

Czesław Zajac\*

## Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa

### Wstęp

Najważniejszym aktywem współczesnego przedsiębiorstwa staje się kapitał ludzki. Coraz powszechniej kapitałowi ludzkiemu przypisywane jest ważne znaczenie w budowaniu przewagi strategicznej oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jest on traktowany jako jedno z istotnych niematerialnych źródeł rozwoju, do którego organizacja nie może nabyć autentycznego prawa własności. Takie stanowisko reprezentuje wielu autorów, a niektórzy spośród nich wprost podkreślają, że kapitał ludzki nie należy do firmy, a jedynie pozostaje w czasowej jej dyspozycji, stąd wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest wyszukiwanie, zatrudnianie, wynagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych jednostek [Jabłoński, 2002, s. 33]. Rozwijając ten pogląd, należy wyraźnie zaznaczyć, że właścicielami i inwestorami kapitału ludzkiego są pracownicy i menedżerowie przedsiębiorstwa. Posiadają oni zdolności, wiedzę, umiejętności, doświadczenie i dysponują nimi. Przedsiębiorstwa, a także ich zgrupowania, są zatem zmuszone do właściwego zarządzania swoim kapitałem ludzkim, by twórczo i efektywnie wykorzystać kompetencje własnych pracowników. Odwołuje się do tego także wprost M. Armstrong. Wymieniony autor jako jedno z fundamentalnych założeń własnej koncepcji HRM przyjmuje traktowanie ludzi jako kapitał. Według niego można i należy inwestować w ten kapitał poprzez szkolenia i programy rozwoju, po to, by zwiększyć zainteresowanie pracowników organizacją oraz stworzyć perspektywy rozwoju ich kariery [Armstrong, 2001, s. 24]. Zatem skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim należy traktować jako sposób wypełniania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Celem opracowania jest analiza zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach przeprowadzona poprzez pryzmat ewolucji funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM) oraz Systemów Wysoce Efektywnej Pracy.

---

\* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, [czeslaw.zajac@ue.wroc.pl](mailto:czeslaw.zajac@ue.wroc.pl)

Podstawą analizy stały się rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu prowadzonych przez autora opracowania. Badania te stanowią część większego programu badawczego, który uzyskał finansowanie przez Narodowe Centrum Nauki, w ramach programu OPUS (umowa nr UMO-2012/05/B/HS4).

## 1. Zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa w świetle modeli rozwoju funkcji personalnej

Literatura przedmiotu obfituje w liczne modele prezentujące ewolucję funkcji personalnej w organizacjach gospodarczych. Należą do nich cztery modele funkcji personalnej, zaproponowane przez T. Listwana, które odzwierciedlają rozwój tej funkcji (tablica 1). Warto zwrócić uwagę, że wymieniony wyżej autor podkreśla przy tym, że „zasadnicze fazy ewolucji podejść do problematyki personalnej odpowiadały głównym szkołom i nurtom nauk o zarządzaniu” [Listwan, 2009, s. 5–6].

**Tablica 1. Modele teoretyczne funkcji personalnej**

| Modele funkcji personalnej i metafory                 | Problematyka  |
|---|---|
| Model tradycyjny („człowiek ręka”)                    | Podział pracy, wydajność pracy, fizyczne warunki pracy, dyscyplina, kontrola, bodźce płacowe, opieka socjalna, specjalizacja pracy kierowniczej, współdziałanie, autorytet.   |
| Model stosunków międzyludzkich („człowiek społeczny”) | Potrzeby społeczne pracowników, satysfakcja z pracy, komunikowanie się, poszerzanie pracy, styl kierowania, cechy kierownicze.  |
| Model zasobów ludzkich („człowiek kompleksowy”)       | Kreatywność, rozwój pracownika i organizacji, partycypacja w zarządzaniu, wpływ na wyniki, odpowiedzialność, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, poszerzony zakres autonomii, systemowość organizacji i działań personalnych.   |
| Model kapitału ludzkiego („pracownik wiedzy”)         | Doskonalenie, rozwój i pomiar kapitału ludzkiego, wpływ na wartość organizacji, zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, wirtualizacja funkcji personalnej, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (biznesu), przywództwo, umiędzynarodowienie, wykorzystanie technologii informatycznych. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Listwan, 2010, s. 236].

