Grażyna Bartkowiak

Zmiany w zakresie rozumienia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w percepcji pracowników działów personalnych

1. Wprowadzenie

W ostatnim stuleciu obserwujemy zmiany w zakresie rozumienia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w ludzkiej świadomości. Są one uwarunkowane nie tylko ulegającą dynamicznym zmianom rzeczywistością gospodarczą, ale i sposobem rozumienia roli człowieka działającego w tejże rzeczywistości.

U podstaw prowadzonych rozważań leży przeświadczenie o stale jeszcze dominującej kulturze przedmiotowej, zakładającej prymat interesów organizacji nad interesami jednostki, obok rysujących się zalążków kultury podmiotowej, promującej los człowieka jako warunek sprzyjających człowiekowi zmian socjalnych, ekonomicznych czy politycznych. Współistnienie tych kultur powoduje wiele trudności, jedną z nich jest rozbieżność między formułującymi się podmiotowymi a przedmiotowymi wzorcami zachowań, utrwalonymi w strukturach organizacyjnych. Nowym oczekiwaniom pracowników nie zawsze odpowiadają obowiązujące jeszcze w niektórych organizacjach sformalizowane procedury, np. zasady doboru kadr. Również w ekonomice rozbieżność między podmiotowymi dążeniami pracowników a przedmiotowymi wymaganiami organizacji jest nie tylko wyraźna, ale i znacząca.

Przedmiotem opracowania jest identyfikacja poziomu percepcji zmian w zakresie rozumienia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi przez kierowników działów personalnych wybranych firm i ich realizacja w polityce personalnej.

Opracowanie złożone jest z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej z nich omówione zostały podstawowe obszary zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, a także ewolucja rozumienia zadań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi od początku lat 60. do chwili obecnej. Druga część opracowania poświęcona jest relacji z badań przeprowadzonych wśród kierowników działów personalnych i ich zastępców oraz uzyskanym z badań wnioskom.

2. Założenia teoretyczne

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem stosunkowo młodym w stosunku do zarządzania personelem, które traktuje ludzi jako podstawowy zasób organizacji. Do ważniejszych zagadnień z tej dziedziny należą dobre komunikowanie się z pracownikami, włączenie ich w bieżące sprawy organizacji oraz troska o utożsamianie ich z organizacją i lojalność w stosunku do niej. Znaczny nacisk położony jest na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, ich motywowanie i kierowanie nimi[1].

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje konstruowanie systemów, które stanowią ramy zatrudnienia. Procedury te funkcjonują kiedy pracownik jest związany z firmą począwszy od działań wstępnych (rekrutacji i selekcji) poprzez wpływanie na relacje w trakcie trwania zatrudnienia (wynagrodzenie, ocena pracy, szkolenie, rozwój, stosunki między pracownikiem i pracownikami) aż po wygaśnięcie stosunku pracy.

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest jednak terminem nowo wprowadzonym. Używano go już ponad 45 lat temu, stosując wymiennie z synonimowo używanym terminem „zarządzanie personelem".

Korzenie zarządzania zasobami ludzkimi sięgają pionierskich prac Druckera (1955) i McGregora z lat sześćdziesiątych. Drucker w późniejszych swoich pracach (1988, 1995) podkreślał wagę konsekwencji i wewnętrznej spójności tak istotnej dla zarządzania zasobami ludzkimi, stał się także twórcą koncepcji zarządzania przez cele (*management by objectives*) zwracając uwagę, że „skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi". Inna jego teza – o traktowaniu pracowników jako kapitału organizacji – także wyraża później skrystalizowane myśli dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi.

[1] M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, Kogan Page, London 1991; tenże, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966.

BIBLIOTEKA AE Poznań

Z kolei McGregor (1957, 1960) był zwolennikiem zarządzania przez integrację i samokontrolę (*management by integration and self control*), które rozumiał jako strategię kierowania personelem, wpływającą na całą działalność firmy. Według tego autora kluczowa rola personelu sprowadzała się do „opracowywania środków, dzięki którym zarząd mógł zbadać wcześniejsze założenia, rozważyć ich skutki i porównać je z innymi". Stąd też, podobnie jak Drucker, McGregor może być uznany za ojca fundamentalnej dla zarządzania zasobami ludzkimi myśli, że plany i zamierzenia dotyczące personelu muszą pozostawać w ścisłym związku z planami rozwoju biznesu.

