

MAŁGORZATA TYRAŃSKA*

Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach

Słowa kluczowe: współczesne przedsiębiorstwa, ewolucja funkcji personalnej, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki

Streszczenie: W obecnych warunkach przedsiębiorstwa muszą stosować strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie i zatrzymanie w przedsiębiorstwie najlepszych pracowników, zapewnienie im możliwości rozwoju, właściwych wynagrodzeń, utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie, a także tworzenie odpowiednich stosunków międzyludzkich oraz osiągnięcie takich indywidualnych zachowań, które odpowiadałyby sprawnej realizacji zadań organizacji. W związku z powyższym, celem referatu jest przedstawienie: cech współczesnych przedsiębiorstw, ewolucji funkcji personalnej, modeli strategii personalnej, etapów jej implementacji oraz kierunków dalszych zmian w zakresie urzeczywistnienia strategii personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach.

1. Cechy współczesnych przedsiębiorstw

Obecnie współczesne organizacje ewoluują w kierunku organicznego modelu, który oparty jest na elastycznych połączeniach, relacjach, lepiej odpowiadających wszechstronnie wykształconym pracownikom i spełniających wymagania sprawnych systemów informacji i komunikacji (zob. tablica 1).

Upowszechnianie się organicznego modelu organizacji wynika ze specyficznych warunków, w jakich działają współczesne przedsiębiorstwa. Za istotne cechy aktualnych warunków funkcjonowania organizacji uznać można: znacznie lepsze niż dotychczas przygotowanie edukacyjne człowieka do wykonywania ról organizacyjnych, upowszechnienie nowoczesnych technik przetwarzania i wymiany informacji,

* dr Małgorzata Tyrańska – adiunkt w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

eliminowanie udziału człowieka w procesach produkcyjnych i przesuwanie go do sterowania oraz kontroli przebiegu tych procesów oraz ich rezultatów, a także do komunikacji z klientami, radykalny wzrost znaczenia wartości intelektualnej w ogólnym wolumenie wartości wyrobów i usług, niestabilność otoczenia organizacji, a zwłaszcza tempa zmian (Nalepka, Kozina, 2007, s. 113).

T a b l i c a 1

Cechy organicznego modelu organizacji

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – pracownicy uczestniczą w ustalaniu wspólnych zadań (celów); – cele organizacji są stale analizowane i korygowane; – cele są uzgadniane i redefiniowane przy udziale pracowników; – zadania indywidualne nie są stałe, lecz elastycznie dostosowywane do celów organizacji i warunków jej funkcjonowania; – władza organizacji wynika bardziej z fachowej wiedzy niż z pozycji w hierarchii organizacyjnej; – władza jest zdecentralizowana i rozproszona w strukturze, tworzy sieć wielostronnych zależności; – rozwinięte jest grupowe rozwiązywanie problemów; – wiedza i kontrola są ulokowane w różnych miejscach organizacji; – przepływ informacji jest wielostronny: pionowy w dół i w górę oraz poziomy; – więzi funkcjonalne i informacyjne mają większe znaczenie niż więzi służbowe; – wewnętrzne przepisy i reguły postępowania są nieliczne i bardziej ogólne, w małym stopniu determinują zachowania ludzi; – zwyczaje oraz porady i zalecenia stanowią ogólne sposoby zachowań; kierowanie się wartościami; – organizacja ma niewiele szczebli hierarchicznych, jest płaska. |
|---|

Ź r ó d ł o: Griffin, 2004, s. 369.

Wymienione warunki funkcjonowania współczesnych organizacji wymuszają będą następujące zmiany: większą globalizację i dywersyfikację działań, zmniejszenie liczby zatrudnianych na stałe pracowników, udział w sieciach tworzonych przez korporacje transnarodowe, spłaszczanie struktury organizacyjnej i formowanie jej wokół procesów (Lisiecki, 2001, s. 148).

Wymienione zmiany dokonujące się we współczesnych organizacjach oraz ich otoczeniu wywołują potrzebę nowego spojrzenia na realizację funkcji personalnej.

