

Zarządzanie kadrami

dr Błażej Balewski



Zakres tematyczny

1. **Kształtowanie się koncepcji zarządzania**
2. **Pojęcie zarządzania kadrami i personelem, i zarządzanie zasobami ludzkimi. Ewolucja dorobku nauki o zarządzaniu kadrami na tle rozwoju nauk o zarządzaniu**
3. **Funkcje i cele zarządzania kadrami**
4. **Istota aktywności ludzkiej**
5. **Istota i rola pracy w życiu człowieka. Rynek pracy**
6. **Znaczenie przedsiębiorczości**
7. **Fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Współczesne teorie przedsiębiorstwa**
8. **Skuteczność a efektywność**
9. **Psychospołeczne determinanty efektywności pracy ludzkiej. Kapitał ludzki i kapitał społeczny**
10. **Psychospołeczne determinanty efektywności pracy ludzkiej. Postawy wobec kształcenia się**
11. **Psychospołeczne determinanty efektywności pracy ludzkiej. Postawy wobec pracy**
12. **– 13 Kompetencje – jako źródło przewagi konkurencyjnej**
 - **Kwalifikacje, umiejętności, kompetencje - istota i znaczenie pojęć**
 - **Kompetencje i misje zawodowe**
 - **Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota i rola zarządzania kompetencjami w systemie zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi**
14. **Funkcje i rola planowania**
15. **Funkcje i rola organizowania**

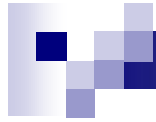


Zakres tematyczny

- 16 Funkcje i rola motywowania
- 17 Współczesne koncepcje motywacji
- 18 Płacowe i pozapłacowe czynniki motywacji
- 19 Funkcje i rola kontrolowania
- 20 Decyzje kierownicze, a zarządzanie kadrami. Zarys analizy decyzyjnej i psychologii decyzji
- 21 Kultura organizacyjna, a zarządzanie kadrami
- 22 Ewolucje struktur organizacyjnych.
- 23 Model skutecznego kierownika
- 24 Zarządzanie wiedzą jako instrument zarządzania kadrami
- 25 Deinfluencja jako jeden z czynników wpływających na sprawność zarządzania zespołami pracowniczymi
- 26 Zjawiska dezorganizujące i patologiczne w zakładzie pracy
- 27 Pracownicy wobec zmian w zakładzie pracy
- 28 Przekształcenia społeczne w gospodarce
- 29-30 Pułapy i pułapki zarządzania kadrami
 - prawa czy igraszki słowne
 - Abstrakcyjne zasady i konkretne interesy
 - Móc, wiedzieć, chcieć...



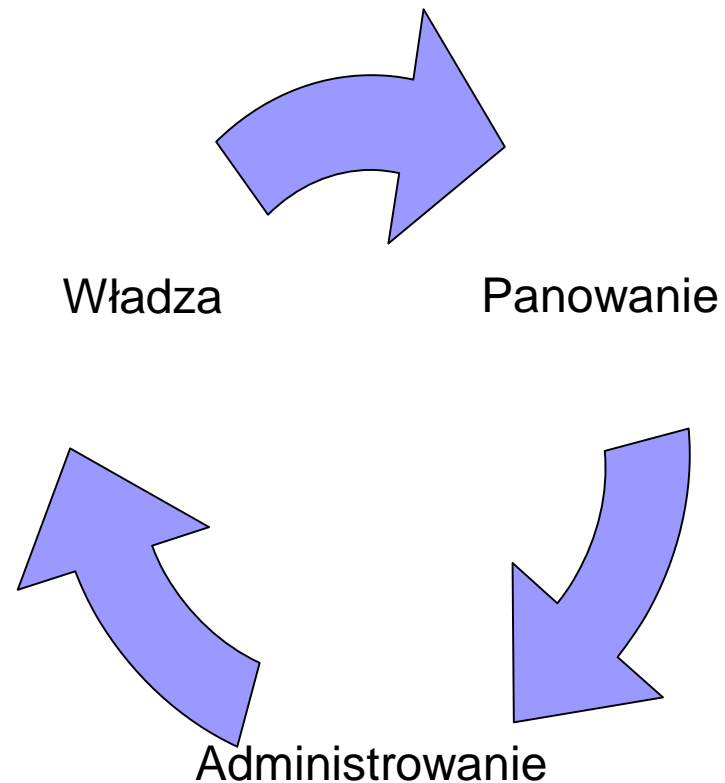
Kształtowanie się koncepcji zarządzania



Granice mego języka wskazują granice mego świata

Ludwig Wittgensteinian

Zanim pojawiła się koncepcja zarządzania





Władza potocznie

- n Pewien stosunek społeczny (Podmiot „A” ma władzę nad podmiotem „B”).
- n Określona instytucja („dyrektor sprawuje *władzę* w zakładzie)
- n Typ zachowania (możliwość modyfikowania cudzego zachowania)
- n Osoba (funkcjonariusz policji „Panie władzo”)



Władanie według Platona

(...) Jak długo, albo miłośnicy mądrości nie będą mieli w polis władzy królewskiej, albo ci dzisiaj tak zwani królowie i władcy nie zaczną się w mądrości kochać uczciwie i należycie, i *pokąd to się w jedno nie zleje – wpływ polityczny i umiłowanie mądrości* – tym licznym naturom, które dziś idą osobno, wyłącznie tylko jednym albo drugim torem, drogi się nie odetnie, tak długo nie ma mowy aby zło ustało, nie ma ratunku dla państw, a uważam, że i dla rodu ludzkiego. Ani nie ma mowy, żeby taki ustrój prędzej w granicach możliwości dojrzał i światło słońca zobaczył – ustrój, któryśmy teraz w myśli rozważyli.(...)

Platon, Państwo z dodaniem siedmiu ksiąg „Praw”, przeł. Witwicki W.,T.1.i 2, V, Warszawa 1958



Tomizm o władzy

„Mówimy już, że stworzenia umysłowe są wyższe od pozostałych stworzeń, a zatem przez stworzenia umysłowe Bóg rządzi wszystkimi innymi. Ponadto ponieważ wśród samych stworzeń umysłowych jedne są wyższe od innych, przez wyższe z nich Bóg rządzi niższymi. Ponieważ ludzie zajmują w porządku natury (stworzenia) najniższe miejsce wśród stworzeń umysłowych, kierowani są przez duchy wyższe, które – ponieważ ogłaszają ludziom to, co Boże – nazywają się aniołami, czyli zwiastunami. Również wśród samych aniołów wyżsi rządzą niższymi, gdyż rozróżniamy w nich hierarchię, czyli święte władze, poszczególne zaś hierarchie dzielą się na różne stopnie(...)”

św. Tomasz z Akwinu, Streszczenie teologii (w:) św. Tomasz z Akwinu, Dzieła wybrane, przekł J. Salij, Poznań 1984r.s.124



Monteskiusz *podzielił* władzę...

„Wolność (...) obywatela jest ów spokój ducha, pochodzący z przeświadczenia o własnym bezpieczeństwie. Aby istniała ta wolność, trzeba rządu, przy którym by żaden obywatel nie potrzebował się lękać drugiego obywatela.

Kiedy w jednej i tej samej osobie lub w jednym i tym samym ciele władza prawodawcza zespolona jest z wykonawczą, nie ma wolności; ponieważ można się lękać, aby ten sam monarcha albo ten sam senat nie stanowił tyrańskich praw, które będzie tyrańsko wykonywał (...).”

Montesquieu Ch., L., O duchu praw, przeł. T. Boy – Żeleński, przejrzał i uzupełnił Sczaniecki M., Warszawa 1957, I.11

Administrowanie w monarchiach despotycznych

W despotjach wschodnich, „administrację” stanowili krewni i najbliżsi współpracownicy władcy, w późniejszym okresie widoczne jest zróżnicowanie statusu urzędników i wzrost ich liczby. Administracja pełni w tym czasie równorzędne funkcje kapłanów





Administracja w antycznym Rzymie

1. (łac.) *administratio* – obsługa, zarządzanie; od *administrare* – obsługiwać, spełniać)
2. W antycznym Rzymie dominowały instytucje o charakterze republikańskim – gminy miejskie (*civitas*, *municipia*), obejmujące niejednokrotnie szeroki teren wiejski. Był to kolektywistyczny system działania administracji zwany magistraturą. Władzę sprawowały rady (*curia*), składające się ze 100 członków (*decurionów*), których listę ustalali (*duumviri*). Udział w radzie był honorowy, a wręcz pociągał za sobą konieczność ponoszenia kosztów np. na organizowanie igrzysk
3. W Cesarstwie Rzymskim administracja oparta była o dokonany podział terytorialny Imperium. Funkcjonowaniu administracji sprzyjał rozwój prawa
4. Wraz z chrystianizacją nastąpił zwrot ku oligarchiczności.

