

Izabela Warwas
Anna Rogozińska-Pawełczyk

Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

Aspekty organizacyjne
i psychologiczne



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

**WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

Aspekty organizacyjne
i psychologiczne



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Izabela Warwas

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

Aspekty organizacyjne
i psychologiczne

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Izabela Warwas, Anna Rogozińska-Pawełczyk – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r., nr 39

RECENZENT
Stanisława Borkowska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusława Kwiatkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07119.15.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 14,5

ISBN 978-83-7969-281-1
e-ISBN 978-83-7969-940-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	9
---------------------	----------

Część I (Izabela Warwas)	
Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi	13

Rozdział I	
Proces zarządzania zasobami ludzkimi. Interesariusze oraz wyzwania	15
Wstęp	15
Zarządzanie i zarządzanie zasobami ludzkimi	15
Globalizacja	19
Gospodarka napędzana wiedzą i informatyzacja	22
Starzenie się społeczeństwa	23
Wyzwania dla nowej gospodarki, nowej organizacji i zatrudnio- nych w niej pracowników	24
Interesariusze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji	28
Bibliografia	32

Rozdział II	
Motywowanie pracowników	35
Wstęp	35
Motywacja i motywowanie	35
Podejścia do motywowania	36
Proces motywacyjny	38
Koncepcje i teorie motywacji a instrumenty motywacyjne	48
Bibliografia	51

Rozdział III	
Zaangażowanie i wynagradzanie pracowników	53
Wstęp	53
Istota i rodzaje zaangażowania	53

Motywowanie a zaangażowanie	57
Wynagradzanie pracowników	58
Formy wynagrodzeń	60
Kariera i zarządzanie talentami jako istotne obszary kreowania zaangażowania	63
Bibliografia	66
Rozdział IV	
Proces szkoleń – metody i ewaluacja	67
Wstęp	67
Zarządzanie kompetencjami	67
Inwestycje w kapitał ludzki	69
Metody i techniki szkoleniowe	70
Efekty szkoleń	75
Bibliografia	76
Rozdział V	
Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy	79
Wstęp	79
Charakterystyka poszczególnych generacji	79
Zarządzanie generacjami w miejscu pracy	82
ZZL a generacje rynku pracy	85
Jakie jest pokolenie C?	90
Bibliografia	92
Część II (Anna Rogozińska-Pawełczyk)	
Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi	93
Rozdział I	
Umiejętność wywierania wpływu na ludzi – manipulacja czy kluczowa kompetencja współczesnego menedżera	95
Wstęp	95
Wywieranie wpływu czy manipulacja?	95
Wzajemność	97
Zaangażowanie i konsekwencja	100
Spółeczny dowód słuszności	103
Autorytet	105
Niedostępność	107
Huśtawka emocjonalna	108
Lubienie	109
Bibliografia	111

Rozdział II**Dynamika relacji interpersonalnych w miejscu pracy****– kontrakt psychologiczny****113**

Wstęp	113
Wzajemna atrakcyjność	113
Kontrakt psychologiczny w organizacji – podstawowe pojęcia	119
Cechy charakterystyczne kontraktu psychologicznego	121
Typologia kontraktów psychologicznych	123
Kontrakt psychologiczny w relacjach międzyludzkich	125
Oczekiwanie pracowników wobec pracodawcy i możliwości ich realizacji	127
Bibliografia	130

Rozdział III**Zasady komunikacji w miejscu pracy****131**

Wstęp	131
Istota procesu komunikacji	132
Rodzaje komunikacji	134
Bariery komunikacji w miejscu pracy	137
Skuteczne komunikowanie się w organizacji	142
Bibliografia	147

Rozdział IV**Negocjacje w biznesie****149**

Wstęp	149
Czym są negocjacje?	149
Typy i style negocjowania	152
Etapy negocjacji	157
Taktyki i techniki negocjacyjne	163
Bibliografia	169

Rozdział V**Zarządzanie stresem, czyli jak budować wewnętrzną siłę?****171**

Wstęp	171
Pojęcie stresu	171
Predykatory stresu	177
Stres w pracy	179
Techniki radzenia sobie ze stresem	182
Bibliografia	187

CZĘŚĆ III (Izabela Warwas)	
Organizacyjne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce	189
CZĘŚĆ IV (Anna Rogozińska-Pawetczyk)	
Psychologiczne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce	201
Zakończenie	229
Informacje o autorkach	231

Wprowadzenie

We współczesnym świecie coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju stają się zasoby ludzkie stanowiące najcenniejszy kapitał każdej firmy. Prawidłowe zarządzanie ludźmi może przesądzić o sukcesie lub porażce organizacji.