2. Ewolucja funkcji personalnej

Funkcja personalna należy do podstawowych funkcji realizowanych przez organizacje. Obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym, regulacyjnym dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji. Wymienione czynności nazywane są zarządzaniem personelem, zarządzaniem kadrami, a współcześnie – zarządzaniem

zasobami ludzkimi lub zarządzaniem kapitałem ludzkim. Kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwach stanowi wypadkową czynników wewnętrznych (strategii, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej) oraz zewnętrznych pochodzących z otoczenia bliższego i dalszego organizacji (Pocztowski, 2004, s. 57).

W procesie przemian funkcji personalnej w organizacji wyróżnić można następujące fazy (Golnau [red.], 2008, s. 26):

- fazę operacyjną (1900–1945) – dział personalny pełnił funkcje związane z administrowaniem personelem (np. prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja czasu pracy, absencji, urlopów, administrowanie płacami); komórki kadrowe w tej fazie były rozproszone i usytuowane w różnych jednostkach organizacyjnych, uprawnienia decyzyjne w zakresie zasobów ludzkich należały do najwyższego szczebla zarządzania;

- fazę taktyczną lub menedżerską (1945–1980) – dział personalny funkcjonuje jako komórka sztabowa podporządkowana zarządowi organizacji. Dział kadr realizuje obok prowadzenia dokumentacji kadrowej także działania związane z planowaniem zatrudnienia, rekrutację, selekcję kandydatów do pracy, wynagradzanie, ocenianie, szkolenia i zwalnianie pracowników. Ponadto rola działu kadr polega też na doradzaniu menedżerom liniowym oraz przygotowaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji kadrowych, a także utrzymywaniu kontaktów z rynkiem pracy;

- fazę strategiczną (lata osiemdziesiąte XX wieku i obecnie) – dział personalny obok działań wymienionych w fazie wcześniejszej jest odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej, ściśle powiązanej ze strategią ogólną organizacji. To powoduje wzrost znaczenia funkcji personalnej, której ranga dorównuje randze innych funkcji organizacji – marketingu, produkcji, finansów. Działy personalne mają charakter liniowy i są podporządkowane kierownictwu naczelnemu organizacji. Zauważalna jest obecnie decentralizacja funkcji personalnej polegająca na współdziałaniu menedżerów personalnych z liniowymi, powierzaniu im uprawnień decyzyjnych dotyczących podejmowania decyzji kadrowych, np. w zakresie (Wiernek, 2006, s. 82):

- wspólnego określania zapotrzebowania personalnego i zwalniania pracowników;

- doradztwa dla menedżerów liniowych dotyczących np. prawa pracy, pośrednictwa (mediacji) w sporach z kierownictwem wyższego szczebla;

- udziału menedżerów liniowych w procesie szkolenia pracowników oraz w przygotowywaniu i wdrażaniu systemu ocen pracowniczych;

- konsultowania z menedżerami liniowymi decyzji o obsadzie stanowisk, awansach, podwyżkach płac, przyznawanych nagrodach.

Za determinanty pojawienia się strategicznej fazy w procesie przemian funkcji personalnej w organizacji uznaje się (Listwan [red.], 2002, s. 6):

- czynniki związane z otoczeniem przedsiębiorstwa (duża dynamika zmian, nowa gospodarka, globalizacja, rosnąca konkurencja, silny wpływ państwa na zatrudnienie

poprzez legislację, demokratyzacja życia społecznego, wzrost wykształcenia i aspiracji pracowników, zmiany w strukturze gospodarki narodowej, m.in. wzrost sfery usług, zmiany demograficzne);

– czynniki związane z organizacją (wzrost złożoności organizacji, restrukturyzacja organizacji, outsourcing, decentralizacja zarządzania, dostrzeżenie roli kultury organizacyjnej, zmiany w technologii wytwarzania);

– czynniki dotyczące pracowników (presja na większą sprawność i kreatywność, dążenie do większej elastyczności i samodzielności w pracy, oczekiwanie odpowiedzialności i lojalności względem organizacji, należytego powiązania i dostosowania jednostki i organizacji, dylematy etyczne oraz poczucie niepewności w pracy).

