



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 16, Nr 2/2012

Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Zarządzanie i finanse

Milena Strojek, Kamila Antos¹

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA JAKO WYZNACZNIK KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI

Wstęp

Niniejsza praca składa się z czterech części:

W pierwszej zaprezentowano zmianę w podejściu do zasobów ludzkich w organizacji oraz znaczenie tych zasobów w strategii organizacji. Kolejna część przedstawia cel, funkcje i zakres planowania zatrudnienia. Następnie przedstawiono metody planowania zatrudnienia. W ostatniej części przedstawiono wpływ planowania zatrudnienia na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez organizacje.

Zagadnienia dotyczące uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw są bardzo istotnym i wielopłaszczyznowym obszarem dociekań badawczych w naukach o zarządzaniu². Siła tych nauk tkwi w różnorodności, złożone sytuacje organizacyjne wymagają bowiem wszechstronnej diagnozy problemów organizacyjnych i wiedzy w zakresie zarządzania³. W realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju⁴. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami jest cechą gospodarki rynkowej. W zależności od branży bądź sektora może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych metodach

¹ Milena Strojek, Kamila Antos, Studenckie Koło Naukowe KONCEPT, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora,” Toruń 2010, s. 45.

³ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 38.

⁴ B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 86.

oraz formach działania, a także mieć zróżnicowane natężenie. Z punktu widzenia praktyki istotne jest rozpoznanie i zrozumienie, jakie uwarunkowania i czynniki mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W czasie rozwoju wiedzy oraz nowych technologii kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem organizacji. Każda organizacja chcąc pozyskać jak najlepszych pracowników o wysokim kapitale intelektualnym musi włączać planowanie zasobów ludzkich do swoich działań. Ponieważ właśnie przez tworzenie i realizację założeń planów personalnych osiągamy przewagę konkurencyjną

1. Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zasobami

W czasie ostatniego wieku nastąpiła ogromna zmiana w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Odrzucona została nieelastyczna, biurokratyczna koncepcja zarządzania organizacją w której człowiek był jedynie elementem systemu i nie wpływał na efektywność przedsiębiorstwa. Obecnie uważa się że człowiek jest głównym czynnikiem konkurencyjności firmy. Przełom ten nastąpił pod wpływem daleko idących zmian w gospodarce krajów rozwiniętych. Do zmian tych należą⁵:

- Odchodzenie od przemysłu wydobywczego i ciężkiego w kierunku przemysłu przetwórczego, lekkiego. Dominujące stają się dziedziny związane z informatyką, zaawansowaną technologią i know-how;
- Dominacja wielkich organizacji gospodarczych: koncerny ponadnarodowe, korporacje, firmy o zasięgu światowym;
- Dominacja orientacji rynkowej w działalności firm;
- Coraz większa rola zaawansowanej wiedzy i technologii, oraz przekształcenia polityczno-społeczne, których konsekwencją jest powstanie specjalizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez wyżej wymienione zmiany stało się ukierunkowane na osiągnięcie przewagi, dzięki kapitałowi ludzkiemu. Wynika to z zaangażowania ludzi, posiadających konkurencyjne umiejętności i wiedzę. Cel ten osiągnąć jest za pomocą procesu planowania zatrudnienia, pozyskiwania pracowników oraz rozwijania kadr. Pozyskiwanie pracowników polega na przyciąganiu i utrzymywaniu uzdolnionych, zaangażowanych i kompetentnych pracowników w przedsiębiorstwie. Oznacza to ocenę przyszłych wymagań zatrudnianych osób, opracowanie strategii rekrutacji, metod selekcji, oraz procesów zarządzania zdolnościami. Rozwój zasobów ludzkich można osiągnąć, poprzez stworzenie możliwości uczenia się i zwiększania kompetencji pracowników. Konieczne jest więc dbanie, by każda zatrudniona osoba miała odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji wymagany do wykonania powierzonych zadań, oraz by wyniki poszczególnych pracowników i zespołów były stale poprawiane. Dlatego istotne jest traktowanie zasobów ludzkich jako składnika niematerialnych aktywów firmy i źródła konkurencyjności stanowi fundamentalną cechą wyróżniającą zarządzanie

⁵ B. Kożusznik, M. Adamiec, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000, s. 12.

zasobami ludzkimi jako zdecydowane podejście do funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Wynika stąd bezpośrednio kluczowa rola inwestowania w rozwój owych zasobów i traktowania go jako integralnej części rozwoju organizacji⁶.

