

MIRELA ROMANOWSKA
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

1. Wprowadzenie

Najogólniejszym celem zarządzania kadrami jest przyczynianie się do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Cel ten można przedstawić w wersji zdegradowanej, a wyodrębnione cele sklasyfikować jako:

- 1) sprawnościowe, obejmujące uzyskanie przez firmę pożądanego pozycji na rynku, w branży, wielkości produkcji, zysku, powiększenie wartości przedsiębiorstwa, natomiast przez pracownika – nowych umiejętności, wyższej wydajności pracy, sprawności umysłowej¹ i humanistyczne (społeczne), które łączą się z podmiotowym traktowaniem pracowników w organizacji, stworzenie przez pracodawcę odpowiednich warunków do ich rozwoju zawodowego i osobowego, budowaniem atmosfery i właściwego klimatu społecznego w miejscu pracy, sprzyjającego współdziałaniu, osiągnięciu efektów synergicznych itp.².
- 2) organizacyjne i indywidualne,
- 3) pośrednie i końcowe.

Jako podstawowy cel zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym ludziom.

Cel ten przekłada się na cele szczegółowe³:

- zapewnienie usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu zarządzania firmą,
- pozyskiwanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia – dzięki zapewnieniu szkoleń i ciągłych szans rozwoju,

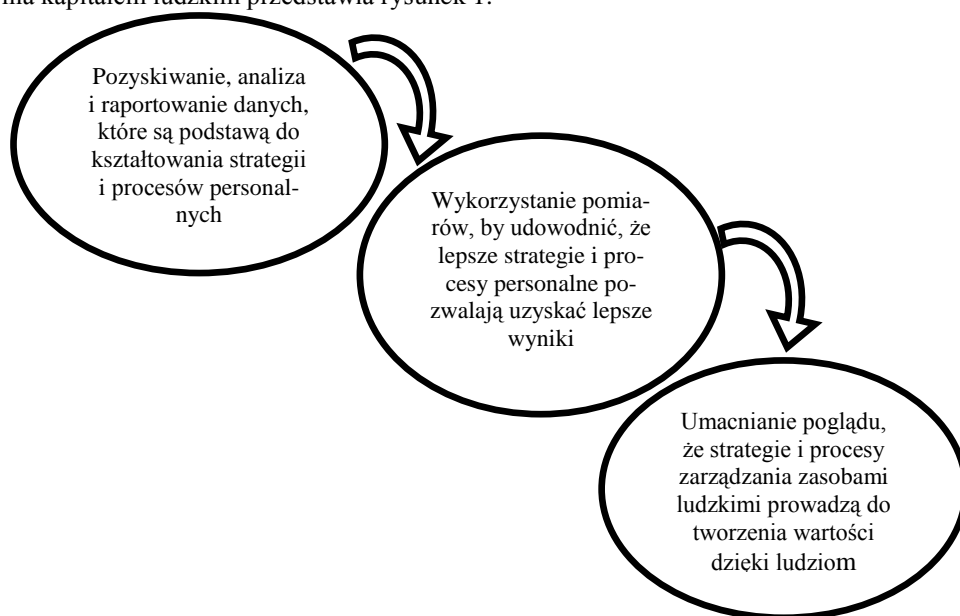
¹ Praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2-3.

² A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 12-17.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 19-20.

- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, które sprzyjają rozwojowi poczucia wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- pomaganie firmie w utrzymaniu równowagi i przystosowywaniu się do potrzeb różnych grup interesów,
- zagwarantowanie właściwej oceny i odpowiedniego nagradzania pracowników i menedżerów za wkład i efekty ich pracy,
- branie pod uwagę różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, w stylu pracy i ich aspiracjach,
- zapewnianie wszystkim pracownikom i menedżerom równych szans,
- przyjęcie elastycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości,
- utrzymanie i poprawa fizycznej oraz psychicznej kondycji pracowników.

Z powyższego wynika, że cele zarządzania zasobami ludzkimi związane są z podstawową działalnością i celami organizacji tzn. kreowaniem wartości i warunków, mających kluczowe znaczenie dla jej przetrwania i rozwoju. Te bardziej szczegółowe cele zarządzania kapitałem ludzkim przedstawia rysunek 1.

