

Tomasz Dudek¹
Akademia Morska w Szczecinie
Bożena Śmiałkowska²
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny

Efektywność gospodarowania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa logistycznego³

Zysk i trwała, silna pozycja na rynku to główne cele przedsiębiorstw, możliwe do zrealizowania, tylko dzięki zatrudnionym w firmie pracownikom. To właśnie ludzie z ich zdolnościami, wiedzą, umiejętnościami praktycznymi oraz motywacją do pracy, decydują o sukcesie firmy i szansach przetrwania na trudnym rynku.

Niestety zarządzanie zasobami ludzkimi, w polskich realiach opiera się wciąż na przestarzałych ideach, celach oraz niedopracowanych zasadach działania. Przyczyną takiego stanu jest po części dziedzictwo przeszłości jak i przekonanie że menadżerowie potrafią rozwiązywać sprawy personalne bez specjalnego przygotowania.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *Human Resource Management*, HRM) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji czyli pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej długofalowych celów⁴. Proces ten wymaga zastosowania wielu narzędzi, wspierających wykorzystanie posiadanego przez firmę potencjału (materialnego i niematerialnego) oraz wszelkich niezbędnych elementów wspierających jej rozwój, np. szkoleń, systemu wynagrodzeń oraz elementów poprawiających kulturę pracy. Wszystkie te elementy opierają się na:

- wiedzy, czyli repozytorium wiarygodnych informacji i sposobu w jaki się z nich korzysta w celu podejmowania decyzji,
- doświadczeniu, umiejętnościach i zaangażowaniu.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie metod takich, jak np. przedstawionych na rysunku 1, wpływa na stopień jego unowocześnienia i dopasowania do obecnego rynku. Oznacza dążenie do pozyskiwania, tworzenia i wykorzystania nowych narzędzi, umiejętności i zależności wspierających szeroko rozumiane kompetencje. Powoduje konieczność dostosowania pracowników, jak i kierowników wyższego szczebla do nowych elementów przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Schemat zarządzania poprzez rezultaty
Źródło: opracowanie własne.

Układ ten ukazuje poszczególne etapy procesu zarządzania, kładzie nacisk na znajomość celu, jaki ma być osiągnięty oraz drogi do jego osiągnięcia. Nakazuje zwrócić uwagę na charakter organizacji oraz jej fragmenty, które mają ulec modyfikacji oraz przeszkody, jakie mogą stanąć na drodze do jego osiągnięcia. Ma za zadanie stworzyć program zarządzania zasobami poprzez:

- jasne i precyzyjne zdefiniowanie celów strategicznych,
- określenie czynników koniecznych do realizacji przyjętych założeń,
- określenie elementów organizacji wymagających korekty,
- stworzenie kompleksowego rozwiązania.

¹ Akademia Morska w Szczecinie, Wydział Inżynierii Ekonomicznej Transportu.

² Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Wydział Informatyki.

³ Artykuł recenzowany.

⁴ M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Celem takiego sposobu zarządzania jest przede wszystkim budowa przewagi konkurencyjnej, która wystąpić może jedynie w momencie istnienia powiązań pomiędzy zakładanymi celami biznesowymi i celami realizujących je pracowników. Nie jest ono jednak skoncentrowane tylko na potrzebach przedsiębiorstwa, ale i na potrzebach ludzi w nim zatrudnionych.

Jednym z najistotniejszych czynników branych pod uwagę w procesie zarządzania są tzw. kompetencje, pełniące rolę wskaźników, które firmie pozwalają ocenić możliwość i zdolność ludzi, a pracownikom zrozumieć oczekiwania przedsiębiorstwa (kompetencje są mierzalne, można zdefiniować wskaźniki do ich obserwacji). Proces określania, oceny kompetencji można przedstawić następująco:

- zbieranie informacji na temat stanu obecnego, oczekiwanych rezultatów oraz możliwych sytuacji krytycznych,
- wybór kryteriów oceny,
- wybór grupy pilotażowej,
- opracowanie modelu zarządzania kompetencjami w firmie,
- zaprojektowanie aplikacji dla kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami,
- zastosowanie gotowego rozwiązania.