W latach sześćdziesiątych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi pojawił się znany już wcześniej nurt behawiorystyczny, który bardzo szybko stał się dominującym trendem. Do jego głównych przedstawicieli należy Maslow (1954), Likert (1966), Argyris (1957) oraz Herzberg (1957, 1968).

Abraham Maslow jest znany jako twórca hierarchii potrzeb ludzkich. W Polsce uważany jest za przedstawiciela psychologii humanistycznej, który potrzebę samorealizacji umieścił na samym szczycie swej hierarchii.

Likert z kolei rozwinął zasadę stosunków wspierających, w myśl której członkowie danej organizacji powinni traktować pracę jako źródło rozwijania i podtrzymywania poczucia własnej wartości.

Argyris wyraźnie podkreślał, że model skutecznie realizującej swe cele organizacji powinien uwzględniać integrację i zaangażowanie ze strony poszczególnych jednostek oraz że jednostki powinny mieć dużą dozę swobody w ustalaniu swoich osobistych celów. Wzbogacanie pracy (*job enrichnment*) stało się przedmiotem rozważań prowadzonych przez Herzberga jako istotny środek zwiększenia wydajności organizacyjnej.

Ruch behawiorystyczny zwrócił uwagę na konieczność troski kierownictwa o integrację i zaangażowanie pracowników, a ponadto podkreślał, że podstawową zasadą postępowania kierownictwa powinno być dążenie do poprawiania warunków pracy, ze względu na fakt, że wpływa to na pozytywną motywację pracowników i znacznie poprawia uzyskane przez nich rezultaty.

Nieco później, na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, rozwinął się ruch na rzecz rozwoju organizacji (*the organization development movement*), powiązany z pojęciami opracowywanymi wcześniej przez behawiorystów. Ruch ten koncentrował się na ogólnej wydajności organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem „procesu", czyli na analizowaniu tego jak ludzie zachowują się w sytuacji, gdy ciągle muszą się ze sobą stykać. Kluczowym pojęciem tego ruchu są organizacja zespołu i kierowanie zmianami, a szczególnie dużo uwagi poświęcono analizie procesów zachodzących w grupie. Konsultanci związani z ruchem na rzecz rozwoju organizacji przygotowywali metody analizowania zachowania się ludzi w organizacji oraz grup wobec siebie, interesowali się także sposobami rozwiązywania konfliktów.

Wśród teoretyków ruchu na rzecz rozwoju organizacji na szczególną uwagę zasługuje Schein (1969, 1984), który opracował przydatną w procesie konsultacji metodologię procesów. Wprowadzone przez niego metody zostały wykorzystane i zmodyfikowane przez teoretyków organizacji – analityków kultury przedsiębiorstwa. Analiza kultury przedsiębiorstwa zapoczątkowała nowy okres w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który datuje się od początku lat osiemdziesiątych do chwili obecnej.

Analitycy kultury przedsiębiorstwa opisują wiele cech firmy, której udało się odnieść sukces. Do znaczących postaci tego ruchu zaliczają się Pascal i Athos (1981, 1990) oraz Peters i Waterman (1982). Pascal i Athos podkreślali wagę „celów nadrzędnych", czyli przewodnich wartości, które organizacja wpaja swoim członkom. Peters i Waterman sugerują natomiast, iż „firmę doskonałą" charakteryzuje poniższy zestaw cech:

- produktywność przez ludzi – kierownictwo naprawdę wierzy, że gwarantem wysokiej jakości są pracownicy;
- bezpośredniość, zorientowanie na cele – ludzie kierujący organizacją są w bliskich kontaktach z tymi, którzy wykonują pracę, dzięki czemu można mieć pewność, że wartości nadrzędne są rozumiane i realizowane;
- charytatywne przywództwo – zadaniem tworzącego idee lidera jest wypracowanie porywającej wizji, która natchnie pracowników zespołu, wzbudzi entuzjazm, oraz uzgodnienie wspólnego systemu wartości[2].

