

Andrzej Olak, Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

TEORIE I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ZWINNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

THEORIES AND PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN AGILE ENTERPRISE

Wstęp

Współczesne organizacje postawione zostały przed koniecznością funkcjonowania w turbulentnych warunkach rynkowych. Przyszło im stawić czoła takim zjawiskom, jak: narastająca konkurencja, wysokie wymagania ze strony klientów, dokonujące się zmiany w otoczeniu społecznym i politycznym, wzrastające tempo wdrażania innowacji, coraz krótsze cykle życia produktów i usług, a nade wszystko zmiany w systemach wartości oraz w strukturze wykształcenia i kwalifikacji zatrudnionych pracowników. Jednakże w końcowym rozrachunku, pozycja rynkowa i sukces współczesnego przedsiębiorstwa uzależniony jest przede wszystkim od zatrudnionych pracowników, ich kompetencji i zdolności, a przede wszystkim od ich zwinności.

Biorąc powyższe pod uwagę, niezwykle istotne jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, określanej mianem zwinnej. Pracownicy w niej zatrudnieni wykazują się umiejętnościami skutecznego antycypowania problemów, wdrażania innowacyjnych pomysłów oraz wykonywania obowiązków pracowniczych w stresujących warunkach, a także prawidłowego wnioskowania co do sposobu postępowania w sytuacjach, kiedy instrukcje wykonywania zadań nie są jasno określone, a w rezultacie propozycji nowych procedur lub procesów dla swojego obszaru pracy.

Celem opracowania uczyniono zaprezentowanie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie określanym mianem zwinnego. Uwagę skoncentrowano na zarysowaniu zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi, charakterystyce istoty zwinnego przedsiębiorstwa oraz wybranych praktyk zarządzania

zwinnymi zasobami ludzkimi. Zobrazowanie przedstawionej płaszczyzny rozważań stanowi modelowe ukazanie zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnej organizacji.

Istota i struktura zarządzania zasobami ludzkimi

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi wykształciło się w latach 80. XX wieku i wywodzi się z literatury amerykańskiej. Terminem tym określano ukształtowane podejście do pełnienia funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Dążono do znalezienia nowej i skutecznej formuły w zarządzaniu personelem, a zarazem odmiennej od praktyk stosowanych w ówczesnych organizacjach amerykańskich. Czynnikiem sprawczym tych działań stały się zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji i zarazem wpływające na wzrost znaczenia kompetencji niemal wszystkich grup zawodowych. Wraz z rozwojem tych procesów nastąpiła ewolucja poglądów dotyczących roli i miejsca zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie¹.

W literaturze naukowej zjawisko zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management*) doczekało się licznych definicji. Armstrong określa je jako spójne i strategiczne podejście do zarządzania aktywami, uznawanymi za najwyższą wartość przedsiębiorstwa, a są nią zatrudnieni w niej pracownicy². Wspomniany autor podkreśla doniosłą rolę zatrudniania, rozwoju i dobrostanu czynnika ludzkiego organizacji³. To właśnie ludzie, dzięki swym unikatowym umiejętnościom i kompetencjom indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do ugruntowania pozycji rynkowej i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez strategiczne rozmieszczenie zaangażowanego i wykwalifikowanego personelu, przy zastosowaniu określonych technik personalnych, strukturalnych i kulturowych⁴.

Drucker słusznie zauważa, że zasoby ludzkie cechują się przymiotami, nieposiadanymi przez żadne inne zasoby, wymieniając zdolności koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni. Ponadto dodaje, że są one „najproduktywniejsze, najwszechstronniejsze i najplodniejsze”⁵.

Według Pocztońskiego, zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w której zasoby ludzkie pojmują się w kategorii składnika aktywów przedsiębiorstwa i jego źródła konkurencyjności. Postuluje się przy tym strategiczną integrację kwestii personalnych z procesami biznesowymi. Takie pojmowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi akcentuje aktywną rolę liniowego kierownictwa w rozwiązywaniu spraw personalnych, wskazując jednocześnie na potrzebę kształtowania unikatowej kultury organizacyjnej, wzmacniania zaangażowania jako narzędzi osiągnięcia celów i integracji procesów personalnych⁶.

