

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

ZBIGNIEW PAWLAK

ISBN: 978-83-7561-166-3
format 165/235, oprawa miękka
liczba stron: 539
cena: 64,90 zł



Podręcznik wprowadza w podstawowe zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie. W przystępny sposób scharakteryzowano w nim system zarządzania zasobami ludzkimi, głównie pod kątem takich funkcji, jak: analiza pracy, wartościowanie pracy, planowanie zasobów ludzkich, analiza zasobów ludzkich, dobór, kształcenie i szkolenie, ocenianie, wynagradzanie, rozwój indywidualny, kształtowanie warunków pracy, zbiorowe stosunki pracy wraz z partycypacją pracowniczą, zwalnianie i system informacji personalnej.

Książka powstała na bazie studiów oraz doświadczeń dydaktycznych i doradczych autora. Jej zaletą jest prezentacja problematyki zasobów ludzkich i zarządzania nimi w kontekście obowiązujących w Polsce uregulowań prawnych oraz rynku pracy. Ważny atut stanowi także praktyczne ujęcie – systemy, procesy, procedury i narzędzia rozpatrywane są pod kątem ich użyteczności w rzeczywistych warunkach firm o różnej wielkości i charakterze. Publikacja jest adresowana do szerokiego kręgu odbiorców: studentów, praktyków zarządzania, w tym zwłaszcza osób zajmującym się zawodowo sprawami personalnymi, doradców personalnych oraz wszystkich zainteresowanych problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

O AUTORZE

Zbigniew Pawlak – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania naukowo-badawcze: organizacja i zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, projektowanie i zmiany organizacyjne, konsulting w zarządzaniu, zarządzanie w sporcie i turystyce. Autor i współautor ponad 160 publikacji (w tym kilkudziesięciu książek). Wykładowca na studiach podyplomowych oraz szkoleniach dla konsultantów i kadr kierowniczych. Prezes zarządu firmy Management Consulting Centre PARTNER sp. z o.o. Doradzał zarządom wielu przedsiębiorstw i grup kapitałowych, w tym: PKN Orlen S.A., Grupa Lotos S.A., Poczta Polska S.A., TP S.A., PKP S.A., PGE S.A., Tauron S.A. i in.

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi	11
1.1. Ewolucja funkcji personalnej	11
1.2. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie	22
1.2.1. Pojęcie zasobów ludzkich	22
1.2.2. Formy zatrudnienia	27
1.2.3. Modele zatrudnienia	30
1.3. System zarządzania zasobami ludzkimi	33
1.3.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi	33
1.3.2. Polityka personalna	36
1.3.3. Funkcje i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi	38
1.3.4. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi	41
1.3.5. Modele organizacji zarządzania zasobami ludzkimi	48
Rozdział 2. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi	51
2.1. Przegląd ogólny uwarunkowań	51
2.1.1. Uwarunkowania wewnętrzne	52
2.1.2. Uwarunkowania otoczenia bliższego	55
2.1.3. Uwarunkowania otoczenia dalszego	59
2.2. Uwarunkowania rynkowe	65
2.2.1. Istota i elementy rynku pracy	65
2.2.2. Równowaga i nierównowaga na rynku pracy	69
2.2.3. Polityka, instytucje, usługi i instrumenty rynku pracy w Polsce	76
2.3. Uwarunkowania prawne	95
2.3.1. Pojęcie i funkcje prawa pracy	95
2.3.2. Źródła i zasady prawa pracy w Polsce	96
Rozdział 3. Analiza pracy	105
3.1. Praca, stanowisko pracy i proces pracy	105
3.2. Istota i przebieg analizy pracy	109
3.3. Proces analizy pracy	110
3.4. Metody analizy pracy	116
3.5. Wykorzystanie wyników analizy pracy	121

