

## Wstęp

W dzisiejszych czasach zauważyć można, że decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa ma rozwój potencjału ludzkiego uwzględniany w formowaniu i realizowaniu strategii firmy. W sytuacji, gdy najnowocześniejsze technologie mogą zestarzeć się w ciągu kilku miesięcy, zaś wykorzystywane systemy organizacji pracy mogą zostać przejęte przez konkurencję, przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na ludzi, ich rozwój i wykorzystanie ich potencjału pracy<sup>1</sup>.

Szansę na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem ludzkim. Pracownicy ze swoją wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami traktowani są jako podstawowe źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak z uwagi na wzrost roli wiedzy oraz fakt, że jednym z ważnych aspektów zmieniających się w organizacji jest modyfikowanie struktury władzy. Kluczowa pozycja nie należy już do posiadaczy kapitału materialnego, lecz do posiadaczy kapitału wiedzy. Człowiek staje się największym bogactwem organizacji – posiadane przez niego umiejętności, zdolności, jego doświadczenie i wiedza. Należy podkreślić, iż obecnie na całkowitą wartość organizacji, oprócz tradycyjnego kapitału materialnego – rzeczowego i finansowego, składa się także kapitał intelektualny – społeczny, ludzki, organizacyjny<sup>2</sup>.

W gospodarce globalnej, dzięki usprawnieniom organizacji i zarządzania, organizacje potrzebują z reguły mniej aktywów fizycznych, tzn. materialnych, by uzyskać wyższą efektywność aniżeli w epoce industrialnej. Większego znaczenia zaczynają nabierać wartości niematerialne, tzn. niewidzialny kapitał intelektualny jakim są ludzie, marka, lojalność pracowników i kontrahentów, reputacja, wyniki badań itp. Zrozumiałe wydaje się zainteresowanie badaczy tą problematyką. Wszechstronnie zmieniające się otoczenie zmusza organizacje do dramatycznych wysiłków związanych nie tylko z osiągnięciem, ale przede wszystkim z utrzymaniem pozycji konkurencyjnej na globalnych rynkach. Oznacza to, że oprócz pomnażania aktywów, powiększania liczby klientów, zwiększenia rozmiarów rynku, szybkiego wprowadzania zmian technologicznych i organizacyjnych, osiągnięcia wyższej rentowności i satysfakcji klientów, jak również dostarczania korzyści właścicielom i akcjonariuszom, należy także rozwijać umiejętności mierzone sukcesami w zarządzaniu wiedzą i wykorzystanie kapitału intelektualnego organizacji. Okazuje się, że w wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się organizacje inteligentne, które oprócz potencjału technicznego, technologicznego, finansowego, jak również umiejętności przystosowania się do otoczenia, elastyczności w tworzeniu związków z innymi uczestnikami rynku oraz wysokich umiejętności zarządzania, mają zdolność pozyskiwania kapitału intelektual-

<sup>1</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 141.

<sup>2</sup> M. Żemigala, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PLACED, Warszawa 2009, s. 169.

nego oraz zarządzania wiedzą. Jak można zauważyć, wyzwaniem dla organizacji na początku trzeciego tysiąclecia jest wypracowanie kanonów zasad, które służą zarządzaniu wiedzą i które w globalnej gospodarce będą głównymi determinantami wyznaczającymi przestrzeń swobody dla ich przetrwania i rozwoju<sup>3</sup>.

Lokowanie i pozyskiwanie zasobów wiedzy powinno być dopasowane do istniejących struktur oraz nie powinno prowadzić do ponoszenia znaczących nakładów w stosunku do oczekiwanych korzyści. Organizacje powinny być zainteresowane przekształceniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji w celu przyczyniania się do sukcesu organizacji.

Niniejsza publikacja przedstawia osiągnięcia badawcze oraz refleksję naukową pracowników naukowych z ośrodków naukowych z całej Polski. Zamieszczone w niniejszym zbiorze artykuły zawierają interesujące rozważania na temat aktualnych problemów związanych z teoretycznymi, metodycznymi i praktycznymi problemami w dziedzinie nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi. W większości artykułów zaprezentowane zostały wyniki badań własnych oraz sądy i opinie sformułowane na podstawie studiów literaturowych.