Oprac własne na podst. Manteuffel T., Historia powszechna. Średniowiecze, PWN, Warszawa 1990r., s.16



Weberowski model administracji

Biurokracja idealna składa się z:

1. **Hierarchiczności** – urzędnik podporządkowuje się decyzjom przełożonego, przysługuje mu jednak prawo odwołania się i zażalenia na jego decyzje
2. **Depersonalizacji** – władza urzędnika i obowiązek podporządkowania się jej przez obywatela wynika, ze sprawowanego przez niego urzędu, nie zaś z jego cech osobistych, praca urzędnika jest jego statusem społecznym i podstawowym zajęciem
3. **Bezosobowych przepisów, stanowiących podstawę działania** – precyzyjne rozgraniczenie zakresu uprawnień (zwanym też kompetencjami) i obowiązków urzędników oraz urzędów, służące wyeliminowaniu wzajemnego nakładania się działań różnych urzędników i urzędów
4. **Uznania kwalifikacji formalnych za podstawę zatrudnienia i awansu** – rekrutacja na stanowiska urzędnicze, nominacje, awanse i wynagrodzenia reguluje precyzyjna norma prawna. Istnym elementem jest doświadczenie utożsamiane ze stażem pracy
5. **Specjalizacji i podziału pracy** – precyzyjny podział pracy uprawnień stanowi podstawę (gwarancję) skuteczności i ogranicza dyskrecyjne funkcjonowanie urzędnika

Źródło: Hausnr J. Administracja publiczna, PWN, Warszawa, 2005r.,s.55



Początki koncepcji zarządzania


- n *Administrat/if* – administracyjny
- n *Administration* – zarząd, administracja, udzielanie sakramentów
- n *Administre* – podwładny
- n *Administratrer* – zarządzać, kierować, administrować

K. Kupisz, Kielski B., Podręczny słownik francusko-polski, WP, Warszawa 1983,s.14



Główne cechy gospodarki towarowej

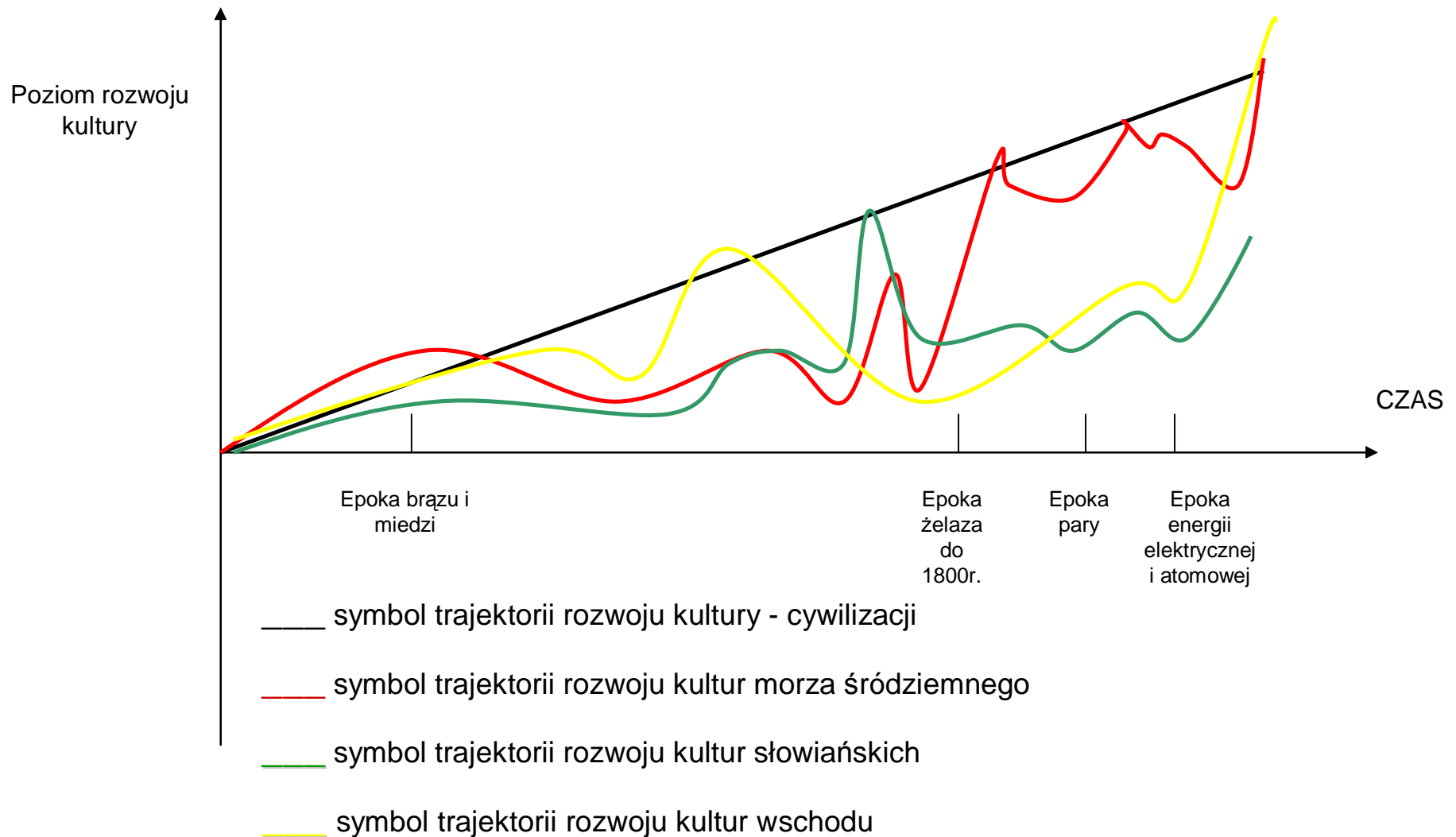
- n wytwarzanie produktów przeznaczonych do wymiany przez transakcje wymiany lub kupna–sprzedaży;
- n Powstanie i rozwój gospodarki towarowej wiąże się ze społecznym podziałem pracy i wyodrębnianiem się poszczególnych producentów;
- n Gospodarka towarowa przeważa w kapitalizmie.



Skutki rozwoju gospodarki towarowej

- n Rozwój cywilizacyjny
- n Upowszechnienie się ekwiwalentu towarowego – pieniądza
- n Pogłębienie stratyfikacji społecznej
- n Rozwój przedsiębiorstw i form ich kierowania

Kolejne etapy rozwoju cywilizacji





Pojęcie zarządzania

~~Zarządzać → kierować → władać~~



Pojęcie zarządzania

Zarząd  Zarządzać  Zarządzenie

~~Rozkazać, wydać polecenie, nakazać~~



Istota kierowania

- n Przez kierowanie, w szerszym zakresie, rozumie się działanie, którego celem jest spowodowanie funkcjonowania innych rzeczy zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje
- n Przez kierowanie w węższym zakresie, rozumie się działanie, którego celem jest spowodowanie działania innych ludzi zgodnie z celem tego. Kto nimi kieruje.

Źródło: Krzakiewicz K. (red.) Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, AE w Poznaniu, Poznań2008r, s.24.



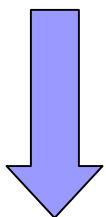
Kierowanie a władza

Możliwość kierowania ludźmi w organizacji wynika z posiadanej władzy, której składowymi mogą być:

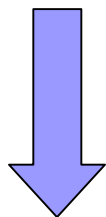
- n Władza nagradzania- podmiot zarządzania może wynagrodzić podwładnych za wykonanie zadania;
- n Władza wymuszania – odwrotność władzy nagradzania, czyli możliwość karania za niewykonanie polecenia;
- n Władza legalna - - istniejąca wtedy gdy podwładny uznaje, że ten kto ją wykonuje, ma prawo do wywierania wpływu na podwładnych;
- n Władza ekspercka – oparta na wiedzy, wynikająca z przekonania podmiotu zarządzania, że sprawujący ją ma szczególną wiedzę;
- n Władza odniesienia – odwołująca się do pragnienia utożsamiania się osoby poddającej się tej władzy z tym kto tę władzę sprawuje.

Współczesne koncepcje zarządzania...

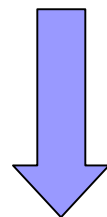
POJĘCIE ZARZĄDZANIA



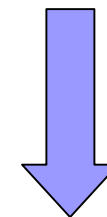
Ujęcie
syntetyczne



Ujęcie
funkcjonalne



Ujęcie
opisowe



Ujęcie
procesowe



Syntetyczne ujęcie zarządzania...

