

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	8
ANNA MIKOŁAJCZYK ,POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA.....	11
I.OGÓLNY ZARYS PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	11
Wstęp.....	11
1.Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.....	11
2.Cele oraz zakres zarządzania zasobami ludzkimi	16
3. Elementy polityki kadrowej.....	21
Podsumowanie.....	26
BIBLIOGRAFIA	26
MILENA GRZEGORCZYK, SŁAWOMIR KOZIEŁ, UNIWERSYTET ZIELONOGÓRSKI	27
II.DEPRESJA JAKO SKUTEK SPOŁECZNY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE	27
1.Charakterystyka organizacji współczesnych i zarządzania zasobami ludzkimi.....	27
Wstęp	27
2.Charakterystyka organizacji współczesnych i zarządzania zasobami ludzkimi.....	28
2.Specyfika prekariatu.....	32
2.Zagrożenia występujące przy zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	35
2.Jakość życia pracownika a depresja i samobójstwo	38
Podsumowanie.....	41
Literatura	43
GRZEGORZ MORAWSKI, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	44
III.WYKORZYSTANIE FRANCZYZY W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA ..	44
Wstęp	44
1.Franczyza jako strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa.....	45
1.Wykorzystanie wskaźnika Ekonomicznej Wartości Dodanej do pomiaru wartości spółek francyzodawców	48
2.Metodologia i wyniki badań	50
Zakończenie.....	56
Literatura	57
Netnografia.....	58
JUDYTA KABUS, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA.....	58
IV.SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE JAKO CZYNNIK ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIAST.....	59
Wstęp	59
1.Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna.....	60
2.Uwarunkowania prawne.....	61
3.Zachęty i ulgi dla inwestorów w specjalnych strefach ekonomicznych.....	64

4.Procedura wejścia do specjalnej strefy ekonomicznej.....	66
5.Rozszerzenie specjalnych stref ekonomicznych o częstochowskie tereny inwestycyjne	67
Podsumowanie.....	71
Bibliografia	71
NETNOGRAFIA	71
TADEUSZ TRĘBACZ, POLITECHNIKA RZESZOWSKA.....	72
V.WYBRANE DETERMINANTY EKONOMICZNE DECYZJI ZAKUPOWYCH	
PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH.....	72
Wstęp.....	72
1.Proces podejmowania decyzji zakupowych	73
2.Czynniki wpływające na decyzje konsumenta	74
3.Badania własne.....	78
3.1.METODYKA BADAŃ.....	78
3.2.ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	79
Podsumowanie.....	85
Literatura	86
SYLWIA KRÓL, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA.....	87
VI.WYBRANE KOSZTY LOGISTYKI MIEJSKIEJ NA PRZYKŁADZIE MIASTA KATOWICE	87
Wstęp.....	87
1.Aktualne przeszkody towarzyszące rozwojowi miast.....	87
2.Istota logistyki miejskiej.....	88
3.Przewoźnictwo osób oraz obsługa komunikacyjna miasta	
jako decydujący składnik logistyki miejskiej.....	89
4.Koszty działalności Komunikacyjnego Związku Komunalnego Górnośląskiego Okręgu	
Przemysłowego w mieście Katowice	
oraz jego dochody w latach 2008 - 2014	90
Podsumowanie.....	99
Literatura	100
JOANNA KADŁUBSKA, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	101
VII.OUTSOURCING W ZARZĄDZANIU LOGISTYCZNYM PRZEDSIĘBIORSTW	101
Wstęp.....	101
1.Istota i pojęcie Outsourcingu.....	102
2.1. Outsourcing w zarządzaniu logistycznym	106
Zakończenie.....	116
Literatura	116
KINGA KOZŁOWSKA, UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU	118
VIII.WPŁYW INNOWACJI NA DYNAMIKĘ ZATRUDNIENIA W POLSCE	118
Wstęp.....	118
1.Innowacje	119
2.Innowacje a dynamika zatrudnienia	124
Zakończenie.....	133
Literatura	134
JUDYTA KABUS, AGATA KIELESIŃSKA,	136
JOANNA NOWAKOWSKA-GRUNT,.....	136
POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	136
IX.INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE	
DANYCH STATYSTYKI PUBLICZNEJ	136

Wstęp	136
1.Czym jest innowacja przedsiębiorstw?	137
3.Innowacyjność polskich firm.....	139
Podsumowanie.....	145
Literatura	146
SYLWIA KRÓL, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	147
X.SELEKTYWNA ZBIÓRKA ODPADÓW	147
Wstęp	147
1.Odpady – istota zagadnienia.....	147
2.Podział odpadów	149
3.Selektywna zbiórka odpadów użytkowych	153
4.Odpady pochodzące z selektywnej zbiórki w odniesieniu do całości odpadów w wybranych województwach.....	155
Podsumowanie.....	157
Literatura	157
Netnografia.....	158
CELINA HABRYKA, UNIwersYTET ROLNICZY W KRAKOWIE	158
XI.OBECNA SYTUACJA ORAZ STRATEGIE ROZWOJU ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII	158
Wstęp	158
1.Wybrane odnawialne źródła energii i ich charakterystyka	160
1. BIOMASA	160
2. ENERGIA Z WODY.....	161
3. ENERGIA Z WNETRZA ZIEMI	162
4.ENERGIA Z WIATRU.....	163
5.Energia ze Stora	165
6.Biopaliwa źródłami energii odnawialnej	166
Zakończenie.....	167
Literatura	168
MARCIN KRÓL, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	169
XII.WPŁYW DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH NA ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ WYŻSZĄ	170
Wstęp.....	170
1. Model uniwersytetu przedsiębiorczego	170
2. Marketing uczelni wyższych.....	173
Zakończenie.....	178
Literatura.....	179
Netnografia.....	179
MICHAŁ CIEŚLA, ANNA KOWALCZYK, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	180
XIII. WPŁYW KOMPETENCJI MIĘKKICH NA ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ	180
Wstęp.....	180
1.Kompetencje miękkie	181
2.Świadomość przedsiębiorców a zrównoważony rozwój.....	185
3.Obszary zrównoważonego zarządzania	186
Podsumowanie.....	190
Bibliografia	191
ARTUR SAWICKI, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA	194
XIV.ODBIORCY WEWNĘTRZNI I ZEWNĘTRZNI W MARKETINGU MIEJSCA	194

