierania informacji o procesach pracy, czyli analizę pracy. Omówiono główne jej metody oraz obszary, w których zastosowanie mogą mieć uzyskane tą drogą informacje.

Następnie, w rozdziale pt. „Wartościowanie pracy”, przedstawiono ważną, zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i pracownika, problematykę dotyczącą wyceny trudności pracy. Służy ona jako niezbędne źródło informacji przy tworzeniu taryfikatora kwalifikacyjnego oraz tabel płac. Wachlarz metod wartościowania pracy jest szeroki i różnorodny. Autor prezentuje zarówno metody sumaryczne (rangowanie, klasyfikowanie, porównywanie), jak i analityczne (rangowo-punktowe, punktowe), w tym także opracowaną przez polskich specjalistów Uniwersalną Metodę Wartościowania Pracy (UMEWAP).

Dla przedsiębiorstwa ważne jest nie tylko pozyskiwanie informacji o procesach pracy, ale również o zasobach, w tym o zasobach ludzkich. Prezentacja rodzajów analiz zasobów ludzkich jest przedmiotem rozdziału piątego pt. „Analiza zasobów ludzkich”. Zbieraniu informacji o stanie i zmianach zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie służyć może m.in. analiza ich struktury, analiza płynności i stabilności oraz analiza produktywności, efektywności i kosztów pracy. Obecnie, jak zauważa Autor, coraz powszechniej mówi się o pomiarze kapitału ludzkiego, a nie tylko analizie zasobów ludzkich (s. 164).

Zasadnicza część książki zawiera omówienie głównych elementów składających się na funkcję personalną.

Rozdział szósty pt. „Planowanie zasobów ludzkich” poświęcony jest zadeklarowanej w tytule procedurze. Działania w tym zakresie winny stanowić źródło informacji i podstawę podejmowania decyzji we wszystkich pozostałych obszarach funkcji personalnej. Autor przedstawia proces planowania zasobów ludzkich szeroko omawiając różnorodne możliwe działania korygujące (s. 175 i nast.), jakie może podejmować przedsiębiorstwo. W podręczniku zaprezentowano również metody planowania zasobów ludzkich – przedstawiono metody planowania popytu, planowania podaży oraz bilansowania popytu i podaży zasobów ludzkich.

Zagadnienia związane z doбором pracowników są przedmiotem rozdziału siódmego pt. „Dobór pracowników”. Dobór jest procesem składającym się, zdaniem Autora, z trzech elementów, mianowicie z: rekrutacji, selekcji oraz adaptacji pracowniczej (s. 195). W początkowej części rozdziału omówiono procedurę rekrutacji i jej źródła (wewnętrzne i zewnętrzne), charakteryzując przy tym metody, które mogą być wykorzystywane w przypadku zarówno źródła wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Zwrócono też uwagę, że pojęcie rekrutacji może być dwojako rozumiane (s. 197) – wąsko (i tak przyjął Autor) oraz szeroko (wówczas jest synonimem doboru). Następnie scharakteryzowano istotę selekcji kandydatów. Przedstawiono kryteria oceny kandydatów oraz metody badania ich przydatności do pracy, tj. analizę dokumentów, ankietę, wywiad, obserwację, testy, wybór komputerowy oraz metody niekonwencjonalne. Zwrócono też uwagę na znaczenie kompleksowych metod doboru, m.in. w postaci ośrodków oceny i rozwoju oraz za pośrednictwem firm doradczych. Uwieńczeniem procedury selekcji jest wybór kandydata i przyjęcie go do pracy. Przebieg procesu przyjmowania do pracy i nawiązywanie stosunku pracy omówiono w kolejnych częściach rozdziału. Dobór pracowników powinien być zakończony adaptacją pracowniczą, która jest ważna zarówno dla nowego pracownika, jak i dla przedsiębiorstwa, a która w praktyce rzadko ma miejsce w praktyce. Jej istocie i przebiegowi poświęcona jest ostatnia część rozdziału siódmego.

Kolejną funkcją personalną, a zarazem tematem kolejnego rozdziału jest „Kształcenie i szkolenie”. Z uwagi na rosnące znaczenie kompetencji zawodowych pracownika, współcześnie przywiązuje się szczególną uwagę do procesu kształcenia i szkoleń. Przedsiębiorstwo uczestniczy przede wszystkim w tym drugim działaniu, i jemu poświęcona jest zasadnicza część rozdziału ósmego. Scharakteryzowano w nim proces szkoleniowy, poczynając od rozpoznania potrzeb szkoleniowych, poprzez plan szkoleń, projektowanie i realizację przedsięwzięcia szkoleniowego, a na ocenie efektów szkoleń kończąc. Omówiono też formy szkoleń oraz wybrane metody szkoleń w miejscu pracy i poza nim.