Publikację rozpoczyna rozdział 1 (Ewa Dębińska-Rudy), w którym przybliżono problematykę kapitału ludzkiego jako podstawowej wartości nowoczesnych organizacji. Skuteczne zarządzanie organizacją polega bowiem na umiejętnym wykorzystaniu zasobów ludzkich. Właściwe zarządzanie to zarządzanie kompetentnymi pracownikami i ich talentami, zdolnościami, wiedzą, umiejętnościami, czy też ich motywacją do pracy. Aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować, niezbędne jest zapewnienie w organizacji wymaganej liczby pracowników. Organizacja, która chce odnieść sukces na rynku, musi nie tylko zatrudniać fachowców, ale dbać o swoje zasoby ludzkie. Pracownicy, którzy będą odpowiednio motywowani do pracy, będą efektywniej i skuteczniej wypełniać swoje obowiązki. Przedsiębiorstwa poszukują pracowników oddanych, lojalnych, którzy będą w stanie realizować cele i misję przedsiębiorstwa. Skuteczna organizacja, aby zatrzymać pracowników w swojej firmie, powinna tworzyć taką atmosferę, aby pracownicy chętnie w niej pracowali.

Rozdział 2 (Marzena Wójcik) przedstawia miejsce i rolę kapitału ludzkiego w kapitale intelektualnym organizacji. Autorka zauważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy jest związana z posiadaniem i sprawnym zarządzaniem zasobami niematerialnymi, w szczególności wiedzą i kapitałem intelektualnym. Podstawowym nośnikiem i jednocześnie generatorem wiedzy jest człowiek, który posiada kapitał ludzki.

W rozdziale 3 (Dawid Książek, Paulina Rożenek, Sabina Warmuz) przedstawiony został klimat HRM jako nowa perspektywa w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Klimat HRM stanowi jeden ze społecznych czynników w tym zarządzaniu. Badania nad powyższym komponentem uległy intensyfikacji wraz z początkiem XXI w., dlatego też traktuje się go jako nową perspektywę w zarządzaniu kapitałem ludzkim. W związku z tym za cel niniejszego rozdziału przyjęto uporządkowanie stanu wiedzy z zakresu klimatu HRM jako jednego z aspektów systemu HRM oraz wskazanie luki badawczej dla poszerzenia wiedzy z zakresu podjętej problematyki.

<sup>3</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 125-126.

Aspekt obiektywizmu zatrudnienia i traktowania personelu w kontekście wydajności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie porusza rozdział 4 (Małgorzata Szeliga). Aby kapitał ludzki mógł w pełni wykazać swoją wydajność i możliwości, zgodnie z art. 18 [3a] Kodeksu pracy, ważne jest zachowanie obiektywizmu w kwestii zatrudniania i równego traktowania personelu pracowniczego. Od momentu transformacji Polska poczyniła w tym względzie znaczny postęp, jednak nadal jest wiele doniesień o tym, iż obowiązujące prawo nie jest należycie respektowane i przestrzegane. Opracowanie stanowi próbę określenia istniejących braków oraz przyczyn takiego stanu rzeczy, co w założeniu ma umożliwić znalezienie ewentualnych skutecznych rozwiązań na szczeblu prawnym, menadżerskim (kwestie związane z właściwym zarządzaniem), szkoleniowym (doskonalenie i dostosowywanie szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych) i społecznym (dbałość o personel w szerokim wymiarze zawodowym i ogólnospołecznym).

Rozdział 5 (Anżela Grilicka, Jarosław Pasternak) prezentuje podejścia do definiowania kapitału ludzkiego jako podstawy zarządzania oraz obiektu metodologii rachunkowości. Podjęto w nim próbę wyjaśnienia istoty i roli kapitału ludzkiego jako obiektu metodologii rachunkowości, poddano analizie poglądy wybitnych uczonych na definicje kapitału ludzkiego i rozpatrzono w tym kontekście znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim. Można konkludować, że wymieniona problematyka jest aktualna i potrzebuje dalszych badań.