¹ A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 22.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna wydawnicza ABC, Kraków 2000, s. 19.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26.

⁴ J. Storey (red.), *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London 1995.

⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 282 i nast.

⁶ A. Pocztoński, op. cit., s. 34.

Z kolei Bieniok przy definiowaniu zjawiska zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla, iż sprowadza się ono do podejmowania decyzji i działań, dążących do skutecznego wykorzystania zasobów ludzkich celem zapewnienia organizacji przewagi konkurencyjnej, co finalnie prowadzi do długookresowego rozwoju przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb zatrudnionych pracowników⁷. Adamiec i Kożusznik postrzegają zarządzanie zasobami ludzkimi w kategorii strategii i praktyki nabywania, wykorzystywania i doskonalenia ludzkich zachowań i umiejętności w organizacji⁸.

Pawlak natomiast zwraca szczególną uwagę na uwzględnienie interesów kadry pracowniczej, podkreślając, iż zarządzanie zasobami ludzkimi polega na kształtowaniu zasobów kadrowych tak, by możliwe było pełne osiągnięcie ich zamierzeń i celów, przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów pracodawcy⁹.

W świetle powyższych definicji można zatem orzec, że zarządzanie zasobami ludzkimi wyraża współczesną funkcję personalną przedsiębiorstwa, akcentując jednocześnie takie cechy, jak np.: traktowanie zatrudnionych pracowników jako podstawowego zasobu organizacji, który zapewnia źródło przewagi konkurencyjnej; zaangażowanie kierownictwa, a zwłaszcza aktywizację kierownictwa liniowego; strategiczne łączenie spraw personalnych ze strategią ekonomiczną; podejmowanie działań zmierzających do łączenia interesów pracodawców i pracobiorców. Co więcej, celem zarządzania zasobami ludzkimi jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych; zapewnienie pożądanej efektywności zespołu pracowniczego, a co za tym idzie wzrost efektywności produkcji i pracy.

Należy także mieć na uwadze, iż na proces zarządzania zasobami ludzkimi wpływają liczne czynniki. Pozostają one ściśle od siebie uzależnione, zatem zmiana jednego z nich pociąga za sobą modyfikacje drugiego. Do czynników tych należą m.in. wewnętrzne i zewnętrzne środowisko organizacji, style zarządzania oraz specyfika samych pracowników. Należy również wspomnieć o niezwykle istotnej roli, jaką odgrywają kompetencje zatrudnionych, bowiem zarządzanie oparte na kompetencjach coraz częściej traktowane bywa jako nowy trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi¹⁰.

Niewątpliwie zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem ciągłym, obejmującym problemy planowania, wyboru, szkolenia, oceny i kształcenia kadr.

Idea zwinnego przedsiębiorstwa

Wykształcenie się koncepcji zwinności można traktować w kategorii swoistej odpowiedzi przedsiębiorstwa na głębokie, nieprzewidywalne i niekontrolowane zmiany otoczenia biznesowego. Właśnie takie zmiany dały impuls do tworzenia funkcji

⁷ H. Bieniok, *Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, H. Bieniok (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 14.

⁸ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 18.

⁹ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 22.

¹⁰ D. Kłak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji oparte na kompetencjach*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, A. Depta (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 88.

zmian w otoczeniu bliższym i dalszym współczesnego przedsiębiorstwa. Organizacja, chcąc przetrwać w turbulentnym środowisku rynkowym, zmuszona jest wykreować zdolności do strategicznej odpowiedzi na pojawiające się nowe kryteria otoczenia biznesowego. Konieczne zatem staje się wykreowanie zintegrowanego systemu informacyjnego (w ramach przekazników zwinności), który to zapewniłby najwyższą aktualność danych, a także efektywną komunikację i bogactwo danych itd.¹¹.

Koncepcje zwinności w literaturze pojmowane są różnorodnie: liczne publikacje przedstawiają ją jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego dostarczania produktu, całkowicie dostosowanego do potrzeb oraz oczekiwań klienta¹².

