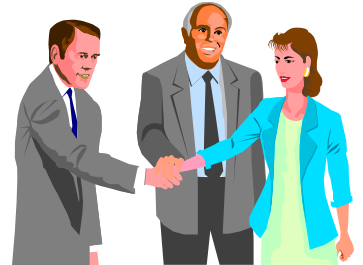


**Dr Grażyna Maniak**  
**Katedra Mikroekonomii**  
**Wydz. Nauk Ekonom. i Zarządzania**  
**Uniwersytet Szczeciński**



## **Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji**

### **1.1. Czynniki wpływające na zmianę podejścia do zarządzania potencjałem społecznym organizacji**

Podstawową cechą środowiska, w którym działają współczesne organizacje, są szybkie zmiany, obejmujące postęp technologiczny, transformacje socjokulturowe, rozwijającą się globalizację i rosnącą konkurencją na rynkach krajowych i światowych. Coraz większe przyspieszenie zmian technologicznych, coraz krótsze cykle życia wyrobów oraz rozwijająca się globalizacja działania stanowią imperatyw coraz szybszych dostosowań do wyzwań otoczenia rynkowego.

Zmiany zachodzące w sferze gospodarczej determinują oczekiwania wobec administracji publicznej i innych organizacji publicznych oraz *non profit*. Presja na większą skuteczność w realizacji potrzeb społecznych przyczyniła się do wykreowania nowego wzorca zarządzania instytucją nie nastawioną na zysk. Podstawowa idea zarządzania publicznego, czyli przedsiębiorcze zarządzanie instytucjami publicznymi, odwołuje się do technik i metod zarządzania stosowanych w sektorze rynkowym gospodarki

Ponieważ charakter zmian spowodował, iż o obecnej rzeczywistości ekonomicznej mówi się *gospodarka oparta na wiedzy*, oczywiste jest, iż dla każdej gospodarki kluczowy jest sposób tworzenia kapitału ludzkiego. Szczególne wyzwania stojące przed edukacją i

nauką, nakazują szukania nowego sposobu zarządzania (w tym – zasobami ludzkimi) także w placówkach oświatowych. I także pod adresem instytucji oświatowych formułuje się postulat zarządzania przedsiębiorczego. Idee i koncepcje sprawdzające się w biznesie, odpowiednio zmodyfikowane, są dzisiaj w zasadzie niezbędne także dla szkół, a wśród pożądaných umiejętności dyrektorów tych placówek wysoko plasują się kompetencje menedżerskie i przywódcze.

Dynamika zmian w otoczeniu obecnie jest tak duża, iż firmy i organizacje non profit mają do czynienia z praktycznie ciągłą zmianą rynku, a ich przetrwanie zależy od umiejętności szybkiego reagowania. Organizacje gospodarcze poszukują wobec tego nowych technik, programów, wizji oraz liderów, którzy umieją działać w warunkach zmian. Uważa się, iż tradycyjny model organizacji musi ustąpić na rzecz organizacji:

- *innowacyjnej*, czyli zdolnej zarówno do innowacji produktowych i procesowych, jak i strukturalnych i w sferze metod zarządzania;
- *adaptacyjnej*, czyli zdolnej do dostosowań do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów;
- *elastycznej*, czyli zdolnej do zwiększania i zmniejszania swoich rozmiarów, zdolnej do zmian kierunków działania i strategii, tworzenia aliansów bądź eliminacji jednostek nieefektywnych;
- *efektywnej*, czyli zdolnej do utrzymywania trwałej przewagi nad konkurentami;
- *szybkiej*, czyli zdolnej do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

Opisane wyżej zależności wskazują, iż spośród rozmaicie wymienianych czynników sukcesu tylko jeden z nich rzeczywiście przyczynia się do uzyskania (i utrzymania) trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. **Czynnikami tym są zasoby ludzkie organizacji<sup>2</sup>, czyli wysokie i wszechstronne umiejętności pracowników oraz ich zaangażowanie.** Takie czynniki, jak konkurencyjność, tempo innowacji, prezentacja na rynku i wykorzystanie wszystkich atutów przedsiębiorstwa są określone jakością pracy pracowników i kadry menedżerskiej. Oznacza to konieczność reorientacji w dziedzinie zarządzania kapitałem społecznym organizacji, tj. rezygnacji z administracyjnego podejścia do personelu, na rzecz podejścia nowoczesnego,

<sup>1</sup> Praktyka wskazuje, że sukces firmy częściej jest wynikiem wykorzystania tych zdolności, które firma już posiada, aniżeli tworzenia nowych.

