

**Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **CELOWOŚĆ STOSOWANIA KONCEPCJI ZZZ W KONTEKŚCIE USTAWODAWSTWA WSPÓLNOTOWEGO**

### **1. Wstęp**

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w literaturze przedmiotu prezentowana jest w różnych modelowych wersjach [Armstrong 2005, s. 46-50]. Ich autorzy posiłkują się dość niejednorodnymi określeniami, a podejmowane przez nich zagadnienia są zróżnicowane. Dotyczy to także rozłożenia akcentów na poszczególne kwestie. Można uznać, że kolejne propozycje omawianego ujęcia są w istocie wyrazem swoistej ewolucji ZZL i pozostają w dużej mierze pod wpływem szeroko rozumianego otoczenia przedsiębiorstwa oraz zachodzących w nim zmian.

C. Brewster, dokonując międzynarodowych porównań ZZL, zwraca uwagę na zróżnicowanie występujące w tym zakresie między krajami. Na tym tle odnosi się do paradygmatu kontekstowego (obok uniwersalistycznego), który nadaje szczególne znaczenie czynnikom zewnętrznym, a także wewnętrznym przedsiębiorstwa w rozpoznaniu i wyjaśnieniu tego, co jest niepowtarzalne w zależności od kontekstu [Brewster 2003, s. 9-14]. Może to stanowić podstawę identyfikowania trudności i rozwiązywania problemów w dziedzinie zarządzania ludźmi.

Propagowanie stosowania omawianej koncepcji wymaga większego niż dotąd eksponowania jej podstawowych, konstytutywnych cech (tzw. jądra). Chodzi przy tym o zminimalizowanie zastrzeżeń dotyczących trudności z rozpoznawaniem i właściwym rozumieniem ZZL. Preferowane w ramach koncepcji ZZL podejście do pracowników może się stać bowiem – w określonych okolicznościach – ważnym środkiem wspomagającym kształtowanie pożądanego przebiegu procesu zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Dbłość o wzrost „stosowalności” omawianego podejścia nabiera obecnie szczególnego znaczenia w Polsce, głównie ze względu na włączenie naszego kraju do struktur Unii Europejskiej i związany z tym obowiązek implementacji wytycz-

nym ustawodawstwa wspólnotowego do prawa krajowego, a w konsekwencji ich respektowania w praktyce gospodarczej. W ustawodawstwie tym – podobnie jak w koncepcji ZZL – wyraźnie akcentuje się duże znaczenie pracowników w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W związku z tym nakłada się na pracodawcę obowiązek rozpoznawania potrzeb człowieka w procesie pracy oraz tworzenia warunków do ich zaspokajania. Eksponuje się kwestie rozwoju pracowników, potrzebę stymulowania ich zachowań i zaangażowania tak, by realizując swoje indywidualne ambicje, przyczyniali się do sukcesu przedsiębiorstwa. Oczekuje się przy tym, że organizacja zagwarantuje maksymalny rozwój ich zdolności i umiejętności.

Jak wykazują dotychczasowe badania empiryczne, zakres wykorzystania podmiotowej orientacji na człowieka jest – w polskich warunkach gospodarowania – niewielki. Członkostwo w strukturach UE skłania jednakże – przez obowiązujące standardy – do weryfikacji funkcjonowania sfery personalnej. W procesie tym za celowe należy uznać skorzystanie z koncepcji ZZL jako swoistego drogowskazu w podejmowaniu działań zmierzających do respektowania standardów unijnych w tej dziedzinie.

Wskazane standardy mogą jednocześnie odegrać pewną rolę w modyfikowaniu ZZL pod kątem potrzeb polskich przedsiębiorstw. Nie chodzi oczywiście o jądro omawianej koncepcji, lecz o jego obudowę i jej obszary (składowe) [Gableta 2003, s. 167-170]. Próbie ich określenia – na tle składowych najczęściej rozpatrywanych w literaturze przedmiotu – towarzyszyło zapoznanie się z ustawodawstwem wspólnotowym w konfrontacji z realiami funkcjonowania przedsiębiorstw, które rozpoznawano głównie dzięki wywiadam prowadzonym w ostatnich latach z ich kierownictwem i pracownikami.

## **2. Koncepcja ZZL drogowskazem działań w sferze personalnej przedsiębiorstw**

Przegląd ujęć koncepcji ZZL pozwala wyodrębnić jej jądro, które przejawia się w [Gableta 2003, s. 167-170]:

- wysokiej randze, jaką nadaje się ludziom w jednostkach gospodarczych,
- formułowaniu wizji czy też misji funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- znaczeniu, jakie przywiązuje się do kształtowania odpowiednich powiązań między strategią ogólną przedsiębiorstwa a jego strategią personalną,
- nadaniu znaczenia kulturze organizacyjnej oraz jej relacjom ze strategią ogólną, a także strategią personalną.

