

Jolanta Puchała<sup>\*</sup>  
Roksana Wierzbicka<sup>\*</sup>  
Hubert Kołodziejki<sup>\*\*</sup>

## EWOLUCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

### Streszczenie

Zasoby ludzkie są najważniejszym zasobem organizacji, decydującym o jej pozycji konkurencyjnej na rynku i kształtującym ją. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest bezpośrednio powiązany z formą rynku pracy. W Polsce od 1990 roku funkcjonował rynek pracodawcy, który aktualnie przekształca się w rynek pracownika. Wymaga to zmiany polityki zatrudnienia i traktowania pracowników jako najważniejszego z zasobów przedsiębiorstwa. Kluczowe zmiany powinny nastąpić w sferze zatrudniania, motywacji oraz rozwoju zawodowego pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, dobór pracowników, modele zarządzania zasobami ludzkimi, strategie zarządzania kadrami.

### Synopsis

#### Evolution of human resource management

Human resources are the most important resources of organization, shaping the competitive position for her on the market. How to manage human resources is directly linked to the form of the labour market. In Poland since 1990, performed the employer market, while

---

<sup>\*</sup> Studentka – IV sem. zarządzania, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Koło Naukowe „Top Menedżer”.

<sup>\*\*</sup> Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

in the most recent period was transformed into the market in a market worker. This requires a reorientation of employment and personal treatment of employees, as the most important resource. Key changes to the hiring policy, motivation and career development of employees.

**Keywords:** personnel management, selection of employees, models of the personnel management, strategies of managing staffs.

## Wstęp

Zasoby ludzkie (*human resources*, HR) systematycznie zyskują na znaczeniu, jako jeden z podstawowych elementów determinujących możliwość osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwa. Stanowią istotę potencjału konkurencyjności i innowacyjności.

Szczegółowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi mają najczęściej uniwersalny charakter, jednak ich praktyczna aplikacyjność jest uzależniona od czynników zewnętrznych. Zapoczątkowana w latach dziewięćdziesiątych XX wieku restrukturyzacja systemu społeczno-gospodarczego w Polsce spowodowała ujawnienie na rynku bezrobocia, które – wraz z procesem przeobrażania się gospodarki socjalistycznej, centralnie sterowanej, w rynkową – systematycznie rosło. Na początku XXI wieku stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 20%, dwukrotnie przewyższając średnią krajów Unii Europejskiej. W kolejnych latach nastąpił spadek bezrobocia, którego stopa w 2018 r. wyniosła niespełna 5%, o 2,5% mniej niż przeciętna w krajach UE<sup>1</sup>.

Przez ponad 25 lat w Polsce funkcjonował rynek pracodawcy, który od niedawna zaczął się przekształcać w rynek pracownika. Na rynku pojawia się więcej ofert pracy niż osób tą pracą zainteresowanych. W szczególności dotyczy to takich branż jak: budownictwo, technologie informacyjno-telekomunikacyjne czy transport. Brakuje też chętnych do wykonywania prostych prac. Ponadto rynek pracownika charakteryzuje się presją na wzrost wynagrodzeń. W rezultacie przemiany zachodzące na polskim rynku pracy wymagają zmiany podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

## Motywowanie pracowników w organizacji

Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, którzy funkcjonują w ramach formalnej organizacji. Organizacja ta stanowi system koordynacji działań jednostek i grup, które różnią się preferencjami, dostępną im informacją,

<sup>1</sup> [www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables](http://www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables) [dostęp: 8.01.2019].

interesami, posiadaną wiedzą oraz kwalifikacjami<sup>2</sup>. W szerokim ujęciu zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. motywowanie,
4. kontrolowanie<sup>3</sup>.

Dla osób zarządzających organizacjami istotne jest zrozumienie zasad skutecznej motywacji, czyli tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi<sup>4</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez motywowanie zaliczane jest do nowoczesnych metod zarządzania, w których głównym zagadnieniem są potrzeby ludzkie.

Według teorii R. Griffina motywowanie można podzielić na cztery grupy<sup>5</sup>:

1. podejście do motywowania od strony treści – zajmujące się potrzebami, obejmuje ono:

- ♦ hierarchię potrzeb Masłowa,
- ♦ teorię ERG,
- ♦ teorię dwuczynnikową Herzberga,
- ♦ jednostkowe potrzeby ludzkie;

2. podejście do motywowania od strony procesu – wyjaśniające, dlaczego ludzie wybierają różne zachowania, prowadzące do zaspokojenia potrzeb w oparciu o teorię:

- ♦ oczekiwań,
- ♦ sprawiedliwości;

3. podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia – wyjaśniające rolę nagród w wywoływaniu zmian zachowań;

4. nowe podejście do motywowania w nawiązaniu do:

- ♦ teorii ustalania celów,
- ♦ japońskiej szkoły motywowania.