- H. Steinmann i G. Schreyögg –działalność w otoczeniu licznych, mniej lub bardziej specyficznych, ugrupowań wokół przedsiębiorstwa
- J. Zieleniewski - „Cykl działania zorganizowanego umożliwiające osiągnięcie celów organizacji”
- Stoner J.A.F. ,Ch. Wankel – „Koordynowanie działań ludzkich, dla osiągnięcia zamierzonych celów w sposób możliwie najbardziej efektywny



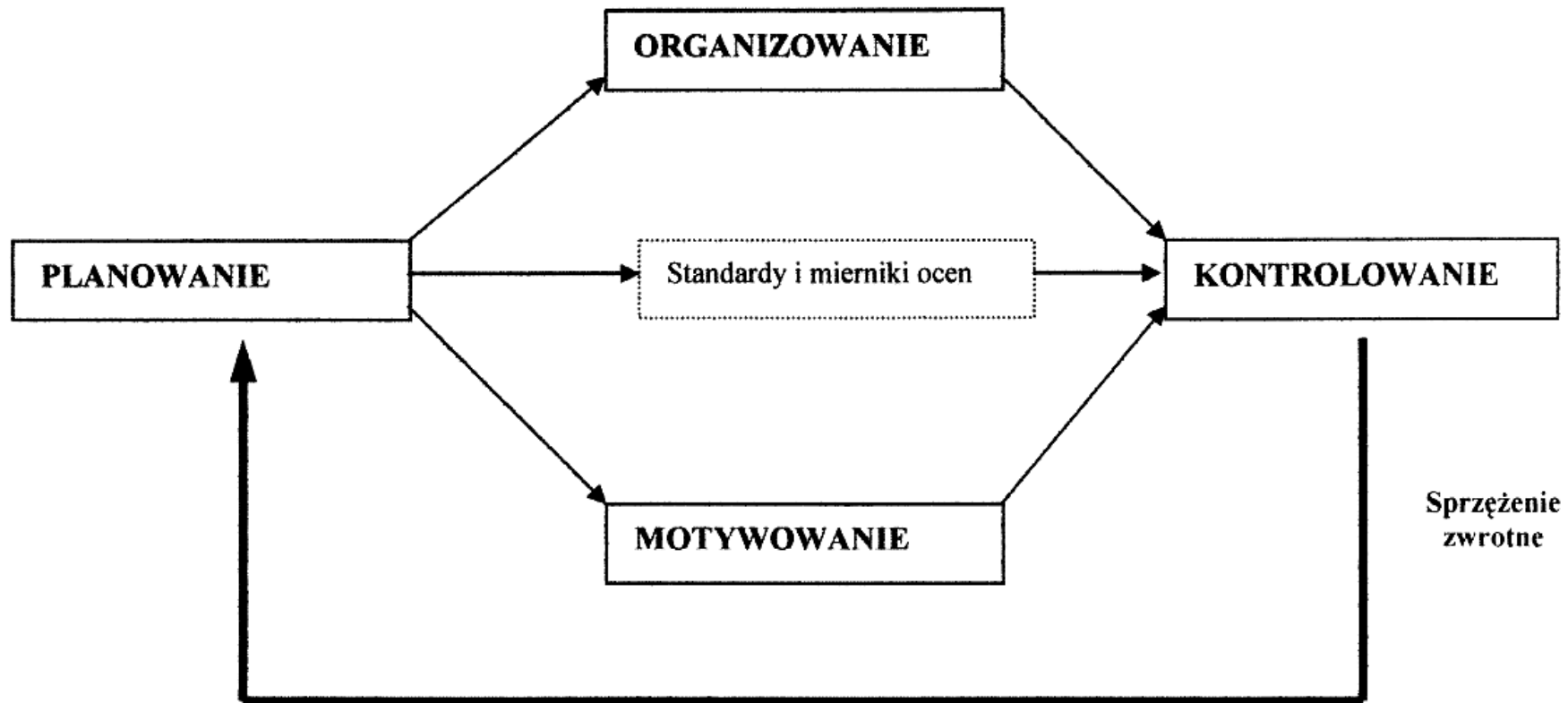
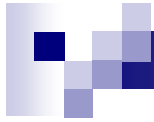
Opisowe ujęcie zarządzania ...

- n J.E. Rosenzweig i F.E. Kast – „Proces koordynowania zbiorowych wysiłków, dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki w zorganizowanych strukturach i w oparciu o wyznaczone zadania
- n R.W. Griffin - zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, skierowanych na zasoby organizacji (w tym zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji, w sposób sprawny i skuteczny

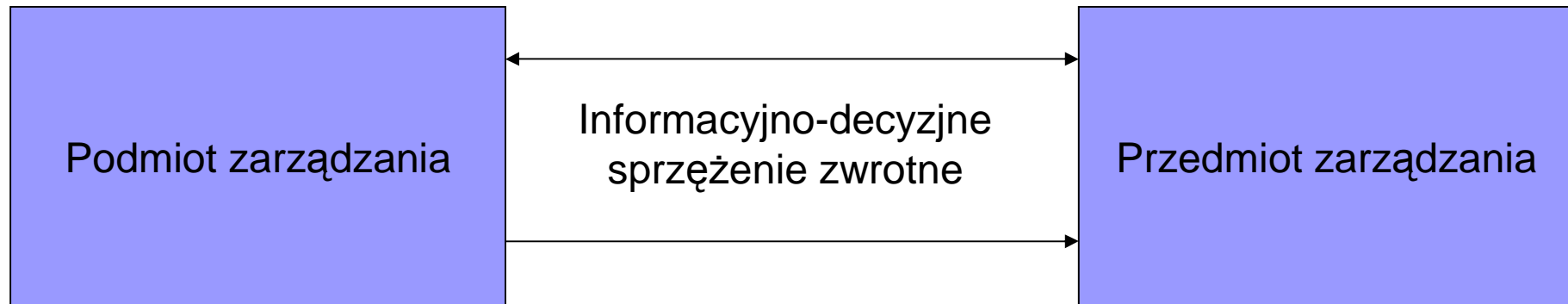


Funkcjonalne ujęcie zarządzania

- n Koncentruje się na podstawowych rodzajach działań konstytuujących proces zarządzania. Pierwszy sklasyfikował je H. Fayol
- n Wśród tych działań pierwotnie wyróżniano: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, kontrolowanie
- n Obecnie przewidywanie zastąpiono planowaniem, a rozkazywanie motywowaniem.



Procesowe ujęcie zarządzania



Akceptacja powyższego modelu oznacza, że proces zarządzania konstytuowany jest przez trzy składowe:

- Podmiot zarządzający, wyposażony we władzę oraz odpowiednie umiejętności zarządcze;
- Przedmiot zarządzania – podporządkowujący się podmiotowi, mający określone oczekiwania względem procesu zarządzania i wyposażony w umiejętności wykonawcze, ze względu na które jego udział w procesie zarządzania jest zasadny.
- Informacyjno-decyzyjne sprzężenie zwrotne – zasadzające się na dwustronnej wymianie informacji i jednostronnym przepływie poleceń.

Źródło: Krzakiewicz K. (red.) Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, AE w Poznaniu, Poznań2008r, ss.27-28.



Zarządzanie według Petera Drucker'a

DRUCKER PETER F. (ur. 1909), amer. ekonomista i teoretyk zarządzania, pochodzenia austr.; autor pierwszego nowoczesnego podręcznika o zarządzaniu *The Practice of Management* (1954) a także m.in.. *Managing in Turbulent Times* (1980)

Drucker jest pionierem w przełamywaniu barier światopoglądowych w tym w szczególności barier tkwiących w umysłach menedżerów i ludzi ze świata polityki. W swych publikacjach uczy co menedżerowie muszą zrobić, potem o tym, co „powinni” i wreszcie o tym, co „moga” zrobić. Przestrzega aby zarządzać z myślą o jutrze. Czyli - odrzucać wszelkie wczorajszosci

Drucker twierdzi m..in.: :

„Czas burzliwy jest czasem niebezpiecznym, ale największe z jego niebezpieczeństw polega na pokusie odwrócenia się tyłem do rzeczywistości.

„Kto podejmuje decyzje w danym przedsiębiorstwie, musi stawić czoła rzeczywistości i oprzeć się pokusom tego, co „wszyscy wiedzą”, pokusom wczorajszych pewników, które wkrótce staną się szkodliwymi zabobonami dnia jutrzejszego.



Zarządzanie według Petera Drucker'a

1. Zarządzanie dotyczy ludzi. Celem zarządzania jest współdziałanie podmiotów w celu zmniejszenia oddziaływania słabości i zmaksymalizowania silnych stron członków organizacji.
2. Zarządzanie jest osadzone w kulturze. Wzorce współdziałania nie mają zatem charakteru uniwersalnego, lecz odnoszą się do wzorców kulturowych.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości i celów działania, które pozwolą na pełne zaangażowanie wszystkich członków organizacji.
4. Zarządzanie ma na celu doprowadzić do tego , by organizacja była zdolna do adaptacji w zmiennych warunkach, zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się w celu współdziałania i ustalenia odpowiedzialności poszczególnych jednostek i zespołów.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników opisujących aspekty finansowe, ekonomiczne i społeczne. Wskaźniki te pozwalają na stałe systematyczne monitorowanie działań jednostki i organizacji



