

## Koncepcje i modele zarządzania kadrami

Modele polityki kadrowej kształtowały się na przestrzeni XIX i XX w. Swój pierwszym okresie uznawany za tzw. model klasyczny opierał się na traktowaniu ludzi jak przedmioty, a podstawą tej polityki była dominująca rola administracji i biurokracji. W latach 30-tych XX wieku ukształtował się model tzw. Stosunków międzyludzkich, gdzie starano się stworzyć odpowiednie warunki pracy dla pracowników, aby zapewnić im zadowolenie w wykonywanych czynnościach zawodowych. Dopiero od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku pojawiło się zarządzanie zasobami ludzkimi.

Połączono politykę kadrową z celami i strategią przedsiębiorstwa zapewniając takie zarządzanie tymi zasobami, aby realizować długofalowe procesy rozwoju pracowników. Zestawienie opisanych modeli wraz z krótkim opisem charakteryzującym je zobrazowano w poniższej tabeli.

Tabela 1

Model zinstytucjonalizowanej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie

MODEL	CHARAKTERYSTYKA
<b>Klasyczny model polityki kadrowej (przełom XIX i XX w.)</b>	Traktowanie ludzi jako rzeczy, dominacja metod administracji, w tym biurokratycznych.
<b>Model stosunków międzyludzkich (lata 30-te XX w.)</b>	Tworzenie dla wszystkich pracowników takich warunków pracy, w których uzyskują oni zadowolenie, co w konsekwencji zwiększa ich wydajność pracy.
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi (lata 70-te XX w. do chwili obecnej)</b>	Silny związek polityki kadrowej ze strategią firmy i kompleksowe ujęcie problemów. Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi zorientowane na długofalowy rozwój pracowników i tworzenie innowacyjnego klimatu w przedsiębiorstwie.

Źródło: S. Marek, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Wyd. Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 305.

Rola polityki kadrowej zmieniała się w czasie i ewoluowała od czysto operacyjnej do strategicznej. Rozwój funkcji personalnej przebiegał na świecie w trzech fazach<sup>54</sup>:

- a) pierwsza faza zwana operacyjna (lata 1900-1945) charakteryzowała się tym, że dział kadr zajmował się administracją płac i pełnił rolę pomocniczą,
- b) druga faza zwana menedżerska (lata 1945-1980) polegała na tym, że zarządzanie ludźmi było funkcją sztabową, tzw. że służyło fachową radą kierownikom liniowym. Dział kadr usytuowany był na szczeblu centralnym, zajmował się administrowaniem, współpracą z rynkiem pracy, a także rekrutacją pracowników,

<sup>54</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 1995, s. 315.

c) trzecia faza zwana jest strategiczną. Począwszy od lat osiemdziesiątych dział personalny zyskał w przodujących firmach rangę priorytetową, choć często – ze względu na decentralizację – nie jest już umieszczany „na szczycie” hierarchii organizacyjnej. W latach dziewięćdziesiątych dział personalny przekształca się z komórki sztabowej w komórkę w dużym stopniu liniową. Kierownik personalny uczestniczy obecnie w podejmowaniu wielu nie tylko ściśle „osobowych” decyzji, a jego głos jest jednym z bardziej liczących się.

ZZL można uważać za zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Problemami tymi zajmują się wszyscy menadżerowie liniowi i liderzy zespołów, ale specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi mają tu do spełnienia istotną rolę<sup>55</sup>. W ślad za Krupskim można stwierdzić, że zarządzanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie składa się z planowania kadr, rekrutacji i selekcji, systemu ocen pracowników, rozwoju personelu oraz przemieszczania pracowników<sup>56</sup>.