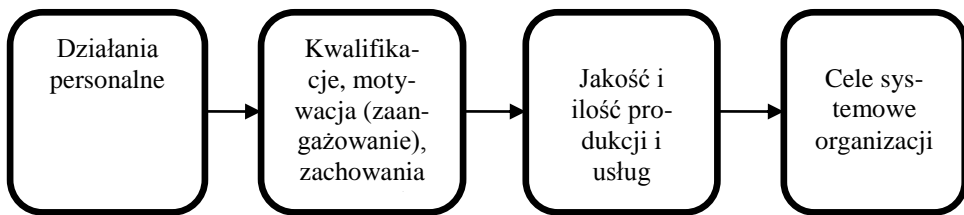


Rys. 1. Cele zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim-uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Walters Kluwar business, Kraków 2008, s. 35.

Szczególnie warto wyróżnić znaczenie zasobów pracowniczych i właściwie realizowanej funkcji personalnej dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i obniżenia poziomu niepewności organizacji. Dzięki nim można uzyskać wyjątkową, trudną do skopiowania budowę cech – kompetencji firmy. Kwalifikacje pracownicze ciągle wydają się być podstawowym czynnikiem w wyborze i utrzymaniu kierunku oraz sposobu działania, prowadzących do powodzenia jednostek i organizacji.

Zadaniem funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest przyczynianie się do wzrostu kwalifikacji pracowników, ich poziomu zaangażowania, właściwych zachowań dyskrecyjnych i efektywności, aby finalnie osiągnąć omówione wyżej cele organizacji. W procesie tym konieczne jest integrowanie interesów firmy i pracownika. Zależność tę przedstawia rysunek 2⁴.



Rys. 2. Zależność między zarządzaniem zasobami ludzkimi a celami organizacji

Źródło: Praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 4.

Ogólne cele zarządzania zasobami ludzkimi mogą przybierać formę bardziej konkretną i zróżnicowaną w zależności od rodzaju firmy, okresu jej rozwoju, przyjętej strategii itp. Powinno zwrócić się uwagę na to, że zarządzanie kapitałem ludzkim odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, na które może mieć wpływ wiele czynników zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym.

By zarządzanie kapitałem ludzkim skutecznie wypełniało funkcję wspomaganie celów biznesowych realizowanych przez firmę, powinno opierać się na kilku zasadach⁵:

1. Pracownicy i menedżerowie powinni być faktycznie, a nie gołosłownie traktowani jako najważniejszy zasób i zarazem kapitał każdej firmy. Od ich fachowości oraz motywacji zależy bowiem w dużej mierze konkurencyjność firmy.
2. Firma powinna posiadać spójną, elastyczną strategię biznesu. Ze strategii ogólnej powinna wynikać strategia personalna i skutecznie ją wspomagać. Realizację zamierzeń i celów strategicznych, określonych w planie strategicznym, powinno wspierać zarządzanie zasobami ludzkimi.
3. Gruntem dla zarządzania kapitałem ludzkim jest kultura organizacyjna, a głównie system wartości i norm kształtujących tożsamość firmy jako organizacji oraz po-

⁴ Praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana, *Zarządzanie kadrami...op. cit. s. 3-4.*

⁵ C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkim, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 19.*

stawy i zachowania kadry. Odpowiedzialność za kształtowanie tych wartości ciąży na naczelnym kierownictwie przedsiębiorstwa.