Procesy motywacyjne są ściśle powiązane z hierarchią potrzeb, które zaspokajane w odpowiedniej kolejności dają poczucie pełnej samorealizacji.

---

<sup>2</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 57.

<sup>3</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 29.

<sup>4</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 154.

<sup>5</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 16.

W tej teorii przyjmuje się, że ludzie mają rozmaite potrzeby. Można sklasyfikować je według hierarchii ważności. Często przywoływana w literaturze przedmiotu hierarchia potrzeb Masłowa wyszczególnia potrzeby:

- ◆ fizjologiczne,
- ◆ bezpieczeństwa,
- ◆ społeczne,
- ◆ psychologiczne,
- ◆ samorealizacji.

U podstaw hierarchii znajdują się potrzeby fizjologiczne, zaspokajające prawidłowe funkcjonowanie organizmu ludzkiego, natomiast na najwyższym poziomie piramidy potrzeb znajduje się potrzeba samorealizacji. Aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższych, muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu. W przypadku gdy potrzeba niższego rzędu została zaspokojona, przestaje stanowić źródło motywacji.

Piramida potrzeb Masłowa szczególnie pasuje do sytuacji nowo zatrudnionego pracownika. Idealna praca, satysfakcjonująca pracownika, zaspokaja potrzeby na wszystkich pięciu poziomach, dostarczając mu bodźców sprzyjających zwiększeniu wydajności<sup>6</sup>.

Przedsiębiorstwo ma zaspokajać nie tylko materialne potrzeby pracowników, ale także stwarzać poczucie bezpieczeństwa, jednoczyć ludzi wokół zadań organizacji, a przez to wiązać ich z pracą. Obecnie ważne jest zapewnienie nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale także elementów pozapłacowych, które wpływają na wybór miejsca pracy. Lista elementów pozapłacowych nie stanowi zamkniętego katalogu, a kolejne pokolenia pracujących różnią się swoimi oczekiwaniami.

W świetle wyników badań poświęconych tym kwestiom, np. odpowiednia aranżacja przestrzeni biurowej, może podnieść odsetek osób zadowolonych z pracy nawet o 10%<sup>7</sup>. Pracodawcy podczas tworzenia lub zmian w przestrzeni pracy powinni słuchać swoich pracowników, gdyż to oni najlepiej wiedzą, co jest potrzebne do jak najlepszej realizacji ich codziennych obowiązków. Przedsiębiorstwo zyskuje dzięki temu wizerunek przedsiębiorstwa otwartego na pracowników, dbającego o ich potrzeby i zwracającego uwagę na stawiane przez nich wymagania.

---

<sup>6</sup> B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 21.

<sup>7</sup> M. Siwiaszczyk, *Przestrzeń marzeń – jak, po co i dlaczego*, Harvard Business Review Polska, [www.hbrp.pl](http://www.hbrp.pl) [dostęp: 8.01.2019].

Teoria motywacji oparta na koncepcji oczekiwań jest znana w wielu różnych formach. Ramy teorii oczekiwań opracował Victor Vroom, który twierdził, że zachowania ludzkie są funkcją dwóch czynników:

- ♦ postrzeganej wartości nagrody uzyskiwanej za dane zachowanie,
- ♦ oczekiwania przez daną osobę, że określone zachowanie rzeczywiście zapewni jej nagrodę.

Człowiek wybierając określony rodzaj zachowań, wybiera to, które przyniesie mu najcenniejszy wynik, czyli nagrodę – pod warunkiem, że uzna tę nagrodę za osiągalną. Jeżeli uzna, że nagroda, którą najbardziej ceni, wiąże się z dużym ryzykiem lub małą szansą na jej uzyskanie, wybierze działanie lub podejmie decyzję o mniejszej wartości, ale o większym prawdopodobieństwie powodzenia. W teorii oczekiwań ważne jest to, że przypomina ona o różnicach w indywidualnych percepcjach każdego człowieka oraz że motywacja i postępowanie poszczególnych jednostek są odmienne. Mówiąc najogólniej, zgodnie z teorią oczekiwań, motywacja jest funkcją siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia<sup>8</sup>.

## Rola działu HR w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa coraz częściej stawiają na potencjał swoich pracowników jako na najważniejszy zasób organizacji. Na przestrzeni ostatnich lat działy HR przeszły znaczną metamorfozę. Specjaliści ds. kadr i płac stają się dzisiaj partnerami świata biznesu. Współcześni HR-owcy coraz mniej są kojarzeni jedynie z rekrutacją nowych pracowników i dbaniem o ich zaklimatyzowanie się w organizacji. Od specjalistów HR oczekuje się coraz więcej – przepisy się zmieniają, przedsiębiorstwa i pracownicy oczekują bardziej zindywidualizowanego podejścia, a obecny rynek pracy (a w zasadzie rynek pracownika) jest coraz bardziej wymagający.