Wprowadzenie	194
1.Koncepcja marketingu miejsca	195
2.Odbiorcy działań marketingowych	196
3.Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne.....	196
Podsumowanie.....	203
Literatura.....	204
MICHAŁ CZUBA, UNIWERSYTET ŚLĄSKI W KATOWICACH	205
XV.PODEJŚCIE MARKETINGOWE W BRANŻY USŁUG KOMUNALNYCH W POLSCE	206
Wstęp	206
1. Specyfika usług komunalnych.....	207
2 Istota działalności marketingowej w branży usług komunalnych	208
3. Samowystarczalność gospodarstw domowych w sferze usług komunalnych jako czynnik wpływający na szersze wykorzystywanie marketingu przez firmy świadczące usługi komunalne	211
4.Możliwości praktycznego zastosowania podejścia marketingowego w branży usług komunalnych. Studium przypadku Komunalnego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego Sp z.oo z Białegostoku	213
Zakończenie.....	217
Literatura.....	217
Netnografia.....	218
MICHAŁ CZUBA, UNIWERSYTET ŚLĄSKI W KATOWICACH	219
XVI.MARKETING PARTNERSKI W DZIAŁALNOŚCI FIRM ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI KOMUNALNE W POLSCE.....	219
Wstęp	219
1. Istota marketingu partnerskiego.....	220
2. Model sześciu rynków jako narzędzie kreowania relacji z klientami	223
3. Samowystarczalność klientów jako element przyczyniający się do stosowania marketingu partnerskiego przez firmy oferujące usługi komunalne.	227
4.Możliwości praktycznego zastosowania marketingu partnerskiego w branży usług komunalnych. Studium przypadku firmy Tauron	230
Zakończenie.....	233
Literatura.....	233
Netnografia.....	234

PRZEDMOWA

Monografia stanowi drugi tom badań wielu Autorów z różnych ośrodków akademickich w zakresie gospodarki, zarządzania i szeroko pojętych innowacji. Stanowi zarówno teoretyczne, jak i praktyczne odniesienie do problematyki nauk ekonomicznych.

W pierwszych dwóch rozdziałach podjęto tematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Przez zarządzanie zasobami ludzkimi powinno się rozumieć zbiór działań powiązanych z pracownikami organizacji, ukierunkowanych na uzyskanie celów organizacji, jak również na rozwój pracowników. Pierwszy rozdział definiuje pojęcie oraz określa cele i zakres zarządzania zasobami ludzkimi wraz z opisem optymalnej polityki kadrowej w organizacji. Natomiast celem drugiego rozdziału było przedstawienie korelacji zachodzącej pomiędzy zachorowalnością na depresję, a warunkami pracy wynikającymi z nieodpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz wskazanie społecznych skutków tej zależności.

Trzeci rozdział monografii dotyczy aspektów zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Celem tego rozdziału była chęć ukazania wpływu wykorzystania franczyzowego modelu rozwoju na wartość przedsiębiorstwa. Ze względu na złożoność relacji franczyzowych badanie tego wpływu napotyka wiele ograniczeń i utrudnień. Badanie przeprowadzono na danych empirycznych spółek notowanych na rynku głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzących w skład Indeksu sektora handlu detalicznego, z wykorzystaniem wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej (EVA).

Kolejny blok tematyczny zawierający cztery rozdziały dotyczy gospodarki w miastach. W czwartym rozdziale monografii omówiono specjalne strefy ekonomiczne jako czynnik rozwoju gospodarczego miast. Poddano analizie uwarunkowania prawne funkcjonujące w ramach specjalnych stref ekonomicznych oraz przedstawiono studium przypadku na przykładzie strefy ekonomicznej w Katowicach i Częstochowie. W ramach kolejnego rozdziału przedstawiono ekonomiczne czynniki, które warunkują decyzje zakupowe konsumentów w odniesieniu do produktów żywnościowych. Określono czynniki ekonomiczne odnoszące się do nabywcy, które wpływają na poziom zakupów oraz ich strukturę wartościową. W pracy zwrócono uwagę na proces podejmowania decyzji zakupu dóbr

i usług ze szczególnym uwzględnieniem mikroekonomicznych determinant nabywcy.

W kolejnych dwóch rozdziałach autorzy przedstawili analizę ekonomiczną i znaczenie współczesnego zarządzania w logistyce. Logistyka miejska niesie za sobą koszty komunikacji indywidualnej oraz grupowej. Prawidłowa wizja i analiza opłat komunikacyjnych stanowi podstawę decyzji związanych z uwarunkowaniami wewnątrz zurbanizowanych okręgów. W ramach pracy przedstawiono studium przypadku analizy ekonomicznej dla działalności Komunikacyjnego Związku Komunalnego Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego w mieście Katowice w latach 2008 – 2014. Natomiast kolejny rozdział dotyczy zarządzania logistycznego w sferze prywatnej i przedstawia istotność outsourcingu dla przedsiębiorstw. Współcześnie wiele firm korzysta z usług outsourcingowych. Usługi te wykonywane są przez zewnętrzne podmioty gospodarcze. Głównym powodem korzystania z usług outsourcingowych jest konieczność redukcji kosztów z jednoczesną możliwością przeniesienia odpowiedzialności związanej z wykonywaniem określonych usług lub zadań.