<sup>2</sup> Przez zasoby ludzkie organizacji rozumie się zdolność fizyczną i umysłową ludzi zatrudnionych do realizacji celów organizacji (tj. kondycję fizyczną pracowników, ich kwalifikacje, postawy i motywacje nakierowane na osiągnięcie celów organizacji). Zasoby ludzkie są cechą organizacji, a nie ludzi w niej zatrudnionych - do zasobów ludzkich organizacji należy tylko ta część wiedzy, umiejętności lub energii pracowników, którą organizacja jest zdolna pobrać i wykorzystać do realizacji własnych celów.

uznającego pracowników za najbardziej wartościowy element organizacji (szkoły). Praktycznym przejawem nowej orientacji na personel jest formułowanie strategii personalnej, będącej integralną częścią ogólnej strategii rozwoju danej placówki.

Tym, co przyczynia się do uznania kapitału ludzkiego za najważniejszy zasób, są jego szczególne cechy. Po pierwsze, to wysokie kwalifikacje kapitału ludzkiego, jakim dysponuje organizacja - zdobyte przez pracowników dobre wykształcenie ogólne, doskonalenie zawodowe, umiejętności, doświadczenie, wysoka etyka pracy - są podstawą wysokiej produktywności pracy i wpływają na jej skuteczność i efektywność działania. To ludzie projektują i produkują towary i usługi, kontrolują ich jakość, sprzedają je na rynkach, dokonują alokacji zasobów finansowych, ustalają strategie i cele działania firm. Bez efektywnie działających ludzi nie jest możliwe, aby organizacje osiągały swe cele. Po drugie, zasoby ludzkie są ważnym elementem kosztotwórczym (rozpiętość wydatków bezpośrednich i pośrednich, ponoszonych w związku z zasobami pracy stanowi od 20 do 80% całkowitych kosztów działalności).

Najważniejsze segmenty otoczenia i zachodzące w nich zmiany przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1

### Tendencje rozwojowe w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa

Segmenty otoczenia	Trendy
* otoczenie ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- słaba dynamika wzrostu gospodarczego w krajach wysoko rozwiniętych i wysoka w krajach rozwijających się</li> <li>- obniżające się cykle życia produktów</li> <li>- wzrastająca internacjonalizacja i globalizacja</li> </ul>
* otoczenie technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nasilająca się „technizacja” i produktywność (szczególnie w pracy biurowej)</li> <li>- nowe formy organizacji pracy</li> <li>- nowe systemy komunikowania</li> </ul>
* otoczenie socjokulturowe i demograficzne (społeczne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiany wartości w społeczeństwie</li> <li>- indywidualizacja warunków pracy</li> <li>- żądania ekologiczne</li> <li>- chęć większego uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji</li> <li>- rozejście się popytu i podaży na rynku pracy</li> <li>- malejący wzrost demograficzny</li> <li>- starzenie się społeczeństw</li> </ul>
* otoczenie prawno - polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozszerzanie ram ustawodawczych</li> <li>- regulacje dotyczące współdecydowania</li> <li>- ustawodawstwo w dziedzinie ochrony środowiska</li> <li>- zmiany w stosunkach pracodawca - pracobiorca</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Istotnym elementem otoczenia organizacji, który zmusza do poszukiwań nowego wzorca orientacji dla poszukiwania, zintegrowania i motywowania pracowników w organizacji, są **zmiany wartości**, jakim hołdują pracownicy. Zmiany w hierarchii wartości aktualnych i potencjalnych pracowników, przejawiające się w nowych układach w sferze oczekiwań, roszczeń i motywacji przedstawia tabela 2.