Rozdział 4. Wartościowanie pracy	123
4.1. Istota i cele wartościowania pracy	123
4.2. Metody wartościowania pracy	124
4.3. Proces wartościowania pracy	134
4.4. Wykorzystanie wyników wartościowania pracy	138
Rozdział 5. Analiza zasobów ludzkich	145
5.1. Istota, rodzaje i zakres analiz zasobów ludzkich	145
5.2. Analiza struktury zasobów ludzkich	149
5.3. Analiza płynności i stabilności zasobów ludzkich	151
5.4. Analiza produktywności, efektywności i kosztów pracy	155
5.4.1. Analiza produktywności pracy	155
5.4.2. Analiza efektywności pracy i wynagrodzeń	156
5.4.3. Analiza kosztów pracy	157
5.5. Inne obszary prowadzenia analiz zasobów ludzkich	160
5.6. Pomiar kapitału ludzkiego	163
Rozdział 6. Planowanie zasobów ludzkich	171
6.1. Pojęcie, cele i rodzaje planowania zasobów ludzkich	171
6.2. Proces planowania zasobów ludzkich	175
6.3. Metody planowania zasobów ludzkich	180
6.3.1. Metody planowania popytu na zasoby ludzkie	182
6.3.2. Metody planowania podaży zasobów ludzkich	186
6.3.3. Metody bilansowania popytu i podaży zasobów ludzkich	188
6.4. Strategiczne a operatywne planowanie zasobów ludzkich	189
6.4.1. Strategiczne planowanie zasobów ludzkich	189
6.4.2. Operatywne planowanie zasobów ludzkich	192
Rozdział 7. Dobór pracowników	195
7.1. Istota doboru	195
7.2. Rekrutacja	197
7.2.1. Istota i procedura rekrutacji	197
7.2.2. Rekrutacja ze źródła wewnętrznego	200
7.2.3. Rekrutacja ze źródła zewnętrznego	202
7.3. Selekcja	211
7.3.1. Istota i procedura selekcji	211
7.3.2. Kryteria badania i oceny kandydatów	213
7.3.3. Metody badania przydatności kandydatów	217
7.4. Kompleksowe metody doboru	225
7.4.1. Metoda ośrodków oceny i ośrodków rozwoju	225
7.4.2. Dobór przez firmy doradcze	229
7.4.3. Dobór konkursowy i postępowania kwalifikacyjne	235
7.5. Przyjmowanie do pracy	239
7.5.1. Przebieg procesu przyjmowania do pracy	239
7.5.2. Treść i nawiązanie stosunku pracy	242
7.6. Adaptacja pracownicza	246

Rozdział 8. Kształcenie i szkolenie	255
8.1. Pojęcie kształcenia i szkolenia	255
8.2. Obowiązki pracodawcy w dziedzinie kształcenia pracowników	258
8.3. Proces szkolenia	261
8.4. Metody kształcenia i szkolenia	266
8.4.1. Zasady i metody	266
8.4.2. Wybrane metody szkolenia w miejscu pracy	270
8.4.3. Wybrane metody szkolenia poza miejscem pracy	278
8.5. Formy szkolenia	285
8.6. Środki dydaktyczne	289
Rozdział 9. Ocenianie	293
9.1. Istota i proces oceniania	293
9.2. System oceniania pracowników	296
9.2.1. Cele (funkcje) oceny	296
9.2.2. Podmiot oceniany i podmiot oceniający	298
9.2.3. Kryteria oceny	300
9.2.4. Metody oceny	302
9.2.5. Narzędzia oceny	306
9.3. Rodzaje ocen	307
9.3.1. Oceny bieżące	307
9.3.2. Oceny okresowe	308
9.3.3. Oceny incydentalne	314
9.4. Błędy oceniania	315
9.5. Zasady oceniania	317
Rozdział 10. Wynagradzanie i inne świadczenia	321
10.1. Pojęcie i rodzaje wynagrodzeń	321
10.2. Funkcje wynagrodzeń	327
10.3. Wynagrodzenia finansowe i świadczenia pieniężne	329
10.3.1. Pojęcie płacy	329
10.3.2. Formy płac	331
10.3.3. Składniki płacy	335
10.3.4. Wynagrodzenia bieżące pozapłacowe i dochody odroczone	342
10.3.5. Świadczenia pieniężne	344
10.4. Wynagrodzenia pozafinansowe i świadczenia niepieniężne	345
10.4.1. Wynagrodzenia pozafinansowe	345
10.4.2. Świadczenia niepieniężne	347
10.5. Systemy wynagradzania	349
Rozdział 11. Rozwój indywidualny	357
11.1. Tworzenie rezerwy kadrowej	357
11.2. Planowanie sukcesji	362
11.3. Awansowanie	365
11.4. Zarządzanie karierami	370

