



Andrzej Wystalski*

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH A ROLA KIEROWNICZA W MOTYWOWANIU PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W artykule zaprezentowano założenia teoretyczne dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono mechanizmy wpływające na motywowanie pracowników oraz ramowe idee dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Prezentacja tych zagadnień może być pomocna w osiągnięciu sukcesu oraz uzyskaniu przewagi konkurencyjnej dla zarządzających organizacjami dzięki wykorzystaniu odpowiedniej strategii zarządzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasoby ludzkie, mechanizmy zarządzania, motywowanie

Wprowadzenie

Nowoczesna polityka doboru i motywowania personelu w organizacjach ma bardzo duże znaczenie z uwagi na rosnące wymogi w zakresie kompetencji pracowników i kadry zarządzającej różnymi projektami. Istotne jest zatem inspirowanie osób zarządzających organizacjami do sięgnięcia po narzędzia skutecznego zarządzania, motywacji i oceny kadr. Dlatego celem niniejszego artykułu jest

* Adres e-mail: andrzejw.05@interia.pl.

przedstawienie procesu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez przyczynianie się do sukcesu organizacji dzięki zatrudnionym w niej pracownikom oraz czynników strukturalnych i funkcjonalnych mogących wpłynąć na motywowanie pracowników w organizacjach.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach a delegowanie uprawnień

Przemiany ustrojowe przy jednocześnie postępującej globalizacji gospodarki wymagają od uczestników procesów zarządzania ciągłej adaptacji. Czynnikiem o podstawowym znaczeniu, od którego w coraz większej mierze zależą sukcesy organizacji w zmieniającym się otoczeniu, staje się potencjał ludzki (Janowska, 2002, s. 9). To dzięki wiedzy pracowników organizacja może stać się nowoczesna, zdolna do podejmowania szybkich zmian i zapewnić satysfakcję swoim klientom. Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy decyzji i działań kadry kierowniczej mających wpływ na charakter relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami (Armstrong, 2011, s. 26). W literaturze klasycznej jest wyróżnienie dwóch rodzajów prowadzenia polityki kadrowej: jako zarządzania personelem i zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong, 1996, s. 42). W latach siedemdziesiątych i początkach lat osiemdziesiątych XX wieku organizacje inwestowały w rozwój, stabilizując politykę kadrową (Ansoff, 1985, s. 85). Polityka kadrowa związana jest z różnymi etapami rozwoju biznesu i zarządzania rynkiem siły roboczej przez wielkie korporacje. Widoczność coraz to szerszego otoczenia, w którym liczą się innowacyjna konkurencja i formułowanie mocniejszych strategii biznesowych, zmusiło organizacje do zmian zarządzania personelem. Jeżeli odwrócimy piramidę kadrową, to łatwiej dostrzeżemy znaczenie klientów i partnerów instytucjonalnych dla formułowania zasad polityki rekrutacji zespołów ludzkich (Hartley, 2002, s. 129). W dzisiejszych czasach sukcesu nie zagwarantuje już sam stabilny zespół kadrowy. W otoczeniu tym rośnie znaczenie specjalistów i menedżerów aktywnie oddziaływujących na otoczenie, kurczy się natomiast udział pracowników przyuczonych do zawodu i pracowników wykwalifikowanych, co w ocenie wielu uczonych jest błędem i wymaga niezwłocznej naprawy. Zarządzanie zasobami ludzkimi ogólnie ma na celu doprowadzenie do sytuacji, w której organizacja jest w stanie osiągnąć sukcesy przy pomocy ludzi (Armstrong, 2011, s. 27). Można stwierdzić, że sekretem

osiągnięcia sukcesu nie jest przewidywanie przyszłości, lecz tworzenie organizacji, która będzie prosperować w nieprzewidywalnej przyszłości (Swół, 2012, s. 213).