Tabela 2

### Zmiany profilu wartości

Tradycyjny profil wartości	Prognozowany profil wartości
podporządkowanie się, hierarchia	praca zespołowa, partycypacja
poczucie obowiązku	komunikatywność
posłuszeństwo	poczucie odpowiedzialności
kompetencje fachowe	krytycyzm konstruktywny, kompetencje fachowe i społeczne
pilność wykonywania zadań	kreatywność, samorealizacja

Źródło: K. Schwan, K.G.Seipel, *Marketing kadrowy*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 1997, s.53.

Wyzwania, stawiane współczesnym organizacjom przez otoczenie, przyczyniły się do upowszechnienia tezy, iż **sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi może stać się dodatkowym atutem każdej organizacji i przyczynić się do jej sukcesu**. Wraz z uznaniem roli pracowników (bez względu na pozycję zajmowaną przez pracowników w strukturze organizacji) wzrosła ranga problematyki związanej z zarządzaniem personelem, w tym takich zagadnień, jak rekrutacja i motywowanie. Z przeprowadzonych niedawno w Polsce badań (którymi objęto 500 największych polskich pracodawców) wynika, iż od absolwentów wyższych uczelni z aspiracjami menedżerskimi pracodawcy oczekują gruntownej wiedzy oraz określonych cech osobowości, takich jak: kreatywność, umiejętność logicznego myślenia, zdolność rozwiązywania skomplikowanych problemów, umiejętność syntetycznego ujmowania problemów, a także komunikatywność i zdolności negocjacyjne. Ponadto pracodawcy przywiązują dużą wagę do wartości: chcieliby, aby młody menedżer prezentował wysoki poziom etyczny, był zdolny do ciągłego doskonalenia się i cenił własną godność.

**Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) można zdefiniować jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem**

zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością<sup>3</sup>.

Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi (podejście nowoczesne) a zarządzaniem personelem (podejście tradycyjne) przedstawia tabela 3.

Tabela 3

### Zarządzanie zasobami ludzkimi – podejście tradycyjne i nowoczesne

Element	Zarządzanie personelem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
➤ <b>Relacje: przełożony – pracownik</b>	Nieprzychylny	Współpraca, rozwój
➤ <b>Orientacja</b>	Bierna, fragmentaryczna	Aktywna, skoncentrowana na firmie
➤ <b>Struktury organizacji</b>	Oddzielne funkcje	Zintegrowane funkcje
➤ <b>Klient</b>	Kierownictwo	Kierownictwo i personel
➤ <b>Wartości</b>	Porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	Skoncentrowanie na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań
➤ <b>Rola specjalistów</b>	Porządkująca, prowadzenie zapisów	Przewidywanie problemów, przewidywanie rozwiązań
➤ <b>Rola kierownictwa liniowego</b>	Pasywna	Aktywna
➤ <b>Ogólne wyniki</b>	Poszufladkowy sposób myślenia	Istotny wpływ zasobów ludzkich na działania oraz potrzeby firmy
➤ <b>Zadania kierowników w stosunku do pracowników</b>	Sterowanie	Kierowanie
➤ <b>Placa</b>	Ocena pracy; wielostopniowa, sztywna skala ocen	Powiązana z wynikami pracy
➤ <b>Kierowanie</b>	Ograniczony zasięg, niebezpośrednie	Wzmoczone, bezpośrednie
➤ <b>Funkcje kierownictwa liniowego</b>	Określone przepisami	Role przywódcze
➤ <b>Główni przełożeni</b>	Specjaliści ds. personelu i warunków przemysłowych	Dyrektorzy generalni, kierownicy zakładu, liniowi
➤ <b>Model pracy</b>	Podział pracy	Praca zespołowa

<sup>3</sup> M.Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

➤ <b>Rozwiązywanie konfliktów</b>	Osiągnięcie tymczasowych porozumień	Wpływ na atmosferę i kulturę zachowania
➤ <b>Wzorce zachowania</b>	Normy, tradycja i praktyka	Wartości i poczucie misji
➤ <b>Szkolenia i rozwój</b>	Kontrolowane uczestnictwo w kursach	Firma nastawiona na naukę
➤ <b>Robotnicy – kierownictwo</b>	Zbiorowe negocjowanie umów	Zmierza do umów indywidualnych
➤ <b>Wizja (plan całości)</b>	Kwestia marginalna	Kwestia podstawowa

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2006, s. 45-47.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi obserwowane są obecnie dwa podstawowe podejścia.