W związku ze złożonością zagadnienia realizacji zadań zmierzających do zoptymalizowania funkcjonowania zawodowego człowieka i zespołów ludzkich, powstała koncepcja napisania książki pt.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Stanowi ona kompendium wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi w ujęciu organizacyjnym i psychologicznym. Przyjęte interdyscyplinarne podejście gwarantuje bowiem wielość punktów widzenia, a także pozwala uzyskać możliwie szeroki obraz tego złożonego zjawiska. Pozwala także na postawienie pytania o rolę czynników organizacyjnych i psychologicznych oraz determinanty i skutki tego wpływu.

Autorki podjęły starania, by ukazać pogłębione ujęcia istotnych współcześnie i w przyszłości bardzo ważnych kwestii, wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami, zaangażowania, zarządzania kontraktem psychologicznym oraz procesów wpływu społecznego, zachodzących interakcji międzyludzkich, a także zarządzania stresem. Uzupełnieniem treści teoretycznych jest aneks przedstawiający praktyczne metody rozwiązywania problemów: ćwiczenia, *case study*, pytania oraz testy pomagające samodzielnie udoskonalić kompetencje z omówionych w książce obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy rozdział książki zamyka spis wykorzystanej literatury.

Kolejne rozdziały zamieszczone w monografii zostały podzielone na dwie grupy ze względu na rodzaj dziedzinowego pryzmatu, poprzez który autorki dokonują oglądu szerokiej problematyki trendów zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwsza część *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* składa się z pięciu rozdziałów omawiających różne aspekty gospodarowania kapitałem ludzkim z punktu widzenia organizacji i zarządzania.

W rozdziale pierwszym przedstawiono kontekstowe uwarunkowania rosnącego znaczenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce i w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku; zarysowano ponadto, pokrótce, główne wyzwania oraz kierunki stawiane współczesnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz przedstawiono ważną rolę interesariuszy w projektowaniu i przebiegu procesu zarządzania ludźmi. Rozdział drugi jest poświęcony istocie, uwarunkowaniom motywacji i motywowania oraz narzędziom, za pomocą których menedżerowie mogą świadomie kształtować motywacje swoich podwładnych. Treści zawarte w rozdziale trzecim są rozważaniami autorki na temat zaangażowania, a następnie powiązanego z nim wynagradzania. Rozdział kończy analiza kluczowego dla zatrzymania najbardziej cennych pracowników w organizacji procesu zarządzania talentami.

Rosnące znaczenie szkoleń we współczesnym zarządzaniu przedstawiono w kolejnym, czwartym rozdziale. Poruszono w nim, prócz kwestii związanych z przeprowadzaniem procesu szkoleniowego i metod ewaluacji, także zagadnienia podnoszenia kwalifikacji i szerzej rozwoju kompetencji zachodzących w ramach doskonalenia przez całe życie. Ostatni rozdział części pierwszej niniejszego opracowania poświęcony jest refleksjom nad zarządzaniem międzypokoleniowym, gdzie wyjaśnione zostały pojęcia i założenia zarządzania generacyjnego w organizacji. Autorka niniejszego rozdziału podejmuje próbę zaprezentowania katalogu działań adresowanych do poszczególnych pokoleń, a także zwraca uwagę na wkraczające w niedalekiej przyszłości na rynek pracy pokolenie C.

Druga część książki zatytułowana *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* zawiera kolejnych pięć rozdziałów, w których znaleźć można analizy wybranych aspektów gospodarowania kapitałem ludzkim z punktu widzenia psychologii organizacji i pracy. Rozdział pierwszy wskazuje na ogromne znaczenie oddziaływania na ludzi. Zaprezentowano w nim podstawowe metody i techniki wywierania wpływu, które mogą być przez niektórych pracodawców bądź pracowników wykorzystywane w celu manipulacji. Autorka przy tym podkreśla, że warunkiem koniecznym wykorzystania powyższych technik jest konstruktywny charakter tego wpływu i brak manipulacji, której wyznacznikami są między innymi ukryte intencje i działania, wykorzystywanie ludzi do własnych celów oraz zysk manipulatora kosztem osoby manipulowanej. W kolejnym rozdziale została dokonana szeroka charakterystyka dynamicznie zmieniających się relacji w miejscu pracy, gdzie istotną rolę pełni nawiązywanie i spełnianie reguł kontraktu psychologicznego. Atutem tego rozdziału jest zilustrowanie omawianych treści wynikami badań empirycznych wskazujących, jakie oczekiwania i potrzeby mają pracownicy polskich przedsiębiorstw oraz możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy.