2. Cel, funkcje i zakres planowania zatrudnienia

Analizując zatrudnienie w organizacji, dąży się do określenia optymalnego jego stanu i struktury w powiązaniu z takimi zmianami, jak sprzedaż, produkcja czy techniczne uzbrojenie pracy. W ogólnym znaczeniu zatrudnienie oznacza aktywność zawodową ludzi, której istotą jest zaangażowanie posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności i zdolności w świadczenie usługi pracy w celu wytwarzania produktów oraz usług o charakterze materialnym i niematerialnym. Planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie to przede wszystkim umiejętny podział, w wyniku którego określone obszary pracy zostają przyporządkowane strukturom organizacji – działaniom i zespołom, a w konsekwencji poszczególnym osobom⁷. Planowanie zatrudnienia stanowi z jednej strony integralną część planowania biznesowego w organizacji, z drugiej zaś – integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, będąc punktem wyjścia innych działań w ramach funkcji personalnej. Wychodząc z założenia o zmienności otoczenia oraz związanej z nią zmienności strategii, struktury i kultury organizacyjnej, można przyjąć, iż planowanie zatrudnienia jest stałym procesem, obejmującym określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym, analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów minimalizujących lukę między podażą a popytem na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu wdrażania planów zatrudnienia w życie.

Planowanie zatrudnienia można ujmować szeroko i wąsko. W szerszym ujęciu oznacza ono przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, przy uwzględnieniu pojawiających się tu uwarunkowań i współzależności z planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji, m.in. sprzedaży i inwestycji, finansów. Planowanie zatrudnienia powinno być zintegrowane z wymienionymi obszarami zarządzania oraz praktykowanej na poziomie operacyjnym i strategicznym.

Planowanie w węższym znaczeniu odpowiada pojęciu planowania zatrudnienia sensu stricto i oznacza przewidywanie niezbędnej w odpowiednim czasie oraz miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych osób do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Jest ono więc punktem wyjścia w działaniach podejmowanych w ramach procesu zatrudniania i zwalniania pracowników⁸.

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 1998, s. 217.

⁷ J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 30.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 1998, s. 110.

Głównym celem planowania personelu jako konieczność identyfikacji przyszłych potrzeb kadrowych organizacji i przygotowanie programów, których wdrożenie powinno zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym. Do najważniejszych funkcji planowania personelu zaliczamy:

- Redukcja kosztów personalnych i społecznych, eliminowanie niedoboru lub nadmiaru personelu.
- Optymalizacja organizacyjnego zasobu wiedzy kadr, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację potrzeb, analizę i lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału; opracowanie i realizację programów doskonalenia i rozwoju kadry.
- Określenie kompetencji kadr, niezbędnych obecnie i w przyszłości.
- Równowaga kadrowa, dostosowywanie popytu na osoby o konkretnych kwalifikacjach do podaży na rynku pracy /przeciwdziałania masowym przyjęciom, grupowym zwolnieniom oraz fluktuacji kadr.
- Ocena skuteczności kadrowej, opracowanie i stosowanie kryteriów oceny efektywności funkcji personalnej i narzędzi pomiaru /realizacji zadań określonych w planach personalnych.

Mimo występujących trudności w przewidywaniu zmian w otoczeniu, niedostatecznego zaufania menedżerów do metod planowania oraz braku jednoznacznych dowodów, iż planowanie zatrudnienia prowadzi do zamierzonych skutków, planowanie to musi być praktykowane, a stosowane metody doskonalone.