Rozdział 12. Kształtowanie warunków pracy	379
12.1. Bezpieczeństwo i higiena pracy	379
12.1.1. Zagrożenia w pracy i ich źródła	379
12.1.2. Obowiązki firmy w zakresie bhp i nadzór zewnętrzny nad bhp	381
12.1.3. Wypadki przy pracy i choroby zawodowe	394
12.1.4. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	403
12.2. Zarządzanie czasem pracy	408
12.2.1. Pojęcie czasu pracy	408
12.2.2. Norma i wymiar czasu pracy	411
12.2.3. Elementy zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie	415
12.3. Kształtowanie porządku w firmie	424
Rozdział 13. Zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza	433
13.1. Istota zbiorowych stosunków pracy	433
13.2. Zawieranie układów zbiorowych	439
13.2.1. Rodzaje, funkcje i treść układów zbiorowych	440
13.2.2. Procedura zawierania układu zbiorowego	443
13.3. Rozwiązywanie sporów z pracownikami	449
13.3.1. Rozwiązywanie sporów indywidualnych	450
13.3.2. Rozwiązywanie sporów zbiorowych	454
13.4. Partycypacja pracownicza	464
13.4.1. Partycypacja w zarządzaniu	464
13.4.2. Partycypacja finansowa	473
13.4.3. Partycypacja w kapitale przedsiębiorstwa	475
Rozdział 14. Zwalnianie	481
14.1. Istota i rodzaje zwolnień	481
14.2. Rozwiązanie stosunku pracy	483
14.3. Zwyczajne zwolnienie indywidualne	486
14.4. Zwolnienia grupowe	490
14.5. Zwalnianie monitorowane (outplacement)	493
Rozdział 15. System informacji personalnej	503
15.1. Pojęcie i klasyfikacja informacji personalnych	503
15.2. Istota i elementy systemu informacji personalnej	507
15.3. Postępowanie z aktami osobowymi	510
Bibliografia	515
Indeks rzeczowy	527

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Ewolucja funkcji personalnej

Każda organizacja, aby realizować swoje cele, musi pozyskiwać ludzi, których wynagradza za pracę, szkoli, ocenia, a gdy są niepotrzebni – rozwiązuje z nimi współpracę. Działania te składają się na **funkcję personalną**, zaliczaną do kluczowych funkcji każdej organizacji obok produkcyjnej, handlowej, finansowej. Specjaliści dzielą rozwój funkcji personalnej na kilka faz, w ramach których dominowały specyficzne podejścia (modele funkcji personalnej):

1. Trzy fazy rozwoju funkcji personalnej – operacyjną, taktyczną, strategiczną – wyróżniane ze względu na miejsce i rolę komórek kadrowych w strukturze organizacyjnej firm wymienia np. M. Rybak [Juchnowicz (red.) 2000, s. 28];
2. Trzy modele odpowiadające kierunkom w nauce o zarządzaniu wyróżnia T. Listwan: model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich, model zasobów ludzkich [Listwan (red.) 2010, s. 19–21];
3. Trzy modele – tradycyjny, stosunków międzyludzkich, zasobów ludzkich – wyodrębnia A. Poczowski [Poczowski 2003, s. 20], wskazując dodatkowo na kolejne trendy, jakie ujawniły się w ramach ostatniego modelu (biurokratyzację, instytucjonalizację, humanizację, ekonomizację, przedsiębiorczość wewnętrzną i zewnętrzną, tworzenie wartości);
4. Cztery fazy – administrowanie personelem, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem społecznym – wymienia T. Oleksyn [Oleksyn 2001, s. 146–150];
5. Pięć faz – zerową, operacyjną, taktyczną, strategiczną i przyszłościową – wyróżnia H. Król [Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 46–47], wskazując równocześnie na pięć modeli realizacji funkcji personalnej: tradycyjny, stosunków współdziałania, behawioralny i humanistyczny, zasobów ludzkich, kapitału ludzkiego.

Nawiązując do przedstawionych wyżej koncepcji, przyjmujemy czterofazowy proces rozwoju funkcji personalnej, dodając do niego fazę przednaukową, tj. okres

przed pojawieniem się nauki o zarządzaniu. Proponowana niżej chronologia obejmuje zatem pięć faz w rozwoju funkcji personalnej przedsiębiorstwa:

- faza I – przednaukowa – do końca XIX w.,
- faza II – administrowanie personelem – od końca XIX w. do lat 30. XX w.,
- faza III – zarządzanie stosunkami międzyludzkimi – od lat 30. do końca lat 50.,
- faza IV – zarządzanie personelem – od końca lat 50. do końca lat 70.,
- faza V – zarządzanie zasobami ludzkimi – od początku lat 70. do chwili obecnej.