4. Warunek odpowiedniego wykorzystania zasobów ludzkich stanowi połączenie celów pracodawcy z interesami pracowników, oparte na współdziałaniu oraz profesjonalnym wyzwoleniu zaangażowania, a nie środkach przymusu.
5. Jest kilka ośrodków odpowiedzialności za zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie: naczelne kierownictwo, menedżer personalny oraz każdy kierownik. Najbardziej istotnym zadaniem naczelnego kierownictwa w tym zakresie jest zagwarantowanie odpowiednich możliwości organizacyjnych, finansowych, personalnych dla przygotowania i realizacji właściwej strategii personalnej oraz operacjonalizacji wynikającej z niej celów i zadań. Menedżer personalny wraz z podległymi mu pracownikami odpowiada za stworzenie i realizację takiej strategii. Ponoś również odpowiedzialność za kreowanie i wewnętrzny serwis rozwiązań oraz systemów motywowania, zarządzania rozwojem pracowników, a także pozostałych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Każdy menedżer natomiast jako przełożony kieruje swoimi podwładnymi i ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za ich ocenianie, motywowanie oraz rozwój. Powinien on także mieć prawo do swobodnego doboru pracowników do swojego zespołu.
6. Zadaniem menedżera personalnego jest także pomoc i doradztwo wewnętrzne w zakresie rozwiązywania problemów społecznych w firmie na rzecz wszystkich pozostałych menedżerów, zwłaszcza kierowników liniowych. Stanowi to wyraz uwewnętrznienia funkcji personalnej wtkance organizacyjnej przedsiębiorstwa.
7. Przedstawione rozwiązania i narzędzia kadrowe powinny być skonstruowane możliwie prosto, tak by łatwo można je było stosować. Muszą być one także dopasowane do specyfiki firmy i faktycznych potrzeb kierowników. Rozwiązania te należy modyfikować i aktualizować zgodnie ze zmieniającymi się celami i zadaniami biznesowymi firmy oraz wynikającymi z nich priorytetami zarządczymi.
8. W kierowaniu zespołami pracowniczymi zaleca się stosowanie zasad absolutyzmu psychologicznie oświeconego, umożliwiającego skutecznie rozwiązywanie problemów społecznych, kulturowych i organizacyjnych z uwzględnieniem ich rozwoju, treści i charakteru, a także interesu przedsiębiorstwa oraz skutków dla zatrudnionych w niej ludzi.

Współczesne firmy działają w warunkach permanentnych, coraz trudniej przewidywalnych zmian. Z tego względu zatrudnieni w nich ludzie powinni być kreatywni, innowacyjnych i elastyczni w swoich poczynaniach. Muszą oni co najmniej potrafić przystosować się do zmian w otoczeniu⁶.

2. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnych firmach coraz częściej zyskuje znaczenie strategiczne oraz wymiar strategiczny. Wydaje się, że jednoczesne uwzględnianie

⁶ Tamże, s. 20.

obu tych elementów w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim pozwala mówić o strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim⁷.

Strategię zarządzania kapitałem ludzkim definiuje się jako: „spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej”⁸.

Myślenie strategiczne to jedno z najbardziej istotnych składników zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie zarządzania kapitałami ludzkimi powinny być połączone bezpośrednio z wizją, misją i strategią przedsiębiorstwa. W praktyce oznacz to, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno dotyczyć decyzji, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w organizacji, wpływające na wzajemne relacje pomiędzy kierownictwem, a personelem oraz mające gruntowne znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna być wyrazem intencji właścicieli przedsiębiorstwa, dotyczących sposobu kierowania zatrudnionymi w niej ludźmi. Powinna być jasna i klarowna, praktyczna i nowatorska, przygotowana przez ludzi z wyobraźnią, skoncentrowana na priorytetach firmy, zachowująca elastyczność, czy zdolność do szybkiego przystosowania do zmian.

Charakterystyczne dla strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim jest uwzględnienie⁹:

- ludzi jako aktywów (ludzie jako główny kapitał firmy),
- wpływu otoczenia, a w szczególności konkurencji i rynku pracy,
- powiązania ze strategią ogólną firmy i jej strukturą,
- powiązań z kulturą organizacyjną firmy,
- potrzeby działań proaktywnych, a nie reaktywnych,
- całej populacji pracowników, nie tylko kadry kierowniczej,
- zmiany i rozwoju jako zasadniczych zjawisk społecznych.

Zasadniczym narzędziem, środkiem, który ma doprowadzić firmę do docelowej wizji swoich zasobów jest strategia personalna (por. rys.3).