Zwinność przedsiębiorstwa pozostaje niewątpliwie jego dynamiczną umiejętnością. Przy czym zwinnym przedsiębiorstwem można określić takie, które natychmiast reaguje na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Szanse w tym kontekście to sytuacje szybko przemijające, dlatego ich prędkie wykorzystanie oznacza osiągnięcie pożądanego skutku i zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów¹³.

Zwinność można zdefiniować jako zdolność organizacji do zdobywania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i zarazem proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia¹⁴. Organizacje zwinne koncentrują się na rozwoju wewnętrznym, lecz również nieustannie poszukują nadarzających się okazji rynkowych, istniejących w otoczeniu. Przedsiębiorstwo powinno wyrobić tzw. „systemy wczesnego ostrzegania”, które pozwolą na identyfikację zagrożeń i dostrzeżenie słabych stron organizacji, aby w porę umożliwić podjęcie odpowiedniej reakcji. Przedsiębiorstwo może reagować poprzez nawiązanie współpracy z dostawcami, a nawet z konkurentami¹⁵. Zwinność można pojmować zatem w kategorii umiejętności efektywnej, czyli przynoszącej zysk, odpowiedzi na wymagania klienta¹⁶.

Przegląd praktyk zarządzania zwinnymi zasobami ludzkimi w teoriach naukowych

Przedmiotem dogłębnych badań i analiz wielu naukowców stała się umiejętność wykształcenia w pracowniku cech zwinnych. Badania empiryczne nad stworzeniem teoretycznego modelu wpływu kilku praktyk zarządzania pracownikami na ich zwinność prowadzili Sumukadas i Sawhney. Przedmiotem badań był skutek zaangażowania pracowników (IE), określane jako¹⁷: 1) wymiana informacji; 2) szkolenia; 3) nagroda; 4) podział władzy.

¹¹ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy...* op. cit., s. 22.

¹² http://www.soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/09_sajdak.pdf (stan na dzień 21.09.2018).

¹³ S. Trzcieliński i in., *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, University of technology, IEA Press, Poznań 2007, s. 59.

¹⁴ J. Bessant, S. Brown, D. Francis, S. Meredith, R. Kaplinsky, *Developing manufacturing agility in SME's*, „International Journal of Technology Management”, 1999, nr 5, s. 34–45.

¹⁵ Ibidem, s. 34–45.

¹⁶ J. Fraser, *Finite scheduling and manufacturing synchronization*, IIE Solutions, 1995, nr 2.

¹⁷ N. Sumukadas, R. Sawhney, *Workforce agility through employee involvement*, „IIE Transactions”, 2012, nr 36 (10), s. 101–102.

Sumukadas i Sawhney założyli na podstawie wcześniejszych badań, które dotyczyły skutku zastosowania praktyk zaangażowania pracowników, tj. satysfakcji i wydajności, że praktyka dzielenia się władzą może mieć istotny wpływ na zwinność pracowniczą. Inne praktyki zaangażowania pracowników wywierają bezpośredni i pośredni wpływ na ich zwinność pracowników. Hipotezy te weryfikowano metodą modelowania równań strukturalnych¹⁸.

Przedmiotem badań stał się również związek między praktykami zarządzania personelem a wydajnością zarządzania. Badanie takie przeprowadzili Kathuria i Partovi, kładąc nacisk na wysoką elastyczność produkcji. Analizie poddano wpływ praktyk siły roboczej, stosowanych przez managera, na postrzeganie jego dokonań przez pracowników.

Praktyki zarządzania pracownikami zostały podzielone na trzy grupy:

1. praktyki zorientowane na relacje biznesowe;
2. praktyki przywództwa uczestniczącego i praktyki związane z delegowaniem zadań;
3. praktyki zorientowane na pracę.

Wysunięto wniosek, że elastyczność produkcji wywiera umiarkowany wpływ na związek pomiędzy praktykami oddziałującymi na pracowników a ich wydajnością. Udowodniono, iż związek pomiędzy praktykami zorientowanymi na współpracę oraz praktyki związane z delegowaniem zadań odgrywają istotną rolę w realizowaniu elastycznych form zarządzania¹⁹.