Zawód specjalisty ds. kadr i płac w ciągu ostatnich lat ewoluował w kierunku formy doradczej dla zarządów. Coraz częściej przedsiębiorcy postrzegają kadrowców jako cenne źródło informacji, stanowiące podstawę do analizy kondycji przedsiębiorstwa. Od HR-owców wymaga się nie tylko bogatej wiedzy, ale również dużej elastyczności i umiejętności dostosowania się do sytuacji. Obecnie powszechna digitalizacja wymusiła powstanie odpowiednich narzędzi, które pozwalają usprawnić i przyspieszyć procesy

<sup>8</sup> <https://hrstandard.pl/2011/08/23/motywacja> [dostęp: 8.01.2019].

biznesowe. Specjaliści ds. kadr i płac korzystają z najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, dzięki którym ich praca staje się bardziej zoptymalizowana. Dzisiaj kadrowiec to profesjonalista, biorący czynny udział w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie.

Kilkanaście lat temu wymagania wobec działów HR oraz pracowników HR były zdecydowanie inne niż obecnie. Obecnie dział HR odpowiada za znacznie więcej zadań niż tylko działania typowo operacyjne. To dział, od którego wyników pracy zależą rezultaty finansowe każdej organizacji oraz dział, który pomaga budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dział HR nieustannie ulega przekształceniom i wychodzi naprzeciw potrzebom pracowników i całej organizacji.

Zapewne w sytuacji przekształcania się rynku pracy w rynek pracownika, oczekiwania wobec działów HR będą rosły. Pożądane będzie nie tylko przeprowadzanie efektywnych rekrutacji, realizacja procesu oceny pracowników, ustalanie wytycznych do systemów motywacyjnych, ale również budowanie wizerunku dobrego pracodawcy oraz podnoszenie zaangażowania i wysokiej efektywności pracowników.

HR pełni w przedsiębiorstwie różnorodne role. W strategicznym ujęciu polega na budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy oraz skutecznym przekonywaniu pracowników, że warto pracować w tej organizacji, np. angażując się w działania polegające na poprawie jakości pracy. Natomiast w podejściu operacyjnym dominuje funkcja administracyjna, na którą składają się takie czynności jak: rekrutacja, proces oceny pracowników, szeroko rozumiane systemy motywacyjne, plany sukcesji, zarządzanie talentami, zarządzanie przez cele, wdrażanie systemów podnoszących zaangażowanie i kompetencje pracowników, zarządzanie kompetencjami czy też działania przedsiębiorstwa na rzecz poprawy zdrowia i samopoczucia pracowników. Zbudowanie działu HR, który będzie pełnił te role daje podstawy do wypracowania stabilnej pozycji HR, a w końcowym efekcie gwarantuje sukces organizacji na wszystkich płaszczyznach.

W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja jest wpisana w strategię marketingową każdej organizacji. Konkurowanie może przybierać różne formy. Coraz częściej zarządzający uświadamiają sobie, że to, na ile przedsiębiorstwo wygrywa z konkurencją, zależy od własnych pracowników. HR nadal będzie ewoluował w kierunku umiejętnego rozpoznawania i oceny potrzeb biznesowych, a w konsekwencji doboru właściwych ludzi do obsługi procesów realizowanych w organizacji. Działy HR muszą także podjąć wyzwanie zarządzania wielopokoleniową kadrą pracowników, czyli ludźmi o różnych

potrzebach i oczekiwaniach. Z jednej strony trzeba zapewnić dobre warunki pracy osobom reprezentującym różne pokolenia, a z drugiej – zapewnić warunki do kształcenia pracowników dorosłych, jak również podnoszenia i zmiany ich kwalifikacji zawodowych.

W kontekście zarządzania międzypokoleniowego należy także zwrócić uwagę na konieczność przygotowania pracowników do pracy zespołowej, co w dalszym ciągu jest dużym wyzwaniem w organizacjach. Nowym problemem jest wkraczanie na rynek pracy najmłodszego pokolenia, które kontakty międzyludzkie opiera nie na bezpośrednich relacjach, lecz na komunikacji elektronicznej, wykorzystującej smartfony, tablety, komputery itp., dlatego uczenie pracowników pracy zespołowej nabierze jeszcze większego znaczenia.