Jak widać, duże znaczenie nadaje się w owym jądrze odpowiedniemu budowaniu strategii ogólnej oraz interesującej nas strategii funkcjonalnej. Dlatego koncepcja ZZL często bywa określana jako koncepcja strategicznego zarządzania zasobami.

bami ludzkimi. Ma to szczególnie wyraz w jej dwóch modelowych ujęciach, tj. modelu Michigan i modelu harwardzkim [Pocztowski 2003, s. 24-27], odzwierciedlających jednakże nieco odmienne szkoły myślenia strategicznego.

Na szczególną uwagę zasługuje model harwardzki, który powstał w latach osiemdziesiątych XX w. W jego ramach określa się ważne składowe (obszary) ZZZ, ukazując ich powiązanie z wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami sytuacyjnymi, w tym ze strategią organizacji i obowiązującym prawem. Uwidacznia to znaczenie, jakie przywiązuje się do wskazanego kontekstu.

Te ważne składowe ZZZ to: partycypacja pracowników w zarządzaniu, ruchliwość pracownicza, systemy wynagradzania i systemy pracy. Jednocześnie podkreśla się, że decyzje związane z tymi obszarami uwidaczniają się w sferze personalnej w sposób bezpośredni, głównie przez wzrost zaangażowania i kompetencji pracowników, co w dłuższym czasie sprzyja nie tylko efektywności organizacyjnej, lecz także zadowoleniu zatrudnionych, wywołując efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy przedsiębiorstwa, jak i stanu czynników sytuacyjnych.

Można stwierdzić, że harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi nawiązuje w sposobie ujęcia do algorytmu heurystycznego, będącego zbiorem założeń przydatnych do rozwiązywania określonych problemów. Mając na uwadze wciąż otwartą kwestię wdrażania standardów unijnych, celowe wydaje się odniesienie do tak ujętej koncepcji ZZZ. Rozpatrywane w jej ramach obszary warto skonfrontować z odpowiednimi składowymi ustawodawstwa wspólnotowego.

### **3. Zagadnienia legislacji wspólnotowej dotyczące sfery personalnej przedsiębiorstwa**

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej rodzi m.in. konieczność rozpatrzenia działań podejmowanych w obszarze związanym z funkcjonowaniem ludzi w przedsiębiorstwie pod kątem implementacji wytycznych ustawodawstwa wspólnotowego. W ustawodawstwie tym problematyka pracy i jej ochrony zajmuje bardzo ważne miejsce [Cierniak-Emerych 2005, s. 31 i n.; *Prawo Unii Europejskiej...* 2003, s. 372 i n.].

W zbiorze wspólnotowych aktów prawnych nawiązujących do sfery personalnej istotną rolę należy przypisać takim dokumentom, jak Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników w Krajach Wspólnoty Europejskiej (Karta Socjalna) oraz – a może przede wszystkim – aktom prawa wtórnego, tj. dyrektywom i rozporządzeniom.

Analizując zakres przedmiotowy tych dokumentów, można wyodrębnić grupy zagadnień, tworzące swoisty katalog podstawowych praw i obowiązków pracodawcy i pracowników. Zagadnienia te dotyczą w szczególności [*Europejskie prawo pracy*]:

- bezpieczeństwa i jakości zatrudnienia, w tym m.in. równości w traktowaniu kobiet i mężczyzn w dostępie do pracy i podnoszeniu kwalifikacji,
- dostępu pracowników do szkoleń w celu rozwoju ich potencjału,
- godziwego i sprawiedliwego wynagradzania,
- zapewnienia ochrony socjalnej,
- poprawy warunków pracy, w tym zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz włączania pracowników w procesy decyzyjne.

Akcentowaniu dużej rangi, jaką nadaje się pracownikom w Unii Europejskiej sprzyja wprowadzenie regulacji umożliwiających zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i odpowiedniej jakości zatrudnienia. Chodzi tu m.in. o obowiązki pracodawcy w zakresie jednoznacznego definiowania miejsca pracy, jasnego określania zakresu obowiązków, zasad zatrudniania i formowania wynagrodzenia oraz warunków pracy (dyrektywa nr 91/533/EWG [DzU WE L 288 z 18.10.1991]).