Warto wspomnieć o teorii Hackmana i Oldham'a, głoszącej, że pracownicy, którzy czują się w pełni odpowiedzialni za rezultaty pracy, są przekonani, iż wykonywane działanie jest sensowne oraz otrzymują informację o jakości swojego wkładu w wykonanie zadania. Wykazują wówczas potrzebę wykonywania pracy efektywnie i dążą do poprawy wyników swojej pracy. Cytowani autorzy kluczową wagę przypisują autonomii i sprzężeniu zwrotnemu. W sytuacji, kiedy zadanie opatrzone będzie dużą autonomią, efekt pracy zależy bardziej od pracownika, jego własnego wysiłku, inicjatywy oraz decyzji, niż od poleceń przełożonych lub instrukcji. Model charakterystyki pracy stanowi najbardziej powszechnie stosowane i dominujące podejście do badań nad projektowaniem pracy i jej wynikami²⁰. Pomimo tego, że niektóre aspekty modelu nie zostały potwierdzone w żadnych badaniach empirycznych, w praktyce dowiedziono, iż określona charakterystyka pracy jest związana z bardzo dużym zakresem rezultatów pracy.

Karasek rozszerzył opisywany model charakterystyki pracy, wprowadzając model JDC - Job Demands-Control Model²¹, uznając, iż oddziaływanie różnych wymagań pracy

¹⁸ Ibidem, s. 102.

¹⁹ R. Kathuria, F.Y. Partovi, *Work force management practices for manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, 2009, nr 18, s. 21–39.

²⁰ F.P. Morgeson, M.A. Campion, *Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment*, „Personnel Psychology”, 2006, nr 55, s. 589–612.

²¹ R.A. Karasek, *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. „Administrative Science Quarterly”, 1979, nr 24, s. 285–308.

(Job Demands) i kontroli pracy (Control) uwidacznia jej odmienne rezultaty. Zjawisko staje się widoczne w sytuacji, kiedy bierze się pod uwagę zmienne, takie jak natężenie pracy i czynniki zdrowotne. Głównym założeniem modelu JDC pozostaje teza, iż efekty pracy uzależnione są od łącznego wpływu dwóch wymiarów pracy, do których należą: wymagania oraz ilości kontroli nad pracownikiem i wykonywaną przez niego pracą²².

W opisywanym modelu kontrolę nad pracownikami zwykło mierzyć się w kategoriach swobody decyzji, składającej się z dwóch komponentów. Należą do nich zwierzchnictwo nad zadaniem (zwane także autonomią zadania) i autonomia umiejętności (zwana także polem umiejętności). Pierwszy z wymienionych komponentów rozumiany jest jako ilość kontroli, którą zatrudnieni pracownicy rozstrzygają nad realizacją każdego z aspektów wykonywanego działania, włączając w to metody pracy, ich zastosowanie czy kolejność realizacji pracy. Z kolei pole umiejętności opisuje stopień, w jakim pracownicy przejmują kontrolę nad wykorzystaniem własnych umiejętności podczas realizacji pracy. Najlepsze efekty dotyczące natężenia i kontroli przyjmuje praca o wysokim poziomie kontroli i niskim poziomie wykorzystania umiejętności. Taką pracę określa się jako pracę o dużym obciążeniu. Pracownicy będący w stanie aktywnie sprostać wyzwaniu, będą wykonywali pracę o niskim obciążeniu. W sytuacji, kiedy wymagania pozostają niskie, a kontrola wysoka, taki rodzaj doświadczenia zawodowego jest kwalifikowany jako właśnie taki rodzaj pracy. Sytuacje, kiedy zarówno wymagania, jak i poziom kontroli są niskie, stanowią pracę pasywną, która może stać się główną przyczyną stopniowego spadku wyuczonych umiejętności i zdolności²³.

W teorii ekonomii można wyróżnić różne sugestie dotyczące istotnych cech pracy i ich powiązania z wydajnością pracownika. Wiązą się one ściśle z teorią dotyczącą systemów socjotechnicznych (STS). Teoria STS, jako jedna z pierwszych określa fakt, iż systemu produkcji nie wolno traktować jako podsystemu technologicznego ani podsystemu społecznego²⁴.