W latach dziewięćdziesiątych szczególnie u schyłku bieżącego stulecia następuje pewna specjalizacja i zmiana akcentów w ogólnej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W przeciwieństwie do eksplozji zainteresowań i wielowątkowości badań z lat 80., większy nacisk zostaje położony na atmosferę zgody i pracy zespołowej jako nadrzędnych wartości. Od kluczowych dla organizacji osób – członków zarządów, kierowników działów personalnych, oczekuje się dużego zaangażowania, ponieważ jest ono niezbędne do bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Równie doniosłą rolę odgrywają zastępcy kierowników działów personalnych i pracownicy działów personalnych, bezpośrednio uwikłani w praktykę gospodarczą, blisko współpracujący zarówno z członkami zarządu, jak i pracownikami wykonawczymi. Oczekiwania wobec tych ostatnich uczestników organizacji dotyczą często elastycznego czasu pracy oraz wykonywania obowiązków ponad określony zakres. Płace mają tendencje do odzwierciedlania raczej wartości rynkowej pracy niż skali określonej w porozumieniach ze związkami zawodowymi. Procentowo wzrasta też liczba pracowników, którzy mają kontrakty na czas określony.

[2] S. A. Kirkpatric, E. A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive", May 1991, s. 48 – 60; S. P. Robbins, *Zachowanie w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

W kontekście sukcesu przedsiębiorstwa zainteresowanie kompleksowym strategicznym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi prawdopodobnie będzie się utrzymywać. Oczywiście trzeba będzie sprostać wyzwaniom zintegrowanego rynku europejskiego. Być może konieczne będzie rozważenie zasadności wprowadzenia nowej ustawy dotyczącej zatrudnienia i spraw socjalnych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowanie to powinno dotyczyć przedsiębiorstw działających w ramach rynku europejskiego. Wśród zagadnień omawianych w tejże ustawie powinny znaleźć się: poprawa warunków pracy, sprawiedliwe wynagrodzenie, równe szanse zróżnicowanych grup pracowniczych, mobilność siły roboczej, reprezentacja związków zawodowych, dostęp pracowników do informacji, ich zaangażowanie oraz świadczenia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy.

W tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej szczególna rola przypada pracownikom działów personalnych, a w szczególności zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach (i ich zastępcom). Z jednej strony niewątpliwie reprezentują oni interesy organizacji i firmy, która ich zatrudnia, zazwyczaj funkcjonującej na określonym rynku. Skuteczne organizacje muszą sprzyjać innowacjom i opanowywać sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatem do likwidacji. Sukces może być udziałem tych organizacji, które zachowują swoją elastyczność, wprowadzają nowe wyroby i usługi. Nierzadko wprowadzanie wspomnianych modyfikacji wiąże się z ograniczeniem zatrudnienia, a więc koniecznością podejmowania niepopularnych decyzji kadrowych. Z drugiej strony, kierownicy reprezentują interesy pracownicze. Mają więc świadomość możliwości, podmiotowych preferencji, potrzeb i wartości pracowników swoich firm. Być może znają też ich sytuację rodzinną, materialną itp. Od tego, w jaki sposób będą umieli pokonać ów dysonans poznawczy[3], opowiedzieć się po którejś ze stron bądź spojrzeć szerzej, z większym dystansem i dłuższą perspektywą czasową, mając świadomość trendów rozwoju pracowników i firmy, będzie zależeć szeroko rozumiana sytuacja firmy i zatrudnionych tam pracowników.

Uwzględniając więc doniosłe znaczenie pracowników działów personalnych na kierowniczych stanowiskach w tworzeniu kultury organizacyjnej, w rozumieniu pozornie sprzecznych celów, jakimi są realizacja strategii firmy przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów pracowników, podmiotowości ich oczekiwań, w okresie dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości gospodarczej, sformułowano określone cele badawcze.

Zasadniczym celem stała się identyfikacja zmian w zakresie realizacji zasad polityki zarządzania zasobami ludzkimi u kierowników działów personalnych

[3] Por. Robbins, op. cit., s. 28.

i ich zastępców na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Szczegółowe cele obejmowały następujące problemy:

- ocena realizacji założeń zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość funkcji zarządzania zasobami ludzkimi,
- znajomość działań wchodzących w skład funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Organizacja i teren badań

Badania realizowano w dwóch etapach wiosną roku 1994 i 1999. Uczestniczyło w nich każdorazowo 56 kierowników działów personalnych i ich zastępców zatrudnionych w 38 oraz 42 przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych o zróżnicowanym statusie własności.