Pierwsze z nich, nazywane „metodą krótkich kroków” bądź „modelem sita”, stosowane jest najczęściej w sytuacji nadwyżki na rynku pracy. Taka sytuacja stwarza bowiem bardzo silną rywalizację o miejsca pracy zarówno na zewnętrznym, jak i wewnętrznym rynku pracy. Organizacje stosujące takie podejście traktują presję konkurencji o miejsce pracy jako silny bodziec motywacyjny do wydajnej, efektywnej pracy. Zastosowanie modelu sita polega na poszukiwaniu i wyborze spośród wielu kandydatów na rynku pracy takiego, który najlepiej odpowiada wymogom stanowiska pracy. Podjęcie pracy jest kolejnym etapem rywalizacji o awans; w trakcie zatrudnienia odbywa się „odsiewanie” słabszych pracowników i zastępowanie ich nowymi.

Praktyczne zastosowanie takiego modelu zależy nie tylko od spełnienia warunku dotyczącego rynku pracy pracodawcy, kiedy to określona instytucja ma spośród kogo dokonywać doboru pracowników, lecz także od specyfiki i wymagań branży, w jakiej ono działa oraz od jego opcji strategicznych. W obecnych warunkach tworzonych przez środowisko konkurencji i sytuację na rynku pracy, taki model mogą stosować wyłącznie te podmioty, w których ze względu na prostotę wykonywanych zadań łatwo o następcę dla odchodzącego pracownika (personel nie musi dysponować specjalistyczną wiedzą, lub wystarczy krótkie przeszkolenie dla realizacji zadań na danym stanowisku pracy)<sup>4</sup>.

Inne podejście do problematyki zarządzania potencjałem społecznym organizacji to podejście według „modelu kapitału ludzkiego” lub „modelu długiego marszu”. Działania podejmowane w ramach tego kierunku, najogólniej mówiąc, zmierzają w kierunku pobudzenia rozwoju i twórczości ludzi. Oprócz typowych dla zarządzania personelem funkcji, takich jak naturalna troska o ludzi i ich potrzeby, poszukiwanie skutecznych środków

<sup>4</sup> W praktyce, często model sita realizują sieci sklepów wielkopowierzchniowych oraz sieci barów i restauracji.

związanych z rekrutacją, szkoleniem, oceną, rozwojem oraz nagradzaniem, podejście to kładzie mocny nacisk na stworzenie zintegrowanego systemu, łączącego problemy oraz cele ludzi z zadaniami organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia elastyczność poszczególnych osób oraz zgodność pomiędzy celami indywidualnymi a celami organizacji poprzez oferowanie dobrego przywództwa oraz perspektyw rozwoju, wraz z zobowiązaniem do tworzenia kultury organizacyjnej, która jest dostosowana do rozwijających się potrzeb biznesu.

Istotą takiego podejścia jest dążenie się do budowania zasad identyfikowania się pracowników z celami organizacji poprzez system działań przewidzianych w strategii personalnej firmy. Realizacja tego rodzaju podejścia do personelu wynika z warunków konkurencji i wiąże się zazwyczaj z przyjęciem strategii konkurencji przez jakość; takie podejście z reguły stawia wysokie wymagania kwalifikacyjne. W przypadku ogólnie występującego na rynku pracy niedoboru wysoko wykwalifikowanych pracowników, organizacja zazwyczaj zmuszona jest podjąć działania polegające na pozyskaniu najlepszego spośród możliwych kandydatów do pracy, a następnie kształceniu i rozwoju pracowników zgodnie z potrzebami wynikającymi ze swojej strategii.<sup>5</sup>