Podjęcie to głosi, iż podsystemy technologiczne i społeczne pozostają ściśle uzależnione i wzajemnie połączone, a organizacja produkcji musi być analizowana właśnie w odniesieniu do obu podsystemów. Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, iż wyniki pracy, takie jak wydajność pracy i zadowolenie z pracy ulegną poprawie dzięki wspólnej optymalizacji obu podsystemów: społecznego i technologicznego. W teorii systemów socjotechnicznych opisano także warunki i zasady projektowania optymalnej pracy²⁵.

W procesie projektowania socjotechnicznego stwierdzono, iż zadania, które zostały wykonane w miejscu pracy, muszą być autonomiczne i powinny tworzyć jedną całość. Ponadto, personelowi organizacji trzeba zapewnić odpowiedni poziom

²² R.A. Karasek, *The new work organization, conducive production, and work quality policy*. In M. Marmot (Ed.), *Labor market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion*, The WHO Europe, Kopenhaga 1998, s. 78–105.

²³ Ibidem, s. 89.

²⁴ F.P. Morgeson, M.A. Campion, *Work design*, [w:] *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (red.), Hoboken, Nowy Jork 2003, s. 423–452.

²⁵ Ibidem, s. 423–452.

kontroli, w celu skutecznego oddziaływania na operacje w obrębie środowiska zadania. Należy również dokonywać kontroli bezpośrednio środowiska związanego z zadaniem. Zgodnie z założeniami systemów socjotechnicznych STS, metody i cele realizacji zadań należałoby choć w minimalnym stopniu określić po to, by zapewnić pracownikom większą swobodę i elastyczność w reagowaniu na niespodziewane wydarzenia i okoliczności. Obecne dynamiczne środowisko pracy nie pozwala wyeliminować pewnych niezgodności i konfliktów, stąd też sugeruje się, aby najwięcej autonomii w działaniu oddać menedżerom liniowym. Celem ograniczenia sytuacji konfliktowych w pracy, inni pracownicy powinni także posiadać dostęp do istotnych informacji, aby móc partycypować w podejmowaniu decyzji²⁶.

Teoria Wall'a i Martin'a głosi, iż sprawowanie kontroli nad konfliktami pracowniczymi od momentu ich powstania umożliwia błyskawiczną reakcję na problemy, dzięki czemu możliwe staje się zastosowanie bardziej elastycznych rozwiązań, aniżeli w sytuacji, gdy pracownicy oczekują na opinię przełożonego albo innych pracowników, którzy zostali delegowani, aby ten problem rozwiązać²⁷.

Istnieje również pogląd głoszący, iż wraz ze zwiększeniem autonomii pojedynczych pracowników, zostaje też zwiększona swoboda działania. Wówczas pracownicy we własnym zakresie rozwiązują drobne problemy operacyjne oraz nie czekając na inne osoby, zwiększają swoją wydajność i szybkość produkcji²⁸. Parker, Wall, Cordery doszli do wniosków, że kontrola konfliktu pracowniczego u samego źródła oraz zwiększenie autonomii pracowników stają się bardzo istotne w obrębie nowoczesnej produkcji i niepewnej sytuacji biznesowej²⁹.

Pojawiły się również teorie, według których większa autonomia umożliwia pracownikom zrozumienie problemów, przyczyn i procesu pracy w ogóle. Przy czym wiedzę teoretyczną mogą oni z sukcesem wykorzystać do antycypowania potencjalnych problemów, co pozwala na poprawę własnej wydajności. Parker, Wall, Cordery pozytywnie zweryfikowali hipotezę głoszącą, iż projektowanie pracy umożliwia pracownikom zastosowanie wiedzy, którą posiadają, jak również promuje tworzenie wiedzy, uczenie się pracowników i ich rozwój³⁰.

Na przestrzeni lat model Karaseka ulegał modyfikacjom. Ewolucja ta objęła również skutki wymagań pracy i poziomu kontroli pracy oraz problem uczenia się nowych wzorców zachowań³¹. Stwierdzono, iż połączenie wysokiego poziomu popytu

²⁶ Ibidem, s. 423–452.