Proces oceny kompetencji tworzy spójny cykl związany z zarządzaniem personelem w przedsiębiorstwie.

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcjonowanie organizacji zawsze wymagało kierowania ludźmi, dostosowywania ich kompetencji, wiedzy oraz umiejętności. W jaki sposób zostanie to osiągnięte zależy od organizacji, jej potrzeb oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, ale także od misji i przyjętych celów, obowiązującego prawodawstwa, aktywności związków zawodowych. We współczesnej polityce personalnej wyróżnia się dwa główne modele zarządzania zasobami ludzkimi:

- 1) model sita (tabela 1) – polityka stosowania częstych zmian personalnych (oparta na konkurencji i rywalizacji między jej uczestnikami) – każdy pracownik jest ukształtowanym człowiekiem i nie podlega istotnym zmianom.

Tab. 1. Zalety i wady polityki personalnej opartej na modelu „sita” [Krause, 2000]

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> — ocena wykonywanych zadań, — profesjonalizm w wykonywaniu zadań, — niskie koszty szkoleń zewnętrznych, — jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów. 	<ul style="list-style-type: none"> — duża rotacja pracowników, — konkurencja i rywalizacji wśród pracowników, — brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej, — duże koszty osobowe.

- 2) model kapitału ludzkiego (tabela 2) – tzw. polityka personalna, podejście które zakłada, że człowiek jest skłonny do rozwoju, pod warunkiem, że zostaną mu zapewnione odpowiednie warunki.

Tab. 2. Zalety i wady polityki personalnej opartej na modelu kapitału ludzkiego [Krause, 2000]

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> — stabilizacja pracowników, — zaangażowanie pracowników organizacji, — poczucie misji, — kreatywność pracowników, — niskie koszty osobowe 	<ul style="list-style-type: none"> — wysokie koszty szkoleń, — trudne do pomiaru kryteria kwalifikacyjne

Nie wolno zapominać że, realizowana przez przedsiębiorstwo strategia personalna powinna być zgodna z jego celami, a nawet odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii firmy. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zmierza zatem do aktywnego kształtowania zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich. Konsekwencją tego działania jest przejście od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa opartego na wiedzy (większe znaczenie umiejętności pozyskiwania i selekcjonowania informacji).

Zarządzanie oparte na wiedzy

Pojawienie się nowych technologii, nie pozostaje bez wpływu na mechanizmy umożliwiające przystosowanie się społeczeństwa. Aby zapewnić rozwój niezbędnym okazuje się ciągle podnoszenie ludzkich kwalifikacji, pozyskiwanie nowej wiedzy, poszerzanie zdobytych kwalifikacji czyli poprawa jakości kapitału ludzkiego. Dobre wykształcenie, zdobyte kwalifikacje, poparte umiejętnościami łatwej adaptacji do dynamicznego otoczenia, znacznie poprawiają możliwość zaspokojenia potrzeb materialnych. W dobie gospodarki opartej na wiedzy edukacja stanowi najprostszy sposób, by zwiększyć posiadany kapitał ludzki. Najistotniejszą rolę odgrywają i będą odgrywać umiejętności przyswajania i wdrażania nowych technologii zarządzania informacjami (wzrost zainteresowania wiedzą i sposobami jej wykorzystania w gospodarce) oraz precyzyjnego określania cech

gospodarki, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana. W tym kontekście sama wiedza może być sklasyfikowana jako⁵:

- *Know-what* (wiedzieć co),
- *Know-why* (wiedzieć dlaczego),
- *Know-how* (wiedzieć jak),
- *Know-who* (wiedzieć kto).