Możemy ją określić jako świadomy wybór długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Wdrażanie w życie strategii personalnej zawiera¹⁰:

- analizę strategiczną personelu,
- określenie strategii personalnej na podstawie strategii ogólnej przedsiębiorstwa i wcześniej przeprowadzonej analizy strategicznej personelu,

⁷ Tamże, s. 34.

⁸ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 53.

⁹ Praca zbiorowa pod redakcją H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 14.

¹⁰ B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków 2001, s. 9.

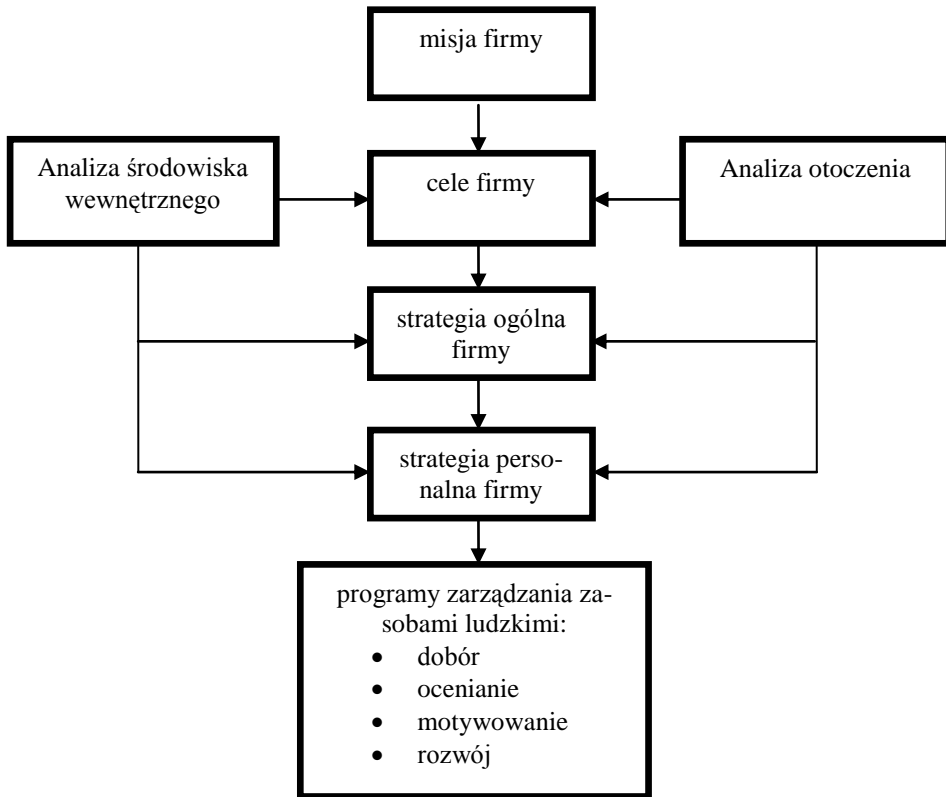
- ustalenie substrategii personalnych,
- wdrażanie zmian personalnych wynikających ze strategii personalnej i ich controlling.

Jako strategię personalne wymienia się najczęściej¹¹:

- substrategię określania zapotrzebowania na pracowników (planowania zatrudnienia),
- substrategię rekrutacji i doboru,
- substrategię motywowania,
- substrategię rozwoju pracowników,
- substrategię oceniania,
- substrategię komunikowania się,
- substrategię kształtowania kosztów pracy,
- substrategię kształtowania kultury organizacyjnej,
- substrategię redukcji zatrudnienia.

Strategia personalna powinna pochodzić z ogólnej wizji pracowników oraz działań realizowanych w ramach poszczególnych substrategii pozwalających przybliżyć się do tej wizji. Jej celem jest między innymi ukształtowanie lojalnej wobec przedsiębiorstwa kadry, ponieważ to właśnie od nich zależy pozyskanie licznych i wiernych klientów. Strategia personalna powinna być oceniana według różnych kryteriów: kosztów, ryzyka, możliwości wdrożenia, skutków ubocznych, oporów jakie może wywołać itp. Powinna ona pokazywać powiązanie między „twardymi” (strategia, struktura) i „miękkimi” (kultura organizacyjna, kwalifikacje, personel) składnikami firmy.