Zarządzanie w prakseologii

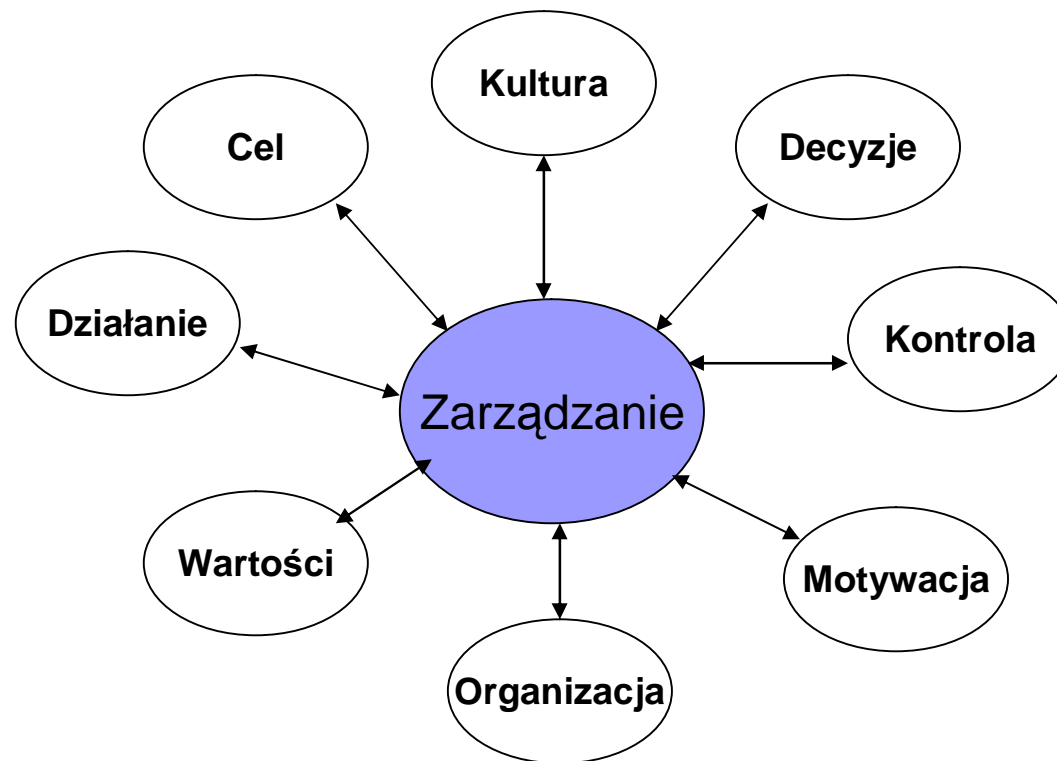
Zarządzanie-działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy lub osób podległych, zgodnie z celem zarządzającego[1]. Istotą funkcji zarządzania, jako specyficznego rodzaju funkcji, jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczenie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych)[2]. Zadaniem zarządzania na każdym szczeblu kierowania-strategicznym, taktycznym, czy operacyjnym jest ciągłe usprawnianie funkcjonowania organizacji[3]

[1] B. Gliński, *Zarządzanie*, w: *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1974, s. 929

[2] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1974, s. 477

[3] T. Pszczołowski, 1978, s. 34

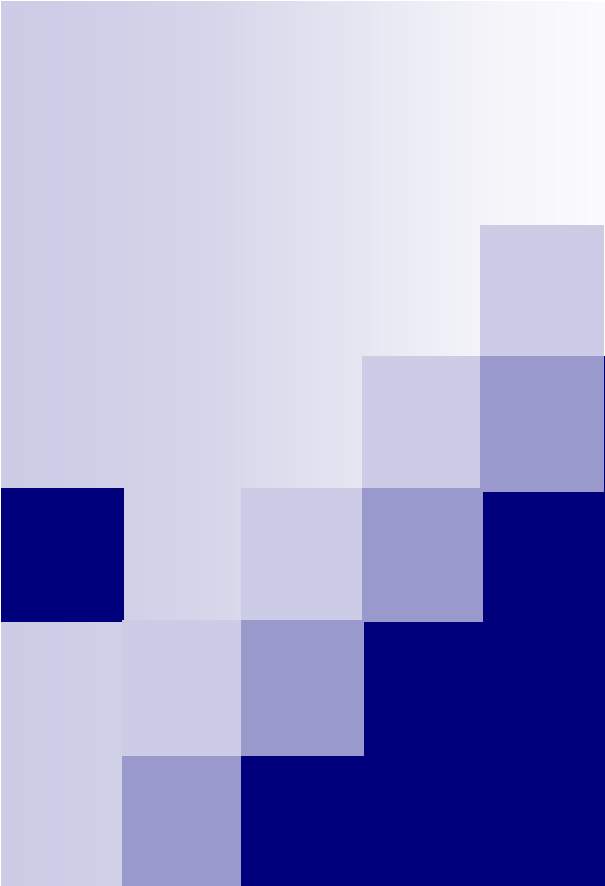
Istota i elementy zarządzania



Klasyfikacja funkcji zarządzania

Funkcje zarządzania	G. Pery	M. Hoffmann	L. Allen	H. Koontz, C.O'Donell	E. Brech	P.F. Drucker
Planowanie	X	X		X	X	
Organizowanie	X	X	X	X	X	X
Motywowanie	X	X	X	X	X	X
Kontrolowanie	X	X	X	X		
Koordynowanie					X	
Ustalanie celów						X
Zarządzanie personelem				X		
Mierzenie pracy i ocena						X
Rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzi						X
Przewidywanie			X			
Integracja			X			
Komunikacja		X				
Bilansowanie spraw linii i sztabu			X			
Decydowanie		X				
Synchronizacja			X			

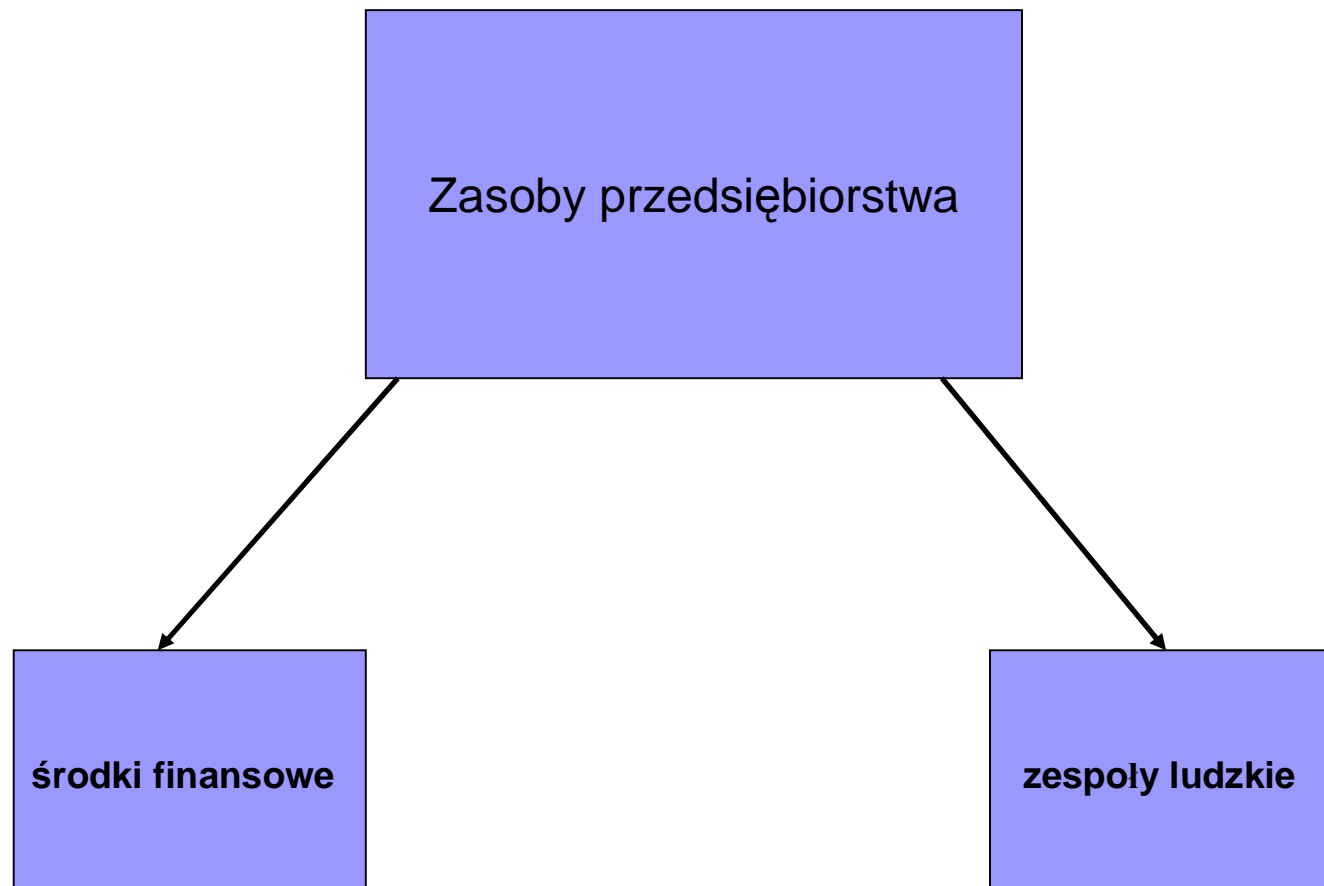
Źródło: J. Walas, *Funkcje motywacji w procesie zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo AE, Kraków 1994, s. 77.