3. Metody planowania zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia stanowi integralną część opracowania strategii rozwoju organizacji, wynikającej z przyjętej misji działania. Planowanie kadrowe stanowi nieodłączną część zadań funkcjonalnych: produkcyjnych, usługowych, finansowych, marketingowych. Realizacja wyznaczonego planu możliwa jest jedynie poprzez odpowiednie działania kadrowe, obsadę stanowisk pracy właściwymi ludźmi. Każda instytucja posiada własny plan działań kadrowych. Wyróżnia się następujące metody planowania działań kadrowych⁹:

- Ignorowanie planowania jest to sposób postępowania charakterystyczny szczególnie dla małych i średnich firm, stosujących metodę przypadku wobec zatrudnionych. W dużych organizacjach brak planowania bądź niewłaściwe planowanie zatrudnienia może przynieść katastrofalne skutki. Powoduje między innymi ograniczenie zdolności pracy zespołów, ograniczenie dopływu środków finansowych, niewłaściwe rozdysponowanie i celowości potencjału zespołów, brak perspektyw i dążeń, dezintegrujące działania i zachowania pracowników oraz kadry kierowniczej.
- Częściowe plany, szczególnie dotyczące pozyskiwania pracowników, opracowują organizacje, stosujące metodę tzw. sita. Koncentrują własną

⁹ J. Biernat, *Zarządzanie potencjałem kadrowym organizacji*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2002, s. 68.

uwagę na wytworzeniu presji podaży kandydatów, konkurencyjności, współzawodnictwa, walki o możliwość wejścia do firmy. Planowanie zatrudnienia obejmuje obszary akwizycji, penetracji miejsc, środowisk pozyskiwania pracowników.

- Segmentowe plany działań kadrowych stosują organizacje, traktujące pracowników jako cenny swój kapitał.
- Kompleksowe plany systemowych działań kadrowych opracowują organizacje, kształtujące potencjał kadrowy.

Formując nowoczesną organizację, najnowsze metody zarządzania, weryfikują dotychczasowe działania kadrowe pod kątem budowanych perspektyw, zmiany, modyfikacji działań i ról, kreowania podmiotowości kadr – szczególnie w organizacji uczącej się, sieciowej, wirtualnej, inteligentnej, w procesach globalizacji.

Bardziej pragmatycznie planowanie zatrudnienia prezentuje W. Nickels, przedstawiając postępowanie w „sześciu krokach”¹⁰:

- Przygotowanie prognoz przyszłego zapotrzebowania na zasoby ludzkie.
- Przygotowanie kartotek ZL, zawierających: nazwisko, wiek, staż pracy, wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności, szkolenia.
- Sporządzenie analiz pracy, które odpowiadają na pytanie: „Co robią pracownicy zajmujący różne stanowiska pracy?”. Pozyskane opisy specjalności wyszczególniają: cele pracy, rodzaj pracy do wykonania, zakres odpowiedzialności, konieczne kwalifikacje, warunki pracy i związek z innymi funkcjami. Specyfikacje pracy są pisemnymi opisami kwalifikacji wymaganych od pracownika. Informacje takie otrzymywane są przez obserwacje, porównania sprawności i skuteczności wykonywanej pracy.
- Oszacowanie przyszłego popytu, uwzględniające zachodzące zmiany jakościowe (technika, technologia) oraz wyprzedzające działaniami potrzeby, szczególnie w sferze edukacji.
- Ustalenie przyszłej podaży. Siła robocza się zmienia, zmieniają się kwalifikacje, zmienia się zapotrzebowanie na fachowców i zawody, nadmiar lub deficyt.
- Ustalenie planu naboru, zatrudnienia, wykształcenia, szkolenia, motywowania, przyszłego czasu zatrudnienia pracowników.

Każda z organizacji, uwzględniając swoją niepowtarzalną rolę, posiada możliwość przygotowania profesjonalnego planu zarządzania kadrami, kształtowania perspektyw personalnych organizacji, konkurowania jakością posiadanego zespołu.

4. Planowanie zasobów ludzkich a konkurencyjność organizacji

Planowanie zasobów wynika ze zmienności otoczenia jak i związanych z nią przeobrażeń struktury, strategii i kultury organizacji. Pomimo iż trudno jednoznacznie określić, że planowanie zasobów ludzkich przynosi oczekiwane skutki,

¹⁰ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, D.W. Bellona, Warszawa 2000, s. 475.

jest to proces, który musi być praktykowany i doskonalony. Wynika to z rosnącego zapotrzebowania na kapitał ludzki jako czynnika konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw¹¹.