¹¹ Tamże, s. 9.



Rys. 3. *Formułowanie strategii personalnej firmy*

Źródło: C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* op. cit., s. 36.

Skuteczne, strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno przynieść ilościową i jakościową poprawę potencjału kadrowego firmy, integrację zespołów pracowniczych, zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację celów firmy, poprawę morale pracowników, a także obniżenie kosztów pracy. Należy zauważyć, że właściwe decyzje kadrowe przynoszą korzyści nie tylko samej firmie, ale również jej otoczeniu. Głównie w przypadku dużych firm może to oznaczać spokój społeczny, ograniczenie zjawisk patologicznych oraz obniżenie poziomu bezrobocia¹².

3. Nowe trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Współczesne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi skłaniają firmy do bardziej zintegrowanych działań. Stawia to przed nimi wyzwania którym starają się one sprostać wykorzystując różnorodne, zarówno dawno funkcjonujące jak i nowe, formy zatrudniania pracowników.

¹² Tamże, s. 16.

Leasing kadrowy jest wypożyczeniem pracowników z innych organizacji. Taka forma zatrudniania pracowników jest już od dawna znana na świecie, a w Polsce dopiero od kilku lat. Usługi leasingu kadrowego świadczą organizacje, w których czasowo wystąpił nadmiar pracowników w określonych zawodach lub specjalnościach oraz wyspecjalizowane agencje pracy czasowej.

Zalety ze stosowania tej formy zatrudnienia¹³:

- elastyczne reagowanie na sezonowy wzrost popytu na dane dobra/usługi,
- racjonalizacja stanu zatrudnienia,
- optymalizowanie kosztów pracy,
- zastępowanie przebywających na dłuższych szkoleniach lub zwolnieniach lekarskich,
- podejmowanie realizacji zadań, do których pracownicy na stałe zatrudnieni nie mają kompetencji,
- zmniejszanie kosztów obsługi administracyjnej, tj. między innymi kosztów związanych z rekrutacją pracowników, obliczania i wypłacania wynagrodzeń, prowadzenia dokumentacji pracowniczej, badań lekarskich, ubezpieczeń i innych świadczeń.

Istnieją także wady stosowania leasingu kadrowego do których między innymi należą¹⁴:

- występowanie konfliktów z różnych powodów, pomiędzy pracownikami posiadającymi zatrudnienie stałe i czasowe,
- pogorszenie relacji interpersonalnych,
- zachwianie wartości i norm kulturowych,
- pogorszenie wskaźników produktywności pracy.

Oceniając zalety i wady stosowania leasingu kadrowego trudno jest oszacować, który z tych wymiarów przeważa. Jednak obserwując, że zainteresowanie tą formą zatrudnienia rośnie, można mówić o przewadze korzyści.

Kolejną formą zatrudnienia jest **outsourcing kadrowy** oznaczający korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Działania outsourcingowe podejmują organizacje będące w trakcie poszukiwań pracowników i sprowadzają się one do wydzielenia całkowitego lub częściowego pewnych zadań, funkcji i procesów. W odniesieniu do realizacji funkcji personalnej może mieć miejsce całkowite wydzielenie tej funkcji bądź też wydzielenie niektórych zadań lub procesów kadrowych. Główną przesłanką całkowitego lub częściowego wydzielenia funkcji personalnej, jest wyeliminowanie takich działań odnoszących się do zasobów ludzkich, które w najmniejszym stopniu przyczynią się do tworzenia wartości dodanej, a jednocześnie tworzą największe koszty (por. rysunek 4).

¹³ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora Toruń, Toruń 2007, s. 95.

¹⁴ Tamże, s. 96.



Rys. 4. Koszty i wartość dodana na trzech poziomach zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora Toruń, Toruń 2007, s. 97.