**Pojęcie zarządzania kadrami i
personelem i zarządzanie
zasobami ludzkimi. Ewolucja
dorobku nauki o zarządzaniu
kadrami na tle rozwoju nauk o
zarządzaniu**

dr Błażej Balewski

Zasoby przedsiębiorstwa

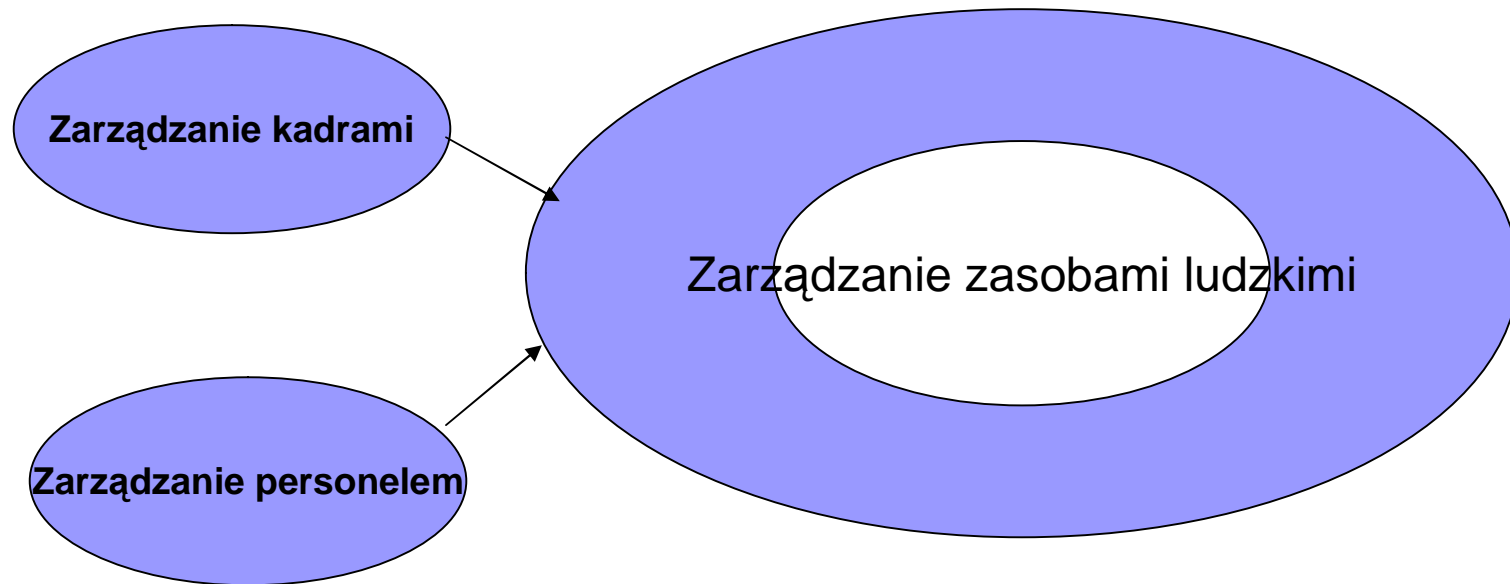




Tradycyjne pojęcie zarządzania kadrami

Zespół czynności pozyskujących, organizujących i motywujących ludzi niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa, działania tworzące styl kierowania i klimat organizacyjny, zachęcający do efektywnego wysiłku, współpracy i zaufania między wszystkim pracownikami, oraz zabezpieczenie przestrzegania prawnych zobowiązań przedsiębiorstwa wobec pracowników i realizację społecznej odpowiedzialności za warunki ich pracy i życia

Ewolucja pojęć w zarządzaniu kadrami...



Zarządzanie zasobami ludzkimi uznaje się obecnie za metodę zarządzania personelem, a nie pojęcie alternatywne w stosunku do niego!




Zarządzanie zasobami ludzkimi ...

Pocztowski A., Bartkowiak G.- „Odpowiedź na nowe wyzwania, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, odzwierciedlająca się we wnętrzu organizacji”


Kostera M. - „Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polega na planowanym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji”.

Armstrong M - „Strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością”.



Ewolucja dorobku nauki o zarządzaniu kadrami na tle rozwoju nauk o zarządzaniu

Problematyka zarządzania kadrami dotycząca podmiotowego funkcjonowania człowieka w organizacji wyraźnie ewoluowała wraz z rozwojem myśli organizacyjnej. Można to wyraźnie zaobserwować analizując chronologicznie poszczególne, wybrane szkoły teorii organizacji i zarządzania



Ewolucja dorobku nauki o zarządzaniu kadrami na tle rozwoju nauk o zarządzaniu

- Szkoła naukowej organizacji pracy
- Szkoła stosunków międzyludzkich
- Szkoła systemów społecznych
- Szkoła zasobów ludzkich



Szkoła naukowej organizacji pracy

- n Friderick Taylor, twórca szkoły, dążył do:
 - 1) opracowania prawdziwej nauki zarządzania,
 - 2) naukowego doboru pracowników,
 - 3) naukowego wyszkolenia i doskonalenia pracowników,
 - 4) bezpośredniej przyjaźni i współpracy między kierownictwem i współpracownikami
- n Henry Fayol, w sposób bardziej humanistyczny niż Taylor zwrócił uwagę na czynnik ludzki (*facteur humain*) w pracy, wyodrębniając kwalifikacje fizyczne, umysłowe, wykształcenie, umiejętności zawodowe i doświadczenie
- n Herington Emerson, głosił ideę integracji dążeń pracowników z celami zakładu pracy i jej kierownictwa (*management by objectives*)



Szkoła stosunków międzyludzkich

Ujęcie zagadnienia zarządzania kadrami w oparciu o dorobek psychologii i socjologii

- Elton Mayo - poddał naukowym badaniom motywację i relacje skłaniające grupę społeczną do przystosowania się do wymagań organizacyjnych. Podkreślał znaczenie kooperacji i konfliktu oraz bariery komunikacji
- C.S. Myers - prowadził studia nad ruchami roboczymi w czterech aspektach: urządzenie przedsiębiorstwa, podział pracy, naliczanie odpowiednich ruchów i współpraca w zespołach pracowniczych.
- Douglas McGregor - prowadził badania nad motywacją i zadowoleniem z pracy.



Szkoła systemów społecznych

- n Analiza dorobku szkoły systemów społecznych prowadzi do wniosku, że organizacja jest tu pojmowana jako złożona sieć procesów decyzyjnych, skierowanych na kształtowanie zachowań koalicyjnych osób, podtrzymujących gotowość do współdziałania dzięki równoważeniu się otrzymywanych od koalicji zachęt ze świadczonymi na jej rzecz wkładami
- n Podobnie jak klasycy, szkoła ta skupia uwagę na strukturze formalnej i wyznacznikach racjonalności, lecz bada też konkretne sposoby, dzięki którym cele organizacji mogą być i są osiągalne



Szkoła zasobów ludzkich

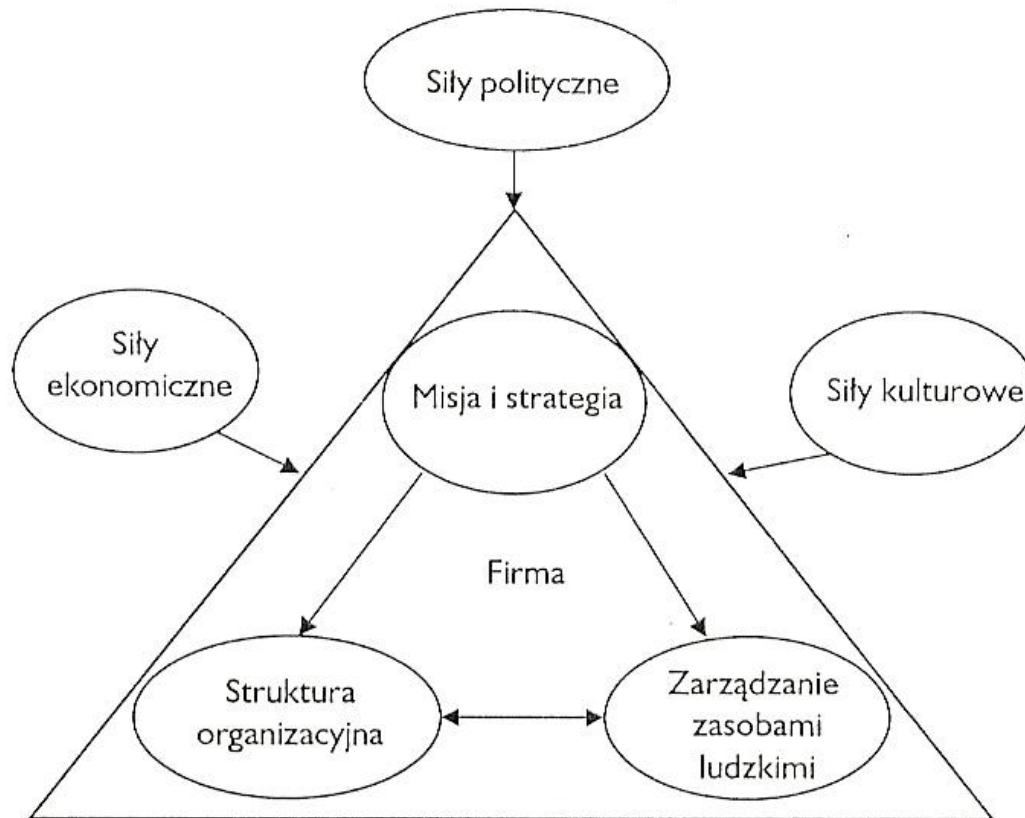
- n Zarządzanie personelem w prezentowanym przez szkołę zasobów ludzkich ujęciu zasadniczo sprowadza się do :
- n - troski o tworzenie warunków sprzyjających twórczemu zaangażowaniu pracowników w wykonywaną pracę,
- n - umożliwienia pracownikom ich własnego rozwoju poprzez promowanie i wspieranie zróżnicowanych form kształcenia się pracowników,
- n - tworzenia perspektyw rozwoju zawodowego np. w formie opracowywanie „ścieżek kariery zawodowej” ,
- n - opracowywania zróżnicowanych systemów motywacyjnych i odpowiednich instrumentów tj. na przykład systemu ocen okresowych.