□ Faza I – przednaukowa

Pierwsza faza – nazwana przednaukową, gdyż sprawy personalne były prowadzone w sposób zwyczajowo-tradycyjny, bez odwoływania się do badań – trwała od czasów powstania pierwszych form działalności gospodarczej do końca XIX w. Jej początki sięgają starożytności, kiedy nie było jeszcze przedsiębiorstwa w dzisiejszym tego słowa znaczeniu, ale istniały już wczesne formy organizacyjne działalności gospodarczej w postaci majątków ziemskich, warsztatów rzemieślniczych, domów kupieckich itp. Najwyraźniej funkcja personalna zaznaczyła się w działalności wytwórczej. Wprawdzie większą część siły roboczej stanowili niewolnicy, którzy nie posiadli żadnych praw i (poza wyżywieniem i miejscem do spania) nie otrzymywali zarobków, ale już wtedy praktykowano racjonalne zasady doboru siły roboczej (np. zakupu niewolników), opierając się na kryteriach kwalifikacyjnych (siła mięśni, zdrowie, zdolność do wykonywania określonych prac), a także metody przyuczania do fachu, głównie oparte na naśladownictwie.

W średniowieczu wraz z zanikiem niewolnictwa i koniecznością angażowania do pracy ludzi wolnych, w warsztatach wytwórczych (tkackich, budowlanych, kuźniach, garbarniach itp.) istniały już załączki dzisiejszej funkcji personalnej w formie **wychowania cechowego**. Rekrutacja do warsztatu obejmowała dzieci, które przyjmowano jako uczniów na okres co najmniej kilku lat. W pierwszej fazie (terminowania) uczniowie własną pracą zarabiali na utrzymanie i zdobycie umiejętności w zawodzie. Po kilku latach pracy uczeń zostawał czeladnikiem, a po kolejnych latach i egzaminie polegającym na wykonaniu sztuki mistrzowskiej (majstersztyk) miał szansę zostać majstrem. Nad wychowaniem rzemieślników z poszczególnych zawodów czuwały cechy – organizacje zawodowe rzemieślników dbające o interesy członków, które utrudniały dostęp do zawodu ludziom spoza organizacji i przestrzegały zasady starszeństwa w awansowaniu na wyższe szczeble kwalifikacyjne [Szpak 1997, s. 56–57]. Pozostałe funkcje personalne realizował osobiście właściciel warsztatu, mistrz w zawodzie.

W XVI, a zwłaszcza w XVII w. konkurencją dla rzemiosła stał się nakładczy system produkcji, czyli **praca chałupnicza**. Przedsiębiorca (nakładca), którym był na ogół kupiec nienależący do żadnego cechu, podejmował współpracę z wieloma najemnymi chałupnikami, dostarczał narzędzi i surowców, czasem kredytuując ich zakup, i jednocześnie odbierał i sprzedawał wyprodukowane przez nich wyroby.

System nakładczy zapewniał niższe koszty produkcji i tym samym większą konkurencyjność cenową produktów [Maciejewski 2001, s. 52–53].

Cechowy system produkcji dominował do XVII w., lecz był stopniowo wypierany przez system nakładczy. Wraz z rozwojem techniki warsztat zaczął się przekształcać w manufakturę, wczesnokapitalistyczną formę produkcji przemysłowej opartą na pracy ręcznej i podziale pracy. Istotne zmiany w obszarze spraw personalnych nastąpiły dopiero w XVIII w., w okresie **pierwszej rewolucji przemysłowej**. Akumulacja kapitału oraz praktyczne zastosowanie szeregu odkryć i wynalazków, zwłaszcza maszyny parowej i technologii wytopu rudy żelaza za pomocą koksu, doprowadziły do dynamicznego rozwoju przemysłu. Pojawiło się duże kapitalistyczne przedsiębiorstwo – fabryka, w której pracę znalazła tania siła robocza odpływająca z rolnictwa. Ze względu na wzrost rozmiarów fabryki w stosunku do manufaktury sprawy personalne były już dzielone pomiędzy właściciela, zarządcę (którym nieraz bywał właściciel) a wykwalifikowanych pracowników – majstrów. Niewiele jednak zmieniło się w treści spraw pracowniczych, nadal obejmowały one przede wszystkim nabór ludzi do pracy, przyuczanie oraz wynagradzanie.