Pracownicy nie oceniają organizacji, jak pracodawcy, wyłącznie na podstawie kryteriów finansowych i produktowych. Równie istotne są relacje z pracownikami, klientami i społeczeństwem. Dużą zmianę na tym polu zaobserwujemy u pokolenia tzw. milenialsów, które zakwestionowało najważniejsze reguły gry korporacyjnej. W rezultacie działy HR musiały swoją uwagę poświęcić na kwestie związane z elastycznym czasem i miejscem pracy, nowymi ścieżkami kariery, spłaszczeniem struktur zespołów.

Współczesny pracownik oczekuje przyjaznego miejsca pracy, wsparcia ze strony menagerów, możliwości rozwoju i pracy. Są to czynniki determinujące rozwój organizacji. Do wymiernych korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia dla pracodawców można zaliczyć: obniżenie kosztów pracy, znacznie większa swoboda regulowania wielkości zatrudnienia, wzrost adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian rynkowych, łatwiejszy dostęp do pracowników o pożądanym kwalifikacjach i kompetencjach, możliwość weryfikacji umiejętności pracownika oraz uzupełnienia stałego składu załogi. Natomiast podstawowe zalety stosowania elastycznych form zatrudnienia dla pracownika to: możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia, większa swoboda kształtowania czasu pracy i samodzielność wykonywania zadań, silniejszy związek między efektami pracy a wynagrodzeniem oraz w niektórych przypadkach możliwość świadczenia pracy na rzecz kilku pracodawców.

## Pracownik w organizacji

Proces budowania doświadczenia pracownika rozpoczyna się już podczas pierwszego kontaktu z daną organizacją, czyli podczas rozmowy rekrutacyjnej. Przedsiębiorstwa niesłusznie bagatelizują ten moment, w którym może zapaść kluczowa decyzja wyboru miejsca pracy przez rekrutowanego

pracownika. Potencjalny pracownik określa poziom zaangażowania pracodawcy w wewnętrzną strukturę jednostki gospodarczej. Odpowiednie przygotowanie się do rozmowy przez przedstawicieli organizacji, umiejętność przedstawienia głównych zadań oraz idei przedsiębiorstwa wraz z profesjonalnym podejściem do procesu rekrutacji pokazuje sposób działania danej organizacji i jej kulturę organizacyjną. Jeśli potencjalny pracownik na etapie rekrutacji poczuje się nieodpowiednio potraktowany, np. poprzez nieuzasadnione spóźnienie na rozmowę przedstawiciela przedsiębiorstwa lub nieodpowiednie zachowanie przyszłego przełożonego, to może zrezygnować z dalszej aplikacji. Priorytetem staje się zatem pokazanie tego, jaką wartość stanowią pracownicy dla danej organizacji, co pozwala budować kolejne działania przedsiębiorstwa dotyczące pracownika i jego doświadczenia wynikające z pracy w podmiocie o stabilnych fundamentach.

Pracowników i organizacje powinny łączyć wspólne cele i wartości. Budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz klimatu wewnętrznego oddziałuje na jakość oraz efektywność działań<sup>9</sup>. Taka kompatybilność pozytywnie wpływa na motywację oraz atmosferę panującą w przedsiębiorstwie. Jeśli zespół identyfikuje się z organizacją, czując się jej częścią, powinien mieć możliwość zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego wpływania na jej decyzje. Ważne jest umożliwienie pracownikom przekazywania swoich uwag dotyczących życia w organizacji. Kluczem staje się wdrażanie działań stanowiących odpowiedź na potrzeby oraz problemy zgłaszane wewnątrz organizacji. Wymaga to stworzenia warunków do odpowiedniej komunikacji wewnętrznej, w celu umożliwienia pracownikom przekazywania uwag dotyczących ich funkcjonowania w organizacji, jak i funkcjonowania samej organizacji<sup>10</sup>. Towarzyszyć temu powinno odpowiednie motywowanie pracowników, skłaniające ich do właściwego zaangażowania w różnorodne procesy zachodzące w organizacji. Obecnie przedsiębiorstwa ocenia się na podstawie relacji z pracownikami, klientami oraz lokalną społecznością, a także ich ogólnym wpływem na środowisko i społeczeństwo.

Prowadząc działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, należy uwzględniać wyniki badań dotyczących tej sfery działalności przedsiębiorstw. W świetle badań przeprowadzonych w 2018 roku przez Deloitte do 10 najważniejszych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce zaliczono<sup>11</sup>:

<sup>9</sup> B. Tracy, *Przywództwo*, Wydawnictwo MTB Biznes, Warszawa 2015, s. 18.

<sup>10</sup> R. Edelman, *Konflikt w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 61.

<sup>11</sup> [www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html](http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html) [dostęp: 10.01.2019].