Główni przedstawiciele to m.in.: K.Lewin, A.Matejko i in.

Modele ZZL

dr Błażej Balewski

Istota modelu Michigan



Źródło: C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1984, za: J. Bratton, J. Gold, *Human Resource Management*, 2 nd edition, Palgrave, London 1999, s. 48



Istota modelu Michigan (cz.2)

n Model Michigan zakłada, że organizacja pozostaje pod wpływem sił ekonomicznych, politycznych i kulturowych. Misja i strategia przedsiębiorstwa wyznaczają jego strukturę organizacyjną i stosowane rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie jak zakłada maksyma A.D. Chandlera głosząca, że struktura podąża za strategią

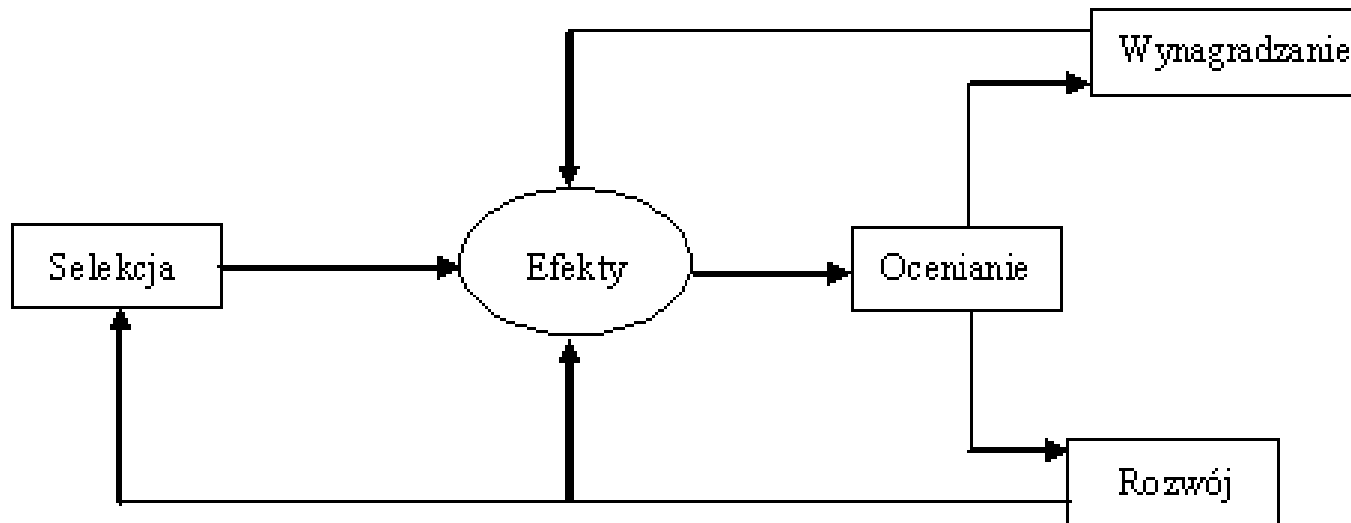
[Źródło: C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1984]

Istota modelu Michigan (cz.3)

- n W modelu Michigan przyjęto ponad dwukierunkową zależność pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, a strukturą organizacyjną. Proces ZZL ujęto w formie cyklu, który składa się z czterech wzajemnie powiązanych subfunkcji: selekcji, oceniania, wynagradzania i rozwoju pracowników. Ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowanie pracowników. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest takie powiązanie systemu ZZL ze strategią organizacji, które umożliwia osiągnięcie celów strategicznych organizacji

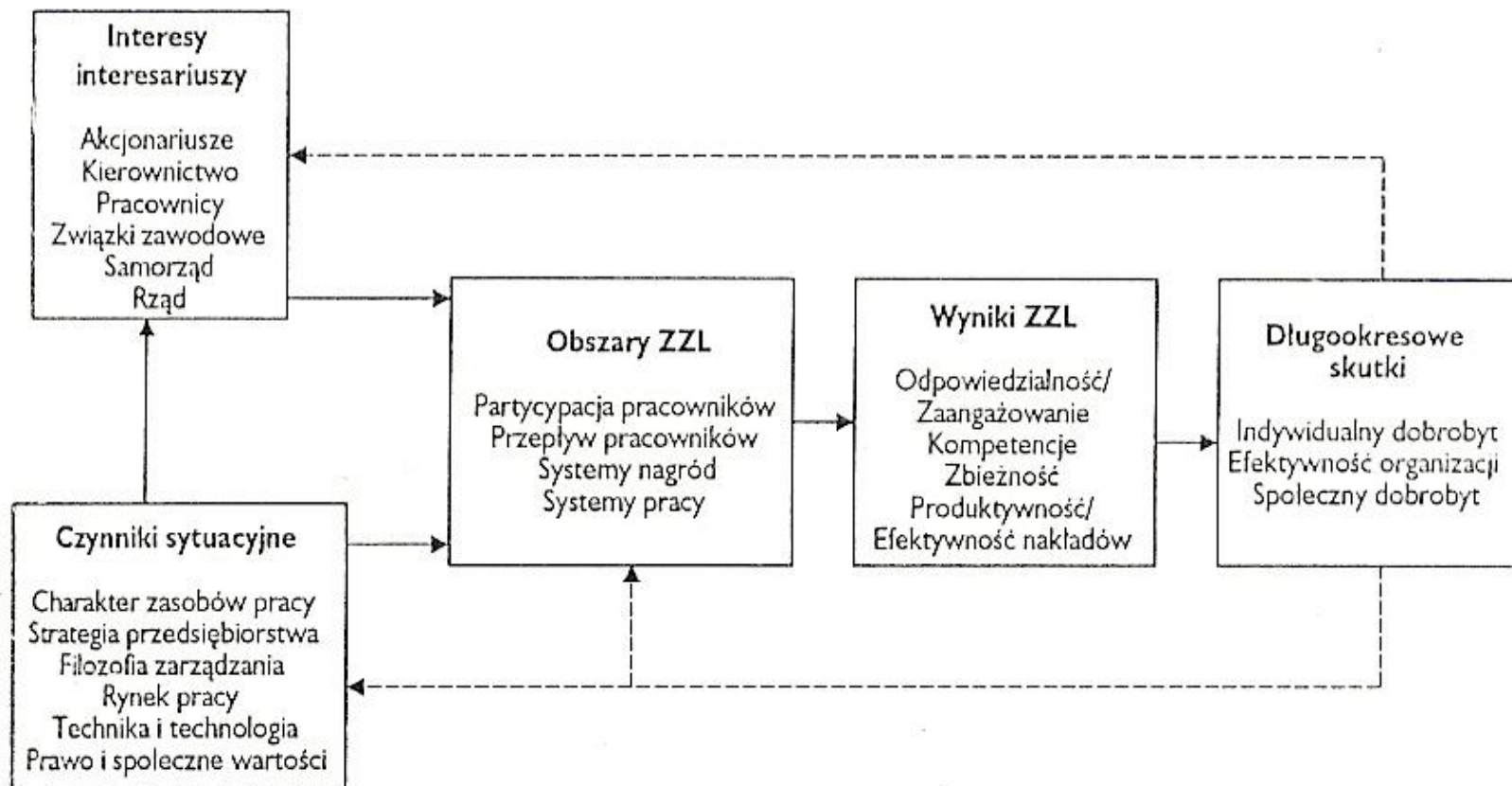
[Źródło: W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] W. Golnau (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu Warszawa, Warszawa 2007, s. 50-51]

Cykl zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan



Źródło: C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1984, za: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 24

Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: M. Beer, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, The Free Press, New York 1984, s. 17 za: M. Rybak, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Rybak (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 21



Istota harwardzkiego model ZZL

- n Model harwardzki uwzględnia cztery płaszczyzny ZZL: partycypację pracowników, przepływ pracowników, system nagród i system pracy.
- n Na obszary te mają wpływ interesariusze tj.: akcjonariusze, kierownictwo, pozostałych pracowników, samorząd i rząd, a także czynniki sytuacyjne, do których obok charakteru zasobów pracy, filozofii zarządzania, rynku pracy, techniki i technologii, prawa i społecznych wartości zaliczono również strategię przedsiębiorstwa.
- n Podjęte działania w ramach wymienionych obszarów ZZL prowadzą do pewnych skutków dotyczących zasobów ludzkich np.: zaangażowanie pracowników, określonej produktywności – które kształtują długookresowe skutki w postaci indywidualnego dobrobytu oraz efektywność organizacji.
- n Natomiast długookresowe skutki wpływają na: interesariuszy, strategię przedsiębiorstwa oraz pozostałe czynniki sytuacyjne. Model harwardzki stanowi mapę zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy determinantami i konsekwencjami zarządzania zasobami ludzkimi

Główne zasady w amerykańskich modelach ZZL

Szkoła	Model	Charakterystyka
Amerykańska	Michigan	Nacisk położony na ścisłą integrację strategii w sferze zasobów ludzkich ze strategiami całej organizacji. Funkcje ZZL: selekcja, ocenianie, wynagradzanie i rozwój pracowników. Funkcje są ważne na wszystkich poziomach zarządzania tj. poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Reprezentuje „twarde” podejście do ZZL
	Harwardzki	Uwzględnia cztery płaszczyzny ZZL: partycypację i przepływ pracowników, system nagród, system pracy. Na obszary te mają wpływ interesariusze, a także czynniki sytuacyjne. Zaangażowanie pracowników i ich produktywność kształtują indywidualny dobrobyt oraz efektywność organizacji. Model zakłada dwukierunkową zależność pomiędzy strategią ZZL, a strategią organizacji. Wskazuje potrzebę integracji obu strategii, a także wzajemne dopasowanie elementów tworzących strategię ZZL. Model reprezentuje „miękkie” podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.