Współczesna organizacja powinna więc zachowywać się w sposób elastyczny i innowacyjny, odpowiadając na zachodzące zmiany (Niestrój, 2014, s. 138). Elastyczność reagowania na zmieniające się otoczenie wymaga częstych zmian zespołów ludzkich zaangażowanych do realizacji wybieranych celów. Powodzenie w nowoczesnym biznesie zależy od zarządzania wiedzą o otoczeniu oraz zarządzaniu ludźmi mającymi niezbędne zasoby wiedzy o organizacji, co jest ukazane w wielu sformułowaniach tej problematyki. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza ogół działań związanych z dysponowaniem zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów i misją organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na wykorzystaniu wyników analizy w doskonaleniu procesów rekrutacji i selekcji, zarządzaniu wydajnością, rozwoju pracowników i ich wynagradzaniu (Armstrong, 2011, s. 190). Współczesna organizacja musi nieustannie reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim na silniejszą konkurencję i wzrastające wymagania klientów (Janowska, 2002, s. 13). Za kształtowanie tego zasobu odpowiedzialne jest ściśle kierownictwo organizacji, które decyduje o kierunkach rozwoju organizacji i stosowanie procedur integrujących systemy wartości służących klientom, organizacji i pracownikom. Niezwykle istotnym elementem skutecznego zarządzania zespołem ludzi jest umiejętność właściwego przekazywania zadań pracownikom. Naczelną zasadą leżącą u podstaw zarządzania przez delegowanie uprawnień jest przekazywanie innej osobie, na niższym szczeblu zarządzania części formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań (Bieniok, 1999, s. 173). Takie delegowanie zadań polega na przekazaniu podwładnemu uprawnień niezbędnych do podjęcia w tym zakresie czynności. Nie może być w praktyce mowy o skutecznym kierowaniu zespołem bez delegowania zadań podległym pracownikom organizacji. Większość podwładnych jest zdolna do realizacji trudniejszych zadań, niż zakładają przełożeni, w ramach struktur organizacji.

2. Funkcjonowanie struktur organizacji i mechanizmy kontroli pracowników

Wpływ struktur organizacyjnych na zdolność organizacji do adaptacji jest dostrzegany przez wszystkich współczesnych teoretyków zarządzania, w tym

współczesnych „rewolucjonistów” (Hammer, 2009, s. 160). I tu rodzi się pytanie – jak dziś definiuje się strukturę organizacyjną? Zachodzące obecnie zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym w istotny sposób determinują proces zarządzania organizacjami i przyczyniają się do modyfikacji ich struktur (Lisiński, Wróbel, 2016, s. 7). Wobec powyższego warunki współczesnych zagrożeń stawiają przed organizacjami zupełnie nowe wyzwania, które nadają nowy kształt relacji organizacji z jej otoczeniem. Wyzwania te wynikają ze zmian, jakie zachodzą w świecie. Zmiany te są na tyle istotne, że ukazują pożądane cechy, jakie musi mieć współczesna organizacja, aby efektywnie kształtować swoje struktury do realizacji zadań. Współczesne organizacje przyjmują formę systemu będącego współkreatorem rzeczywistości organizacyjnej. Elementami tego systemu są ludzie, a więc pojedyncze jednostki, których działania przebiegają w zmiennym otoczeniu, i muszą w coraz większym stopniu opierać się na fachowej wiedzy (Chwistecka-Dudek, Dzieńdziora, 2015, s. 295). Można uznać, że organizacja działa szybko wówczas, gdy większość decyzji podejmowanych jest na miejscu przez bezpośrednich wykonawców danej pracy (Błaszczyk, 2005, s. 15). Proces podejmowania decyzji ulega wtedy skróceniu i jest adekwatnie stosowany do potrzeb. W różnych organizacjach o etatystycznej strukturze niejednokrotnie bywają kryteria przydziału celów, zadań i poziomu wymagań. Rola struktur organizacyjnych w kształtowaniu celów działania i warunków ich realizacji powinna być wyraźnie dostrzeżona. Jest to proces służący osiągnięciu celów organizacji poprzez zarządzanie ludźmi (Armstrong, 1998, s. 197). Na zachowania personelu w organizacji oprócz pozycji służbowej oddziałują jeszcze inne czynniki ukryte w strukturach organizacyjnych, co powinno być przedmiotem nadzoru i kontroli. Kontrolowanie procesów zarządzania powinno być skupione nie tylko na działaniach jego personelu, lecz także na wartościach całej organizacji. W praktyce zarządzania i administrowania organizacją kontrola kojarzyła się od zawsze z poszukiwaniem tzw. dziury w całym przez specjalne powołane do tego osoby (Czermiński, 2001, s. 373). Natomiast kontrola ma za zadanie ujawnienie i stwierdzenie uchybień w celu poprawy jakości pracy zespołu ludzkiego. Kierowanie personelem w organizacji wymaga przywództwa, które w odniesieniu do stylów kierowania można identyfikować za pomocą klasycznych zachowań kierowniczych w organizacji, w tym również kontroli. Budowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wymaga rozpoznania specyfiki struktury organizacji, kontroli oraz czynników motywowania.