1. harmonijną współpracę na poziomie zarządu,
2. kształtowanie ścieżki kariery pracowników,
3. ochronę danych osobowych i ich właściwe wykorzystywanie,
4. nowe metody nagradzania pracowników,
5. troskę o dobrostan pracowników,
6. usieciowienie miejsca pracy,
7. integrację ludzi, sztucznej inteligencji i robotów,
8. zarządzanie wiekiem pracowników,
9. zarządzanie wpływem społecznym,
10. zarządzanie siecią współpracowników.

Współpraca na poziomie zarządu to priorytet zarówno w polskich, jak i światowych wynikach badania. Odejście od hierarchicznego postrzegania organizacji na rzecz promowania pracy zespołowej oraz związana z tym elastyczność współczesnych przywódców, a przede wszystkim umiejętność przewodzenia zespołom, stają się najważniejszymi wyzwaniami związanymi z tym trendem. Badanie pokazuje, że część przedsiębiorstw w Polsce wdraża takie rozwiązania. Zarządy powinny pracować niczym dobrze zgrana orkiestra, czyli współpracować z członkami zarządu i kierować swoimi zespołami tak, by nie burzyć całościowej harmonii.

Pracownik coraz częściej oczekuje możliwości ciągłego rozwoju, zdobywania cennych doświadczeń i poszukiwania dla siebie nowych ról w organizacji. Polskim przedsiębiorstwom wciąż brakuje w tym obszarze elastyczności. W rezultacie uzależniają one ścieżkę kariery od potrzeb organizacji oraz dostępności i specjalizacji pracowników. Jednak wiele organizacji rezygnuje z pionowego modelu rozwoju kariery na rzecz otwartej, partnerskiej dyskusji i elastyczności.

Zmiany uwarunkowań, w tym formalno-prawnych (wejściem w życie rozporządzenia RODO), spowodowały wzrost znaczenia ochrony danych osobowych i ich właściwego wykorzystywania. Gwałtowny wzrost dostępności danych oraz nowe narzędzia analityki kadrowej z jednej strony stworzyły szerokie możliwości dla działów HR i przedsiębiorstw, jednak z drugiej – różne rodzaje ryzyka. Ten aspekt jest o tyle specyficzny, że dotyczy nie tylko zespołów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale również innych działów, np. informatycznych. W polskich przedsiębiorstwach świadome zarządzanie danymi oraz ich analiza zaczynają odgrywać coraz większą rolę w procesach podejmowania decyzji.

Pracownicy oczekują spersonalizowanego podejścia do motywowania, biorącego pod uwagę szeroki wachlarz materialnego i pozamaterialnego

wynagradzania. Ważne jest, aby nowe metody miały charakter kompleksowy, a samo motywowanie było uczciwe w oparciu o jawne reguły systemu motywacyjnego.

Zapewnienie dobrostanu pracownikom stanowi rezultat zacierania się granicy między pracą a życiem prywatnym. Stąd konieczne jest rozszerzenie przez przedsiębiorstwa rodzaju i zakresu dodatkowych świadczeń, które powinny obejmować programy na rzecz zdrowia psychicznego, fizycznego, rozwoju duchowego i poprawy sytuacji finansowej. Tylko nieliczne organizacje stosują w Polsce takie podejście. Natomiast najczęstszy kierunek zmian w tym zakresie obejmuje przede wszystkim elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej i zwrot kosztów zajęć w klubach fitness. Zdecydowanie rzadziej daje się pracownikom możliwość wpływu na tworzenie przestrzeni biurowej, czy tworzy się miejsca dla karmiących matek.

Należy także dostrzegać zmiany w zakresie komunikacji i usieciowienia miejsca pracy. Najpopularniejszymi sposobami komunikacji w dalszym ciągu jest poczta elektroniczna oraz telefon. W najbliższym czasie może się to zmienić dzięki wzrostowi znaczenia platform przeznaczonych do współpracy on-line, takich jak Basecamp, Trello, czy Slack, komunikatorów społecznościowych, typu Messenger i Skype, czy kontaktu za pośrednictwem mediów społecznościowych związanych ze środowiskiem pracy (np. LinkedIn, Workplace, Yammer). Przedsiębiorstwa muszą wykorzystać własną wiedzę na temat zarządzania zespołem, wyznaczania celów i rozwoju pracowników, aby zapewnić wydajność ich używania. Stopniowe wdrażanie tego typu narzędzi w organizacjach pozytywnie wpływa na wydajność pracy.

W nowoczesnych procesach gospodarowania niezbędna jest integracja ludzi, sztucznej inteligencji i robotów. W rezultacie sztuczna inteligencja i technologia kognitywna wywierają coraz silniejszy wpływ na obecny kształt rynku pracy. Wymaga to przede wszystkim sprostania wyzwaniom związanym z reorganizacją pracy oraz wykorzystywanie big data w procesach planowania i podejmowania decyzji. W dobie rynku pracownika i ogromnych trudności rekrutacyjnych warto np. pomóc im w łączeniu ról zawodowych z rodzinnymi. Rodzice najbardziej oczekują w tym zakresie elastyczności, czyli np. rozpoczynania i kończenia pracy w odpowiednich dla rodziny porach, czy możliwości wykonywania części pracy w domu.