W tych warunkach organizacje musiały znaleźć inny sposób podejmowania decyzji kadrowych i oddziaływania na pracowników, aby pozyskać ich dla realizacji celów przedsiębiorstwa. W związku z tym strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się na dwóch aspektach. Po pierwsze, zakłada dynamiczne ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami w obszarze zasobów ludzkich danej firmy i powiązaniem ich z jej strategią. Po drugie, podkreśla potrzebę postrzegania zatrudnionych pracowników nie tylko jako składnika kosztów prowadzonej działalności, lecz przede wszystkim jako elementu aktywów danej organizacji (Pocztowski, 2007, s. 22). W miejsce rutynowych działań o charakterze operacyjnym, ograniczonym jedynie do rozpatrywania bieżących spraw kadrowych, pojawia się podejście traktujące funkcję personalną w sposób bardziej kompleksowy i długofalowy.

Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi można określić jako zbiór długookresowych działań dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej, wspierającej dążenia organizacji do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej. Jako istotne cechy podejścia strategicznego do zarządzania zasobami ludzkimi wymienić należy: postrzeganie ludzi jako aktywa, podstawowy kapitał firmy, wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy na decyzje personalne, decyzje personalne o wydłużonym horyzoncie czasowym powiązane ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, jego strukturą, kulturą organizacyjną i wartościami, działania o charakterze proaktywnym, a nie reaktywnym, uwzględnianie całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej (Ludwicyński, Stobińska [red.], 2001, s. 273).

3. Strategia personalna – przegląd modeli¹

Przejawem realizacji strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi jest strategia personalna, która stanowi wzorcową koncepcję dotyczącą zarządza-

¹ Modele (z łac. *modus* – miara, wzór, sposób, według którego można coś wykonać). Pierwotne znaczenie tego słowa związane było z architekturą i oznaczało wzór danego przedmiotu wykonany w mniej-

nia kadrami w dłuższym horyzoncie czasu. Znajduje ona wyraz w programach, zadaniach i konkretnych decyzjach kadrowych. Strategię personalną uznać należy za kompleksowy, długookresowy i celowy program doboru, wykorzystania i rozwoju potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Strategia działań w tym zakresie ma zapewnić, że cała sfera zarządzająca i personel zostaną wyszkoleni i zrozumieją powierzone im zadania w ramach przyjętej strategii globalnej przedsiębiorstwa.

Modele strategii personalnych prezentują sposób realizacji takich procesów, jak proces rekrutacji i selekcji, kształtowania i rozwoju personelu, oceniania pracowników, wynagradzania pracowników, kształtowania stosunków międzyludzkich, zapewnienia odpowiednich warunków pracy. W literaturze przedmiotu przedstawiane są różne klasyfikacje strategii personalnej (zob. tablica 2).

Tablica 2

Modele strategii personalnych

Nazwa strategii	Wyróżniki strategii
Koncepcja C. Fishera	
Strategia ofensywna	Odnosi się do firm o dynamicznym wzroście, wymagających pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka, dlatego z rynku pracy rekrutowani są liczni kandydaci o odpowiednich kwalifikacjach.
Strategia defensywna	Rekrutacja i promocje dokonywane są spośród pracowników z wewnątrz organizacji. Firmy nastawione są na bieżące, wymierne (ilościowe) wyniki i według tego oceniani są pracownicy.
Koncepcja I. Brunsteina	
Strategia ilościowa	Koncentruje się na obsadzie stanowisk i obejmuje dostosowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Wyraża się to w planowaniu kadr i wiązaniu go z planem biznesu.
Strategia jakościowa	Zakłada oddziaływanie motywacyjne na pracowników, aby uzyskać optymalny wynik. Koncentruje się na pracownikach o wysokich kwalifikacjach.
Koncepcja T. Listwana	
Strategia zorientowana na „wejście”	Działania mające na celu zainteresowanie pożądanej grupy kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. Strategia ta dominuje w firmach znajdujących się w fazie dynamicznego wzrostu.
Strategia zorientowana na rozwój i aktywizowanie (transformację)	Działania skierowane na indywidualne doskonalenie i rozwój pracowników oraz podnoszenie ich sprawności, przy jednoczesnej integracji i kształtowaniu zespołów pracowniczych. Ważnym elementem tej strategii jest stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do innowacyjnych działań i wydajnej pracy. Wykorzystywana jest w fazie dojrzałości firmy.
Strategia zorientowana na „wyjście”	Sposób rozwiązania stosunku pracy. Powinna mieć charakter bezkonfliktowy i być związana z oceną (kontrolą) całej funkcji personalnej. Strategia ta stosowana jest w fazie starzenia się organizacji. Można tu zastosować wiele form, takich jak: outplacement, <i>downsizing</i> , leasing pracowniczy, <i>lay off workers</i> .