3. Zarządzanie a motywowanie pracowników w organizacji

Zarządzanie jako kategoria odnosi się do rzeczowych i ludzkich czynników organizacji oraz zachodzących relacji między nimi (Mroziewski, 2006, s. 17). Aktualnie zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane jest na dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi, od których zależy funkcjonowanie i wartość organizacji. Wśród funkcji zarządzania zasobami ludzkimi najistotniejsze w obliczu wyzwań staje się motywowanie pracowników, które przedkłada się na efekt pracy w organizacji. Dorobek naukowy z dziedziny motywowania jest imponujący, prezentuje różne teorie procesu motywowania, może być odmiennie rozumiany i przeprowadzany przy zastosowaniu zróżnicowanych technik i narzędzi (Miszczak, Walasek, 2015, s. 52). Motywowanie wraz z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem stanowią podstawowe funkcje zarządzania (Wziątek-Staśko, 2014, s. 160). Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na pracownika poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji celów działania z uwzględnieniem otoczenia (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 333).

Istotą procesu motywacyjnego w organizacji jest pobudzenie gotowości pracownika do realizacji stawianych celów i zadań. Nie ma mowy o motywacji do działania i nastawienia na realizację zadań w organizacji, jeśli pracownik nie ma jasno zdefiniowanych zadań w zamian za odpowiednią zapłatę, bezpieczeństwo czy awans (Robbins, 2002, s. 55). W nauce i praktyce wiele jest różnych definicji motywacji. Organizacja i zarządzanie, wychodząc od ujęcia czynnościowego, traktuje motywację jako jedną z podstawowych funkcji kierowniczych polegających na kształtowaniu pożądanych zachowań podwładnych (Czermiński, 2001, s. 296). Dla pokazania złożoności problematyki oddziaływania na motywację pracowników ważne jest ukazanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, a rzeczywistymi bodźcami do wzrostu zaangażowania w pracę są motywacje dające ludziom możliwość osobistego rozwoju. Zarządzanie przez motywację to ciągłe poszukiwanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie nurtujące każdego kierownika: co zrobić, aby pracownicy chętnie i dobrze pracowali (Bieniok, 1999, s. 247). Osiągnięcie istotnych rezultatów działalności organizacji zależy w dużej mierze od motywacji działania w pracy pracowników. Można tutaj jeszcze ująć, że motywacja pracownika to chęć dołożenia wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów lub inaczej motywacja to siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania

ludzi (Sajkiewicz, 2000, s. 199). Warto zauważyć, że wiara w ludzi, w osiągnięcie postawionych celów, wpływa na sposób ich zachowania i zdecydowanie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, dla wielu ludzi praca jest bowiem nie tylko źródłem dochodów, lecz także środkiem realizowania życiowych celów i ambicji, a kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem organizacji. Przedstawione w dużym skrócie tylko niektóre poglądy ukazują całą złożoność problemów motywacyjnych w organizacjach. Dobrym przykładem rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach jest również rozwój efektywności pracowników oparty na pobudzaniu ich poprzez systemy motywowania i kompleksową ocenę.