Wzrost przeciętnej długości życia wymaga aktualizacji spojrzenia na kwestie kariery zawodowej pracowników. Zatrudnienie seniorów wiąże się z koniecznością wdrożenia praktyk i zasad sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej, a także współpracy między liderami biznesowymi i pracownika-

mi w celu rozwiązania takich problemów, jak uprzedzenia ze względu na wiek i deficyt emerytalny. Przejawami takiego podejścia w polskich przedsiębiorstwach jest zmiana w zakresie opieki medycznej, elastyczny zakres obowiązków, a także modyfikacja samego miejsca pracy.

Przekształcenia w zakresie zarządzania wpływem społecznym, wpisuje się w koncepcję odpowiedzialnego biznesu. W Polsce ten kierunek zmian w orientacji przedsiębiorstwa jest w dalszym ciągu mało popularny. Rezultatem podejmowanych działań ma być w pierwszej kolejności poprawa jakości życia lokalnej społeczności. Wdrażanie programów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi wciąż istotne wyzwanie, ponieważ ich celem jest przede wszystkim wsparcie w procesach sprzedaży, rekrutacji i budowania silnej marki pracodawcy. Bariery w tym przypadku są również ograniczenia finansowe. Wciąż niewiele organizacji odpowiednio komunikuje i raportuje działania CSR. To powinno ulec zmianie, gdyż młode pokolenia pracowników jednoznacznie odrzucają przedsiębiorstwa, które działają nieodpowiedzialnie i nie podejmują działań na rzecz lokalnej społeczności.

Na ostatnim miejscu zestawienia trendów znalazło się zarządzanie siecią współpracowników. Podczas gdy globalne organizacje szukają sposobu na dostosowanie kultury organizacji do zewnętrznych grup pracowników (np. freelancerów pracujących przy konkretnych projektach), polskie organizacje zatrudniają osoby głównie na etacie. Rozbieżność wynika przede wszystkim ze zmian regulacyjnych wpływających na dostępność freelancerów i kosztów związanych z ich pozyskaniem.

## **Wpływ zmian na rynku pracy na politykę kadrową**

Rynek jest to proces, przy pomocy którego kupujący i sprzedający określają, co chcą sprzedać lub kupić i na jakich warunkach. W przypadku rynku pracy kupującymi są pracodawcy, sprzedającymi pracownicy, towarem jest świadczona przez pracowników praca, a ceną płaca ustalona w negocjacjach pomiędzy stronami rynku pracy.

Popyt na pracę oznacza zapotrzebowanie na potencjał pracy pod względem ilościowym i jakościowym. Wyraża się on zazwyczaj liczbą wszystkich stanowisk pracy istniejących w poszczególnych jednostkach organizacyjnych w gospodarce narodowej.

Podaż pracy stanowią osoby pracujące oraz osoby zdolne i chętne do podjęcia pracy.

Jeżeli popyt na pracę przewyższa podaż pracy, mamy do czynienia z rynkiem pracobiorcy lub też pracownika. Natomiast jeżeli podaż pracy przewyższa popyt na pracę, mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, a w gospodarce występuje bezrobocie.

Aktualnie w Polsce następuje zmiana charakteru rynku pracy – z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Towarzyszy temu spadek bezrobocia, a na rynku pojawia się więcej ofert pracy niż jest nią zainteresowanych. W rezultacie osoby zainteresowane zmianą pracy lub poszukujące pracy mogą przebiegać w ofertach zatrudnienia. W trakcie trwania rynku pracownika wzrastają wynagrodzenia z jednoczesnym wzrostem PKB.

Wraz z sukcesywnie spadającym w Polsce wskaźnikiem bezrobocia, rynek pracy zaczyna sprzyjać pracownikom. Pojawia się więcej ofert, co skłania do aplikowania o nie i podejmowania decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia, a w konsekwencji napędza koło kolejnych rekrutacji. Dostępność ofert zatrudnienia sama w sobie zachęca do podejmowania prób zmiany pracy, szczególnie jeśli do decyzji tej przyczyniają się również negatywne czynniki związane z obecnym pracodawcą.