szych rozmiarach z materiałów zastępczych. Modele prezentują strukturę, cechy, funkcjonowanie istniejącego lub projektowanego obiektu, dostarczając informacji umożliwiających jego poznanie (np. model urządzenia, model gospodarki, przedsiębiorstwa, model systemu) (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 343).

cd. tablicy 2

Koncepcja M. Kostery²		
Model sita	Oparty jest na założeniu, że dorosły człowiek jest istotą „gotową”, w pełni ukształtowaną i w zasadzie nie można go zmienić. Koncentruje się na obszarze rekrutacji, gdyż wybierając najlepszych kandydatów, zapewniamy sobie najlepszych pracowników. Jeśli ich kwalifikacje się zdezwaluowały – rozstajemy się z nimi. Nie prowadzi się działań rozwojowych, szkoleń, przekwalifikowań. Uznane to zostaje za problem pracownika. Drugim założeniem przyjętym w omawianym modelu jest przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji między ludźmi. W trakcie pracy ocenia się wyniki osiągnięte przez nich. Najślabi zostają zastąpieni nowymi, wydajniejszymi. W ten sposób ludzie pracują bardziej efektywnie.	
Model „kapitału ludzkiego”	Opiera się na założeniu, że człowiek ze swojej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju. Człowiek uczy się przez całe życie. Jest to zarówno jego naturalna potrzeba, jak i bodziec mobilizujący go do działania. Tak więc model odwołuje się do potrzeb wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeb samorozwoju. Na etapie rekrutacji obowiązują kryteria lojalności, chęci i możliwości pracownika do samorozwoju. W trakcie pracy firma gwarantuje szansę rozwoju, przekwalifikowania i doskonalenia.	
Różnice pomiędzy modelami polityki personalnej		
Elementy	Podjęcie sita	Podjęcie kapitału ludzkiego
Rekrutacja	– kryterium: kwalifikacje zawodowe, społeczno-polityczne itp.	– kryterium: osobowości, predyspozycje, kwalifikacje zadaniowe
Kształcenie i rozwój	– znaczenie marginalne	– sprawa kluczowa; – kształcenie zawodowe i ogólnorozwojowe
Zwolnienia	– zwolnienia słabszych pracowników dla udostępnienia miejsca lepszym	– ostateczność: kształcenie lub przeniesienie, gdy wyniki pracy zatrudnionego są mniej zadowalające
Awanse	– awans jako cel, drogi awansu pionowe; – kryterium awansu: kwalifikacje zawodowe, społeczno-polityczne itp.	– awans jako cel i środek rozwoju w firmie, drogi awansu pionowe i poziome; – kryterium awansu: wzrost kwalifikacji
Przywództwo	– zadaniowe; – zdolności przywódcze: unikatowa cecha osobowości, styl raczej autokratyczny, elitarny (maksymalne wykorzystanie unikatowych zdolności)	– przywódca kompetentny, opiekun pracowników, jego zadaniem jest dbanie o ich rozwój, a także o rozwój kultury organizacyjnej i klimatu grupowego; – zdolności przywódcze są relatywnie częste, dążenie do ich rozwoju na wszystkich szczeblach