W pierwszym etapie badań uczestniczyły przedsiębiorstwa państwowe (6), spółki skarbu państwa (22) oraz przedsiębiorstwa prywatne (10). W drugim etapie brały udział wyłącznie spółki skarbu państwa (18) oraz przedsiębiorstwa prywatne. Łącznie firmy te zatrudniały od 54 do 214 pracowników. Niestety, nie udało się tak zorganizować badań, aby w trakcie pierwszego i drugiego etapu badań brały dział te same osoby.

Osoby biorące udział w badaniach wypełniały trzy specjalnie skonstruowane i zwalidowane kwestionariusze[4]. Pierwszy z kwestionariuszy zawierał podstawowe założenia (zasady), na których opiera się zarządzanie zasobami ludzkimi. Zadaniem osób badanych było ustosunkowanie się do zawartych tam twierdzeń w kategoriach stanu faktycznego i postulowanego, i przyporządkowanie twierdzeniom od 1 – 5 punktów.

Kolejny kwestionariusz zastosowany w badaniach obejmował twierdzenia, które desygnowały prawidłowe i zbyt szeroko bądź nieprawidłowo ujęte funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. W kwestionariuszu łącznie zawarto 13 twierdzeń, z czego trzy, w założeniach, uznano za nieprawidłowe. Prawidłowa odpowiedź wymagała wytypowania co najmniej 10 trafnie sformułowanych funkcji.

W ostatnim kwestionariuszu zamieszczono listę 17 haseł określających działania związane z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zadaniem osób badanych było wybranie prawidłowych działań (przynajmniej 10 z 17 możliwych do wyboru).

A oto bardziej szczegółowa charakterystyka osób badanych. Uczestniczący w I etapie badań kierownicy personelu i ich zastępcy to przeważnie kobiety

[4] Rzetelność kwestionariuszy mierzono współczynnikiem wewnętrznej zgodności Kudera-Richardsona i wynosi ona odpowiednio 0,874, 0,871, 0,728, istotna na poziomie $p = 0,5$.

(łącznie 64%) w wieku 32 – 49 lat, o stażu pracy na kierowniczym stanowisku od 11 do 22 i więcej lat, i wykształceniem średnim i półwyższym (dwuletnia szkoła pomaturalna) ok. 54%. Wśród osób o wyższym wykształceniu przeważało wykształcenie ekonomiczne (ok. 25% osób).

Osoby, które brały udział w II etapie badań, to także w niewielkiej przewadze kobiety (ok. 52%), najczęściej w wieku od 38 do 43 lat (ok. 30%), o stażu pracy na kierowniczym stanowisku od 17 do powyżej 22 lat. W grupie tej przewagę stanowiły osoby z wyższym wykształceniem (łącznie ok. 67%) o profilu ekonomicznym (ok. 30%).

Bardziej szczegółowe informacje o osobach uczestniczących w badaniach zawarto w tabelach 1. i 2.

Tabela 1. Charakterystyka osób badanych (kierownicy personalni i ich zastępcy) rok 1994

Rodzaj charakterystyki / Wiek / Przedziały wiekowe		Liczba osób	%
20 – 25		–	–
26 – 31		3	5,35
32 – 37		12	21,42
38 – 43		13	23,21
44 – 49		13	23,21
50 – 55		7	12,50
powyżej 55		8	14,28
		N=56	N=100,00
Płeć	kobiety	36	64,29
	mężczyźni	20	35,71
Staż pracy / Przedziały stażu pracy			
		N=56	N=100,00
do 5 lat		4	7,14
5 – 10 lat		4	7,14
11 – 16 lat		6	10,71
17 – 21 lat		10	17,85
powyżej 22 lat pracy		32	30,36
		N=56	N=100,00
Wykształcenie / Rodzaj wykształcenia			
średnie		23	41,07
pół wyższe		7	12,50
wyższe ekonomiczne		14	25,00
wyższe humanistyczne		2	3,57
wyższe techniczne		10	17,85
		N=56	N=100,00

Tabela 2. Charakterystyka osób badanych (kierownicy personalni i ich zastępcy) rok 1999