Następne dwa rozdziały podejmują problematykę szeroko pojętych innowacji i ich znaczenia dla gospodarki. W pierwszym z nich celem badań jest poznanie wpływu wzrostu innowacyjności na dynamikę zatrudnienia w Polsce. Jest to istotny problem badawczy, bowiem na rynku pracy obserwuje się brak dopasowania wiedzy, umiejętności i kompetencji potencjalnych pracowników z umiejętnościami i kwalifikacjami, na które występuje zapotrzebowanie w gospodarce. Niedopasowanie to wywołuje szereg niekorzystnych zmian i skutków, przede wszystkim w postaci braku zatrudnienia, co z kolei może powodować frustracje, zmniejszenie dochodów, czy występowanie patologii społecznych. Drugi rozdział przedstawia dane empiryczne dotyczące innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle innych państw europejskich. Dodatkowo ukazuje stosowane metody poszukiwania innowacji oraz znaczenie poszczególnych źródeł informacji w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Bowiem współczesne firmy muszą stawiać czoła ogromnym wyzwaniom, które wynikają z coraz to gwałtowniejszych zmian rynkowych napędzanych przez globalizację i wprowadzanych innowacji.

W ramach następnych dwóch rozdziałów niniejszej monografii podjęto popularną współcześnie tematykę odnawialnych źródeł energii oraz możliwe do wykorzystania w jej produkcji odpowiednie odpady. Celem pierwszego opracowania jest przybliżenie informacji na temat odnawialnych źródeł energii (OZE) na podstawie przeglądu literatury i aktualnych doniesień naukowych. Głównymi celami w zakresie rozwoju odnawialnych źródeł energii w ramach polityki energetycznej Polski do 2030 roku będzie wzrost udziału odnawialnych źródeł energii w finalnym zużyciu energii oraz zwiększenie wykorzystania

biopaliw II generacji. W drugim opracowaniu dokonano klasyfikacji i charakterystyki odpadów, które mogą stanowić źródło energii. Na podstawie danych statystycznych przedstawiono informacje dotyczące selektywnych zbiórek odpadów w wybranych województwach i zbiorczo w całej Polsce. Podjęte tematy mają ogromne znaczenie z jednej strony dla ochrony środowiska, a z drugiej dla gospodarek całego świata, bowiem dostęp do źródeł energii niewątpliwie stanowi jeden z podstawowych czynników rozwoju gospodarczego.

Kolejny blok tematyczny w monografii dotyczy działań marketingowych zarówno w sferze publicznej, jak i prywatnej. W pierwszym z opracowań ukazano znaczenie działań marketingowych na zarządzanie uczelnią wyższą. W kolejnej pracy zwrócono uwagę na istotę i wpływ tzw. kompetencji miękkich na możliwość realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. W następnym rozdziale monografii określono wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców jednostek samorządu terytorialnego w koncepcji marketingu miejsca. Natomiast ostatnie dwa rozdziały w monografii stanowią analizę badawczą dotyczącą stosowanych podejść marketingowych w branży usług komunalnych w Polsce.

Jako redaktor niniejszej monografii wyrażam nadzieję, że wiele przedstawionych zagadnień będzie motywowało do zainteresowania się wybraną tematyką.

Dr inż. Ireneusz Miciuła

I. OGÓLNY ZARYS PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi to stosunkowo nowe podejście do gospodarowania społecznym potencjałem organizacji. Razem z nim fundamentalnym zasobem organizacji są przede wszystkim ludzie. Przez zarządzanie zasobami ludzkimi powinno się rozumieć zbiór działań powiązanych z pracownikami organizacji, ukierunkowanych na uzyskanie celów organizacji, jak również na rozwój pracowników. Głównym przedmiotem zainteresowania zarządzanie zasobami ludzkimi w takowym ujęciu są ludzie, którzy chcą dojść do celów zarówno indywidualnych jak i organizacyjnych (*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red H. Czubasiewicz, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie 2001, s. 11).

1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Termin zarządzania zasobami ludzkimi zaczął pojawiać się w literaturze już na początku lat 70' XX wieku oraz stopniowo zaczął wypierać uprzednio używane pojęcia takie jak m.in. zarządzanie kadrami czy też zarządzanie personelem. Zmiana tej nazwy spowodowana była odmiennym podejściem do zatrudnionych pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi w odróżnieniu od zarządzania

personalem głównie polega na postrzeganiu pracowników w organizacji, jako priorytetowych i cennych zasobów, zaś zarządzanie personelem było kojarzone z administracyjnym stanowiskiem do zatrudnionych pracowników.

Według M. Adamiec oraz B. Kożusznik gospodarowanie zasobami ludzkimi jest strategią oraz praktyka nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także zatrzymywania ich umiejętności w firmie (M. Adamiec, B. Kożusznik, *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2000, s. 18.).

W analogicznym charakterze swoje stanowisko w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi demonstruje H. Król. Pisze on, że „zarządzanie zasobami ludzkimi to aktualna koncepcja realizacji funkcji personalnej danej organizacji, której zadaniem jest pełne dostosowanie cech (m.in. charakteru) zasobów ludzkich do głównych celów organizacji zharmonizowanych z zapotrzebowaniami pracowników, w ustalonych uwarunkowaniach zewnętrznych oraz wewnętrznych” (H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa; Wydawnictwo naukowe PWN 2006, s. 71).

Nieco inne aspekty poruszane są w następnej definicji, która mówi że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to strategiczne oraz spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi elementami organizacji, zatem pracującymi w niej ludźmi, którzy pojedynczo i zbiorowo przyczyniają się do wykonania jej celów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest ustaloną koncepcją zarządzania na płaszczyźnie funkcji personalnej przedsiębiorstw, gdzie zasoby ludzkie postrzega się, jako składnik aktywów organizacji oraz źródło konkurencyjności, wnioskuje się strategiczną integrację spraw kadrowych ze sprawami biznesowymi, dynamiczną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych i budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi do osiągnięcia celów.

Na przestrzeni zeszłego wieku podejście do zarządzania ludźmi przeszło ewolucję wraz z powstaniem zupełnie nowych teorii w dziedzinie organizacji oraz zarządzania, dlatego też możemy wydzielić 3 modele zarządzania ludźmi, czyli model:

- tradycyjny,
- stosunków międzyludzkich,
- zasobów ludzkich.

Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi głównie opiera się na kryteriach naukowej organizacji pracy. Na przesileniu XIX i XX wieku używane było naukowe podejście do odpowiedniego organizowania pracy w celu zwiększenia wydajności wykonywanej pracy. Polegało to przede wszystkim na wdrażaniu najprostszycch oraz najszybszych sposobów wykonywania określonych elementów pracy, opracowanych wedle badań empirycznych. Stosowane podejście opierało się na czterech fundamentalnych zasadach:

1. Naukowej analizy opracowania każdego elementu pracy na określonym stanowisku;
2. Naukowego doboru pracowników adekwatnie do posiadanych predyspozycji i ich szkolenie;
3. Kooperacji kierownictwa oraz podległych mu pracowników celu sprawnego używania opracowanych metod zrealizowania pracy;
4. Prawnie równego podziału pracy oraz odpowiedzialności między kierowników a podległych im pracowników (*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. W. Golnau, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 2004, s. 13.).

Opracowany został sposób graficznej metody planowania, który zezwala w prosty sposób kontrolować proces produkcji w relacji do sugerowanej w kolejnych okresach, m.in. dniach, czy tygodniach. Wprowadzona została jednocześnie oryginalna forma zaliczania wynagrodzeń pracowników, definiowana formułą Ganita. Przewidywała ona wypłatę zapewnionej dniówki pracownikom, którzy nie uzyskali wyników pracy na szczeblu odpowiednio ustalonej normy. Jeżeli natomiast ta norma była przekroczona pracownikom zostawała przyznana około 20% premia.

Kolejne prace badawcze polegały na rejestracji wedle kamer ruchów wykonywanych w trakcie pracy. Celem tego było pozyskanie optymalnego sposobu wykonywania wybranych prac. Starano się uzyskać wzrost wydajności pracy przy znacznie mniejszym zmęczeniu

robotników. Konsekwencją dociekań było stwierdzenie, że wszelkie prace można sprowadzić do 17 fundamentalnych ruchów roboczych.

Na szczególną uwagę zasługują tzw. prawa harmonii oraz prawa optymalnej produkcji. Prawa harmonii odnoszą się do koordynacji pracy zespołowej, która będzie znacznie wydajniej wykonywana wówczas kiedy zostanie zharmonizowana, zatem współpracujące ze sobą jednostki będą dokładnie dobrane, a ich praca oraz praca środków technicznych zostanie odpowiednio skoordynowana w czasie. Zaś prawo optymalnej produkcji mówi, iż dla każdej działalności wytwórczej zawsze jest określony poziom wydajności, przy której indywidualny koszt produkcji jest minimalny.

Reprezentanci modelu tradycyjnego przywiązywali bardzo dużą uwagę do odpowiedniego doboru pracowników, bowiem jest to jeden z fundamentalnych warunków sprawnej organizacji oraz potencjalnych efektów.

W innych badaniach próbowano ustalić związek między wydajnością pracy, a używanym systemem płac tudzież niektórymi warunkami pracy, tj.: liczba oraz ilość przerw w pracy, podawanie darmowych posiłków w czasie pracy, długości dziennego oraz tygodniowego czasu pracy. Wykonywane badania nie wskazywały określonych zależności między analizowanymi wielkościami. Jednak oznaczono jak istotne znaczenie dla wzrostu produktywności pracy posiada społeczne środowisko pracy. Między pracującymi zawiązują się więzi społeczne, co prowadzi do powstania nieformalnych grup powyżej formalnymi strukturami. Członkostwo w grupach nieformalnych daje określonym pracownikom oparcie psychiczne konieczne im do wykonywania codziennych zadań, pokonywania trudności a również wzajemnego wspierania się w przypadku niepowodzeń. Każda z grup ustanawia określone normy postępowania i oczekuje, iż poszczególne osoby będą je używały. Znając normy takiej grupy można na nią efektywnie oddziaływać, w celu uzyskania większej efektywności pracy. Fundamentem trzeciego modelu zarządzania ludźmi, zatem modelu zasobów ludzkich, są twierdzeniem kierunku potencjału ludzkiego, który razem z omówionym uprzednio kierunkiem stosunków między-ludzkich tworzą szkołę behawioralną

w teorii organizacji oraz zarządzania. Koncepcja behawiorystyczna jest pierwszą wielką koncepcją człowieka powstałą w efekcie prac psychologów. Według niej bardzo ważne znaczenie w interpretacji zachowań ludzi zapisuje się czynnikom zewnętrznym. Solidarnie z tą koncepcją człowiek jest układem zewnątrz sterowanym, jego postępowania w całości podlegają kontroli poprzez środowisko zewnętrzne, zatem są reakcjami na bodźce z otoczenia .

W literaturze rozróżniana się również „twarde” oraz „miękkie” stanowisko do zarządzania zasobami ludzkimi. W podejściu tzw. „twardym” uwypukla się aspekt ilościowy, kalkulacyjny tudzież ekonomiczny i uważa się, że to zarządzanie musi przebiegać w tak naturalny sposób, jakby dawało każdego z innych zasobów, będących w pełnej dyspozycji przedsiębiorstwa. Pracownicy natomiast powinni być traktowani jako część wyniku. Oznacza to, iż w procesie doboru zasobów ludzkich decydującym powinien być kryterium kosztów, łączone z ich jakością oraz wydajnością pracy. W czasie pracy zasoby ludzkie muszą być rozwijane oraz spożytkowane w sposób całkowity i ekonomiczny. Toteż podejście „twarde” posiada na celu lepsze wykorzystanie pracowników, zakładając jednocześnie akceptowanie przez nich zbieżności ich interesów z interesami firmy .

Zaś w podejściu „miękkim”, opartym na zwyczajowej szkole stosunków międzyludzkich, kładzie się szczególny nacisk na komunikowanie, motywację oraz przywództwo. Zwolennicy tej wersji uważają, iż pracownicy nie mogą być traktowani, jako jeszcze jeden ze środków nietrwałych, albowiem odróżnia ich to, że potrafią czuć oraz reagować .