² W rzeczywistości gospodarczej rzadko stosuje się tak skrajne modele. Najczęściej spotykanym modelem jest model mieszany. Proces rekrutacji przeprowadzany jest zgodnie z założeniami modelu sita – główne kryterium stanowią posiadane dyplomy, a nie rzeczywiste kwalifikacje potencjalnych pracowników. Po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system zbliżony do modelu kapitału ludzkiego (Ścibiorek, 2006, s. 65).

cd. tablicy 2

Różnice pomiędzy modelami polityki personalnej		
Elementy	Podjęcie sita	Podjęcie kapitału ludzkiego
Motywacja	– motywacja do pracy głównie ekonomiczna	– motywacja do pracy: pełny zestaw sposobów wynagradzania; – ekonomiczne: płaca, premia, wyjazdy, dodatkowe wyposażenie; – polityczne: władza, wpływ, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, funkcjonowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem; – techniczne: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów; – społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna, osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie, informacja
Koncepcja T. Stalewskiego		
Strategia autoselekcji (rotacji)	Zorientowana jest na maksymalne „użycie” zasobów ludzkich. Zakłada ona minimalną ingerencję pracodawcy w zarządzanie personelem. Strategia ta łączy zasadę odsiewania z podejściem antykonstruktywistycznym, czyli tworzy warunki do osiągnięcia stanu docelowego.	
Strategia transakcji	Zorientowana jest na maksymalne „użycie” zasobów ludzkich. Zakłada ona znaczną ingerencję pracodawcy w zarządzanie personelem. Strategia ta łączy zasadę odsiewania z podejściem konstruktywistycznym, charakteryzującym się wiarą w możliwość stworzenia pożądanego stanu rzeczy.	
Koncepcja A. Birda, S. Beechlera – strategię w firmach będących częścią organizacji globalnych		
Strategia eksploatacji	Zakłada efektywne wykorzystanie w procesach biznesowych zasobów ludzkich poprzez: zatrudnianie i zwalnianie pracowników zgodnie z krótkookresowymi celami firmy, ciągłe dostosowanie umiejętności pracowników do specyficznych wymagań stanowisk pracy. Ta strategia jest odpowiednia dla realizacji przez przedsiębiorstwo strategii przywództwa kosztowego oraz przy wysokim stopniu integracji oddziału przedsiębiorstwa z całą korporacją.	
Strategia akumulowania	Zakłada rozwój zasobów ludzkich poprzez zatrudnianie pracowników o dużym potencjale oraz długofalowe doskonalenie tego potencjału zgodnie z celami firmy. Odpowiednia w sytuacji realizowania przez firmę strategii zróżnicowania oraz przy stosunkowo niskiej integracji oddziału przedsiębiorstwa z całą korporacją.	
Strategia symulacyjna	Jej celem jest kreowanie nowej wiedzy w organizacji. Rozwój zasobów ludzkich następuje poprzez pozyskiwanie zmotywowanych pracowników oraz ich wspieranie w rozwijaniu wiedzy i umiejętności, które sami uznają za ważne. Ta strategia może być stosowana w oddziałach przedsiębiorstw, które realizują strategię zróżnicowania lub przywództwa kosztowego. Umożliwia rozwój firmy w kierunku organizacji uczącej się.	