Rodzaj charakterystyki / Wiek / Przedziały wiekowe		Liczba osób	%
20 – 25		1	–
26 – 31		4	1,78
32 – 37		7	7,14
38 – 43		17	12,50
44 – 49		8	30,36
50 – 55		4	14,28
powyżej 55		5	7,14
		N=56	N=100,00
Płeć	kobiety	29	64,29
	mężczyźni	27	35,71
		N=56	N=100,00
Staż pracy	Przedziały stażu pracy		
do 5 lat		1	1,78
5 – 10 lat		5	8,93
11 – 16 lat		9	16,07
17 – 21 lat		18	32,14
powyżej 22 lat pracy		23	26,79
		N=56	N=100,00
Wykształcenie / Rodzaj wykształcenia			
średnie		12	21,42
pół wyższe		6	10,71
wyższe ekonomiczne		17	30,36
wyższe humanistyczne		9	16,07
wyższe techniczne		12	21,42
		N=56	N=100,00

4. Wyniki badań

Przeprowadzone badania generalnie wykazały zmiany w poziomie oceny realizacji podstawowych zasad zarządzania zasobami ludzkimi przez kierowników personalnych i ich zastępców na przestrzeni lat 1994 – 1999. Identyfikacja rozbieżności obejmuje także znajomość funkcji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i działań umożliwiających realizację wspomnianych funkcji.

Osoby badane zarówno w 1994 roku, jak i pięć lat później niezbyt pozytywnie oceniały stan faktyczny w zakresie realizacji podstawowych założeń polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Istniejące różnice w odniesieniu do poszczegól-

nych twierdzeń uwzględniających aktualne realia w rozpatrywanych okresach mają charakter statystycznie nieistotny. Wyjątek stanowi twierdzenie „należy cenić pracowników za realistyczne wyczucie sposobów działania", które uzyskało łącznie bardziej pozytywną ocenę w roku 1999 niż pięć lat wcześniej[5]. Analizując tabelę, można jednak zaobserwować większą liczbę ocen niskich (przyporządkowania rzędu jednego punktu) w II etapie badań, a więc po obniżeniu się poziomu oceny stanu faktycznego w zakresie realizacji przez poszczególne firmy zasad polityki zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do okresu sprzed 5 lat. Przechodząc do analizy stanu postulowanego, można zaobserwować większe różnice między danymi uzyskanymi w I i II etapie[6] – osoby uczestniczące w II etapie badań, oceniając stan postulowany, dostrzegają mniejszą różnicę między tym, jak jest aktualnie, a jak, ich zdaniem, powinno się realizować zasady polityki zarządzania zasobami ludzkimi, tzn., mimo że negatywnie oceniają stan faktyczny – nie widzą potrzeby dokonywania daleko idących zmian. Zdecydowanie większe dążenie do modyfikacji istniejącego *status quo* wystąpiło w I etapie badań.

Swoisty paradoks tkwi więc w tym, że badani w roku 1994 kierownicy personalni i ich zastępcy dość negatywnie oceniali stan faktyczny w zakresie realizacji zasad zarządzania zasobami ludzkimi we własnych firmach, ale podkreślali wyraźnie konieczność wprowadzenia zmian w kierunku ich pełniejszego wykorzystywania w praktyce gospodarczej. Natomiast kierownicy personalni uczestniczący w badaniach pięć lat później także niekorzystnie lub nawet nieco niżej oceniali stan faktyczny, nie widzieli jednak bądź nie sugerowali konieczności wprowadzenia daleko idących zmian. Stan ten można wyjaśnić uwzględnianiem w większym stopniu istniejących realiów, innymi słowy osoby badane – kierownicy personalni i ich zastępcy – nie umieli wytworzyć sobie modelowej wizji funkcjonowania zasad zarządzania zasobami ludzkimi w swoich firmach, tak aby w sposób pełny stanowiła ona odzwierciedlenie twierdzeń kwestionariusza, do których się ustosunkowali. W wyobrażonym przez nich obrazie nie było więc miejsca na sytuację kiedy pracownicy są traktowani podmiotowo, mają możliwość podejmowania decyzji we własnej firmie, a interesy poszczególnych grup pracowniczych są realizowane w sposób zharmonizowany. Przypuszczalnie wynika to z uwzględniania w większym stopniu, w porównaniu w I etapem badań, istniejących w firmie realiów, a więc być może kierownicy personalni w roku 1999 nie brali pod uwagę stanu optymalnego, traktując go jako zbyt wyidealizowany, niemożliwy do realizacji w praktyce.