Dynamiczny charakter relacji międzyludzkich zachodzących w organizacji jest bezpośrednio uwarunkowany jakością zachodzącego procesu komunikacji, którego opis i charakterystyka są przedmiotem rozważań trzeciego rozdziału. Autorka zwraca w tym miejscu szczególną uwagę na proces efektywnego komunikowania się, w tym na udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej i unikanie błędów oraz barier komunikacyjnych, które szczególnego znaczenia nabierają w praktyce zarządzania w organizacji. Treści zawarte w rozdziale czwartym są rozważaniami na temat sposobów przygotowywania się do negocjacji oraz takiego ich prowadzenia, aby osiągnąć oczekiwany wynik. W rozdziale tym omówiono również poszczególne fazy, w trakcie których podejmowanych jest bardzo wiele decyzji strategicznych i wykorzystywanych jest szereg metod i taktyk negocjacyjnych. Zagadnienie zjawiska stresu, jego indywidualnego pojmowania i przebiegu jest przedmiotem rozważań ostatniego rozdziału drugiej części książki. Szczególną rolę tutaj pełni opis przyczyn powstawania stresu w miejscu pracy. Poza teoretycznymi rozważaniami na końcu opracowania zamieszczone zostały praktyczne porady i techniki pozwalające na zmniejszanie doświadczanego stresu w organizacji.

Chociaż na rynku wydawniczym znajduje się wiele książek o zbliżonej tematyce, to jednak treści związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi stale się dezaktualizują. Dlatego wciąż potrzebne i poszukiwane są nowe publikacje, zawierające aktualne wątki tematyczne. Wydaje się, że walo-rem opracowania jest jego praktyczny charakter i możliwość wykorzystania do samodzielnego doskonalenia kompetencji.

Prezentowane w tej publikacji treści wynikają z bogatego doświadczenia dydaktycznego oraz długoletniej praktyki autorek w kierowaniu ludźmi, udziału w charakterze audytorek konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także prac konsultingowych i szkoleniowych.

Praca ta ma ułatwić zdobywanie wiedzy przez osoby profesjonalnie zajmujące się zagadnieniami personalnymi, liderów zespołów, menedżerów różnorodnych firm. Publikacja nie wyczerpuje tematu, ale, wykraczając poza typowy zakres zagadnień, może okazać się przydatna absolwentom studiów na kierunkach ekonomicznych, psychologicznych czy społecznych.

Część I

Izabela Warwas

Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

Rozdział I

Proces zarządzania zasobami ludzkimi. Interesariusze oraz wyzwania

Wstęp

W otoczeniu współczesnych organizacji zachodzi szereg zmian społeczno-gospodarczych. Z nich wynikają liczne wyzwania dla zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Organizacje zmieniają się, stając się bardziej otwarte na permanentnie zachodzące zmiany, decentralizują się i spłaszczają struktury, uelastyczniają role organizacyjne i style kierowania, wspierają proces antycypowania zdarzeń, budowania kreatywności i innowacji.

W warunkach niepewności, wysokiego ryzyka i niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji, obok wiedzy i informacji zyskują na znaczeniu w porównaniu z zasobami rzeczowymi czy finansowymi.

Zarządzanie i zarządzanie zasobami ludzkimi

Istnieje wiele definicji zarządzania. „Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem” (Kisielnicki, 2008, s. 14). W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania sprawność definiujemy jako realizację w satysfakcjonującym stopniu trzech jej walorów:

- efektywności jako synonimu skuteczności, czyli stopnia realizacji założonych celów;
- ekonomiczności, czyli stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów;
- etyczności, pojmowanej jako zgodność działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości (Kieżun, 2012, s. 13).

Inne ujęcie akcentuje z kolei, że zarządzanie jest „praktyką, której można się nauczyć głównie z doświadczenia i która jest mocno osadzona w kontekście” (Mintzberg, 2012, s. 27). Na rysunku 1 zaprezentowano zarządzanie jako praktykę opisaną na nauce, rzemiośle i sztuce.