cd. tablicy 2

Różnice pomiędzy modelami polityki personalnej			
Elementy	Strategia eksploatawania (strategia przywództwa kosztowego)	Strategia akumulowania (strategia zróżnicowania)	
Obsada	– pionowe ścieżki karier, szybkie awanse, raczej zewnętrzny rynek pracy, rygorystyczna selekcja na wejściu oraz selekcja uczestników ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością pracy	– więcej karier alternatywnych, poziome ścieżki karier, praca zespołowa, długotrwałe i bezpieczne zatrudnienie	
Ocenianie	– koncentracja na wynikach, realizacja celu, krótki okres oceny	– oceny w okresie krótkim i długim, kryteria bardziej ogólne, premiovanie zaangażowania i postaw	
Nagradzanie	– powiązanie nagród z realizacją celów, siłą rzeczy nagrody raczej materialne oraz szybki awans	– rozwój jako nagroda, nagradzanie za zaangażowanie i lojalność wobec firmy	
Rozwój	– kształcenie specjalistyczne, uzupełnienie kwalifikacji zadaniowych, krótkie kursy, nacisk na samokształcenie, przyuczenie poprzez doświadczenie	– kształcenie ogólne i specjalistyczne, dużo środków na rozwój, intensywne inwestowanie w personel	
Koncepcja Z. Janowskiej			
Elementy	Strategia rozwoju	Strategia utrzymania i obrony pozycji	Strategia redukcji kosztów
Pozyskiwanie pracowników	– rekrutacja i zatrzymywanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne (rekrutacja zewnętrzna); – pozyskanie i utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (rekrutacja zewnętrzna)	– zatrzymywanie ludzi posiadających umiejętności innowacyjne (rekrutacja wewnętrzna – tworzenie kadry sukcesorów); – utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (rekrutacja wewnętrzna – tworzenie kadry sukcesorów)	– utrzymanie profesjonalistów (rekrutacja wewnętrzna); – redukcja zatrudnienia gwarantująca ponowną aktywizację zawodową; – opracowanie kierunków działań wobec zwalnianych pracowników (program kształcenia zwalnianych pracowników: nowe kwalifikacje i umiejętności); – monitoring zmian: pomoc, doradztwo
Rozwój pracowników	– nacisk na szkolenie i doskonalenie pracowników; – pobudzanie aspiracji rozwojowych; – zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery;	– stały rozwój pracowników gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej; – intensywne szkolenia wyznaczonych pracowników; – projektowanie indywidualnych ścieżek kariery;	– wzrost częstotliwości ocen pracowniczych; – wzrost decentralizacji zarządzania; – stosowanie zarządzania przez cele i wyniki;

Elementy	Strategia rozwoju	Strategia utrzymania i obrony pozycji	Strategia redukcji kosztów
Rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie programów ustawicznego rozwoju (ścieżki kariery); – systematyczna, kompleksowa ocena; – uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji (partycypacja) 	<ul style="list-style-type: none"> – przeniesienia w układzie wertykalnym i horyzontalnym; – wzrost znaczenia instrumentów sformalizowanej oceny personelu; – zapewnienie warunków gwarantujących utrzymanie dotychczasowych standardów wykonywanej pracy (jakość) 	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie warunków dla realizacji zadań w nowej sytuacji firmy
Wynagradzania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenia za wykonanie zadań o najwyższej jakości; – stosowanie premii za szczególne osiągnięcia; – utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w firmie 	<ul style="list-style-type: none"> – uzależnienie wysokości wynagrodzenia od jakości osiągnięć w zakresie troski o klienta i za nowe pomysły 	<ul style="list-style-type: none"> – uzależnienie wysokości wynagrodzeń od poziomu efektywności firmy; – wprowadzenie zarządzania kontraktowego; – analiza efektywności kosztów pracy

Źródło: Armstrong, 2000, s. 233; Janowska, 2000, s. 45; Gomółka (red.), 2005, s. 12–13; Listwan, 2001, s. 39–41, 270; Kostera, 1994; Moszkowicz (red.), 2005, s. 310; Berliński, 2008, s. 21–32.

4. Etapy implementacji strategii personalnej

Strategia personalna stanowi strategię funkcjonalną, powiązaną z innymi strategiami funkcjonalnymi organizacji, np. strategią produkcyjną, strategią marketingową i strategią finansową. Zasadniczą determinantą kształtowania strategii personalnych jest strategia organizacji. Wśród innych czynników modelowania strategii personalnych można wskazać: 1) decyzje dotyczące wzrostu lub redukcji, przejęcia, fuzji, dywersyfikacji, rozwoju produktów i rynku; 2) propozycje zwiększenia przewagi konkurencyjnej lub efektywności organizacji poprzez zwiększenie poziomu wydajności, poprawę jakości i obsługi klienta, zmniejszenie kosztów; 3) wdrożenie kultury zorientowanej na wyniki, zwiększenie zaangażowania, zapewnienie dobrej komunikacji, delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania i praca zespołowa; 4) zewnętrzne czynniki wpływające na organizację, np. konkurencja, koniunktura gospodarcza, integracja z Unią Europejską, globalizacja.