[5] Rozbieżność tę weryfikowano współczynnikiem „t" Studenta dla dwóch prób niezależnych przy $df = 56$ i $df_1 = 55$, wynosi ona $t = 1{,}96$ i jest nieistotna statystycznie.

[6] Rozbieżność tę weryfikowano współczynnikiem „t" Studenta przy $df = 56$ i $df_1 = 55$, dla dwóch prób niezależnych wynosi ona odpowiednio (pomijając twierdzenie czwarte, przedostatnie) $t = 1{,}74$, $t = 1{,}82$, $t = 1, 58$ i $t = 1{,}47$ i jest istotna na poziomie $p = 0{,}5$.

Tabela 3. Poziom realizacji zasad zarządzania zasobami ludzkimi przez kierowników działów personalnych i ich zastępców (I etap badań – 1994)

Kategorie rozumienia zasad zarządzania zasobami ludzkimi	Przedziały punktów																	
	Stan faktyczny										Stan postulowany							
	1 pkt		2 pkt		3 pkt		4 pkt		5 pkt		1 pkt		2 pkt		3 pkt		4 pkt		5 pkt	
	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%
Pracownicy powinni być traktowani jako kapitał firmy	24	42,86	19	33,93	9	16,07	3	5,35							25	44,64	24	42,86	7	12,50
Pracownicy powinni mieć możliwość podejmowania decyzji	28	50,00	20	35,71	8	14,28									27	48,21	29	51,79	–	–
Władza w firmie powinna być podzielona	30	53,57	8	14,28	14	25,00	2	3,57	2	3,57			6	10,71			31	55,36	19	33,93
Należy cenić pracowników za realistyczne wyczucie sposobów działania	19	33,93	18	32,14	9	16,07	8	14,28					17	30,36	29	51,79	5	8,93	5	8,93
Interesy wszystkich stron, które uczestniczą w organizacji, powinny być zharmonizowane	29	51,18	9	16,07	12	21,42	3	5,35	1	1,78							27	48,21	39	69,64

Tabela 4. Poziom realizacji zasad zarządzania zasobami ludzkimi przez kierowników działów personalnych i ich zastępców (II etap badań – 1999)

Kategorie rozumienia zasad zarządzania zasobami ludzkimi	Przedziały punktów																			
	Stan faktyczny										Stan postulowany									
	1 pkt		2 pkt		3 pkt		4 pkt		5 pkt		1 pkt		2 pkt		3 pkt		4 pkt		5 pkt	
	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%
Pracownicy powinni być traktowani jako kapitał firmy	40	71,43	10	17,85	6	10,71							21	37,50	21	37,50	12	21,42	2	3,57
Pracownicy powinni mieć możliwość podejmowania decyzji	15	26,79	29	51,79	8	14,28	4	7,14					14	25,00	23	41,07	17	30,36	4	7,14
Władza w firmie powinna być podzielona	41	73,21	15	26,79							15	26,79	28	50,00	7	12,50	5	8,93	1	1,78
Należy cenić pracowników za realistyczne wyczucie sposobów działania			25	44,64	26	46,43	7	12,50	1	1,78			19	33,93	17	30,36	16	28,57	4	7,14
Interesy wszystkich stron, które uczestniczą w organizacji, powinny być zharmonizowane	21	37,50	19	33,93	16	28,57					17	30,36	21	37,50	14	25,00	7	12,50	7	12,50

Przechodząc do oceny znajomości funkcji zarządzania zasobami ludzkimi przez uczestniczących w badaniach kierowników personalnych i ich zastępców, stwierdzono zdecydowaną poprawę w zakresie prawidłowej identyfikacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, zaobserwowaną w trakcie badania roku 1999 w porównaniu z okresem sprzed pięciu lat[7]. Sytuacja ta wskazuje na posiadanie przez osoby badane większej wiedzy o faktycznie realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi celach. Weryfikowana tą drogą wiedza może mieć jednak wyłącznie deklaratywny (w przeciwieństwie do aplikacyjnego) charakter i być wynikiem przebytych szkoleń.

Zawarte w tabeli 6. dane świadczą o wzroście częstotliwości uczestniczenia w szkoleniach przez osoby badane w okresie ostatnich dwóch lat w stosunku do lat 1993 – 1995.

Analiza zamieszczonej tabeli wyraźnie wskazuje, że kierownicy personalni i ich zastępcy zdecydowanie częściej uczestniczyli w szkoleniach w latach 1997 – 1999 niż w okresie 1993 – 1995.