Technika maszynowa zrewolucjonizowała wprawdzie produkcję, podnosząc ogromnie wydajność pracy, jednakże miała także negatywny wpływ na rozwój stosunków społecznych. Zarówno warunki pracy, jak i poziom życia pracowników fabryk uległy znacznemu pogorszeniu w stosunku do okresu warsztatów i manufaktur. W fabrykach wczesnego kapitalizmu w szerszym zakresie zaczęto zatrudniać kobiety i dzieci, którym płacono minimalne stawki. Czas pracy wynosił często 14–16 godzin na dobę. Maszyny zaczęły wypierać wykwalifikowanych robotników, pojawił się nieznany wcześniej problem bezrobocia. Na skutek przemęczenia i braku kwalifikacji robotnicy zatrudniani przy maszynach i w niebezpiecznych technologiach coraz częściej ulegali wypadkom przy pracy.

W tych warunkach zaczął się rozwijać ruch robotniczy, który z początkowej formy niszczenia maszyn, przekształcił się z czasem w silne organizacje związkowe i partie robotnicze. W tym czasie rodzi się ruch socjalistyczny propagujący urzeczywistnienie idei wolności, równości i sprawiedliwości społecznej. Jednym z jego pierwszych przedstawicieli jest angielski fabrykant – reformator R. Owen, który z kierowanej przez siebie fabryki i osiedla utworzył eksperymentalny ośrodek – wspólnotę, gdzie poprawił warunki pracy i płacy, skrócił czas pracy, pokazując że możliwe jest pokojowe wprowadzanie zmian społecznych. W drugiej połowie XIX w. reformatorski ruch socjalistyczny zaczął się przekształcać w kierunku ideologiczny, postulujący rewolucyjną przebudowę ładu społecznego.

Szczególną formą socjalizmu stał się tzw. **socjalizm naukowy**, ideologia stworzona przez K. Marksa i F. Engelsa, która – opierając się na tzw. materializmie dialektycznym – uzasadniała nie tylko potrzebę, ale dziejową konieczność przekształceń społecznych. Socjalizm naukowy został rozwinięty przez W. Lenina i J. W. Stalina

i przekształcony w tzw. **komunizm naukowy**, który po rewolucji bolszewickiej w Rosji stał się podstawą budowy pierwszego państwa socjalistycznego, a po II wojnie światowej także szeregu innych państw na świecie. Ideologia socjalistyczna i komunistyczna znalazła wielu zwolenników wśród przedstawicieli klasy robotniczej, upatrujących w niej szansy na zmianę swego bytu. Ścisłe związki z tymi ideologiami sprawiały, że ruch związkowy był zwalczany do końca XVIII w. Robotnikom zabraniano strajków. Jednak z czasem związki zawodowe uzyskiwały coraz większą swobodę działania. Dopiero w XX w. (i to nie we wszystkich krajach) pracującym przyznano prawo do zrzeszania się i podejmowania akcji zbiorowych [Cameron 1999, s. 230–231].

Dalsze zmiany w sprawach personalnych nastąpiły w połowie XIX w., wraz z **drugą rewolucją przemysłową**, dla której charakterystyczne było zastosowanie energii elektrycznej i kolejnych wynalazków (telefonu, kolei żelaznej i samochodu). Wzrastały rozmiary przedsiębiorstw, masowa skala produkcji umożliwiała stopniowe obniżanie cen wyrobów tak, że wkrótce stać na nie było również robotników. Podniósł się poziom techniczny, pracę ręczną coraz częściej zastępowano maszynową. Wzrost produkcji w owym czasie miał charakter ekstensywny, osiągany był głównie poprzez powiększanie zdolności wytwórczych i zatrudnianie coraz większej liczby pracowników. Jednakże już w tym czasie pojawiły się pierwsze koncepcje racjonalizacji organizacji pracy, opierające się na sformułowanym jeszcze przez A. Smitha (XVIII w.) prawie podziału pracy.

□ Faza II – administrowanie personelem

Do XIX w. postęp techniczny odbywał się głównie metodą prób i błędów. Nowych rozwiązań technicznych szukano w konkretnej fabryce, doskonaląc konstrukcję maszyn oraz prowadząc eksperymenty technologiczne. W końcu XIX w. pojawiły się pierwsze koncepcje **naukowego zarządzania**.

Zachęcamy do lektury!