Wyróżnia się dwie podstawowe filozofie mające odniesienie do zarządzania kadrami: Personnel Management (menedżerskie zarządzanie personelem) i Human Resources Management (zarządzanie zasobami ludzkimi), które często mylnie stosowane są zamiennie<sup>57</sup>. Pojęcia te nie pokrywają się znaczeniowo i reprezentują odmienne wartości, zasady i filozofię zarządzania. Koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL, HRM) pojawiła się jako zdefiniowane pojęcie w połowie lat 80-tych, kiedy to amerykańscy naukowcy opracowali dwa jego modele: Model Michigen-Fombruda i Model Harwardzki. Model Michigen sformułowany przez Fombruda (1984), nazywany też „modelem dopasowania”, koncentruje się na zapewnieniu spójności struktury organizacyjnej i systemu zarządzania personelem ze strategią ogólną organizacji. Zwracano w nim uwagę na angażowanie się menedżerów w problematykę „zasobów ludzkich z taką samą uwagą, jaką poświęcają innym problemom, takim jak finanse, marketing i produkcja”. Zostały w nim wyróżnione cztery funkcje ZZL<sup>58</sup>:

1. dobór pracowników,
2. ocenianie efektów pracy,
3. nagradzanie pracowników,

<sup>55</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...lit.cyt.*, s. 19.

<sup>56</sup> R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 1997, s. 89.

<sup>57</sup> S. Marek, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Wyd. Fundacja na Rzecz Uniwersytetu **Szczecińskiego**, Szczecin 1995, s. 307.

<sup>58</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...lit.cyt.*, s. 15.

#### 4. rozwój pracowników.

**Model harwardzki** – opracowany przez Beera i in. (1984) zwraca uwagę, że „istnienie różnych rodzajów nacisków, jakim poddawane są firmy, wymaga przyjęcia szerszej pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na ludzkie zasoby organizacyjne”. Naciski te stwarzają potrzebę zastosowania „długoterminowej perspektywy w zarządzaniu ludźmi i uznania ich raczej za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty zmienne”. Model ten został zmodyfikowany przez Woltona (1985), który obok spójności polityki ZZZL zwracał uwagę na konieczność przejścia od strategii kontroli do strategii zaangażowania. Zostały w nim wyróżnione cztery obszary zarządzania zasobami ludzkimi: wpływ (partycypacja) pracowników, ruchliwość (przepływ) pracowników – do organizacji, w organizacji i od organizacji, systemy wynagrodzeń, systemy pracy<sup>59</sup>.

Wymienione obszary stanowią przedmiot zainteresowania uczestników organizacji: akcjonariuszy, pracowników, związków zawodowych, organów państwowych i samorządowych. Zauważono, że decyzje w sferze ZZZL pociągają za sobą zarówno skutki bezpośrednie tj. produktywność, zaangażowanie, współpraca, jak i pośrednie: zadowolenie, dobrobyt – powodujące efekt sprzężenia zwrotnego, tworząc w efekcie wzajemne zależności. Sposób realizacji strategii zasobów ludzkich określony jest poprzez politykę personalną. Polityka kadrowa rozumiana jest jako konkretyzacja filozofii zarządzania kadrami poprzez określenia tzw. modelu polityki kadrowej. Wyróżnić można dwa modele wzorcowe: „model sita”, „model kapitału ludzkiego”<sup>60</sup>.

**Model sita** oparty jest na założeniu, iż człowiek dorosły nie podlega w istotny sposób zmianom. Jeśli więc organizacja zamierza osiągnąć sukces to powinna zadbać, aby osoby w niej pracujące były uzdolnione, kompetentne. Można to osiągnąć dzięki systemowi „filtrów”, „sit”, dzięki którym selekcjonuje się najlepszych, a odsiewa gorszych. Takie podejście prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Począwszy od momentu rekrutacji pojawia się element rywalizacji, gdyż tylko ten najlepszy może być wybrany. Pojęcie „najlepszy” należy rozumieć jako posiadający najlepsze udokumentowane kwalifikacje, posiadający doświadczenie. Przyjęcie do pracy wiąże się z kolejnymi etapami konkurowania. Pracownicy przyjęci przechodzą przez tzw. sita, które eliminują pracowników słabszych, mniej efektywnych.

<sup>59</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami – podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999, s. 23.

<sup>60</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wyd. WAiP, Warszawa 1994, s. 25.