Realizacja funkcji personalnej w organizacji formowana jest poprzez wiele czynników, zwanymi uwarunkowaniami gospodarowania zasobami ludzkimi. Wyróżnia się 2 rodzaje uwarunkowań, czyli: Uwarunkowania wewnętrzne budują czynniki zależne od organizacji m.in. strategia organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacji, jak również przedmiot działalności, wielkość zatrudnienia, obowiązki pracowników, przywództwo, poziom techniki oraz technologii .

Uwarunkowania zewnętrzne zaliczają czynniki, które są się poza organizacją. Wyróżnia się bodźce otoczenia bliższego, takie jak m.in.; społeczność lokalną, kupujących, konkurentów, organizacje pracowników oraz pracodawców, urzędy oraz instytucje państwowe. Natomiast do czynników otoczenia dalszego wlicza się uwarunkowania rynkowe, prawne, rynkowe, demograficzne, ekologiczne, kulturowe, społeczne, ideologiczne, postęp naukowo-techniczny oraz uwarunkowania międzynarodowe.

2.CELE ORAZ ZAKRES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Celem zarządzania zasobami ludzkimi staje się dążenie do stanu, gdzie zespół czynników tj. np. tradycja, styl pracy, struktury organizacyjne, jak również jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych, zbliża spółkę do upragnionego sukcesu . Aby to osiągnąć, podejmuje się szereg działań, które zmierzają do uzyskania celów organizacji przy jednoczesnym rozwoju pracowników. Celem bezpośrednim staje się ukształtowanie sprawnego personelu i pobudzanie go do właściwych zachowań. Prowadzi to w efekcie do właściwej oraz szybkiej realizacji zadań organizacji a także zaspokojenie potrzeb zatrudnionych osób.

W ogólnym ujęciu cele zarządzania zasobami ludzkimi posiadają wymiar sprawnościowy i humanistyczny (społeczny). Wymiar sprawnościowy interpretuje się, jako dążenie firmy do uzyskania określonej pozycji rynkowej, lokaty w branży, osiągnięcia zaplanowanego formatu produkcji, sprzedaży, zysku, zaś z drugiej strony, jako podjęcie poprzez nie wysiłku organizacyjnego oraz wsparcie finansowe dla pracowników wedle rozwoju i wzbogacania ich kwalifikacji a także zaangażowania w pracy, które są jednym z bardzo ważnych warunków konkurencyjności.

Wymiar humanistyczny celów ZZL powinno się wiązać z podmiotowym podejściem do ludzi w danej organizacji, stwarzaniem poprzez pracodawcę właściwych warunków do ich rozwoju zawodowego

oraz osobowego, budowaniem odpowiedniej atmosfery i stosownego klimatu obywatelskiego w miejscu pracy, sprzyjającego kooperacji, itd.

Fundamentalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zupełne umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia sukcesu za pomocą zatrudnionych ludzi, a cel ten przekłada się na poniższe cele szczegółowe:

- zagwarantowanie usług wspierających cele przedsiębiorstwa oraz stanowiących element procesu gospodarowania organizacją,
- pozyskanie oraz zatrzymanie w organizacji wykwalifikowanych jak również dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie oraz rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi, za pomocą zapewniania im szkoleń i stabilnych szans rozwoju,
- utworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych oraz harmonijnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą zaś pracownikami,
- stwarzanie warunków sprzyjających pracy zespołowej oraz elastyczności,
- pomaganie organizacji w zachowaniu równowagi oraz przystosowywaniu się do potrzeb różnorodnych grup interesów,
- zagwarantowanie właściwej oceny i właściwego nagradzania swoich pracowników i menedżerów za dopomożenie oraz efekty ich pracy,
- uwzględnianie kontrastów w potrzebach poszczególnych osób oraz grup pracowników,
- zapewnienie wszelkim pracownikom i menedżerom równorzędnych szans,
- przyjęcie etycznych miar zarządzania pracownikami, przede wszystkim opierających się na dbałości o ludzi, sprawiedliwości oraz przejrzystości,
- utrzymanie jak również poprawa fizycznej i psychicznej kondycji pracowników .

Osiągnięcie wymienionych wyżej celów zarządzania zasobami ludzkimi zezwala na wzmacnianie cech oczekiwanych współcześnie od konkurencyjnego firmy, tj.:

- orientacji na klientów,
- formowanie się kapitału ludzkiego,

- dynamizmu działań,
- koncentracji na wartościach,
- elastyczności konstrukcji organizacyjnych,
- profesjonalnych kompetencji,
- zminiaturyzowanego systemu kierowania.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi będzie efektywnie wypełniało funkcję wspierania celów wykonywanych przez przedsiębiorstwa, jeśli będzie się ono opierać się na poniższych zasadach:

1. Menedżerowie oraz pracownicy powinni być faktycznie, zaś nie deklaratywnie

traktowani, jako najistotniejszy zasób i zarazem kapitał wszystkich organizacji. To od ich kompetencji i motywacji zależy w sporej mierze konkurencyjność firmy.

2. Przedsiębiorstwo musi posiadać wewnątrznie spójną i elastyczną strategię. Ze strategii ogólnej wynikać musi strategia personalna i efektywnie ją wspomagać.

Realizację zamierzeń oraz celów strategicznych, ustalonych w planie strategicznym, natomiast powinno podtrzymywać zarządzanie zasobami ludzkimi.

3. Podłożem dla gospodarowania tymi zasobami jest kultura organizacyjna, a w szczególności system wartości oraz norm kształtujących tożsamość firmy, jako organizacji a także postawy i zachowania pracowników. Odpowiedzialność za formowanie tych wartości znajduje się na kierownictwie firmy.

4. Warunek najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich to połączenie celów pracodawcy z interesami pracowników, uwarunkowane na współdziałaniu oraz właściwym pobudzaniu zaangażowania, zaś nie środkach przymusu.

5. Istnieje wiele „ośrodków” odpowiedzialności za gospodarowanie zasobami ludzkimi w firmie: naczelne kierownictwo, zatem zarząd, menedżer personalny a także każdy kierownik. Najistotniejszym zadaniem naczelnego kierownictwa na tej płaszczyźnie jest zagwarantowanie odpowiednich zdolności organizacyjnych, finansowych, personalnych dla przygotowania oraz realizacji stosownej strategii

personalnej. Menedżer personalny odpowiada za stworzenie oraz realizację takiej strategii, jak również jest odpowiedzialny za kreowanie i wewnętrzny układ rozwiązań oraz systemów motywowania, zarządzania rozwojem pracowników.