Analiza tych modeli wskazuje na zmianę roli człowieka oraz wzrost jego znaczenia dla organizacji w kolejnych etapach rozwoju funkcji personalnej, co znajduje także odzwierciedlenie w rozwijanych w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nowych koncepcjach zarządzania ludźmi oraz w nowych paradygmatach zarządzania.

Model tradycyjny należy odnosić do klasycznego podejścia do zarządzania (naukowe zarządzanie, kierunek administracyjny) oraz z założeń teorii „X” D. McGregora, zorientowanych na przedmiotowe traktowanie pracowników oraz dyrektywny styl kierowania ludźmi. Przedsiębiorstwo w tym modelu opisywane jest jako system techniczny, zamknięty, sformalizowany i silnie zhierarchizowany, funkcjonujący w stabilnym otoczeniu, a najważniejsza rola pracownika została sprowadzona do biernego wykonawcy poleceń przełożonych („człowiek ręka”). Jego bezpośredni przełożony pełni rolę egzekutora swoich poleceń oraz kontrolera efektów pracy podwładnych. Motywuje on podległych pracowników wyłącznie środkami zachęty ekonomicznej (płace zasadnicze, premie i fizjologiczne warunki pracy) oraz przymusu (dyscyplina pracy). Funkcja personalna realizowana według tego modelu przyjmuje charakter administrowania kadrami.

Model stosunków międzyludzkich nawiązuje do psychospołecznego nurtu zarządzania i do teorii „Y” D. McGregora, opartej na założeniach podmiotowego traktowania pracowników oraz na demokratycznym stylu kierowania nimi. Przedstawiciele tego nurtu zarządzania, do których należą E. Mayo, R. Likert, Ch. Argiris, F. Herzberg, podkreślają ważną rolę środków zachęty oraz właściwego komunikowania zarówno w zaspokajaniu potrzeb społecznych pracowników i wzrostu ich zadowolenia z pracy wykonywanej w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologicznie, o bardziej złożonych, elastycznych strukturach organizacyjnych, funkcjonujących, w silnie turbulentnym otoczeniu [Ansoff, 1979], jak i podnoszeniu efektywności tej pracy.

Zmiana charakteru otoczenia organizacji, zmiany w organizacjach oraz zmiany związane z rozwojem pracowników doprowadziły do wypracowania modelu zasobów ludzkich korespondującego z systemowym podejściem do organizacji i zarządzania.

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw wywołane zostały m.in. przez nasilającą się jego turbulencję, narastającą konkurencję, globalizację procesów gospodarczych, internacjonalizację procesów i metod zarządzania, postęp technologiczny, wzrost wymagań klientów oraz zmiany strukturalne, wprowadzane w obrębie gospodarek poszczególnych kra-

jów. Zmiany w organizacjach wynikały m.in. ze wzrostu ich złożoności i wielkości, spłaszczania i odchudzania ich struktur organizacyjnych, większej otwartości na otoczenie, decentralizacji zarządzania. Zmiany związane z pracownikiem polegały natomiast na konieczności sprostańa przez niego rosnącym wymaganiom stawianym przez pracodawców odnośnie do jego fachowości, elastyczności, sprawności, kreatywności, innowacyjności, lojalności wobec organizacji, a także na wzrastających aspiracjach pracownika oraz jego oczekiwaniach wobec pracodawcy, związanych z zapewnieniem mu korzystnych warunków rozwoju zawodowego i osobowościowego, jak również ograniczenia niepewności wynikającej z braku stabilności zatrudnienia. W warunkach takich zmian dotychczasowy „pracownik społeczny” został zastąpiony „pracownikiem kompleksowym”. Holistyczne ujmowanie człowieka w organizacji [Ouchi, 1981] oraz nowy model funkcji personalnej – model zasobów ludzkich – należy traktować jako odpowiedź na niedostatki w sferze wydajności pracy, występujące w poprzednim modelu funkcji personalnej, opartym na stosunkach międzyludzkich. Teoretycznym i praktycznym odzwierciedleniem tego nowego podejścia stają się koncepcje: Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*Human Resources Management*) oraz Systemy Wysoce Efektywnej Pracy (*High Performance Work Systems*) [Evans, Davies, 2005, s. 131; Boxall, Macky, 2007].