### **1.3. Istota współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi**

W przeciwieństwie do zagadnień typowych dla zarządzania personelem, takich jak naturalna troska o ludzi i ich potrzeby, poszukiwanie skutecznych środków związanych z rekrutacją, szkoleniem, oceną, rozwojem oraz nagradzaniem, współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi kładzie mocny nacisk na stworzenie zintegrowanego systemu, łączącego problemy oraz cele ludzi z zadaniami organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia elastyczność poszczególnych osób oraz zgodność pomiędzy celami indywidualnymi a celami organizacji poprzez oferowanie dobrego przywództwa oraz perspektyw rozwoju, wraz z zobowiązaniem do tworzenia kultury organizacyjnej, która jest dostosowana do rozwijających się potrzeb biznesu. **Wyróżniającym elementem takiego podejścia jest rosnąca rola bezpośredniego przełożonego, jako podmiotu decyzyjnego w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.**

---

<sup>5</sup> Ponieważ z reguły realizacja tego rodzaju polityki personalnej jest działalnością kosztowną i czasochłonną, ważnym elementem strategii personalnej powinny stać się działania zapobiegające odejściu wysoko wykwalifikowanych pracowników do konkurencji.

**Filozofią współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracowników za jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa.**

Kluczowe zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi można przedstawić następująco:

1. Cele organizacji mogą być osiągnięte dzięki jej najbardziej wartościowym zasobom - ludziom.
2. Poprawa wyników pracy organizacji, jak i poszczególnych osób, wymaga zaangażowania się ludzi na rzecz sukcesu organizacji.
3. Spójna polityka personalna i zbiór procedur powiązane z efektywnym wykonywaniem działań przez organizację, są warunkiem koniecznym do optymalnego wykorzystania zasobów w osiąganiu celów doświadczalnych.
4. Powinno się dążyć do integracji polityki zarządzania zasobami ludzkimi z celami działalności firmy.
5. Polityka zarządzania zasobami ludzkimi musi wspierać kulturę organizacyjną.
6. Klimat organizacji powinien sprzyjać indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości. Zapewni to solidne podstawy dla pracy zespołowej, innowacji i globalnego zarządzania jakością.
7. System organizacyjny powinien być elastyczny, zdolny do reagowania i przystosowania się oraz pomagania firmie w osiąganiu celów w otoczeniu konkurencyjnym.
8. Powinno zapewniać się zwiększenie elastyczności jednostki w odniesieniu do jej czasu pracy i pełnionych funkcji.
9. Przydzielane zadania i stworzone odpowiednie warunki pracy powinny sprzyjać wykorzystaniu możliwości pracowników.
10. Podtrzymywanie i doskonalenie potencjału społecznego i produktów/usług powinno być dokonywane równoległe<sup>6</sup>.

Charakterystyczne elementy modelu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia tabela 4.

---

<sup>6</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 15.



Tabela 4

### Cechy wyróżniające model zarządzania zasobami ludzkimi

Elementy charakterystyki	Cechy modelu ZZL
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zastosowanie</b></li> </ul>	W warunkach wysoce konkurencyjnego i szybko zmieniającego się otoczenia oraz stałego niedostatku siły roboczej
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cele</b></li> </ul>	Elastyczne dostosowanie się do otoczenia poprzez rozwój potencjału społecznego oraz uzyskanie akceptacji i zaangażowania personelu w realizację celów organizacji.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Styl zarządzania</b></li> </ul>	Działanie strategiczne, opracowane realizowane i kontrolowane przez całe kierownictwo. Zasady i cele ZZL opracowuje kierownictwo najwyższego szczebla, natomiast odpowiedzialność za realizację i rezultaty podejmowanych działań spoczywa na menedżerach liniowych. nacisk na wykorzystanie wiedzy i rozwój kadr.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Planowanie zatrudnienia</b></li> </ul>	Długoterminowe plany strategiczne, w oparciu o metody działania planowego (analiza rynku pracy i otoczenia, integracja planów firmy i ZZL)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pozyskiwanie pracowników</b></li> </ul>	Rekrutacja szeroka wg modelu „pracownik dyspozycyjny”, oparta na planach rozwoju kariery, uwzględniająca potencjalnych kandydatów wewnętrznych i ich uzdolnienia. Selekcja wykorzystująca ośrodki oceny, zajmujące się testowaniem zdolności i kwalifikacji
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ocena</b></li> </ul>	Samooocena i ocena przełożonego (z uwzględnieniem cech osobowości), podporządkowane rozwojowi pracowników i ustalaniu celów.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Wynagradzanie</b></li> </ul>	System wynagrodzeń tworzony w oparciu o efekty pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Szkolenia i kierowanie rozwojem pracowników</b></li> </ul>	Szeroki zakres planowania szkoleń i karier, dokonywanego przy współudziale zainteresowanych pracowników. Przydzielanie coraz trudniejszych zadań w oparciu o dotychczas osiągane efekty i postawę. Awans szeroki, oparty na możliwościach i zdobytych w trakcie szkoleń umiejętnościach pracowników.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ogólne wyniki</b></li> </ul>	Istotny wpływ zasobów ludzkich na realizację celów, działania i potrzeby firm