6. Zadaniem menedżera personalnego jest jednocześnie pomoc i konsultacja wewnętrzne na szczeblu rozwiązywania problemów społecznych w firmie.

7. Proponowane rozwiązania oraz narzędzia kadrowe muszą być skonstruowane możliwie jak najprościej, by można je było łatwo zastosować firmie .

Cele zarządzania zasobami ludzkimi mogą zaliczać:

- podwyższenie kompetencji pracowników w stosunku do wymagań ich stanowisk w celu polepszenia obsługi klienta, zmniejszenia ilości odpadów czy wyeliminowania błędów;
- budowanie zaangażowania oraz wydajności osób zatrudnionych poprzez wprowadzenie w całej spółce spójnego sposobu podejścia do gospodarowania efektywnością, aby obniżyć koszty produkcji, spowodować wzrost sprzedaży bądź zmniejszyć kres reakcji na pytanie klienta;
- rozwijanie bardziej kreatywnej załogi poprzez wdrażanie nowych procesów komunikacji, aby uzyskać większą innowacyjność we wdrażaniu nowych produktów i szybsze rozwiązywanie problemów;
- zmniejszenie ilości defektów poprzez realizację programów opartych na kompetencjach behawioralnych;
- wzrost wydajności i obniżenie ilości odpadów poprzez wdrożenie nowego systemu wynagradzania;
- zmniejszenie absencji poprzez wprowadzenie kar oraz nagród w systemie wynagradzania za czas choroby i urlopów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zalicza planowanie zatrudnienia, dobór ludzi do pracy (rekrutacja oraz selekcja), adaptacje zawodową, ocenianie pracowników jak również menedżerów, ich motywowanie, szkolenia oraz rozwój, jak również formowanie właściwych stosunków międzyludzkich w organizacji, a w szczególności pomiędzy kadrą kierowniczą zaś

pracownikami (Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007, s. 14).

W gospodarowaniu zasobami ludzkimi wykorzystuje się bardzo wiele różnych metod, technik oraz narzędzi z dziedziny zarządzania, socjologii pracy, psychologii społecznej, ergonomii jak również analizy ekonomicznej. Do najczęściej stosowanych narzędzi tworzących instrumentarium gospodarowania zasobami ludzkimi należy wliczyć:

- analizę pracy,
- metody planowania zatrudnienia,
- metody oraz techniki rekrutacji/selekcji pracowników,
- systemy okresowych ocen pracowniczych,
- rachunek kosztów pracy,
- analizy przypadków,
- systemy motywowania pracowników oraz menedżerów,
- wartościowanie pracy,
- techniki doształceń,
- analizę czynników wydajności pracy,
- programy rozwoju wszystkich pracowników,
- formy organizacji czasu pracy,
- analizy wskaźnikowe,
- systemy emerytalno-rentowe,
- regulaminy pracy,
- postaciach partycypacji pracowniczej,
- regulaminy wynagradzania oraz premiowania,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- systemy informacji kadrowej (Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007, s. 25).

Sposoby oraz zakres wykorzystania narzędzi zarządzania zasobami ludzkim uzależniony jest w dużej mierze od wielkości firmy, możliwości finansowych, organizacyjnych, zwyczaju, doświadczeń, wiedzy oraz nastawienia ds. personalnych naczelnego kierownictwa.

Wspominane wcześniej metody, systemy operacyjne oraz narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi powinny być właściwie skonstruowane i dostosowane do zapotrzebowań podmiotów, które je wykorzystują, jak

również specyfiki konkretnego firmy. Ze względu na ciągłe zmiany, jakie zachodzą we współczesnych organizacjach oraz ich otoczeniu, wymagają one jednocześnie stałej aktualizacji i modyfikacji, zaś często zastępowania nowymi rozwiązaniami.

3. ELEMENTY POLITYKI KADROWEJ

Polityka kadrowa jest to kształtowanie spraw pracowniczych, czyli: stanu struktury zatrudnienia i przedsięwzięć odnoszących się do szkolenia, rozwoju pracowników i pozyskiwania nowych miejsc pracy. Polityka kadrowa zalicza bardzo różne dziedziny działań w firmie. Firmy, które budują dopiero własny, formalny system gospodarowania zasobami ludzkimi, bardzo często decydują się na wprowadzanie wyłącznie niektórych elementów, dodając następne wtedy, kiedy mają pewność, że uprzednie działają poprawnie. Często bardzo wysokie koszty wprowadzenia niektórych narzędzi tj. system ocen czy system motywacyjny powodują, iż firmy ostrożnie podchodzą do budowania polityki kadrowej.

Główne dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi zawierają się cyklu, w jakim jest ono wykonywane w różnych organizacjach. Cykl taki nazywany jest procesem kadrowym, jako iż obrazuje ciągłość działań kadrowych oraz ich wzajemną zależność.

Wynika z tego, iż pierwszym etapem do startu działań jest zaplanowanie przyszłych zapotrzebowań kadrowych. Przedmiotem tej fazy ustalenie pożądanej wielkości oraz struktury zatrudniania, czyli liczby potrzebnych pracowników o konkretnych kompetencjach. Planowanie zatrudnienia posiada na celu zapewnienie firmie odpowiedniej liczby pracowników o stosownych cechach, na stosownych stanowiskach pracy, we właściwym czasie. Prowadzi się je, by zabezpieczyć organizację przed niedostatkiem zasobów ludzkich koniecznych do realizacji wyznaczonych

celów, a także żeby nie dopuścić do zwiększenia kosztów pracy przez nadmiar pracowników. Następnym etapem tego procesu jest rekrutacja, zatem proces znajdowania oraz przyciągania dostatecznie dużej, dla celów doboru liczby kandydatów na jeszcze nieobsadzone stanowiska pracy. Proces taki powinien być tak przygotowany, by zachęcał właściwych kandydatów, zaś eliminował tych którzy nie wypełniają wymagań sformułowanych poprzez pracodawcę.