Sytuacyjny model zarządzania zasobami ludzkimi w Europie



Źródło: A. Pochtowski, *Europejskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Pochtowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE Kraków, Kraków 2003, s. 16



Istota europejskiego podejścia do ZZL

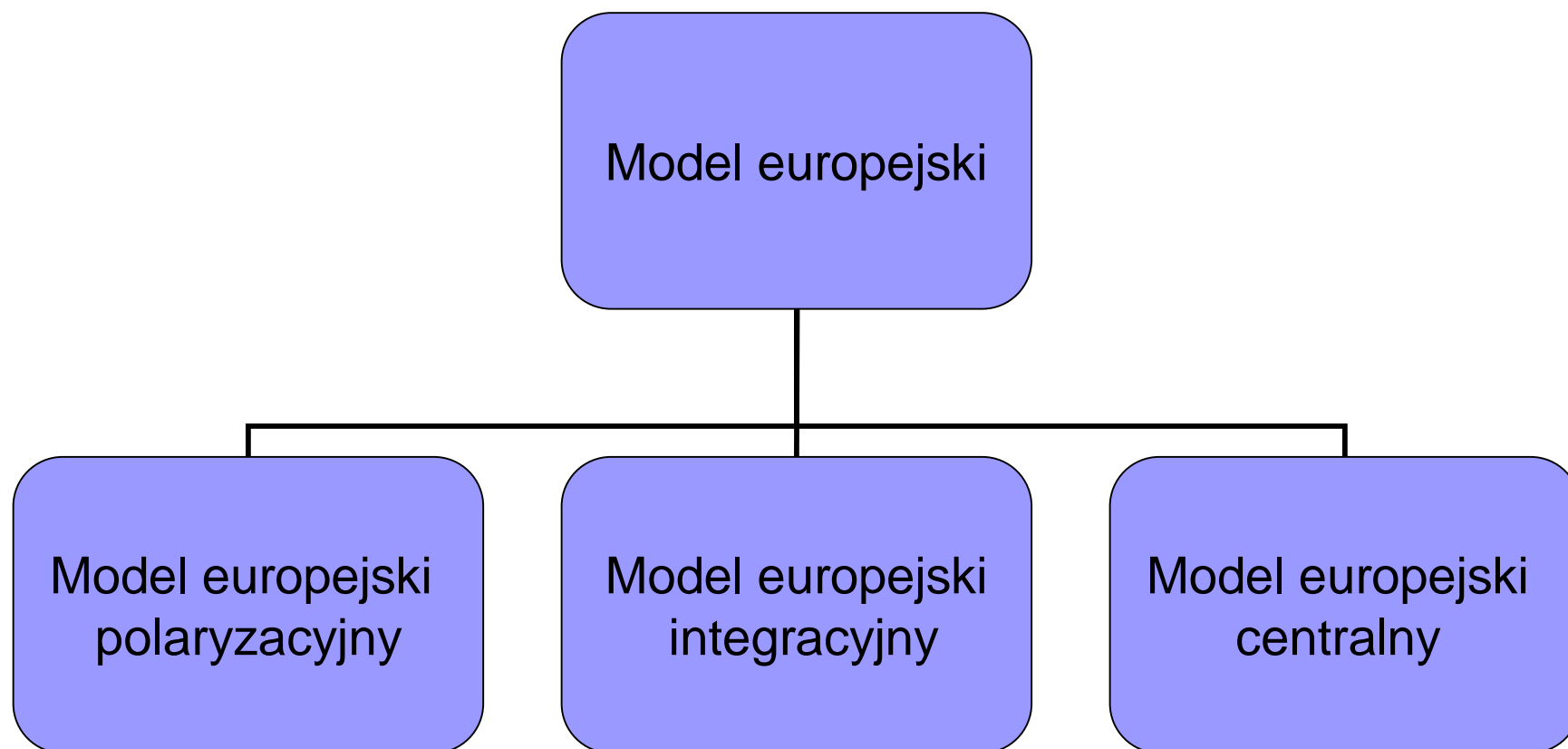
- n Ogólną cechą europejskiego podejścia do ZZL jest otwarty model zatrudniania pracowników, przewidujący wewnętrzne i zewnętrzne źródła dopływu pracowników, jak i formy zatrudnienia i

czasu pracy [Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, ABC, Kraków 2000, s.35].

- n Warunki zatrudnienia pracownika określone są na mocy układów zbiorowych lub w umowie o pracę, zgodnie z warunkami właściwymi dla danego kraju. W krajach europejskich rozpowszechnione są różne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, obejmujące zarówno zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu, jak i inne nietypowe formy [A.

Pocztowski, *Europejskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi ...*, op. cit., s. 16]

Submodele Europejskiego Modelu ZZI





Model europejski polaryzacyjny

- n Model stosowany w krajach śródziemnomorskich, Hiszpania, Włochy. Zaangażowanie rządów w spory zbiorowe, słabo rozwinięta praktyka negocjacji, roszczeniowy charakter związków zawodowych i upolitycznienie ich działalności.



Model europejskiintegracyjny

- n Rozwinięte negocjacje na poziomie branżowym. Zasada partnerstwa między związkami zawodowymi, a organami pracodawców. Rozwinięte formy partycypacji pracowniczej poprzez organy przedstawicielskie. Model ten stosuje Europa Północna, Skandynawia, Niemcy, kraje Beneluksu.



Model europejski centralny

- n Ma zastosowanie w Wielkiej Brytanii. Jest rozwiązaniem pośrednim między modelem polaryzacyjnym, a integracyjnym. Mała integracją państwa w kształtowaniu relacji między pracodawcami, a pracownikami, przy dobrze rozwiniętej funkcji usługowej państwa w zakresie szkoleń. Negocjacje prowadzone są na poziomie przedsiębiorstw duże znaczenie relacji nieformalnych.