²⁷ T.D. Wall, R. Martin, *Job and work design*, [w:] *International review of industrial and organizational psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (ed.), Wiley, Oxford 1997, s. 13–45.

²⁸ T.D. Wall, P.R. Jackson, K. Davids, *Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study*, „*Journal of Applied Psychology*”, 1992, nr 77, s. 353–362.

²⁹ Ibidem, s. 353–362.

³⁰ S.K. Parker, T.D. Wall, J.L. Cordery, *Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design*, „*Journal of Occupational and Organizational Psychology*”, 1998, nr 74, s. 413–440; M.E. Ryan, E. Deci, *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, „*Annual Review of Psychology*”, 2001, nr 52, s. 141–166.

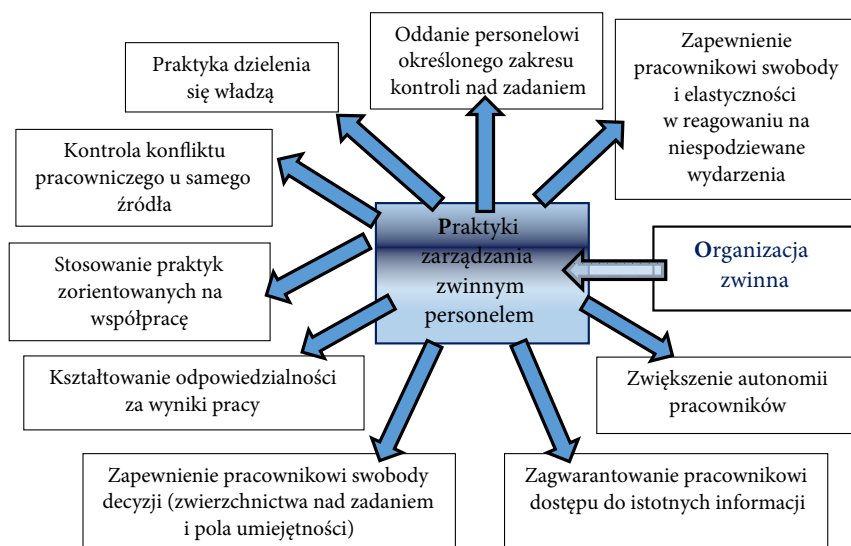
³¹ R. Karasek, C. Brisson, N. Kawakami, I. Houtman, P. Bongers, B. Amick, *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics*, „*Journal of Occupational Health Psychology*”, 1998, nr 3, s. 322–355.

na pracę i kontroli pracy prowadzi do wysokiego poziomu kształcenia nowych wzorców zachowań. Natomiast niski poziom wymagań pracy i kontroli pracy prowadzi do niskich poziomów kształcenia, a nawet redukcji czynności rozwiązywania problemów. Założenia modelu Job Demand-Control wskazują, iż uczenie się występuje w sytuacji stanowiącej czynnik stresowy (żądanie lub wyzwanie), a także dającej możliwość podejmowania decyzji³².

Personel pracowniczy, obdarzony możliwością podejmowania decyzji, będzie mógł również swoje doświadczenie dodać do już istniejącego repertuaru strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach. Umożliwia to pracownikowi możliwość „sterowania” pracą, co pozwala na elastyczne dostosowanie się do wymagań w zależności od okoliczności i potrzeb³³.

Model zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie

Przedstawione w niniejszym artykule teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie omówiono w sposób bardzo ogólny i uproszczony. Jednakże powyższa analiza może przybrać charakter uniwersalny, a także i użyteczny, pozwalający na zastosowanie jej do wybranej organizacji, noszącej znamiona zwinnej.



Rysunek 1. Model zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnej organizacji

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem R. Kathuria, F.Y. Partovi, *Work force management practices for manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, 2009, nr 18, s. 21–39; N. Sumukadas, R. Sawhney, *Workforce agility through employee involvement*, „IIE Transactions”, 2012, nr 36 (10), s. 101–102.