W tym procesie należy uwzględnić następujące po sobie działania: odwołanie się do strategii firmy i celów organizacji; przyjęcie metod opartych na zasobach; odwołanie się do kluczowych kompetencji lub potencjału organizacji; osiągnięcie spójności poprzez powiązanie uzupełniających się działań dotyczących zasobów ludzkich

firmy, w szczególności w zakresie pozyskiwania pracowników, rozwoju, wynagradzania, oceniania pracowników (Armstrong, 2000, s. 233)³. Ponadto w prezentowanym podejściu wyróżnia się:

- ocenę opłacalności – z punktu widzenia zasobów ludzkich ocena ta dotyczy tego, czy w danym czasie oraz przy poniesieniu pewnych kosztów można pozyskać odpowiednią liczbę i rodzaj pracowników o charakterze kluczowym, niezbędnych do uwieńczonego sukcesem wdrożenia strategii ogólnej firmy;
- wyznaczanie celowości – obejmuje analizę skutków strategii pod kątem elementów polityki zasobów ludzkich o najwyższym priorytecie;
- ustalenie celów – wskazują one główne problemy, nad którymi trzeba się zastanowić po to, by zrealizować strategię firmy;
- podjęcie decyzji dotyczącej sposobów osiągnięcia celów – przy uwzględnieniu sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej funkcjonowania firmy. Dostosowanie zewnętrzne dotyczy stopnia spójności pomiędzy celami zasobów ludzkich – z jednej strony, a wymogami strategii firmy – z drugiej strony. Wewnętrzne dostosowywanie mierzy stopień, w jakim metody zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z celów zarządzania zasobami ludzkimi oraz ze stopnia spójności zachodzącej pomiędzy różnymi metodami zarządzania zasobami ludzkimi.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że strategia zasobów ludzkich ma swój wkład w strategię firmy, ale równocześnie strategia firmy stanowi jej uzasadnienie. Koncepcja ta jest niezwykle ważna, ponieważ zasoby ludzkie decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stanowiąc tym samym jeden ze strategicznych zasobów firmy.

5. Zakończenie

Zmiany, które dokonują się w otoczeniu przedsiębiorstw, wpływają na ich funkcjonowanie i wiążą się z koniecznością redefiniowania strategii zarządzania, a co za tym idzie – strategii personalnej. Według Aleksiego Pochtowskiego, opracowując strategię personalną, zwraca się uwagę na takie działania jak: wdrażanie systemu ocen pracowniczych, wzrost znaczenia polityki szkoleniowej, co świadczy o zrozu-

³ Opracowując i wdrażając strategię personalną, można stosować różne podejścia, a mianowicie: podejście zintegrowane, równoległe, oddzielne (Armstrong, 2000, s. 228). W przypadku podejścia zintegrowanego uznaje się, że strategia personalna stanowi wraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi integralną część strategii firmy. Stosując podejście równoległe, strategię personalną opracowuje się wraz ze strategią firmy. W tym przypadku strategii mogą być przedstawiane łącznie, ale powstają w wyniku różnych, choć przebiegających w tym samym czasie procesów. W przypadku podejścia oddzielnego strategia personalna powstaje niezależnie od strategii firmy. Działania wyznaczone przez tą strategię koncentrują się na sprawach związanych z zasobami ludzkimi. Na tej podstawie poszukuje się związku pomiędzy ustalonymi zadaniami w zakresie zasobów ludzkich a ich wpływem na firmę.