Rysunek 1. Zarządzanie jako sztuka, rzemiosło i nauka

Źródło: Mintzberg, 2012, s. 28

Odwołując się do takiego podejścia, należy zauważyć wysoką rangę kluczowych pracowników i ich ważną rolę w zarządzaniu. Mają oni udział we wszystkich obszarach: rzemiosło – dzięki długoletniemu doświadczeniu, w nauce – dzięki udziałowi w procesie kreowania, gromadzenia i transferowania wiedzy. Udział w sferze sztuki oparty jest na tworzeniu kreatywnych wizji organizacyjnych, opracowywaniu nowatorskich rozwiązań i wdrażaniu innowacji. Swoją wiedzę pożytkują, tworząc jawną i cichą wiedzę organizacyjną.

W eksponowanym obecnie ujęciu organizacje są systemami otwartymi, będącymi w ciągłej interakcji z otoczeniem. Implikuje to podejście do zasobów ludzkich. Zasoby te różnią się od pozostałych zasobów, a zarządzanie nimi określane bywa jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji” (Armstrong, 2011, s. 26). Trafne wydaje się spostrzeżenie A. Pocztowskiego, iż „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami, czyli właśnie wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wartościami, motywacjami, zdrowiem i postawami, które to pozwalają im na pełnienie różnych ról w organizacji” (Pocztowski, 2007, s. 23). Uważa się ponadto, iż zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć wpływ na wiele obszarów działalności firmy m.in. na zarządzanie strategiczne, na wzrost innowacyjności, kreatywności i jakości pracy, może być elementem integracyjnym i budującym kulturę organizacyjną firmy, a przede wszystkim ma ułatwić osiągnięcie organizacyjnego sukcesu.

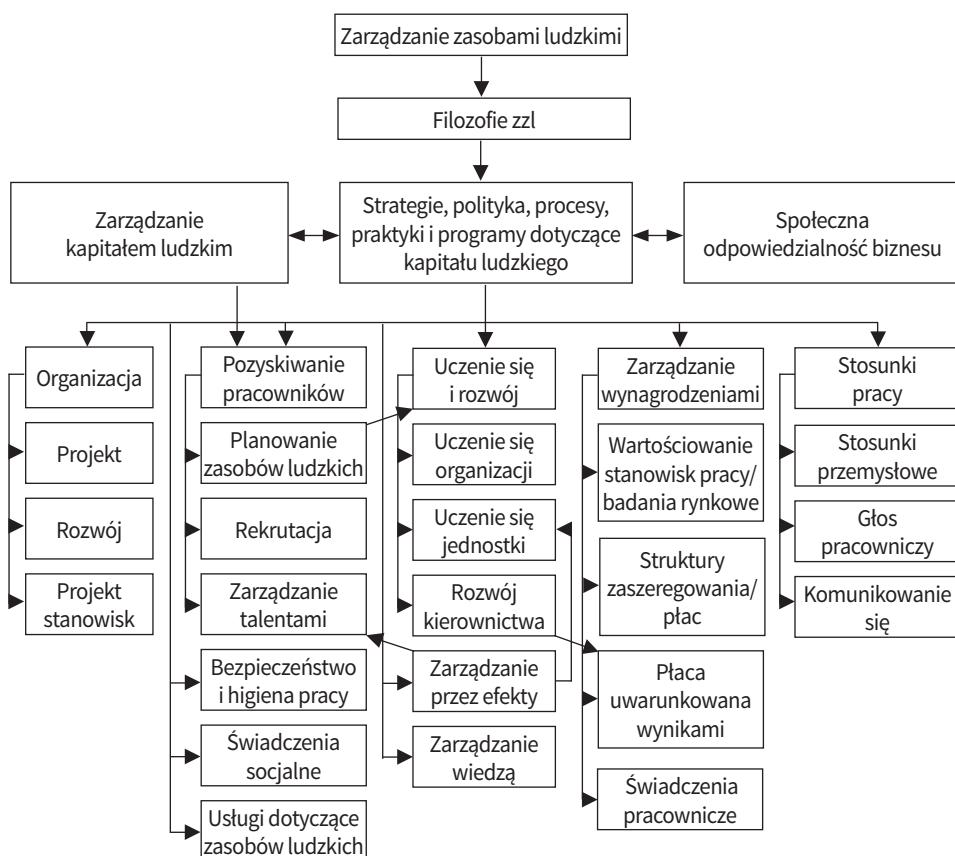
Przez zarządzanie zasobami ludzkimi rozumie się zatem całościowe, strategiczne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, czyli zatrudnionymi w niej ludźmi. Pracownicy zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo są odpowiedzialni za realizację jej celów. Zarządzanie zatrudnieniem zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej, co jest możliwe poprzez odpowiednie rozmieszczenie zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu dostępnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych (Armstrong, 2010, s. 15).