Rozdział 6 (Jadwiga Synowiec) porusza problematykę marketingu personalnego. W wielu średnich i małych przedsiębiorstwach praca kadrowa do niedawna sprowadzała się głównie do administrowania personelem, czyli zgodnie z tradycyjnym rozumieniem rozdzielano ją na różnorakie funkcje i stanowiska w przedsiębiorstwie. W znacznej części firm zakupy inwestycyjne czy modernizacja sieci komputerowej są nadal zdecydowanie ważniejsze niż sprawy kadrowe, a przecież stwierdzenie, że największym zasobem firmy są ludzie, nie straciło na swej aktualności. Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, niezbędne są przemyślenia i koncepcja dotycząca personelu przedsiębiorstwa oraz zorientowanej przyszłościowo, aktywnej i nowoczesnej organizacji i rozwoju gospodarki kadrowej. Takie czynniki jak konkurencyjność, tempo innowacji, pozycja zajmowana przez daną organizację na rynku i wykorzystanie szans zakładu dzięki zdolnościom wytwórczym są coraz częściej określane jako jakość pracy z personelem pracowniczym i zarządzanie nim. Osiągnięcie zadowalającego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynkach krajowych i zagranicznych określa nie tylko poziom kosztów osobowych oraz wydajność produkcji, która równoległe do zastosowania rozwiązań technologicznych i zmian organizacyjnych może być przeniesiona na wyższy poziom lub zogniskowana na prowadzeniu zakładowej pracy kadrowej. Podstaw wysokiej wydajności lub produktywności należy upatrywać w wysokich kwalifikacjach kapitału ludzkiego, jakim dysponuje zakład, tj. w zdobytych przez pracowników z dobrym wykształceniem ogólnym umiejętności wykonywania wielu zawodów, w doskonaleniu zawodowym i wysokiej etyce pracy.

Celem rozdziału 7 (Katarzyna Woźniak) jest wskazanie oraz próba oceny działań korporacji międzynarodowej McDonald's w zakresie wspierania kapitału ludzkiego pracowników i franczyzobiorców poprzez działania w obszarze marketingu personalnego.

Zawarto w nim genezę, pojęcie i kluczowe elementy marketingu personalnego oraz charakterystykę i znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji. W dalszej części przedstawiono kluczowe działania McDonald's w zakresie marketingu personalnego. Środkiem do realizacji zakładanego celu jest przegląd literatury oraz analiza informacji zawartych w ulotkach informacyjnych i na głównej stronie internetowej korporacji. Przeprowadzona analiza wykazała różnorodność podejmowanych przez korporację działań w zakresie marketingu personalnego, które istotnie przyczyniają się do rozwoju kapitału ludzkiego pracowników i franczyzobiorców, w dużym stopniu determinując sukces organizacji na rynku międzynarodowym.

Rozdział 8 (Agnieszka Górka-Chowaniec) ukazuje natomiast istotę human resources z perspektywy efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw sektora gastronomii. W pierwszej części dokonano charakterystyki podstawowych kwestii z zakresu polityki kadrowej oraz przybliżono proces ewolucji polityki personalnej w Polsce i na świecie. W drugiej części rozdziału omówiono strategię współczesnej polityki kadrowej przedsiębiorstw sektora gastronomii. Wnioski mogą stanowić przyczynek do dalszej dyskusji dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach sektora gastronomii.

W rozdziale 9 (Bożena Gajdzik) zwrócono uwagę na metodę zarządzania przez inspirację. Termin „zarządzanie przez inspirację” ma pozytywny wydźwięk i oznacza zachęcanie pracowników do kreatywności i urzeczywistniania pomysłów. Metoda ta zyskuje popularność, gdyż kładzie nacisk na samodzielność pracowników, jako pewien rodzaj autonomii, na rozwiązywanie problemów i doskonalenie organizacji. Od angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów przechodzi się do poszukiwania możliwości realizacji marzeń, inicjowania czegoś nowego, niebanalnego, a nawet abstrakcyjnego. Problemem jest natomiast kwestia złożoności zarządzania przez inspirację i wpływ różnych uwarunkowań kulturowych na przebieg procesu w organizacji.

Rozdział 10 (autorstwa Damiana Kocota i Małgorzaty Smolarek) porusza problem właściwego wyboru partnerów outsourcingowych. W tym celu przybliżone zostało pojęcie outsourcingu. Przedstawiona została sekwencja wyboru i metody selekcji partnera outsourcingowego. Wysłano wniosek, iż tylko skuteczny wybór partnera outsourcingowego jest warunkiem efektywnego wdrożenia outsourcingu. W dalszej części zwrócono uwagę na problematykę wyboru partnerów outsourcingowych w zakresie wydziałania funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Mam nadzieję, że różnorodność omawianych w niniejszej publikacji problemów wzbudzi refleksję naukową i przyczyni się do twórczej wymiany poglądów i dyskusji.

*Małgorzata Smolarek*