Można wyszczególnić kilka rodzajów rekrutacji wedle na różne kryteria. Biorąc pod uwagę rodzaj rynku pracy można wyszczególnić:

- Rekrutację wewnętrzną, zatem spośród pracowników firmy, ma miejsce na zasadzie przemieszczeń wewnętrznych oraz często wymaga dokonania przekwalifikowania danego pracownika w skutek zmiany zadań na nowym stanowisku pracy.

Przymiotem rekrutacji z własnych zasobów jest głównie to, iż zarówno firma, jak i kandydat dysponują wiedzą o samym sobie. Obecne wyniki pracy, opinie współpracowników zezwalają trafnie ocenić mocne oraz słabe strony kandydata. W konsekwencji zradza się mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy selekcji. Pracownik dobrze zna zakład pracy, stosunki międzyludzkie tam obecne, wszystkie istotne trudności oraz niedomagania organizacyjne. Taka znajomość firmy powoduje, iż wymagany czas adaptacji na danym stanowisku nie jest za długi.

Rekrutacja wewnętrzna posiada także pozytywny wpływ na zmotywowanie pracowników. Stwarzanie pierwotnej drogi awansu zawodowego, wypełnienie oczekiwań, poczucie stabilności oraz pewności wśród załogi podtrzymuje dobry klimat zaufania jak również pobudza do lepszej, produktywniejszej pracy. Do przymiotów rekrutacji wewnętrznej wliczyć można również pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracownika poprzez przeniesienie go na inne stanowisko, wyjątkowo gdy firma inwestowała w podnoszenie tychże kwalifikacji. Istotnym dobrodziejstwem pozyskiwania personelu z wew. rynku pracy są również stosunkowo niskie koszty rekrutacji oraz adaptacji. Rekrutacja ta pociąga również za sobą zjawisko zwane „efektem domina” bądź „efektem falowania”, które urzeczywistnia się, gdy awansowany

pracownik opuszcza obecne stanowisko, ujawnia wolny etat, który musi objąć jakiś inny pracownik. Efekt domina, polega zatem na konieczności równoczesnego uzyskiwania pracowników na kilka stanowisk, oczekuje większych nakładów pracy i ponoszenia dodatkowych kosztów oraz może być przerwany wdrożeniem na kolejne wolne stanowisko kandydata z zew. rynku pracy.

Rekrutację wewnętrzną podzielić można jeszcze w zależności od jawności zasad oraz kryteriów wyboru kandydatów na m.in.:

- rekrutację otwartą, która znamionuje się przekazywaniem danych o wolnych stanowiskach pracy wszelkim pracownikom firmy w postaci ogłoszeń wewnętrznych, zaś każdy pracownik, który posiada odpowiednie kwalifikacje, może stawiać swoją kandydaturę.

- rekrutację zamkniętą, polega na nie podawaniu do wszystkich informacji o wolnym stanowisku pracy do wiadomości wszelkim pracownikom organizacji. Zasady oraz kryteria na wolne stanowisko są przekazywane w dość wąskim gronie decydentów.

- Rekrutacja zewnętrzna, zatem rozpoznawanie oraz przyciąganie kandydatów z otoczenia organizacji.

Wybór w takiej rekrutacji dokonywany z o wiele większej puli chętnych, co go znacząco optymalizuje. Poza tym pracownicy spoza firmy stanowią bogate źródło sił i wizji innowacyjnych. Zaś wadą takiego doboru kadr, są głównie wyższe nakłady czasu oraz kosztów, które powinno się ponieść na rekrutację oraz selekcję przyszłych pracowników. Dłuższy jednocześnie jest okres adaptacji do zupełnie nowego stanowiska pracy, bowiem nowi pracownicy nie znają spółki, współpracowników, zwyczajów istniejących w organizacji.

Rekrutacja zewnętrzna może posiadać różny zasięg toteż wyróżnia się m.in.:

- rekrutację szeroką, która głównie polega na kierowaniu poprzez organizację ofert zatrudnienia na szeroki rynek pracy. W tego pokroju rekrutacji stosowane procedury są szablonowe i mało skomplikowane, bo organizacji zależy przede wszystkim na tym, by przy założonych, tj. adekwatnie skalkulowanych kosztach, propozycja pracy dotarła do jak największej liczby kandydatów. Rekrutację tą stosuje się

głównie przy poszukiwaniu pracowników do zrealizowania prac prostych, nie oczekujących specjalnych kwalifikacji.

- rekrutacja wąska (tzw. segmentowa) polega na kierowaniu propozycji zatrudnienia do ustalonego segmentu rynku pracy, zatem do pewnej grupy kandydatów, posiadających wysokie i stosunkowo rzadko obecne kwalifikacje zawodowe. Rekrutację taką stosuje się najczęściej przy szukaniu kandydatów na stanowiska kierownicze oraz specjalistyczne (H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa; Wydawnictwo naukowe PWN 2006, s. 200).

Kolejnym etapem procesu kadrowego jest selekcja, zatem proces oceny przydatności kandydatów oraz wybór jednego z nich, najbardziej odpowiadającego wymaganiom pracodawcy. Selekcji dokonuje się nie wyłącznie do poszukiwań nowego pracownika, lecz również przy awansach już zatrudnionych jednostek. Stosuje się poniższe etapy w procesie selekcji, czyli:

- zapoznanie się z mówioną ofertą kandydata;
- przygotowawcza rozmowa z kandydatem;
- weryfikacja danych przedstawionych poprzez kandydata;
- rozmowa kwalifikacyjna z przyszłym naczelnikiem (*Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, pod red. A. Pocztowski, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna 2005, s. 34).