Podejście do zasobów ludzkich może opierać się na ilościowym lub jakościowym spojrzeniu. Spojrzenie ilościowe dotyczy liczby i struktury zatrudnienia oraz sposobów realizacji polityki personalnej prowadzącej do wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy oraz jej wydajności. Jakościowe spojrzenie na zasoby ludzkie bierze pod uwagę wiedzę, kwalifikacje i umiejętności, jak również cechy osobowościowe pracowników, czyli ich kompetencje. W obu ujęciach zasoby ludzkie mogą być utożsamiane z tkwiącym w nich potencjałem. Idea zasobów ludzkich polega właśnie na postrzeganiu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści oraz materialnych i pozamaterialnych zysków. Pracownicy pozyskiwani są do organizacji wraz z nabytym doświadczeniem, wykształceniem, formalnymi kwalifikacjami zawodowymi, charakterystyką wykonywanej pracy, stosunkami międzyludzkimi oraz umiejętnościami porozumiewania się (Król, Ludwiciński (red.), 2006, s. 50–54). To podejście zbliżone jest do ujęcia kapitału ludzkiego jako trzech głównych elementów:

- kapitał intelektualny – mówi się o nim jako o zgromadzonej i przepływającej przez organizację wiedzy;

- kapitał społeczny – jest to wiedza, której źródłem jest sieć relacji wewnątrz organizacji i poza nią. Oznacza cechy życia społecznego umożliwiające uczestnikom wspólne skuteczniejsze działanie w celu realizacji celów;
- kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza zgromadzona przez przedsiębiorstwo w bazach danych, dokumentacji (Armstrong, 2011, s. 76–77).

Opisywany powyżej kapitał ludzki charakteryzuje się tym, że każdy członek organizacji, opuszczając swoje miejsce pracy, zabiera unikatową wiedzę ze sobą. To wyznacza rosnące znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim. Jako obszar zsl umieszcza je M. Armstrong (rysunek 2).



Rysunek 2. Działania związane z zsl

Źródło: Armstrong, 2011, s. 33

Nadrzędne miejsce w zzl zajmuje filozofia HR określana mianem wartości i zasad przyjętych przez osoby zarządzające w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Dzięki obraniu właściwego kierunku organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym: pozyskiwać ich, wynagradzać, szkolić i stwarzać warunki rozwoju, zapewniać odpowiednie warunki i kształtować stosunki pracy.

Scharakteryzowane procesy zarządzania i zzl podlegają modyfikacjom i przeobrażeniom pod wpływem licznych zmian zachodzących w otoczeniu. Jedną z bardziej istotnych jest globalizacja.

Globalizacja

We współczesnym świecie zachodzą uzasadnione i racjonalne procesy globalizacji. Polega ona na umiędzynarodowieniu rynków krajowych i ich integracji w jeden współzależny rynek światowy. Zarazem liberalizacja i możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w różnych krajach i na różnych kontynentach niesie z sobą możliwości osiągania korzyści komparatywnych. Globalizacja wykorzystuje bowiem różnice w produktywności gospodarek i przedsiębiorstw dzięki sięganiu „niewidzialnej ręki rynku globalnego” po proponowane przez nie tańsze produkty i usługi, dotychczas chronione przez rynki lokalne (Surdykowska, 2007, s. 11). Globalizacja uruchamia ponadto procesy samoregulacji wymuszające wzrost produktywności i większą otwartość oraz umożliwiające szybszy rozwój. Jednocześnie „zjawisko globalizacji w obecnym kształcie określane jest jako kontrowersyjne. Wskazuje się zarówno korzyści z procesów globalizacyjnych, jak i negatywne ich efekty. Bilans całościowy zależy od tego, kto i z jakiej pozycji dokonuje tej oceny” (Król, Ludwiciński (red.), 2006, s. 146). Zestawienie pozytywnych i negatywnych zmian zachodzących w wyniku postępującej globalizacji przedstawia tabela 1.

Jak widać, w wyniku globalizacji pracownicy zatrudnieni w firmach globalnych mogą zyskiwać nowoczesną wiedzę, pracując w wyższych standardach czy korzystając z lepszej jakości produktów. Różnice w poziomie wynagrodzeń między firmą macierzystą a miejscową sprawić mogą jednocześnie, że nie mają oni wystarczająco wysokich zarobków, aby konsumować towary lub usługi wyższej jakości. Także próby przenoszenia kultury organizacyjnej między środowiskami mogą zakończyć się fiaskiem, choć zarazem promowanie dobrych praktyk może sprzyjać rozwojowi kraju lub regionu.