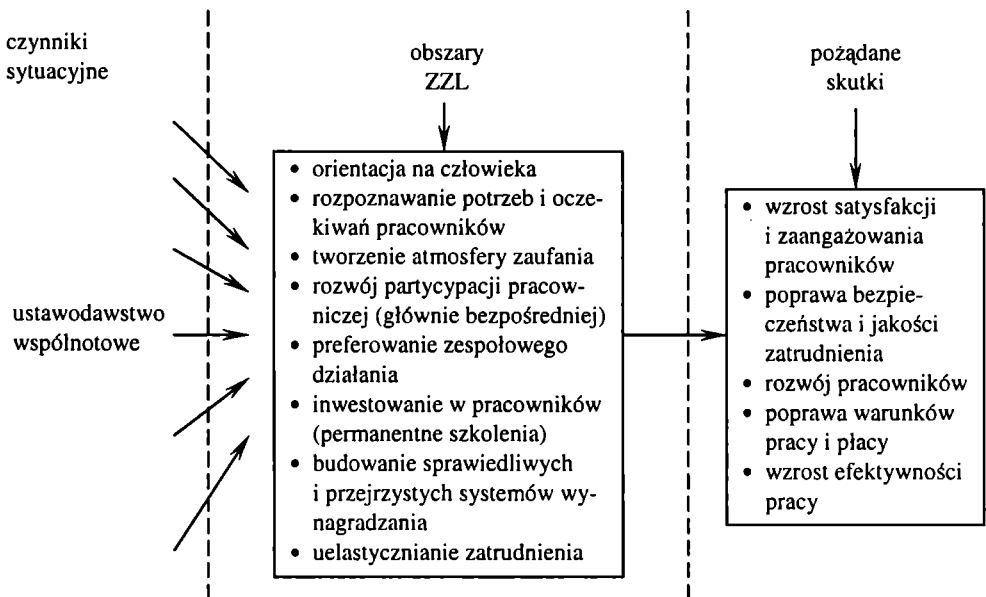
Wyodrębnienie w prawie wspólnotowym kwestii równości w dostępie do pracy, podnoszenia kwalifikacji, rozwoju zawodowego (np. dyrektywa nr 2002/73/WE [DzU WE L 269 z 5.10.2002]), a także zwrócenie uwagi na problematykę uzyskiwania przez zatrudnionych sprawiedliwego wynagrodzenia za wykonaną pracę (dyrektywa nr 75/117/EWG [DzU WE L 45 z 19.02.1975]) w zamyśle twórców tego prawa powinno sprzyjać pozyskiwaniu i utrzymywaniu w przedsiębiorstwie zaangażowanego, dobrze zmotywowanego personelu.

Wzrost wrażliwości na zaspokajanie potrzeb człowieka w miejscu pracy rozpatrywany w aspekcie podnoszenia efektywności pracy oraz wynikające z tego obowiązki – głównie dla kadry zarządzającej, ale także dla pracowników sfery wykonawczej – mają odzwierciedlenie w prawie wspólnotowym dotyczącym warunków pracy. Warto tu zwrócić uwagę na:

- dyrektywę o wprowadzeniu środków w celu zwiększania bezpieczeństwa i poprawy zdrowia pracowników podczas pracy (89/391/EWG),
- dyrektywę o pewnych aspektach organizacji czasu pracy (93/104/EWG, zmienioną dyrektywą z 2003 r.),
- dyrektywę ustanawiającą ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2002/14/WE).

W wymienionych dyrektywach określono m.in. prawa i obowiązki pracodawców oraz pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz społecznych warunków pracy. Szczególną uwagę poświęcono problematyce partycypacji pracowniczej, co ma wyraźne odzwierciedlenie nie tylko w ostatniej z wymienionych tutaj dyrektyw. Podkreśla się konieczność informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego rozwoju oraz związanych z tym warunków zatrudnienia i organizacji pracy.

Zakres przedmiotowy wskazanych dyrektyw uwidacznia znaczenie, jakie przywiązuje się w ustawodawstwie wspólnotowym do człowieka i jego pracy w przed-



Rys. 1. Kształtowanie sfery personalnej w przedsiębiorstwach UE przy wykorzystaniu koncepcji ZZZ

Źródło: opracowanie własne.

siębiorstwie. Analiza tego ustawodawstwa wskazuje na preferowanie podmiotowego podejścia do pracownika, tj. takiego, jakie występuje w organizacji sprzyjającej ludziom [Gableta 2003, s. 194-198], a zatem i w koncepcji ZZZ, tak jak to przedstawiono na rys. 1. Przedsiębiorstwa Unii Europejskiej bowiem – w myśl przyjętych standardów – powinny w swoich działaniach respektować interesy pracowników zaangażowanych w ich działalność, dbając jednocześnie o to, aby realizacja ich dążeń wspomagała osiąganie celów jednostek gospodarczych związanych z ich finansami i rozwojem.