³² Ibidem, s. 322–355.

³³ Ibidem, s. 322–355.

Przeprowadzona pokrótce analiza teorii zarządzania zwinnym personelem pozwala na zobrazowanie czynników wpływających na kształt organizacji zwinnej. Rozważania te przedstawiono modelowo na rysunku 1, poprzez ukazanie, iż określone praktyki zarządzania zasobami ludzkimi implikują pożądany kształt organizacji i pozwalają jej nadać znamiona zwinnej. Schemat zarządzania kapitałem ludzkim wskazuje na wpływ polityki personalnej na tworzącą się organizację.

Przedstawiony model oparto o rozważania Kathuria, Partovi i Sumukadas, Sawhney³⁴, którzy wyodrębnili zasadnicze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie. W publikacji rozwinięto to zagadnienie, przedstawiając je w konfrontacji z cechami zwinnej organizacji, które są równocześnie efektem właściwego zarządzania zasobami ludzkimi.

Można stwierdzić, iż zaprezentowany model generuje wartość dodaną. Na szczególne podkreślenie zasługuje uniwersalność modelu przedstawiającego w sposób ogólny praktyki zarządzania personelem w zwinnej organizacji, pozwalając jednocześnie na prowadzenie również szczegółowych analiz, nadając poszczególnym uwarunkowaniom kontekst badawczy, np. zależności pomiędzy charakterystyką pracy a ludzką zwinnością.

Konkluzje

Przedstawione w niniejszym artykule teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają na wyznaczenie czynników, które warunkują osiągnięcie przez zatrudnionych pracowników pożądanych wyników i pozwalają na sklasyfikowanie ich pracy jako zwinnej. Ich wnikliwa analiza pozwala na wyciągnięcie wniosków będących kwintesencją dotychczasowych rozważań.

Niewątpliwie oddziaływanie kadry zarządzającej na zatrudnionych w przedsiębiorstwie personel powinno przybierać charakter interdyscyplinarny i zarazem obejmować szeroki wachlarz płaszczyzn, do których należą bodźce ekonomiczne, produkcyjne i społeczno-osobiste. Przy czym czynniki te powinny być zindywidualizowane.

Doniosłe znaczenie przybiera kształtowanie właściwych relacji pomiędzy kierownictwem organizacji a podwładnymi. Relacje te tworzą wzajemne interakcje pomiędzy dwoma stronami. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na ich emocjonalną stronę. Stosunki pomiędzy przełożonymi i innymi pracownikami powinny opierać się na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu w realizację celów organizacji.

Ważnym zadaniem pozostaje podejmowanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa działań, wykształcających w pracowniku cechy, które pozwolą mu przetrwać w turbulentnych warunkach rynkowych, biorąc pod uwagę, iż efektywność i zwinność pracownika jest wypadkową takich cech, jak poczucie doceniania, poczucie kompetencji, poczucie wpływu oraz świadomość celów i wartości firmy. Nie bez znaczenia pozostaje oddziaływanie na pracownika poprzez kształtowanie środowiska pracy.

³⁴ R. Kathuria, F.Y. Partovi, *Work force management practices for manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, 2009, nr 18, s. 21–39; N. Sumukadas, R. Sawhney, *Workforce agility through employee involvement*, „IIE Transactions”, 2012, nr 36 (10), s. 101–102.

Należy łagodzić konflikty pracownicze u ich źródła, zwłaszcza że dynamiczne środowisko pracy sprzyja ich występowaniu.

Praktyka dzielenia się władzą oraz poczucie pełnej odpowiedzialności za wyniki pracy kształtują zachowania zwinne pracowników. Zapewnienie zatrudnionym pracownikom możliwości partycypacji w podejmowaniu decyzji istotnych dla danej organizacji, podnosi ich poczucie odpowiedzialności za wykonane zadania. Dobrą praktyką pozostaje stawianie wysokich wymagań pracownikowi, połączonych z możliwością przejęcia kontroli przez pracownika nad wykorzystaniem własnych umiejętności podczas realizacji pracy.