Główne zasady brytyjskich modeli ZZL

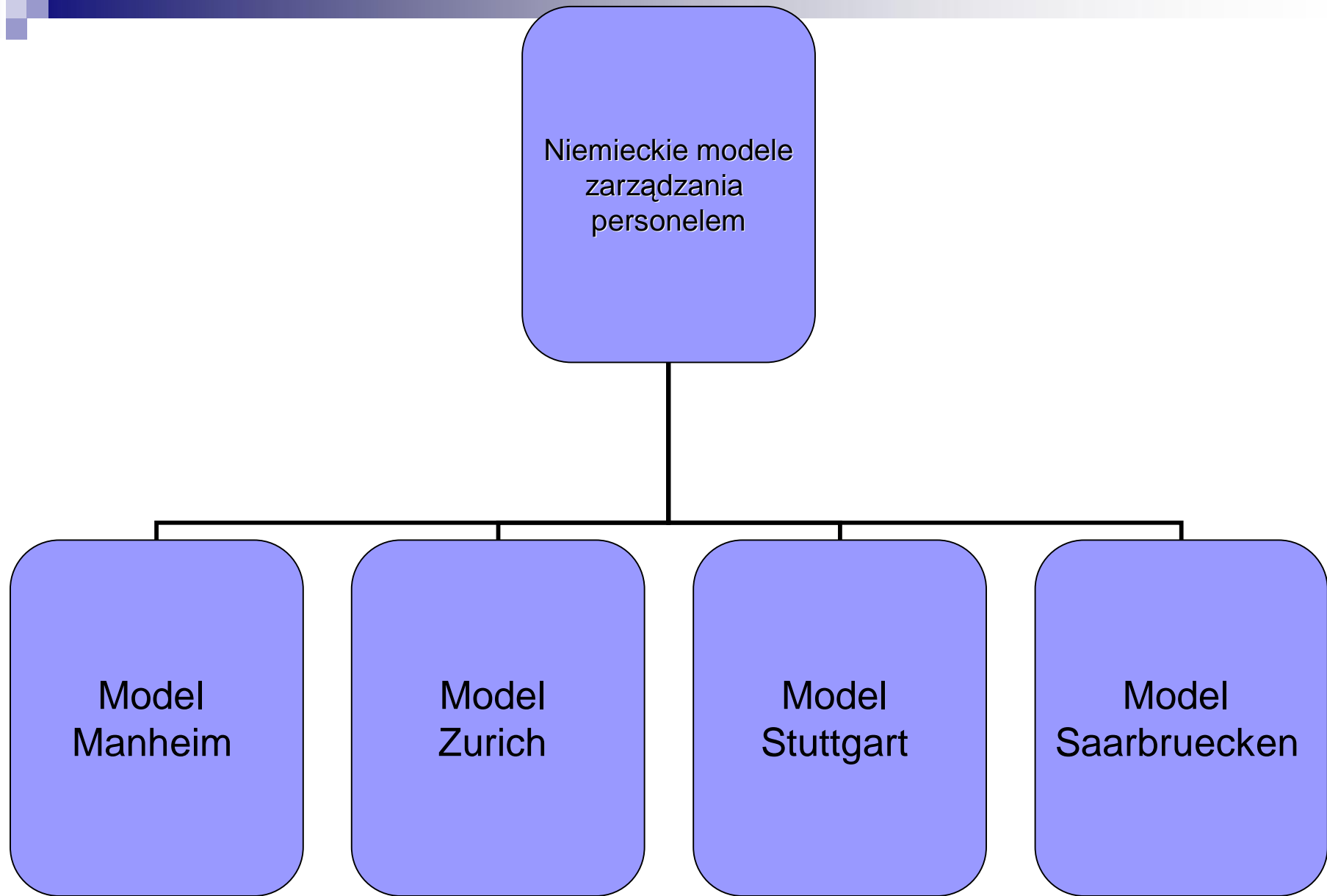
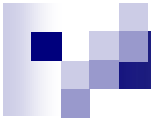
Szkoła	Model	Charakterystyka
Brytyjska	D.Guest	Przyjął model harwardzki rozwijając cele: strategiczna integracja, silne zaangażowanie, wysoka jakość i elastyczność. Siłą napędową jest konkurencja, wysoka produktywność, łatwość wprowadzania innowacji i zarządzanie nimi. Przyjął, że wartości ZZL są monolityczne.
	Ch.Hendry i A.Pattigrew	Ograniczyli nakazowy element modelu harwardzkiego i rozbudowali elementy analityczne. Czynnikiem efektywności jest traktowanie ludzi w organizacji jako zasobu, w który należy inwestować
	K.Sisson	Integracja polityki personalnej i dopasowanie jej do celów planowania biznesowego, odpowiedzialność za zarządzanie przesuwana z kierownictwo-związki zawodowe na kierownictwo-pracownik. Nacisk na większe zaangażowanie pracowników.
	J.Storey	Wyodrębnił twarde i miękkie aspekty ZZL. Twarde-kładą nacisk na ilościowe, kalkulacyjne i strategiczno-biznesowe kwestie ZZL, traktując ludzi jako czynnik ekonomiczny. Miękkie- podkreślają wagę komunikowania się, motywowania i przywództwa.
	brytyjski HRM	Kładzie nacisk na strategiczną integrację, spójność, zaangażowanie, traktowanie ludzi jako kapitału, kulturę korporacyjną, monolityczne stosunki pracownicze, odpowiedzialność kadry kierowniczej



ZZL na obszarze języka niemieckiego

Podejście	Lata 60	Lata 70	Lata 80
Anglo- amerykańskie	Personel	Zarządzanie personelem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Obszar języka niemieckiego: Niemcy, Austria, Szwajcaria	Sprawy personalne	Administrowanie personelem Gospodarka personalna	Zarządzanie personelem

Źródło: C. Scholz, *Human Resource Management in Germany* [w:] T. Clark (red.) *European Human Resource Management*, Blackwell, Oxford 1996, s. 121





Istota Modelu Manheim

- n Model Manheim związany jest z E. Gauglera, który jako jeden z pierwszych w Niemczech zajmował się problemami humanizacji pracy w warunkach występujących ograniczeń natury ekonomicznej.
- n Opracowana przez niego koncepcja funkcji personalnej mieści się w nurcie administracyjno-biurokratycznym i obejmuje: politykę personalną, planowanie personelu, rekrutację, obsadzanie stanowisk pracy, przywództwo, wynagradzanie, zakładową politykę socjalną, rozwój personelu oraz administrowanie sprawami personalnymi [E.

Gaugler, *Personalwesen* [w:] M. Wittmann (red.) *Handwoerterbuch der Betriebswirtschaft*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 146-152]



Istota Modelu Zurich

- n W modelu Zurich zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest tworzenie i wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach przy uwzględnieniu instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania [E. Ruhli, H. Wehrli, *Strategisches Management und Personalmanagement*, [w:] Ch. Lattmann (red.) *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg 1987].
- n Model ten odegrał dużą rolę w rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze języka niemieckiego. Traktując ZZL, jako integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreślano potrzebę ujmowania go w kontekście strategii firmy, jej struktury organizacyjnej oraz kultury organizacyjnej [A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Niemczech*, [w:] A. Pocztowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE Kraków, Kraków 2003, s. 63]



Istota Modelu Saarbruecken

- n Wiąże się z nazwiskiem Ch. Scholza, przedstawiciela nurtu traktującego zarządzanie zasobami ludzkimi, jako integralną część zarządzania przedsiębiorstwem.
- n W modelu występują trzy wymiary rozpatrywania kwestii personalnych w organizacji.
- n Pierwszy wymiar obejmuje obszary ZZL, do których należą m.in.: analiza zasobów ludzkich, analiza potrzeb (wymogów) pod adresem personelu, wewnętrzna i zewnętrzna rekrutacja oraz rozwój i szkolenia personelu.
- n Drugim wymiarem są trzy poziomy organizacyjne, na których występują wspomniane wcześniej obszary, tj.: poziom operacyjny, obejmujący rozwiązywanie bieżących problemów personalnych, poziom taktyczny, który jest swoistym łącznikiem między poziomem operacyjnym i strategicznym oraz poziom strategiczny, na którym formułuje się wizję i plany.
- n W trzecim wymiarze określa się dwa aspekty, a mianowicie informacyjny i behawioralny [C. Scholz, *Human Resource Management in Germany ...*, op. cit., s. 135]



Istota Modelu Stuttgart

- n W modelu Stuttgart wyróżniono następujące instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi: krótkookresowe i długookresowe planowanie personelu, marketing personalny i dobór pracowników, trening i rozwój personelu, ocenianie efektów pracy, bodźce materialne, sondaże personelu, badania rynku pracy [Źródło: J. Hentze, P. Brose, *Personalführungslehre*, wyd. 2, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart 1990]

Główne zasady innych europejskich modeli ZZL

Szkoła	Model	Charakterystyka
Francuska	zintegrowany system ZZL	Wyeksponowano w nim politykę personalną, w którym odwołuje się do modelu marketingowego tworząc ZZL-mix. Próba zmian kultury organizacyjnej i zarządzania, implementacja projektów mobilizacji pracowników, planowania zasobów ludzkich w celu dopasowania pracowników do strategicznych potrzeb organizacji.
Szwedzka	szwedzki	Kształtowany przez państwo przy współudziale organizacji pracowników oraz pracodawców. Model jest przykładem polityki socjalnej „państwa opiekuńczego”, w którym systemy ZZL są ukierunkowane na ochronę interesów pracownika
Holenderska	holenderski	Tworzy wewnętrzną spójność zasobów ludzkich, intensywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji strategicznych oraz długoterminowych działań rozwoju kapitału personalnego i rozwoju firmy. Zasoby postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej i czynnik sukcesu w który należy inwestować.



Polski model ZZL-u

- n Z perspektywy kilkunastu lat transformacji nadal jest widoczny brak systemowego ujęcia w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Przekształcenia, które zachodzą wynikają ze zmian w otoczeniu polskich organizacji tj.: globalizacja, procesy deregulacyjne oraz gospodarka opartej na wiedzy. Podstawowym elementem tych zmian jest powstanie rynku usług w zakresie doradztwa personalnego, oferowanego zarówno przez agencje zagraniczne, jak i polskie. Proponowane rozwiązania (wpływ koncepcji zagranicznych) stają się stopniowo pewnymi standardami w odniesieniu do sprawowania funkcji personalnej [Purgał-Popieła, *Proces integracji europejskiej a zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] A. Pocztowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE Kraków, Kraków 2003, s.108-109]
- n Kształtowanie polskiego modelu ZZL podlega również specyficznym wpływom wewnętrznym np.: silna pozycja polityczna związków zawodowych, odziedziczone postrzeganie państwa, jako powszechnego świadczeniodawcy, utrwalenie przez wzglądne ubóstwo dużej części społeczeństwa w porównaniu do UE, którego nie stać na prywatne finansowanie usług edukacyjnych i leczniczych. Ten ostatni czynnik sprzyja budowie welfare state, a zatem unijnego modelu ZZL w ujęciu szerokim. Z drugiej strony rygory unijne, dotyczące wydatków społecznych z budżetu państwa, skłaniają się do deregulacji i urynkowienia znacznej części tych usług i zmniejszenia roli państwa w kształtowaniu stosunków pracy. Takie działania są bliższe modelowi amerykańskiemu. Zatem polski model ZZL jeszcze się nie wykrystalizował. Jego tworzenie poddawane jest różnym, często sprzecznym wpływom i następuje w okresie głębokich przeobrażeń świadomościowych i kulturowych społeczeństwa oraz przejmowania przez nie coraz większej odpowiedzialności i ciężarów finansowych



**Dziękuję
za uwagę**