Metody selekcji można rozdzielić na pięć kategorii, czyli:

- analiza dokumentów, do których wlicza się: podanie o pracę (m.in. list motywacyjny), życiorys, świadectwa oraz dyplomy, referencje, świadectwa pracy jak również świadectwa zdrowia;
- wywiady (m.in. rozmowy kwalifikacyjne);
- testy selekcyjne, jest to metoda która pozwala ustalić cechy kandydata bądź pracownika tj. zdolności predyspozycje czy też umiejętności;
- centrum oceny, polega głównie na wszechstronnym, kompleksowym dociekaniu predyspozycji kandydatów, zaś jej podstawowym celem jest wyszukanie z grupy osób, ubiegających się o identyczne stanowisko pracy, jednej bądź kilku najlepiej spełniających stawiane oczekiwania.
- niekonwencjonalne techniki selekcji, do których wlicza się m.in. grafologię, astrologię oraz poligraf (m.in. wariograf) (H. Król,

A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa; Wydawnictwo naukowe PWN 2006, s. 210).

Po selekcji następuje adaptacja, zatem wprowadzenie do pracy, jest to proces przystosowania zupełnie nowego pracownika do stanowiska oraz środowiska pracy, którego celem jest zagwarantowanie sprawnego działania w obszarze zawodowym oraz społecznym.

W całym procesie adaptacji chodzi o to, by pracownik z jednej strony dopasował się do treści oraz warunków pracy na przydzielonym mu stanowisku, dokładnie poznał jego miejsce w całej strukturze organizacyjnej, organizację pracy w spółce, z drugiej natomiast poznał i zaakceptował normy, wartości oraz zasady obowiązujące w całej organizacji tudzież jego zespole pracowniczym. W okresie pracy zatrudnieni pragną rozwijać indywidualne umiejętności bądź zdarza się, iż zmiany w spółce wymagają zupełnie nowych umiejętności od aktualnych pracowników. To oznacza zapotrzebowanie definiowania potrzeb szkoleniowych i przeprowadzania takich przeszkoleń, które przyczynią się do znacznie lepszej pracy oraz wyższej motywacji.

Koniecznym elementem polityki kadrowej jest także system ocen pracowniczych. Przyczynia się on do wyrobienia przejrzystych reguł wynagradzania, do stworzenia możliwości awansu, czy do definiowania potrzeb szkoleniowych tam, gdzie operatywność jest niedostateczna. Wynikiem ocen są awanse lub rotacje - wszystkie zmiany w obsadzie stanowisk pracy. Ocenianie pracowników jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi a tym samym powinno być ściśle związane z polityką personalną firmy. Jest również stałym elementem funkcjonowania wszelkich organizacji. Z ocenianiem spotykamy się w procesie rekrutacji, przez cały okres zatrudnienia, aż do chwili odejścia pracownika z firmy, gdy wystawia mu się opinię.

W praktyce strategii kadrowej okazuje się, iż pracownicy odchodzą na emerytury ewentualnie do innych firm, uwalniając obecnie zajmowane stanowiska. Jeżeli planowanie zasobów było zrealizowane w długoterminowej perspektywie i z ujęciem możliwości odejścia wszelkich pracowników, sytuacje takie nie pojawiają się trudności - plan zasobów da odpowiedzi, jak radzić sobie z luką pracownika na

konkretnym stanowisku. W artykule tym wymieniano na istotę zarządzania zasobami ludzkimi oraz na elementy polityki kadrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi głównie polega na umiejętnym wykorzystaniu potencjału wszystkich pracowników w firmie. Odpowiednio zmotywowany personel to jeden z najistotniejszych czynników przyczyniających się do wykonania celów biznesowych. Obecne zarządzanie zasobami ludzkimi posiada kompleksowy charakter i obejmuje bardzo wiele obszarów zadaniowych, wszelkie procesy decyzyjne, metody komunikowania się w organizacji i regulacje prawne. Bardzo ważnym elementem w procesie gospodarowania zasobami ludzkimi jest właściwe motywowanie pracowników do pracy.

PODSUMOWANIE

W praktyce strategii kadrowej okazuje się, iż pracownicy odchodzą na emerytury ewentualnie do innych firm, uwalniając obecnie zajmowane stanowiska. Jeżeli planowanie zasobów było zrealizowane w długoterminowej perspektywie i z ujęciem możliwości odejścia wszelkich pracowników, sytuacje takie nie pojawiają się trudności - plan zasobów da odpowiedzi, jak radzić sobie z luką pracownika na konkretnym stanowisku. W artykule tym wymieniano na istotę zarządzania zasobami ludzkimi oraz na elementy polityki kadrowej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi głównie polega na umiejętnym wykorzystaniu potencjału wszystkich pracowników w firmie. Odpowiednio zmotywowany personel to jeden z najistotniejszych czynników przyczyniających się do wykonania celów biznesowych. Obecne zarządzanie zasobami ludzkimi posiada kompleksowy charakter i obejmuje bardzo wiele obszarów zadaniowych, wszelkie procesy decyzyjne, metody komunikowania się w organizacji i regulacje prawne. Bardzo ważnym elementem w procesie gospodarowania zasobami ludzkimi jest właściwe motywowanie pracowników do pracy.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamiec M, Kożusznik B, *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2000,
2. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red H. Czubasiewicz, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie 2001,
3. Król H, Ludwicyński A, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa; Wydawnictwo naukowe PWN 2006,
4. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. W. Golnau, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 2004,
5. Zajac Cz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007.

MILENA GRZEGORCZYK, SŁAWOMIR KOZIEŁ,
UNIWERSYTET ZIELONOGÓRSKI

II. DEPRESJA JAKO SKUTEK SPOŁECZNY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI WSPÓŁCZESNYCH I ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę w procesie pracy. Ma ono znaczenie nie tylko dla pracodawcy oraz pracownika, ale dla całego społeczeństwa. Stosunki pracy konstruują bowiem relacje oraz wartości społeczne, te zaś korelują z zadowoleniem, satysfakcją i zdrowiem człowieka, który zatrudniony jest w przedsiębiorstwie. Od tego, jakie cele przyświecają zarządzającym zależy w dużej mierze szeroko rozumiana kariera jednostki. Jednakże rozwój społeczeństw nowoczesnych często kierunkuje współczesnych przedsiębiorców