Razem z wydzieleniem funkcji kadrowej lub tylko niektórych części składowych tej funkcji, może nastąpić przejście pracowników dotychczas realizujących zadania do nowego pracodawcy, który będzie świadczył wydzielone zadania. Innym sposobem jest pozostawianie pracowników wykonujących określone zadania w macierzystej organizacji, ale odpowiedzialność za realizację wydzielonych zadań spoczywa na instytucji outsourcingowej. Ten rodzaj wydzielenia nazywamy co-sourcing, a dostawca i odbiorca usługi stają się partnerami handlowymi. O tym, że przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o stosowaniu outsourcingu kadrowego są najczęściej niepowodzenia w zarządzaniu funkcją personalną oraz wysokie koszty realizacji tej funkcji. Zalety tej formy to między innymi¹⁵:

- poprawa jakości realizowania zadań kadrowych,
- skrócenie czasu realizacji zadań kadrowych,
- zwiększenie produktywności pracowników we wszystkich działach, a więc również w komórkach kadrowych,
- eliminowanie najsłabszych ogniw realizowanych procesów kadrowych;
- dostęp do nowych kompetencji,
- zwiększenie elastyczności w działaniach,
- specjalizacja pracy i koncentracja na wykonaniu kluczowych zadań,
- zmniejszenie kosztów pracy.

Te korzyści mogą być osiągnięte w różnym czasie. Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że do korzyści natychmiastowych respondenci zaliczyli obniżkę kosztów usłu-

¹⁵ Tamże, s. 98-99.

gi, redukcję zatrudnienia (co skutkuje z obniżką kosztów pracy), koncentrację na podstawowej działalności oraz eliminację potrzeby inwestycji kapitałowych. Z kolei korzyści osiągane w dłuższym czasie to zwiększenie elastyczności, dostęp do specjalistycznej wiedzy, poprawa realizacji usługi oraz oszczędność czasu kierownictwa.

Każde nowe przedsięwzięcie wywołuje jednakże obawy wśród członków załogi, ponieważ działania outsourcingowe to nie tylko korzystny aspekt organizacyjno – finansowy, ale przede wszystkim aspekt społeczny, wyrażany zachowaniem pewności i redukcją zatrudnienia, zmianą warunków pracy i często płacy oraz obawami przed nieznanym.

Outplacement jest następną formą strategii doradztwa kadrowego realizowanego podczas derekrutacji personelu. Celem realizacji procesów derekrutacji jest ograniczanie liczby zatrudnionych pracowników, których nadmiar może wynikać ze zmian organizacyjnych, technologicznych czy też koniunktury na rynku zbytu. A. Poczowski definiuje outplacement jako „oferowanie pracownikom odchodzącym z firmy wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy”. Z kolei K. Makowski ukazuje zwolnienia monitorowane jako system wszechstronnej i kompleksowej opieki na osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie wszelkiego rodzaju dolegliwości skutków zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową.

Działania w ramach outplacementu zaczynają się od chwili podjęcia decyzji o derekrutacji kadry. Działaniami tymi objęci są pracownicy umieszczeni na liście do zwolnień. W zakładowym punkcie konsultacyjnym, obsługiwanym przez psychologa pracy lub doradcę zawodowego, przeprowadzane są rozmowy dotyczące oczekiwań pracownika, jego zainteresowań, mobilności, chęci przekwalifikowania się oraz predyspozycji zawodowych. Efektem tych rozmów może być podjęcie przez pracownika decyzji o odejściu z organizacji lub też jego zgoda na przestąpienie do programu outplacement. Wzorcowe postępowania powinno polegać na rozwiązaniu za porozumieniem stron dotychczasowej umowy o świadczeniu pracy, z jednoczesnym podpisaniu umowy na czas określony, w którym zainteresowany pracownik odbywałby szkolenia zawodowe zgodnie z ustaleniami poczynionymi podczas rozmowy w punkcie konsultacyjnym.

W kolejnym etapie postępowanie może iść dwutorowo. Pracownik bierze udział w szkoleniach i w tym samym czasie poszukuje się, choć nie jest to istotą zwolnień monitorowanych, nowych miejsc pracy, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Warunek wyszukiwania nowych miejsc pracy dla pracowników objętych programem często występuje w umowach z zewnętrznymi organizacjami realizującymi na rzecz zleceniodawcy program outplacementu. W umowach takich określa się wypłatę wynagrodzenia w negocjowanej wysokości od góry założonej liczbie załatwionych miejsc pracy.