4. Rola kierownicza w ocenianiu efektywności pracy pracowników

Proces zarządzania realizowany jest przez nieustanne podejmowanie decyzji na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i w różnych sferach zarządzania. Wszystkie podejmowane decyzje w organizacjach są ważne, najwięcej jednak uwagi poświęca się decyzjom podejmowanym na szczeblach kierowniczych (Romanowska, 2001, s. 145). Skuteczne działanie organizacji wymaga od ludzi w nich zatrudnionych, a zwłaszcza od jej kierownictwa, profesjonalnego zarządzania oraz sprawnego wypełniania funkcji kierowniczych. Tak duże zainteresowanie problematyką kierowania organizacjami i zespołami ludzkimi wynika z przekonania, że efekty kierowania są w dużym stopniu uzależnione od sposobów wypełniania ról kierowniczych, czego efektem powinno być lepsze funkcjonowanie organizacji. Rola tzw. kierownika organizacji i jego osobiste zdolności realizowania funkcji w pracy z zespołem pracowniczym kształtują autorytet przełożonego. Efektywni menedżerowie są elastyczni i potrafią dostosować styl przywództwa do sytuacji (Blanchard, 2007, s. 75). Do efektywnego pełnienia funkcji kierowniczej konieczna jest solidna i aktualna wiedza merytoryczna z danej dziedziny.

Duża wiedza i stosowne umiejętności z zakresu kierowania ludźmi ułatwiają skuteczniejsze realizowanie celów organizacji. Trzeba sporo wiedzy i doświadczenia, aby właściwie sprawować funkcję kierowniczą (Tokarski, 2006, s. 157). Jeżeli przełożony jest kompetentny, zdobył fachową wiedzę, to łatwiej zaufać jego decyzjom. Dla pracowników bardzo istotne jest poczucie uzyskiwanego wsparcia oraz otwartość kierownika na dzielenie się pomysłami i informacjami. Te wszystkie

elementy postawy przełożonego pozwalają zbudować podwładnym zaufanie wobec niego.

Jeżeli kierownik chce być autentycznym przełożonym zespołu, cieszyć się zaufaniem i wiarygodnością, musi umieć dokonywać właściwej oceny pracowników. System ocen dostarcza informacji na temat aktualnej sytuacji w danej organizacji oraz pozwala ukierunkować działania na jej rozwój. Ocena pracy pracowników traktowana jest jako część procesów zarządzania efektywnością i odnosi się do wszystkich sytuacji, w których ma miejsce przegląd indywidualnych wyników, a nie tylko do sformalizowanych okresowych ocen pracy (Whiddett, 2003, s. 115). Ocena pracownicza jest szczególnym elementem polityki personalnej z uwagi na fakt, że stanowi punkt wyjścia wielu działań w tym zakresie (Janowska, 2002, s. 116). Ponadto ocena pracowników w organizacji może być niejednokrotnie pomocna w wielu sytuacjach, chociażby w ocenie jakości pracy wykonywanej przez pracowników, co może być docenione w stosownym wynagradzaniu lub awansie na wyższe stanowisko w organizacji. Oceny również mają decydujące znaczenie dla stosowania racjonalnej polityki personalnej w organizacji. Ocenianie jest związane z funkcjonowaniem i stosownym zaangażowaniem człowieka w pracę w zespole, a na podstawie oceny pracownik uzyskuje informację, co jest jego mocną stroną a co wymaga poprawy. Ocena okresowa powinna motywować pracownika do jego dalszego rozwoju w danej organizacji. Gdy uwzględni się ocenę realizacji zadań przez pracowników i funkcji motywacyjnej w organizacji, konieczne na pewno jest zdiagnozowanie skuteczności stosowanych środków motywacyjnych i ocennych (Czubasiewicz, Grajewski, Waśniewski, 2016, s. 80). Biorąc pod uwagę powyższe elementy, można uznać, że ich realizacja w największym stopniu będzie możliwa w organizacji dzięki wdrożeniu systemu oceniania pracowników (Ciekanowski, 2011, s. 130). Wiele organizacji utrzymuje oceny, ponieważ ich zdaniem, zalety tych systemów przeważają nad ich wadami (Armstrong, 2011, s. 549), co też może stanowić lepsze funkcjonowanie organizacji.