Integralnym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest również „Ocenianie (ewaluacja) pracowników”. Głębszej charakterystyce podane zostały oceny okresowe z uwagi na ich sformalizowany charakter i rolę jaką pełnią w procesach kadrowych. W szczególności zaprezentowano system oceniania pracowników, na który składają się cele oceny, podmiot oceniany, podmioty oceniające, kryteria, metody i narzędzia oceny, rodzaje ocen – bieżące, okresowe i incydentalne, błędy oraz zasady oceniania.

Rozdział dziesiąty pt. „Wynagrodzenia i inne świadczenia” został poświęcony najważniejszym instrumentom motywowania pracowników do pracy, czyli wynagrodzeniom. Wyjaśniono różnice pomiędzy wąskim i szerokim znaczeniem pojęcia wynagrodzenie. Podkreślono, że tylko w wąskim ujęciu wynagrodzenie jest tożsame z płacą (s. 322). Omówiono także funkcje wynagrodzeń. W zasadniczej części tego rozdziału scharakteryzowano wynagrodzenia finansowe, świadczenia pieniężne, wynagrodzenia pozafinansowe oraz świadczenia niepieniężne. Wskazano też, że w praktyce coraz częściej wykorzystuje się systemy kafeteryjne i pakietowe.

Przedmiotem kolejnego rozdziału jest „Rozwój indywidualny”. Przedstawiono w nim argumenty za i przeciw dwóm alternatywnym działaniom, mianowicie tworzeniu kadry rezerwowej w przedsiębiorstwie (s. 362) oraz planowaniu sukcesji (s. 364–365). Scharakteryzowano również procedurę awansu i jego rodzaje. Rozdział kończą rozważania dotyczące zarządzania karierą.

Ważnym zagadnieniem w kontekście zatrudniania pracowników jest „Kształtowanie warunków pracy”, omówione w rozdziale dwunastym. Działania w tym zakresie obwarowane są regulacjami kodeksu pracy. Dotyczą one m.in. bezpieczeństwa i higieny pracy. Wskazano zagrożenia, jakie wiążą się z wykonywaniem pracy oraz związane z nimi ryzyko wypadków przy pracy i chorób zawodowych. Podkreślono rolę działań prewencyjnych, wynikających z obowiązków przedsiębiorstwa w zakresie bhp, m.in. w postaci szkoleń. Jednym z elementów składających się na warunki pracy jest czas pracy, rozumiany jako czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy (s. 408). Omówiono stosowane w praktyce gospodarczej systemy czasu pracy oraz potrzebę zarządzania nimi. Na zakończenie rozdziału zaprezentowano zagadnienia dotyczące kształtowania porządku w przedsiębiorstwie.

W rozdziale trzynastym omówione zostały „Zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza”. Poruszono w nim zagadnienia dotyczące zbiorowych stosunków pracy i roli partnerów społecznych w ich kształtowaniu, zawierania układów zbiorowych, rozwiązywania sporów z pracownikami oraz form partycypacji pracowniczej.

Składnikiem funkcji personalnej jest także „Zwalnianie pracowników”, zaprezentowane w rozdziale czternastym. W publikacji rozróżniono zwolnienia indywidualne i grupowe. Często podejmowane w tym zakresie przez przedsiębiorstwa kroki wiążą się z niezadowoleniem pracowników. Dlatego, aby złagodzić niedogodności związane z derekrutacją stosuje się zwolnienia monitorowane (s. 493–500).

Ostatni rozdział pracy dotyczy „Systemu informacji personalnej”. Przedstawiono w nim źródła informacji personalnej oraz ich rodzaje. Zwrócono też uwagę na wynikający z regulacji kodeksu pracy obowiązek prowadzenia dokumentacji pracowniczej – akt osobowych (s. 510).

Książkę, z uwagi na szerokie spektrum omawianych w klarowny sposób zagadnień z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, rekomendować można zarówno studentom zgłębiającym omawianą problematykę, jak również praktykom, szczególnie menedżerom i pracownikom działów HR (HC).

Małgorzata Król