Źródło: opracowanie własne

**Celem zarządzania potencjałem społecznym organizacji** jest zapewnienie w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby kompetentnych pracowników oraz stworzenie warunków stymulujących produktywne zachowania, z uwzględnieniem strategii, struktury i kultury tejże organizacji. Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi kładzie mocny nacisk na stworzenie zintegrowanego systemu, łączącego problemy oraz cele ludzi z zadaniami organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia elastyczność poszczególnych osób oraz zgodność pomiędzy celami indywidualnymi a celami organizacji poprzez oferowanie dobrego przywództwa oraz perspektyw rozwoju, wraz z zobowiązaniem do tworzenia kultury organizacyjnej, która jest dostosowana do rozwijających się potrzeb biznesu. Takie podejście do zarządzania potencjałem społecznym wymaga:

- stworzenia proaktywnego systemu szerokiej interwencji, łączącego działania z obszaru personalnego z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi;
- uznania pracowników za kapitał społeczny zdolny do rozwoju;
- przyjęcia wszechstronnego, jednolitego i spójnego podejścia do zasad rządzących sprawami personalnymi;
- rozwoju współpracy w dążeniu do realizacji interesów zaangażowanych stron (pracowników i kadry menedżerskiej, utożsamiającej interesy właścicieli);
- szukania płaszczyzny do budowania klimatu zaufania i współpracy;
- otwartych kanałów komunikacji, niezbędnych do budowania klimatu współpracy i zaufania;
- orientacji na cele;
- możliwości partycypacji i informowania
- nagradzania zależnego od wyników pracy, kompetencji i umiejętności.

Innymi słowy, nowoczesne podejście do zarządzania pracownikami cechuje wspólnota celów, wspólne działanie, wspólna odpowiedzialność, wzajemny szacunek. Taka „polityka wspólnoty” wydobywa porozumienie, prowadzące do lepszych wyników i większego rozwoju zasobów ludzkich.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi

### Wybrane pozycje literatury:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996 i nowsze
2. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, WAM, Toruń 2000
3. Borkowska S., *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
4. Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego*, PFPK, Warszawa 2003
5. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE Wrocław 2003.
6. Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Fachowe CeDeWu, Warszawa 2007
7. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Łódź 1998
8. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003
9. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji*, PN AE we Wrocławiu, 2005
10. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999
11. Kudrycka B. (red.), *Rozwój kadr w administracji publicznej. Teoria i praktyka*, WSAP w Białymstoku, 2001
12. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
13. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000
14. Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. ZSB, Szczecin 2001
15. Marciniak J., *Pozyskiwanie pracowników: rekrutacja, adaptacja, rozwój*, Wyd. Infor, Warszawa 1999
16. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, 2004, 2005
17. *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Warszawa 2003
18. *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006
19. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, 2001
20. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004
21. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
22. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006
23. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
24. Wyglądała E., *Zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym*
25. *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, red. S.Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004
26. *Zarządzanie kadrami*, red. T.Listwan, wyd. II, C-H-Beck, Warszawa 2004
27. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001
28. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. A.Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
29. *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Teraźniejszość i przyszłość*, red. S.Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006
30. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H.Król, A.Ludwicyński, PWN, Warszawa 2006