Podsumowanie

Zawarte w artykule treści mogą stanowić wskazania, jak diagnozować problemy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Niepowtarzalnym, a co za tym idzie – najcenniejszym kapitałem każdej organizacji są ludzie trwale

związani z nią i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Prezentowany wybór wielu klasycznych już stanowisk uwzględnia warunki funkcjonowania struktur organizacji. Analiza literatury przedmiotu artykułu pozwala na sformułowanie wniosku o potrzebie wypracowania przez kadrę kierowniczą każdej organizacji własnej pragmatycznej metody funkcjonowania organizacji. Znaczenie zasobów ludzkich w organizacji trudno przecenić, mają one bowiem ogromny wpływ na przebieg realizowanych w niej procesów. Istotne jest dla położonych praktyków aktywizowanie zespołów ludzkich. W artykule omówiono również ważne kwestie, które w szczególny sposób mogą być punktami odniesienia do kierowania zasobami ludzkimi w organizacjach. Istotą jest pozyskanie i utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, a także skorzystanie z pokładów ich wiedzy i inicjatywy poprzez odpowiednie motywowanie i ocenianie. Dla osiągnięcia w optymalnym stopniu działalności organizacji celem głównym musi stać się zadowolenie klienta, jak również pracownika. Tylko takie nastawienie może przynieść sukces. Im wcześniej organizacja to zrozumie, tym szybciej osiągnie sukces w postaci przewagi konkurencyjnej na rynku. Na zakończenie można stwierdzić, że budowanie efektywnych zespołów ludzkich w organizacji dokonuje się przez kilka lat, a ukształtowanie zatrudnienia odpowiedniego do celów rozwijania organizacji trwa znacznie dłużej.

Literatura

- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Bieniok, H. (red.) (1999). *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Błaszczuk, W. (2005). *Metody organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Chwistecka-Dudek, H., Dzieńdziora, J. (red.) (2015). *Psychologiczne aspekty zachowań ludzi w organizacjach*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu.
- Ciekankowski, Z. (2011). Motywacja a system ocen okresowych pracownika. Siedlce: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego*, 90, 127–133.
- Czermiński, A. (red.) (2001). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Czubasiewicz, H., Grajewski, P., Waśniewski, J. (red.) (2016). *Pespektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Hammer, M. (2009). *Reinżynieria i jej następstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hartley, P. (2002). *Komunikacja w grupie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Król, H., Ludwicyński, A. (red.) (2006). *Zarządzanie zespołami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Lisiński, M., Wróbel, M. (red.) (2016). *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu.
- Miszczak, A., Walasek, J. (2015). Wybrane czynniki motywujące pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej w Warszawie*, 1 (13), 52–70.
- Mroziewski, M. (2006). *Style kierowania i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Niestrój, R. (red.) (2014). *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu .
- Robbins, S.P. (2002). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Romanowska, M. (2001). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Sajkiewicz, A. (red.) (2000). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Swół, R. (2012). Struktura organizacyjna we współczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej*, 3, 212–223
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Whiddett, S. (red.) (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wziątek-Staško, A. (red.) (2014). *Kapitał ludzki wobec wyzwań współczesności*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND THE MANAGERIAL ROLE IN MOTIVATING EMPLOYEES

Abstract

In the article are presented theoretical assumptions pertain to human resource management. Mechanisms affecting employee's motivation are introduced as well as general outline of good practice in human resource management. Showing the issues can be helpful in achieving success and obtaining competitive advantage for organisation management thanks to using adequate administration strategy.

Translated by Kamila Marzec

Keywords: management, human resource, management mechanisms, to motivate

JEL codes: M1, M12, M51, M54

Cytowanie

Wystalski, A. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach a rola kierowniczka w motywowaniu pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 121–130. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-11.