Od strategii organizacji uzależniony jest wybór polityki kadrowej. Na rynku pracownika traci na znaczeniu model *sita*, którego istotą jest powstanie kultury organizacyjnej opierającej się na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Tylko najlepsi i najbardziej odpowiedni kandydaci przyjmowani są do pracy. Przydatność ludzi do pracy mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, które muszą być udokumentowane odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. W trakcie pracy pracownicy stale przechodzą przez system tzw. *sit*, które mają na celu awansowanie pracowników bardzo dobrych i degradowanie lub zwalnianie słabych. W modelu tym zarządzanie zasobami ludzkimi oparte jest na założeniu, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowany i nie można go już zmienić, w związku z tym przyjmowanie najlepszych kandydatów zapewnia najlepszych pracowników. Innym założeniem w modelu *sita* jest przekonanie, że konkurencja między ludźmi spełnia rolę motywującą<sup>12</sup>.

Strategia *sita* jest dobra dla przedsiębiorstw, które prowadzą politykę agresywną, dążąc do utrzymania niskich kosztów wytwarzania, w tym także poprzez zmniejszenie wydatków w sferze HR. Model ten najlepiej działa w organizacjach, w których jest więcej osób starających się o pracę niż wolnych

---

<sup>12</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 692.

etatów. Cała strategia definiowanego modelu najbardziej wykorzystywana jest podczas etapu zatrudnienia i opiera się na maksymalnym przereźdzeniu kandydatów, poprzez selekcje osób o najbardziej i najmniej odpowiednich kwalifikacjach, stosując do tego konkurencję i rywalizację.

Alternatywnym modelem jest model kapitału ludzkiego, w którym za priorytet uznaje się tworzenie kultury organizacyjnej, opartej na lojalności, zaangażowaniu oraz współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z założeniem, że będą się w niej rozwijać, ale również przez długi okres pracować. W związku z tym przyjmowane są do pracy osoby, które są skłonne do doskonalenia się i współpracy. W momencie zatrudnienia organizacja pełni rolę opiekuńczą nad pracownikiem, gdyż troszczy się o jego rozwój profesjonalny i osobisty oraz dba o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy są też często szkoleni i zapewnia się im dalszą edukację oraz możliwość rozwoju zdolności i zainteresowań. Ludzie zwalniani są też bardzo rzadko, a osoby, które nie pracują zbyt efektywnie przesuwane są na inne stanowiska pracy, do czasu aż dana osoba znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi według tego modelu opiera się na założeniu, że człowiek z natury jest zdolny i skłonny do rozwoju, a ponadto, że człowiek uczy się całe życie, więc to rozwój, a nie konkurencja jest podstawowym bodźcem do pracy. System polityki kadrowej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się zatem do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji z teorii Masłowa. Realizacja polityki personalnej na podstawie modelu kapitału ludzkiego należy do kosztownych, ale lepiej dostosowanych do sytuacji, w której na rynku pracy to personel jest trudno dostępnym zasobem, a jednocześnie istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Pracodawcy w 2018 roku mieli duże problemy z uzupełnieniem kadr pracowniczych rodzimymi pracownikami. Jedną z przyczyn tego zjawiska jest niechęć sporej części Polaków do podjęcia pracy oraz brak odpowiednich kwalifikacji zawodowych. Z punktu widzenia pracodawcy, sytuacja na polskim rynku pracy była trudna. Teoretycznie liczba kandydatów była wystarczająca, by pozwalać pracodawcom na dokonywanie selekcji, jednak w praktyce liczba ta okazywała się za małą. Powodem tego zjawiska jest zwiększający się – bardziej niż w innych krajach naszego regionu – odsetek osób niedecydujących się na podjęcie pracy. W grupie tej są m.in. kobiety, które ze względu na opiekę nad dziećmi nie planują kontynuacji bądź rozpoczęcia kariery zawodowej. Co więcej, na rynku są również osoby długotrwale bezrobotne, które z różnych przyczyn nie posiadają potrzebnych

umiejętności zawodowych lub po prostu nie są zainteresowane podjęciem jakiegokolwiek pracy. Nakładając na tę sytuację tendencje demograficzne, czyli starzenie się społeczeństwa i niską dzietność, okazuje się, że pozyskiwanie rodzimych pracowników stało się dosyć trudne, a nawet w części przypadków niemożliwe. Przez zmiany na rynku pracy wzrosła potrzeba zatrudniania pracowników zza naszej wschodniej granicy, jednak w minionym roku również i z tym był problem, gdyż liczba przybywających do naszego kraju obywateli Ukrainy zaczęła się zmniejszać. Choć Polska stanowi jeden z najpopularniejszych kierunków migracji zarobkowej pracowników z Europy Wschodniej, to w ostatnim czasie coraz więcej osób z tego rejonu zaczęło interesować się innymi europejskimi krajami, takimi jak Czechy, Słowacja czy Węgry. Oprócz tego, na ten spadek ma także wpływ demografia, ponieważ istnieje określona, skończona liczba osób, np. na Ukrainie, która jest skłonna wyjechać za granicę w poszukiwaniu pracy.