Swoim zakresem obejmuje¹²:

- analizę istniejącego stanu zatrudniania,
- planowanie potrzeb, czyli popytu na wewnętrznym rynku organizacji, który wynika z ustalonych przewidywań zadaniowych. Uwzględnia już zaplanowane przyjęcia, a także zwolnienia ustalone jak i nieprzewidywalne. W wymiarze jakościowym ustalenie popytu polega na określeniu profili kompetencji, zadań i wymogów dla pracowników tak, aby mogli skutecznie wykonywać powierzone im czynności. Natomiast w wymiarze ilościowym jest to określenie odpowiedniej liczby pracowników do przyjętych zadań,
- prognozowanie podaży, czyli zaplanowane zmian w stanie zatrudnienia na danym horyzoncie czasowym i pewnym punkcie w przyszłości. Zadaniem planowania podaży jest więc określeniem przyszłej struktury zatrudnienia według takich cech jak: wykształcenie, wiek, płeć, itp. Jego celem jest ustalenie liczby pracowników danej kategorii na początek i koniec okresu,
- tworzenie planów minimalizujących lukę między popytem a podażą na wewnętrznym rynku pracy organizacji,
- zaplanowanie pokrycia potrzeb według ilości, jakości, czasu i miejsca,
- planowanie obsad personalnych. Oznacza w praktyce przydzielanie osób z danymi kwalifikacjami na właściwe stanowisko i wybór odpowiedniego kandydata. Jego celem jest rozdysponowanie zadań i przyporządkowanie osób do właściwych komórek tak, aby zmaksymalizować przydatność pracownika i zminimalizować koszty pracy,
- określenie polityki kształcenia, która pomoże pokryć przyszłe braki w zatrudnieniu poprzez własne szkolenie,
- tworzenie dróg awansowania pracowników,
- kontrolę wdrażania procesów zatrudnienia w życie.

Dzięki optymalnemu planowaniu zatrudnienia organizacja może sprawnie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu i dostosowywać się do zmian zachodzących w nim. Dzięki Pozyskiwaniu kapitału ludzkiego organizacja jest w stanie zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną w sposób trwały i oryginalny, którego inna organizacja nie można skopiować czy powielić ze względu na indywidualność każdego pracownika, kulturę organizacyjną i relacje jakie łączą pracowników z kierownictwem.

¹¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, od s.108,

¹² H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, od s. 442.

Wnioski

Przeobrażenia w otoczeniu organizacji, a jednocześnie pojawienie się nowych możliwości i niebezpieczeństw powodują poszukiwanie nowych metod i rozwiązań w kierowaniu organizacją. Kierownictwo staje przed nowymi wyzwaniami i zagrożeniami związanymi z rozwojem społeczeństwa wiedzy. W każdej organizacji najważniejszym zasobem, a jednocześnie źródłem osiągania sukcesów stają się jej pracownicy. Tylko dzięki pracownikom, mającym do dyspozycji inne zasoby organizacji, można właściwie zidentyfikować i odpowiednio wykorzystać szanse rynkowe i dlatego w praktyce jedyną możliwością rozwoju organizacji jest „posiadanie” pracowników będących w stanie zidentyfikować a następnie wykorzystać pojawiające się możliwości. Realizacja wyznaczonego planu możliwa jest jedynie poprzez odpowiednie planowanie zatrudnienia, obsadę stanowisk pracy właściwymi ludźmi.

Bibliografia:

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
3. Biernat J., *Zarządzanie potencjałem kadrowym organizacji*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2002.
4. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
5. Kożusznik B., Adamiec M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000.
6. Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
7. Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, D.W. Bellona, Warszawa 2000.
8. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 1998.
9. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Abstrakt

Ludzie są wyjątkowym kapitałem organizacji, wartym szczególnych zabiegów, a inwestycja w „zasoby ludzkie” jest wysoce opłacalna. Można nawet powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego.

Human Resources planning as a determinant of organisation's competitiveness

People are an exceptional asset of an organization which is worth undertaking special measures whereas investing in human resources is highly profitable. Hu-

man resources development may even be claimed as a critical strategy for survival and progress. Staff development should therefore be a principal value for both the organization and the workers themselves.

Milena Strojek, Kamila Antos, students, Students' Scientific Circle KONCEPT, Jan Kochanowski University in Kielce.