mieniu rangi kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji. Ponadto zauważalna jest zmiana w postrzeganiu służb personalnych jako doradców. Pocztowski uważa też, że strategię personalną traktuje się jako wspierającą realizację celów organizacyjnych, a procesy personalne jako kluczowe procesy zarządzania. Dodatkowo celem strategicznym organizacji jest zwiększenie poziomu identyfikowania się pracowników z firmą i jej celami poprzez skuteczne wyzwalanie zaangażowania pracowniczego dla realizacji celów, a także budowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej i kreowanie wizerunku organizacji na rynku jako szczególnie cenionego pracodawcy. Takie działania podejmowane w ramach strategii personalnej niewątpliwie wiążą się z realizacją modelu kapitału ludzkiego i sprzyjają budowaniu przez firmę trwałej pozycji konkurencyjnej (Sapeta, 2007, s. 88–90).

Podkreślić należy, że w modelu kapitału ludzkiego pojawia się postrzeganie zasobów ludzkich jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Zasoby ludzkie, dysponując różnorodnymi i unikalnymi kwalifikacjami, są zdolne do tworzenia i wdrażania innowacji w zakresie produktów i usług oraz rozwiązań technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych (Ludwiczynski, Stobińska [red.], 2001, s. 40–41).

Model kapitału ludzkiego uznaje zasoby ludzkie za współodpowiedzialne za sukces organizacji na rynku oraz jej funkcjonowanie i rozwój w przyszłości. Pracownik inwestuje swój czas, energię, intelekt i umiejętności w rozwój organizacji, w ten sposób wnosi swój wkład w pomnażanie jej dochodów. Przewagę konkurencyjną na rynku mogą osiągnąć te organizacje, które potrafią zdobyć, zatrzymać oraz we właściwy sposób zaangażować najlepszych pracowników w realizację własnych celów.

Bibliografia

- Armstrong M. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer. ISBN 83-8859-700-0.
- Berliński L. 2008. *Modelowanie strategii kadrowych w przedsiębiorstwie*. W: Jędrych E., Pietras A., Stankiewicz-Mróz A. (red.). *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*. Łódź: Politechnika Łódzka. ISBN 978-83-6121-506-6.
- Golna W. (red.). 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-7556-024-4.
- Gomółka Z. (red.). 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-7241-464-5.
- Griffin R.W. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-14018-6.
- Janowska Z. 2000. *Strategia firmy a strategia personalna*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 871. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Kostera M. 1994. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-0938-X.
- Leksykon zarządzania*. 2004. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-438-0.
- Lisiecki M. 2001. *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania. ISBN 83-8622-854-7.

- Listwan T. 2001. *Strategie personalne*. W: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Wrocław: AE Wrocław. ISBN 83-7011-470-9.
- Listwan T. (red.). 2002. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7247-841-4.
- Ludwiczynski A., Stobińska K. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-8884-005-3.
- Moszkowicz M. (red.). 2005. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-2081-584-3.
- Nalepka A., Kozina A. 2007. *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: AE. ISBN 978-83-7252-346-4.
- Pocztowski A. 2004. *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce*. W: Wiśniewski Z., Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer. ISBN 83-8935-526-4.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-2081-662-9.
- Sapeta T. 2007. *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi*. W: Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. ISBN 978-83-7252-379-2.
- Ścibiorek Z. 2006. *Inwestowanie w personel*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek. ISBN 978-83-7441-399-2.
- Wiernek B. 2006. *Personel firmy jako zasób strategiczny*. W: Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer. ISBN 978-83-7484-028-6.

Personal Strategies in Contemporary Enterprises

Abstract: Taking current conditions into account, the enterprises have to apply a strategic approach to human resources management. The purpose of a human resource strategic management is to recruit and retain the best employees, to provide them with appropriate development opportunities and adequate remuneration, to maintain high level of professional and mental efficiency of the employees within a long period of time as well as creation of appropriate social contacts and achieving individual behaviour, which would correspond to a company goals. That being so, the purpose of this paper is to present: the feature of contemporary enterprises, evolution of personal function, models of personal strategy and stages of its implementation as well as further changes in the scope of realization of personal strategy in current enterprises.

Key words: contemporary enterprises, evolution of personal function, human resources strategic management, human resources