Ostatnie dwie dekady XX wieku charakteryzuje gwałtowne nasilanie się procesów globalizacji, silny wzrost umiędzynarodawiania biznesu, innowacji technologicznych i telekomunikacyjnych. Skutkiem wysokiej dynamiki zmian w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu jest szybki rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz ukształtowanie się nowego profilu pracownika, tzw. pracownika wiedzy. Najważniejsze zadanie funkcji personalnej związane jest z kształtowaniem pracowników zgodnie z tym profilem zawodowo-osobowościowym. Chodzi o to, by możliwe stało się wykorzystywanie ich wiedzy dla generowania przez przedsiębiorstwo efektów ekonomicznych, satysfakcjonujących jego właścicieli. Najważniejszym aktywem przedsiębiorstwa staje się kapitał ludzki. Funkcja personalna jest wypełniana poprzez zarządzanie kapitałem ludzkim. Według M. Bratnickiego i J. Strużyny kapitał ludzki tworzony jest przez motywację, zręczność intelektualną oraz poziom kompetencji pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Wymienieni wyżej autorzy motywację kojarzą z chęciami do działania, predyspozycjami osobowościowymi do określonych zachowań, zaangażowaniem w procesy organizacyjne, skłonnością do zachowań etycznych, władzą or-

ganizacyjną i „przywództwem menedżerskim”. Zręczność intelektualna odnoszona jest przez nich m.in. do innowacyjności pracowników i menedżerów, ich zdolności do naśladownictwa (imitacji), zdolności do zmian oraz przedsiębiorczości. Poziom kompetencji (kompetentność) utożsamiają oni natomiast z wiedzą teoretyczną, umiejętnościami praktycznymi (biegłość, fachowość) oraz talentami [Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70].

Jak to już zostało podkreślone we wstępie, kapitałowi ludzkiemu przypisywane jest coraz powszechniej istotne znaczenie w budowaniu przewagi strategicznej oraz konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Stanowi on ważne niematerialne źródło rozwoju przedsiębiorstw, ale jednocześnie nie jest przedmiotem ich własności. Z „kapitałowym podejściem” do człowieka w organizacji M. Armstronga korespondują założenia modelu „zaangażowania” autorstwa M. Beera i B. Spectora, które zostały sformułowane następująco [Lundy, Bowling, 2001, s. 62]:

- ludzie są zdolni do rozwoju swoich kwalifikacji, wartości i zaangażowania tylko wtedy, gdy sprzyja temu środowisko pracy;
- otwarta komunikacja budzi zaufanie i zaangażowanie, przedsiębiorstwo winno dążyć do godzenia własnych interesów i interesów swoich pracowników;
- ludzie, którzy biorą udział w identyfikacji problemów i ich rozwiązywaniu, będą silniej angażować się w życie firmy.

Twórcy wymienionego wyżej modelu uwypuklają rolę działań podejmowanych przez kierownictwa przedsiębiorstw w celu pozyskania oraz zatrzymania wartościowych, utalentowanych pracowników dzięki zaspokajaniu ich potrzeb poprzez motywowanie, w tym zagwarantowanie rozwoju zawodowego i osobowościowego.

Już na początku lat 90. ubiegłego wieku niektórzy badacze głosili pogląd, zgodnie z którym kapitał ludzki jest wynikiem zarządzania zasobami ludzkimi [Wright, McMahan, 1992, s. 295–320]. Zgodnie z tym poglądem odpowiednio zaimplementowane techniki zarządzania zasobami ludzkimi wywołują pozytywne zmiany w kapitale ludzkim oraz w zachowaniach ludzi w organizacji, co przekłada się na jej sukces.

Zarządzanie kapitałem ludzkim ujmowane jest współcześnie przez wiele modeli odzwierciedlających jego złożony charakter i skomplikowane, wieloprzekrojowe powiązania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Należą do nich m.in.:

- model Bassiego i McMurrera, opisujący dwadzieścia trzy praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w pięciu sferach oddziaływania tego kapitału, m.in. w obszarze przewodzenia (przywództwa), które jest elementem (funkcją) zarządzania oraz zachowań organizacyjnych [Bassi, 2007, s. 115–123];
- model „kapitału zasobów ludzkich”, przypisujący zasobom ludzkim takie cechy, jak: unikatowość, wysokie koszty imitacji, umiejętności, wiedzę i doświadczenia, których nie można zastąpić zdolnościami specyficznymi dla danej organizacji, ale kontrolowane przez tę organizację [Carmeli, Schaubroeck, 2005, s. 391–412];
- model Whitaker, charakteryzujący zarządzanie kapitałem ludzkim jako zbiór działań prowadzących do wzrostu oraz produktywnego wykorzystania zdolności organizacji, stanowiących źródło jej sukcesów w dłuższym okresie [Whitaker, 2007, s. 13].

Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno opierać się zatem na takich wartościach, jak gotowość do współpracy, chęć współdziałania, zaangażowanie na rzecz celów i zadań, harmonijne stosunki panujące w środowisku pracy, partnerskie relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Wartości te muszą być silnie zakotwiczone w postawach i zachowaniach wszystkich pracowników, którzy, jak to już zostało wcześniej wspomniane, w kontekście zarządzania wiedzą są określanymi mianem pracowników wiedzy (*knowledge workers*).

W świetle powyższych rozważań prawdziwe wydaje się twierdzenie, że koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim stanowi rozwinięcie modelu zasobów ludzkich i można ją uznać za wynik ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Efektem tej ewolucji są również:

- dynamiczny rozwój zarządzania wiedzą jako nowej subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jest on traktowany także przez wielu teoretyków jako jeden ze współczesnych paradygmatów zarządzania;
- powstanie nurtu „zarządzania talentami” w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, odnoszącego się do efektywnego zarządzania wybitnie uzdolnionymi pracownikami [Pocztowski, 2008];
- internacjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi jako efekt nasilania się procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym, szczególnie widoczne w warunkach wielokulturowości występującej w międzynarodowych grupach kapitałowych;

- powstanie koncepcji Rozwoju Zasobów Ludzkich (*Human Resources Development*) [Heery, Noon, 2001, s. 160], zorientowanej na rozwój kapitału ludzkiego;
- rozwój koncepcji organizacji uczącej się [Czerska, 2001, s. 547–548], opartej na wiedzy [Bukowitz, Williams, 1999], traktującej permanentne uczenie się jako warunek jej przetrwania i rozwoju;
- powstanie i rozwój koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility*) oraz wzrost znaczenia etyki w sferze działań gospodarczych.

Rozwojowi wymienionych koncepcji towarzyszą liczne zmiany instytucjonalne i instrumentalne Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz postępująca równolegle wirtualizacja procesów biznesowych i procesów zarządzania. Zmiany instytucjonalne polegają na rosnącej roli kierowników liniowych w wypełnianiu zadań składających się na funkcję personalną, wzrastającej randze działów personalnych w przedsiębiorstwach, zyskiwaniu przez menedżerów personalnych statusu autentycznych partnerów strategicznych zarządów, występowaniu przez menedżerów w roli trenerów, liderów, facylitatorów, coachów, moderatorów, mentorów czy architektów, obok wypełniania tradycyjnych ról kierowniczych. Istota takich zmian sprowadza się także do rozproszenia władzy organizacyjnej, powodującego wybór nowych miejsc lokalizacji funkcji personalnej w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw i ich zgrupowań.

Zmiany instrumentalne wynikają z powszechnego i szerokiego wykorzystywania systemów informatycznych i telekomunikacyjnych, tworzących infrastrukturę, nie tylko wspierającą zarządzanie zasobami ludzkimi, ale praktycznie niezbędną do realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach.

Wirtualizacja procesów zarządzania ujmowana jest przez T. Listwana jako „proces przemiany przestrzeni organizacyjnej i budowanie więzi (także elektronicznych) na gruncie podzielanych systemów wartości między menedżerami liniowymi, kierownikami zespołów zadaniowych, a menedżerami czy specjalistami personalnymi, w celu przekazania informacji i realizowania zadań kadrowych. Jej cechą jest ograniczenie, a nawet wyeliminowanie kontaktów typu face to face” [Listwan, 2010, s. 241].

## **2. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM) i Systemy Wysoce Efektywnej Pracy (HPWS) jako współczesne koncepcje zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach zorientowane na skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim**

Koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM), pojmowana jako strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do problemów zarządzania (kierowania) oraz rozwoju pracowników i menedżerów przedsiębiorstw [Armstrong, 1996, s. 9], została rozwinięta na bazie modelu Michigan i modelu Harvarda [Armstrong, 2007, s. 46–48]. Twórcy pierwszego z wymienionych modeli, nazywanego modelem dopasowania, postulowali konieczność zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zgodnie z jego strategią. Konstruktorzy modelu Harvarda wskazywali natomiast na strategiczną zależność pomiędzy polityką personalną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, grupami interesów (właściciele, menedżerowie, pracownicy, rząd, związki zawodowe) oraz zmiennymi (czynnikami) sytuacyjnymi, takimi jak cechy pracowników, strategia i warunki biznesowe, filozofia zarządzania, rynek pracy, związki zawodowe, technologia, prawa i wartości socjalne. Wybory dokonywane w ramach polityki personalnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi, respektujące grupy interesów oraz uwzględniające zmienne sytuacyjne, powinny, według ich opinii, doprowadzić do zgodności interesów różnych grup, zaangażowania pracowników, a w konsekwencji zapewnić powodzenie jednostce i organizacji. Zgodnie z tą koncepcją zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje w sferze odpowiedzialności całej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, a nie tylko jego działu personalnego [Armstrong, 2007, s. 49–50].

Jądro (rdzeń) koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi oparty jest na [Gableta, 2004, s. 167]:

- randze (znaczeniu) nadawanej ludziom w jednostkach gospodarczych, podmiotowym podejściu do człowieka w organizacji oraz traktowaniu zasobów ludzkich jako składnika aktywów przedsiębiorstwa i źródła jego konkurencyjności;
- formułowaniu wizji lub misji funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wiąże się z przywództwem;
- powiązaniach między strategią ogólną (biznesową) przedsiębiorstwa a jego strategią personalną, gwarantującą integrację zagadnień



- kadrowych ze sprawami biznesowymi, a zarazem zapewniającą wewnętrzną spójność procesów personalnych;
- aktywnej roli kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu problemów kadrowych;
  - znaczeniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie dla strategii ogólnej i strategii personalnej.

Koncepcja HPWS, relatywnie słabo opisana w polskiej literaturze przedmiotu i rzadko stosowana jako podejście metodyczne w badaniach funkcji personalnej przedsiębiorstw przez rodzimych badaczy, skoncentrowana jest na zależności między działaniami podejmowanymi w obszarze „człowiek i praca” a wysoką efektywnością tych działań [Becker, Huselid, 1998; Borkowska, 2007]. W warstwie pojęciowej i semantycznej jest ona łączona z koncepcją Zarządzania Zasobami Ludzkimi, kiedy występuje pod nazwą wcześniej już wymienionych Wysoce Efektywnych Praktyk Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*High Performance Work Practicies*) [Sung, Ashton, 2005] lub Praktyk Zarządzania Zasobami Ludzkimi Zorientowanych na Wysokie Zaangażowanie Pracowników (*High Involvement Work Practicies*) [Boxall, Macky, 2007, s. 261].

W warstwie teoretycznej idea Systemów Wysoce Efektywnej Pracy sprowadza się do „próby formułowania wytycznych dotyczących kombinacji różnych elementów – procesów i zasobów – występujących w organizacji, której celem ma być wysoka efektywność” [Dunikowska, 2010, s. 52]. Zakres przedmiotowy HPWS (elementy obejmowane przez ten system), rodzaj praktyk w obszarze zarządzania ludźmi, kluczowych dla wzrostu efektywności, oraz pojęcie efektywności są różnie przedstawiane przez zagranicznych autorów. D. Nadler i M.S. Gerstein celnie wskazują, że połączenie dobrych praktyk zarządzania ludźmi, właściwej organizacji pracy, informacji oraz technologii prowadzi do efektu synergii w postaci wysokiej efektywności [Nadler, Gerstein, 1992]. S. Snell i B. Bohlander określają HPWS jako „specyficzną kombinację tzw. praktyk HR (w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi), organizacji pracy i procesów” [Snell, Bohlander, 2004]. Autorzy prezentujący omawianą koncepcję formułują jej najważniejsze założenia, tzw. filary HPWS, na których osadzony powinien być każdy, wysoce efektywny system zarządzania zasobami ludzkimi. Do tych filarów zaliczają m.in. wynagradzanie za efekty, rozwój pracowników i ich wiedzy zawodowej, poszerzanie autonomii i partycypacji pracowniczej, informowanie i komunikację. Warunkiem trwałości zaproponowanych filarów jest stworzenie odpowiednich warunków do budowy klimatu auten-

tycznego zaangażowania pracowników w efektywną realizację celów organizacji poprzez zapewnienie im partycypacji w procesach podejmowania decyzji. Sprzyja temu również wykorzystywanie innych proefektywnościowych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujących m.in. właściwą rekrutację i selekcję, szkolenia i rozwój, profesjonalnie przeprowadzane oceny okresowe, tworzenie grup autonomicznych, powoływanie do życia multidyscyplinarnych zespołów projektowych, coaching i mentoring czy szerokie delegowanie uprawnień [Guest, Michie, Conway, Sheehan, 2003]. Podstawą wyboru określonej praktyki lub zestawu praktyk przez konkretne przedsiębiorstwo lub zgrupowanie przedsiębiorstw powinien być kontekst sytuacyjny, ukształtowany m.in. przez jego możliwości finansowe, organizacyjne oraz stopień profesjonalizacji zarządzania.