Zakończenie wykonania programu zwolnień monitorowanych zachodzi w momencie powtórnego zatrudnienia w macierzystej organizacji, lecz na innym stanowisku pracy, bądź też z chwilą podjęcia pracy w nowej firmie, lub też, w przypadku braku akceptacji propozycji nowej pracy, po wygaśnięciu umowy zawartej na czas określony.

Z zaprezentowanych powyżej rozważań wynika, że działania pracodawcy w ramach outplacementu nie polegają, choć mogą, na wyszukiwaniu i załatwianiu nowych stanowisk pracy dla zwalnianych pracowników, ale na pomocy nastawionej w szczególności na doskonalenie lub nabywanie nowych kompetencji, w celu wzmocnienia siły przetargowej zwalnianych pracowników na rynku pracy¹⁶.

¹⁶ Tamże, s. 100-102.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu organizacjach zaliczano kiedyś do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dekad jego znaczenie ogromnie wzrosło. Wynika to z rosnącej złożoności materii prawnej, z uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności i z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi. Rzeczywiście, menedżerowie zdają sobie dziś sprawę z tego, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma poważny wpływ na wyniki firmy poza tym wiedza i umiejętności pracowników nie mają żadnej wartości dla organizacji, dopóki nie zostaną zastosowane w praktyce. Dodawanie wartości zawsze zaczyna się od celów przedsiębiorstwa¹⁷. Koncepcja kapitału ludzkiego zakłada że, ludzie pracujący dla danej organizacji wnoszą wartość dodaną i stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej.

4. Podsumowanie

Niepowtarzalnym, a co za tym idzie najcenniejszym kapitałem każdej firmy są ludzie trwale związani z nią i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kryją w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy¹⁸.

Te szczególne zasoby istniejące w firmie wymagają profesjonalnych działań, bez których ilościowe strukturalne przekształcenia w kapitał ludzki stają się nieracjonalne. Profesjonalizacja decyzji personalnych jest jedną z głównych zasad zarządzania organizacją i kierowania ludźmi. Zbudowanie efektywnych zespołów dokonuje się kilka lat, natomiast ukształtowanie zatrudnienia odpowiedniego do celów organizacji trwa znacznie dłużej¹⁹.

5. Literatura

- [1] M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [2] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim-uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Walters Kluwar business, Kraków 2008.
- [3] J.Fritz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [4] Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- [6] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora Toruń, Toruń 2007.
- [7] B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków 2001.
- [8] C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007.

¹⁷ J. Fritz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21.

¹⁸ Por. A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 17.

¹⁹ Tamże, s. 17.

- [9] Praca zbiorowa pod redakcją H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
- [10] Praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Streszczenie

Najcenniejszym zasobem organizacji jest potencjał ludzki, ponieważ przez ludzi zarządza się wszystkimi pozostałymi zasobami. Zasób ten jest trwale związany z przedsiębiorstwem i stanowi jego siłę napędową. Ukierunkowanie kapitału ludzkiego zgodnie z celami strategicznymi i misją firmy pozwala na skuteczne i efektywne zarządzanie organizacją. Firma, posiadająca zasoby ludzkie, które nie mogą być naśladowane lub zastąpione przez rywali rynkowych, uzyskuje przez to trwałą przewagę konkurencyjną. Dobrze zarządzana organizacja eksponuje walory swoich zasobów ludzkich, ponieważ wpływają one dodatnio na wycenę jej wartości.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kapitał ludzki, leasing kadrowy, outsourcing kadrowy, outplacement.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The most valuable resource of the organization is human potential, because people are managed by all the other resources. This resource is permanently associated with the company and is its driving force. Targeting human capital in accordance with the strategic objectives and mission of the company enables efficient and effective management of the organization. The company, which has human resources that cannot be imitated or replaced by market rivals, achieves sustainable competitive advantage. Well-managed organization exhibits qualities of own human resources, because they positively affect the valuation of its value.

Keywords: management, human capital, leasing, human resources, human resources outsourcing, outplacement.

Translated by Mirela Romanowska

MIRELA ROMANOWSKA
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: mirelaj@wneiz.pl