Z pewnością zarządzanie zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie należy uznać za złożony element polityki personalnej przedsiębiorstwa. Jest to bowiem proces skomplikowany i trudny w skonstruowaniu i zróżnicowany w stosunku do każdej jednostki organizacyjnej, z racji tego, iż powinien uwzględniać kulturę organizacyjną danej organizacji oraz charakterystykę społeczności w niej zatrudnionej. Jednakże proces ten może być prowadzony z sukcesem pod warunkiem spełnienia następujących uwarunkowań:

- zapewnienia zgodności celów i zamierzeń kadry pracowniczej z celami organizacji jako całości;
- uznania i traktowania kadry pracowniczej jako najcenniejszego kapitału, budującego potencjał przedsiębiorstwa;
- ciągłego rozwijania wewnętrznych technik oceniania zwinnych pracowników;
- zaspakajania aspiracji i potrzeb zatrudnionych pracowników;
- formułowania i uwzględniania indywidualnych celów danej organizacji oraz zapoznania z tą hierarchią wartości pracowników;
- pobudzania pracownika do coraz wydajniejszej pracy.

Streszczenie

Niniejsza publikacja podejmuje problematykę znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie. W opracowaniu scharakteryzowano istotę zarządzania zasobami ludzkimi, koncepcję zwinności przedsiębiorstwa oraz wybrane badania empiryczne dotyczące praktyk zarządzania kapitałem ludzkim. W końcowej części zaprezentowano modelowe rozwiązanie przedstawiające określone praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które implikują pożądany kształt organizacji i pozwalają określić ją mianem zwinnej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, zwinność, organizacja, zasoby ludzkie.

Summary

The following publication addresses the issue of the importance of human resource management in an agile enterprise. The study characterizes the essence of human resource management, the concept of business agility and selected empirical research concerning human capital management practices. The final part focuses a model solution presenting

specific human resource management practices which entail the desired shape of the organization and allow it to be described as agile.

Keywords: enterprise, agility, organization, human resources.

Literatura:

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna wydawnicza ABC, Kraków 2000.
4. Bessant J., Brown S., Francis D., Meredith S., Kaplinsky R., *Developing manufacturing agility in SME's*, „International Journal of Technology Management”, 1999, nr 5.
5. Bieniok H., *Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, H. Bieniok (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
6. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
7. Fraser J., *Finite scheduling and manufacturing synchronization*, II E Solutions, 1995, nr 2.
8. http://www.soep.ue.poznan.pl/jdownloads/Wszystkie%20numery/Rok%202014/09_sajdak.pdf (stan na dzień 21.09.2018).
9. Karasek R.A., *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, „Administrative Science Quarterly”, 1979, nr 24.
10. Karasek R.A., *The new work organization, conducive production, and work quality policy*. In M. Marmot (Ed.), *Labor market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion*, The WHO Europe, Kopenhaga 1998.
11. Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B., *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 1998, nr 3.
12. Kathuria R., Partovi F.Y., *Work force management practices for manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management”, 2009, nr 18.
13. Kłak D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji oparte na kompetencjach*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, A. Depta (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
14. Morgeson F.P., Champion M.A., *Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment*, „Personnel Psychology”, 2006, nr 55.
15. Morgeson F.P., Champion M.A., *Work design*, [w:] *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (ed.) Hoboken, Nowy Jork 2003.

16. Parker S.K., Wall T.D., Cordery J.L., *Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 1998, nr 74.
17. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Pol-text, Warszawa 2003.
18. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
19. Ryan M.E., Deci E., *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, „Annual Review of Psychology”, 2001, nr 52.
20. Sumukadas N., Sawhney R., *Workforce agility through employee involvement*, „IIE Transactions”, 2012, nr 36 (10).
21. Storey J. (red.), *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London 1995.
22. Trzcieliński S. i in., *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, University of technology, IEA Press, Poznań 2007.
23. Wall T.D., Jackson P.R., Davids K., *Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study*, „Journal of Applied Psychology”, 1992, nr 77.
24. Wall T.D., Martin R., *Job and work design*, [w:] *International review of industrial and organizational psychology*, Cooper C.L., Robertson I.T. (ed.), Wiley, Oxford 1997.