## Wnioski

Zmiany na polskim rynku pracy, polegające na zastąpieniu rynku pracodawcy rynkiem pracownika, wymagają odpowiedniego dostosowania polityki kadrowej przez przedsiębiorstwa. Badania odnoszące się do zasobów ludzkich wskazują na wzrost znaczenia czynników, których podstawą jest zaspokojenie potrzeb pracowników. Wydaje się, że po blisko trzydziestu latach zarządzania zasobami ludzkimi, w sytuacji przewagi popytu na pracę nad podażą miejsc pracy, w wielu przedsiębiorstwach utrwaliły się zachowania, modele i procedury zarządzania kadrami typowe dla rynku pracodawcy. W rezultacie przedsiębiorstwa takie nie są w stanie szybko adaptować swojej polityki kadrowej do zmieniających się potrzeb pracowników, którzy stawiają pracodawcom coraz wyższe wymagania. Oczekiwania te nie dotyczą tylko wysokości wynagrodzenia, obejmują także wiele innych aspektów bezpośrednio i pośrednio wpływających na motywację do podjęcia pracy i jak najlepszego jej wykonywania.

Sytuację komplikuje pozytywne z punktu widzenia pracowników traktowanie ich jako zasobu w przedsiębiorstwie, który determinuje potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Oznacza to dla organizacji wzrost trudności w pozyskiwaniu kadr i zarządzaniu nimi. Z kolei pracowników stawia w uprzywilejowanej sytuacji – mogą oni wybierać pomiędzy różnymi ofertami i poszukiwać pracy zaspokajającej najlepiej ich potrzeby. Odnosząc się do piramidy Masłowa, mogą w końcu liczyć na to, że praca pozwoli im nie

tylko na zaspokojenie potrzeb podstawowych, ale również potrzeb wyższego rzędu, znajdujących się na szczycie piramidy. Z tego względu konieczne będzie wdrażanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który akcentuje rolę kapitału ludzkiego. Priorytetowe znaczenie w tym modelu ma tworzenie kultury organizacyjnej opartej na lojalności, zaangażowaniu oraz współpracy.

Nie bez znaczenia są także zmiany pokoleniowe populacji pracowników. Etos pracy jest zróżnicowany w poszczególnych generacjach. W rezultacie kolejne, nowe pokolenia rozpoczynające pracę odznaczają się określoną specyfiką podejścia do pracy i oczekiwaniami względem pracodawców. Ta specyfika powinna być uwzględniana na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Osoby zarządzające, szczególnie odpowiedzialne za politykę kadrową, muszą uwzględniać różnice międzypokoleniowe w procesie rekrutacji, tworzenia zespołów, motywacji oraz komunikacji pomiędzy pracownikami w organizacji.

Na podejście do sposobu zarządzania kadrami będą miały wpływ także inne przeobrażenia społeczno-gospodarczo-polityczne, w szczególności napływ do Polski cudzoziemców poszukujących pracy. Wymaga to uwzględniania w polityce kadrowej aspektu różnorodności, odnoszącej się nie tylko do rasy, wyznania, kraju pochodzenia, ale także względem płci i wieku. Przedsiębiorstwa, które o taką różnorodność dbają, osiągają lepsze wyniki, a budowanie zespołów różnorodnych wzmaga kreatywność i innowacje. To właśnie od menadżerów będzie wymagać się umiejętności zarządzania osobami o różnym wykształceniu, przynależącymi do różnych pokoleń, zróżnicowanych kulturowo i społecznie. Ponadto, jak pokazują wyniki badań, pracownikom nowych pokoleń wchodzącym na rynek pracy brakuje umiejętności miękkich, związanych m.in. z komunikacją, umiejętnościami interpersonalnymi i społecznymi czy inteligencją emocjonalną. Można przypuszczać, że właśnie te umiejętności będą wysoko premiiowane przez pracodawców.

W przyszłości jednym z pożądanych atrybutów zarządzania kadrami będzie multidyscyplinarność w różnych wymiarach – począwszy od mniejszego przywiązywania się do utartych schematów pracy, poprzez zwiększanie otwartości umysłu, kończąc na szeroko rozumianej elastyczności.

## Bibliografia

- Edelman R., *Konflikt w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.  
Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.  
Kozłowski A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

- Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
- Siwiaszczyk M., *Przestrzeń marzeń – jak, po co i dlaczego*, Harvard Business Review Polska, [www.hbrp.pl](http://www.hbrp.pl)
- Tracy B., *Przywództwo*, Wydawnictwo MTB Biznes, Warszawa 2015.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

#### Netbibliografia

<https://hrstandard.pl/2011/08/23/motywacja>

[www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables](http://www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables)

[www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html](http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html).