#### 4. Uwarunkowania i kierunki zmian w sferze personalnej polskich przedsiębiorstw

Złożoność i niestabilność polskich realiów gospodarczych stwarza kierownictwom przedsiębiorstw trudne do rozwiązania problemy, także w sferze personalnej. Jak stwierdza J. Lichtarski, pomocne w ich rozwiązywaniu mogą być koncepcje teoretyczne, szczególnie te, które mają znamiona „stosowalności” [Lichtarski 2002, ss. 5-6]. Badania prowadzone w sferze personalnej polskich przedsiębiorstw w całym okresie transformacji [Gableta 2003, s. 77-80; 2004, s. 243-249] ukazują dominację tradycyjnego podejścia do pracowników. Stosowanie nowoczesnej kon-

cepcji zarządzania ludźmi pozostaje w większości w sferze deklaracji. Wydaje się, że akcesja Polski do Unii Europejskiej stwarza szczególnie dogodną sytuację do jej urzeczywistnienia. Standardy wspólnotowe są bowiem zbieżne z obszarami ZZL, podobnie jak i pożądane skutki realizacji wyznaczonych w ten sposób zadań. Można nawet podejrzewać, że autorzy prawa wspólnotowego kierowali się, w procesie jego formułowania, treścią omawianej koncepcji.

Tak wyznaczony kierunek przemian w sferze personalnej powinien się odzwierciedlić w polityce personalnej przedsiębiorstw. Uznanie celowości kształtowania zasad i wytycznych polityki personalnej w nawiązaniu do omawianej filozofii zarządzania ludźmi należy do kierownictwa naczelnego danej jednostki gospodarczej. Gotowość i aktywność menedżerów w tym zakresie zależy przede wszystkim od:

- ich wiedzy dotyczącej postępowych rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi, a zatem i koncepcji zarządzania,
- znajomości ustawodawstwa wspólnotowego, postrzegania potrzeby stosowania obowiązujących uregulowań prawnych oraz konsekwencji zaniedbań w tym zakresie,
- przekonania o zasadności wprowadzania koncepcji ZZL, w szczególności w kontekście realizacji standardów unijnych.

Można stwierdzić, że dotąd brakowało wyraźnego impulsu do bardziej postępowego spojrzenia na człowieka w przedsiębiorstwie. Rolę tego impulsu mogą i powinny odegrać standardy unijne. Nie musi to oznaczać pełnej aplikacji koncepcji ZZL do przedsiębiorstw, szczególnie jeśli potraktować ją jako „jedynie słuszny” (uniwersalny) pomysł na zarządzanie ludźmi [Zieniewicz 2002, s. 5-11].

W praktyce mogą wystąpić trudności związane np. z doprowadzeniem do integracji strategii ogólnej ze strategią personalną, co stanowi sedno jądra koncepcji ZZL. W takich sytuacjach pożądane jest – chociażby tylko częściowe – pozostawanie przy preferowanym przez nas rozwiązaniu, np. przez podejmowanie odpowiednich działań w sferze personalnej, w nawiązaniu do obszarów ZZL. Trzeba bowiem pamiętać, że konkretne okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą „zmuszać” do rozpatrywania wdrożeń nowoczesnej wiedzy naukowej w kategoriach komplementarności wobec dotychczasowych praktyk.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Brewster C., *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003 nr 6.
- Cierniak-Emerych A., *Europejskie standardy praw człowieka i warunków pracy*, IBiS, Wrocław 2005.
- DzU WE L 288 z 18.10.1991.

DzU WE L 269 z 5.10.2002.

DzU WE L 45 z 19.02.1975.

*Europejskie prawo pracy*, [www.it.info.pl/biblioteka/arttykul.htm?artykul id=4457&z=1](http://www.it.info.pl/biblioteka/arttykul.htm?artykul id=4457&z=1).

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.

Gableta M., *Sfera personalna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce – podobieństwa i różnice w jej kształtowaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2004.

Lichtarski J., *Koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Lichtarski, S. Nowosielski, Agenda Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław 2002.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

*Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, red. J. Barcz, Wyd. Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2003.

Zieniewicz K., *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2002 nr 1.

## **THE USEFULNESS OF USING HUMAN RESOURCES APPROACH IN THE CONTEXT OF THE EU LEGISLATION**

### **Summary**

The paper presents the premises of using Human Resources Management focusing mainly on the EU legislation. The author points to the scope and conditions of using this approach for shaping the personnel area in enterprises.