Rozpatrując powyższe można wywnioskować, że dużego znaczenia nabiera rola systemów edukacyjnych oraz zagadnienia związane z szeroko pojętymi procesami kształcenia wiodącymi ku podnoszeniu kwalifikacji społeczeństwa.

Ocena efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Poprawny system oceniania pracowników służy kompleksowej weryfikacji wyników pracy członków organizacji z punktu widzenia realizacji założonych celów. Ocena taka pełni dwie funkcje⁶:

- ewaluacyjną – pozwala ocenić dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, oraz stopień przydatności na zajmowanym stanowisku,
- rozwojową – zatrudnionych ocenia się pod kątem ich potencjału rozwojowego, posiadanych umiejętności i chęci współpracy.

Z punktu widzenia przydatności ewaluacyjnej, wyniki takiej oceny mogą pomóc przy wyborze i podziale wynagrodzeń, mogą być bodźcem przy restrukturyzacji w strukturze przedsiębiorstwa. Funkcja rozwojowa zaś znajduje swe odzwierciedlenie jako fragment struktury motywacyjnej, informując zwrotnie pracownika, ukierunkowując go na podejmowanie dobrze widzianych kroków.

Należy zauważyć, że ocena nie zawsze musi być poprawna, wynika to niejednokrotnie z braku obiektywizmu, niepoprawnego doboru badanych cech czy tendencji do uśredniania wyników. Prawidłowo funkcjonujący system ocen powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- jasno sformułowany cel – czyli określenie, do czego mają służyć wyniki,
- odpowiednio dobrane kryteria i wartości ocen,
- prostota i przejrzystość przyjętych kryteriów oceny,
- uwzględnienie specyfiki przedsiębiorstwa,
- znajomości i akceptacja systemu ocen przez środowisko pracownicze,
- powinien wskazywać na potrzebę doskonalenia pracowników,
- powinien stanowić podstawę awansowania i wynagradzania,
- powinien wiązać się z pozostałymi elementami polityki personalnej w przedsiębiorstwie,
- ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy firmy.

Przestrzeżenie wyżej wymienionych zasad pozwoli ograniczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędów.

Wnioski

Podsumowując stwierdzić można, że bez skutecznego, przemyślanego systemu zarządzania i pobudzania zatrudnionych do efektywniejszej pracy żadne przedsiębiorstwo ani organizacja nie jest w stanie prawidłowo kooperować, a co za tym idzie, rozwijać się. Każdy pracownik posiada charakterystyczne cechy, dlatego trafnym wydaje się stwierdzenie, że poszczególne przedsiębiorstwa muszą wykorzystywać narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi ale na własny, odpowiednio dobrany sposób. Dopiero wtedy da się przewidzieć jak specyficzne są warunki panujące w firmie oraz pracujący w niej ludzie.

Streszczenie

Wiele teoretycznych badań zwraca uwagę na kwestie pomiarów, bada różne aspekty "wysokiej wydajności" zatrudnienia. Zauważyć można silną korelację pomiędzy działalnością firmy a jej systemem zarządzania zasobami ludzkimi.

Human resources management effectiveness for logistics company

Abstract

Theoretical studies pay attention to the measurement issues, examine various aspects of "high performance" workplaces. There is a strong and positive correlation between many aspects of firm's performance and its human resource management.

⁵ *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, wyd. polskie: Ministerstwo Gospodarki – Departament Strategii Gospodarczej, 2000.

⁶ A. Szalkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2010.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Bandiera O., Barankay I., Rasul I., *Social Connections and Incentives in the Workplace: Evidence from Personnel Data*, LSE mimeo forthcoming in *Econometrica* 2009.
4. Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
5. Koźmiński A., Piotrkowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, WSPiZ UW, Warszawa 2007.
6. Krause G., *Można tak a można i tak*, „Personel”, nr 4/2000.
7. Lachiewicz S., Matejun M., *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
8. Łobesko S., *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w Przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
9. Rostowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
10. Szalkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.