Większa częstotliwość organizowanych szkoleń i uczestnictwo w nich kierowników personalnych stanowi swoisty znak i wymóg umożliwiający im poruszanie się na gruncie tego samego profesjonalnego języka. Jednakże informacje uzyskane od badanych w trakcie rozmowy sugerują często teoretyczny charakter przeprowadzonych szkoleń, w niewielkim stopniu uwzględniający wiedzę o charakterze „konkretnych umiejętności" i jej walory aplikacyjne.

Podobnie przy znajomości zasad zarządzania zasobami ludzkimi, poziom wiedzy kierowników personalnych i ich zastępców o działaniach ściśle związanych z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, wchodzących w ich zakres, weryfikowany w roku 1999, okazał się niekoniecznie wyższy niż pięć lat wcześniej[8]. Zarówno osoby badane w bieżącym roku, jak i uczestniczące w badaniach sprzed pięciu lat niezbyt trafnie wybierały wspomniane działania szczegółowe. Najmniej kontrowersji budziło prawidłowe typowanie takich haseł, jak „planowanie zatrudnienia", „rekrutacja", „selekcja" i „szkolenie w organizacji" – wszystkie osoby badane w I i II etapie dokonały właściwej klasyfikacji.

Błędy, które pojawiły się (w trakcie obu etapów) polegały na mało precyzyjnym ujmowaniu działań związanych z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (np. „zakwalifikowywania", „dostosowywania stanowisk pracy do fizjologicznych możliwości pracowników", które jest domeną ergonomii, do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi przez około 90% kierowników działów

[7] Zaistniałą rozbieżność między wynikami uzyskanymi w kwestionariuszu „Identyfikacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi" w obu rozpatrywanych okresach weryfikowano współczynnik „t" Studenta dla dwóch prób niezależnych przy $df = 56$ i $df_1 = 55$ wynoszą dla poszczególnych przedziałów odpowiednio: $t = 1{,}99$, $t = 1{,}96$, $t = 1{,}72$ i $t = 2{,}01$ i są istotne na poziomie $p = 0{,}5$.

[8] Por. tabela 7.

Tabela 5. Znajomość funkcji zarządzania zasobami ludzkimi przez uczestniczących w badaniach kierowników personalnych i ich zastępców (I i II etap badań)

Liczba pracowników wymienionych funkcji	Okres przeprowadzenia badań			
	1994		1999	
	liczba osób	%	liczba osób	%
Wszystkie 10	4	7,14	10	17,85
8 – 9	13	23,21	18	32,14
7 – 6	10	17,85	16	28,57
5 – 4	21	37,50	12	21,42
3 – 2	4	7,14	–	–
0 – 2	2		–	–
Razem	56	100,00	56	100,00

Tabela 6. Uczestnictwo kierowników personalnych i ich zastępców w szkoleniach z zarządzania zasobami ludzkimi na przestrzeni ostatnich lat

Liczba szkoleń, w których uczestniczyły osoby badane	Okres przeprowadzenia badań			
	1994		1999	
	liczba osób	%	liczba osób	%
Powyżej 5	–	–	1	1,78
4 – 5	4	7,14	13	23,21
2 – 3	21	37,50	30	53,57
1	27	48,21	11	19,64
Brak uczestników	4	7,14	1	1,78

personalnych w I etapie i około 36% w II etapie badań) i/lub zbyt szerokim nieprawidłowym wyborze tychże działań (np. „typowanie", „badanie oczekiwań klientów", „opracowywanie optymalnych systemów zarządzania informacją", „troska o rozwój myśli technicznej – technologii", „public relations" i „badanie budżetu").

Zaobserwowane błędy mogą być wynikiem zbyt powierzchownej i często intuicyjnej wiedzy osób badanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, mimo że w znacznej części posiadają oni wyższe wykształcenie, a w szczególności wykształcenie o profilu ekonomicznym. Być może sytuację tę wyjaśnia fakt, że działania związane z realizacją funkcji personalnej nie były jak dotąd przedmiotem szkolenia, w którym uczestniczyły osoby badane. Z całą pewnością jednak można stwierdzić, że osoby te nie realizują wielu wymienionych w kwestionariuszu funkcji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w praktyce.