**Model kapitału ludzkiego** oparty jest na założeniach, że człowiek rozwija się całe życie i jest to najważniejszą właściwością jego natury. Człowiek jest zasobem unikalnym, a inwestycja w „zasób ludzki” jest opłacalna. Głównym zadaniem organizacji jest dobór pracowników, a następnie położenie nacisku na kształcenie i rozwój pracowników. Generuje on kulturę organizacyjną opartą na lojalności, współpracy oraz zaangażowaniu pracowników o ile stworzy się im odpowiednie warunki. Dobór nie jest tak istotny jak w podejściu „sita”, lecz kładzie się nacisk na kształcenie i ciągłe doskonalenie. Pracownicy przyjmowani są z myślą o długookresowym zatrudnieniu, zatem nie są istotne ich najlepsze dotychczasowe wyniki, dyplomy, lecz przywiązuje się uwagę do osobowości, skłonności do samodoskonalenia oraz współpracy<sup>61</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników, oddziałujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych oraz podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki. Ogół tych czynników można podzielić na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, oraz te, które się znajdują na zewnątrz organizacji, tworząc jej otoczenie podmiotowe (bliższe) i makrootoczenie (dalsze).<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami...lit. cyt.*, s. 24.

<sup>62</sup> Tamże, s. 51.

## BIBLIOGRAFIA

- Amstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Aronson W., Wilson T., Akert R., Psychologia społeczna, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Bańka W., Zarządzanie Personelem. Teoria i praktyka, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Czajkowski Z., Psychologia sprzymierzeńcem trenera, Wydawnictwo COS, Warszawa 1996.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
- Grzegorzcyk A., Życie jako wyzwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną. Wyd. PAN, Warszawa 1993.
- Jamka B., Pozyskiwanie pracowników, [W:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, Red. M. Rybak, Wyd. Agencja Informacji Wydawniczych IPS,, Warszawa 1998.
- Jamka B., Dobór pracowników [w.] Zasoby ludzkie w firmie, pod red. A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
- Januszek H., Sikora J., Socjologia pracy, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- Jasiński Z., Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrolowanie, Agencja Wydawnicza „Placet” Warszawa 1999.
- Kalinowski M., Rekrutacja kandydatów do pracy [W:] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004.
- Kasten M., Wybrane elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, Wyd. PWE, Warszawa, 1984.
- Mc. Kenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Kopycińska D., Formalny system motywacyjny, a motywacja do pracy w polskiej gospodarce, Wyd. Jota, Szczecin 1992.
- Kostera M., Zarządzanie personelem, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
- Kostera M., Kownacki, S. Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji [w.] Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
- Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Koźmiński K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. PWN, Warszawa 1995.

- Krupski R., Podstawy Organizacji i Zarządzania, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 1997.
- Listwan T., Zarządzanie kadrami – podstawy teoretyczne i ćwiczenia, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Listwan T., Metody doboru kadr na stanowiska kierownicze. (w:) Zarządzanie kadrami w aktualnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, Wyd. TNOiK, Wrocław 1987.
- Listwan T., Kształtowanie kadry menedżerskiej firm, Wyd. Minex, Wrocław 1993.
- Louart P., Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Wyd. Poltext, Warszawa 1995.
- Marek S., Elementy ekonomiki przedsiębiorstw, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Marek S., Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw, Wyd. Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.
- Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wyd. Żak, Warszawa 2001.
- Penc J., Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Ossolineum, Kraków 1998.
- Pocztowski A., Jakiego pracownika potrzebuję, czyli od planowania biznesu do sylwetki pracownika, [w.] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, pod red. K. Sedlaka, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Pomianek T., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2000.
- Rybak M., red., Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., Harmonizacja pracy czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne. PWE Warszawa 1986.
- Sapeta T., Rekrutacja personelu, [w.] Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń, pod red. A. Szałkowskiego, Wyd. AE, Kraków 1997.
- Schroeder G., Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym, Wyd. AE, Poznań 2000.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1993.
- Smolbik-Jeczmiń A., Planowanie karier (w:) Motywowanie w przedsiębiorstwie. Praca zb. pod red. Z. Jasińskiego. Wyd. Placet, Warszawa 1998.



Stańczyk Z.J., Dwa rodzaje kapitału społecznego, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 1-2.

Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, Wyd. PWE, Warszawa 1996.

Szałkowski A. Red., Wprowadzenie do zarządzania personelem, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.

Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów,, Warszawa 1998.