Tabela 7. Ranking działań związanych z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w opinii kierowników działów personalnych i ich zastępców

Lp.	Rodzaj działań związanych z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi	1994		1997	
		Liczba osób	%	Liczba osób	%
1.	Planowanie zatrudnienia	56	100,00	56	100,00
2.	Rekrutacja	56	100,00	56	100,00
3.	Selekcja	56	100,00	56	100,00
4.	Motywowanie do pracy	13	23,21	28	50,00
5.	Ocena pracowników	10	17,85	30	53,57
6.	Troska o rozwój pracowników	3	5,35	13	23,21
7.	Szkolenia w organizacji	56	100,00	56	100,00
8.	Tworzenie ścieżek kariery zawodowej	3	5,35	17	30,36
9.	Zarządzanie zmianami	–	–	2	3,57
10.	Kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich i kultury organizacyjnej	–	–	7	12,50
11.	Dostosowywanie stanowisk pracy do fizjologicznych możliwości pracowników	50	89,28	20	35,71
12.	Public relations	–	–	14	25,00
13.	Badanie oczekiwań klientów	4	7,14	12	21,42
14.	Opracowanie optymalnych systemów zarządzania informacje	7	12,50	12	21,42
15.	analiza sytuacji rynkowej firmy	5	8,93	5	8,93
16.	Troska o rozwój myśli techniki – technologii	10	17,85	22	39,29
17.	Badanie bilansu	3	5,35	–	–

5. Podsumowanie wyników badań

W zaprezentowanych badaniach wyraźnie zaobserwowano normatywne traktowanie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Niepokojem napawa fakt, że znaczna część kierowników działu personalnego i ich zastępców nadal nie widzi konieczności wprowadzania i realizowania zasad zarządzania zasobami ludzkimi, wręcz przeciwnie – badani uważają takie działanie za nierealne, aby nie powiedzieć niestosowne. Szczególnie w ostatnim okresie, co wynika z przeprowadzonych rozmów (II etap badań), dane uzyskane wykazały, że kierownicy personalni i ich zastępcy traktują stan postulowany w zakresie realizacji zasad zarządzania zasobami ludzkimi jako niemożliwy do realizacji, a stanowiący wyłącznie wytwór wyobraźni. Weryfikacja danych pogłębiona w trakcie rozmowy wskazuje, że osoby te nie usiłują w ogóle rozważyć możliwości zastosowania w praktyce haseł i twierdzeń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi zawartych w wykorzystanych w badaniach kwestionariuszach, podając wyjaśnienie tego typu „to byłoby dobre, ale nie w tych warunkach" lub „nie teraz, nie przy takim zarządzie firmy" itp.

W przeciwieństwie do konfrontacji stanu faktycznego i postulowanego w zakresie zasad zarządzania zasobami ludzkimi, osoby uczestniczące w II etapie badań okazały się lepiej poinformowane o funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi i potrafiły je bardziej prawidłowo zidentyfikować niż osoby badane w roku 1995. Jednakże problemem okazało się trafne typowanie działań związanych z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, mimo że w ostatnim okresie kierownicy personalni zdecydowanie częściej uczestniczyli w szkoleniach niż ich koledzy sprzed pięciu lat.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest w istocie filozofią biznesu dotyczącą skutecznego zarządzania ludźmi w celu jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości i, co się z tym wiąże, wyprzedzenia konkurencji oraz utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać konkurencję, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi.

Niektórzy twierdzą jednak, jak to wykazują przeprowadzone badania, że zarządzanie zasobami ludzkimi to koncepcja zbyt pojemna[9], odzwierciedlająca, co prawda, ogólne tendencje, lecz pozbawiona konkretnego znaczenia. Oczywiście, skoncentrowanie się wyłącznie na normatywnej stronie zagadnienia i przesunięcie akcentu z elementów definiujących zarządzanie zasobami ludzkimi na to, jak należy kierować ludźmi, na to jakiego zarządzania ludźmi należałoby oczekiwać, jest dość ryzykowne, gdyż przybiera postać retoryki, którą może posłużyć się kadra kierownicza. Wówczas może to być tylko wyrażenie dobrych intencji opartych na przypuszczeniach. Jednakże warto sobie uświadomić, że sens tych intencji można poznać wyłącznie w praktyce.

[9] W. E. Guest, *Personnel Management: the End of Orthodoxy?*, „British Journal od Industrial Relations" June 1991.