Zestawienie *Human Resources Management* i *High Performance Work Systems* prowadzi do wniosku, że pierwsza z wymienionych koncepcji ma charakter bardziej ogólny i teoretyczny, druga zaś charakter bardziej praktyczny, zorientowany na osiągnięcie wysokiej efektywności organizacji. Należy podkreślić również, że obie koncepcje są względem siebie komplementarne oraz dają się operacjonalizować w konkretnych warunkach organizacyjnych.

## Zakończenie

Kapitał ludzki, jako element kapitału intelektualnego organizacji gospodarczych, jest obdarzony atrybutami podmiotowości i elastyczności. Stanowi ogniwo łączące ich zasoby materialne i niematerialne, a zarazem siłę sprawczą przekształcającą te zasoby w potencjał konkurencyjny. Zgodnie z takim rozumowaniem człowiek i jego innowacyjność, kreatywność, oryginalność, pomysłowość, decydują o skuteczności zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie oraz „wyznaczają” potencjalne granice jego rozwoju. Współczesne przedsiębiorstwa oraz grupy kapitałowe powinny zatem skutecznie zarządzać swoim kapitałem intelektualnym, w tym także i kapitałem ludzkim, by przetrwać i rozwijać się w warunkach silnej konkurencji. Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim staje się imperatywem i urasta dziś do rangi jednego ze współczesnych paradygmatów zarządzania. Należy zatem zgodzić się z poglądem M. Juchnowicz, że „elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim oznacza zastosowanie specyficznego systemu procedur i działań względem pracowników, który umożliwia organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych oraz

inicjowanie i kreowanie zmian” [Juchnowicz, 2010, s. 16–22]. Dotyczy to wymiaru ilościowego, jakościowego oraz finansowego funkcjonowania przedsiębiorstw.

## Literatura

1. Ansoff H.I. (1979), *Strategic Management*, The Macmillan Ltd., London.
2. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
3. Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
4. Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
5. Bassi L., McMurrer D. (2007), *Maximizing Your Return on People*, „Harvard Business Review”, No. 85.
6. Becker B.E., Huselid M.A. (1998), *High Performance Work Systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, Vol. 16.
7. Borkowska S. (red.) (2007), *Systemy Wysoce Efektywnej Pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
8. Boxall P., Macky K. (2007), *High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, No. 45.
9. Bratnicki M., Strużyna J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice.
10. Bukowitz W.R., Williams R.L. (1999), *The Knowledge management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall Pearson Educations Ltd., Harlow-London.
11. Carmeli A., Schaubroeck J. (2005), *How Leveraging Human Resource Capital with its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations*, „Human Resource Management”, No. 44.
12. Czerska M. (2001), *Organizacja ucząca się*, w: Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

13. Dunikowska M. (2010), *Gospodarowanie potencjałem pracy w dolnośląskich przedsiębiorstwach uzdrowiskowych* (rozprawa doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
14. Evans W.R., Davies W.D. (2005), *High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of International Social Structure*, „Journal of Management”, No. 131.
15. Gableta M. (2004), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
16. Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M. (2003), *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*, „British Journal of Industrial Relations”, 41/2 June.
17. Heery E., Noon A. (2001), *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
18. Jabłoński M. (2002), *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel”, 1–31 sierpnia.
19. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. Listwan T. (2009), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, Listwan T. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
21. Listwan T. (2010), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
22. Lundy O., Bowling A. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
23. Nadler D.A., Gerstein M.S. (1992), *Designing High Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology and Information; Organizational Architecture*, Josey-Bass, San Francisco.
24. Ouchi W. (1981), *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Perseus Publishing, Reading, Mass.
25. Poczrowski A. (red.) (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
26. Snell S., Bohlander G. (2004), *Managing Human Resources*, Thompson South-Western, New York.
27. Sung J.A., Ashton D. (2005), *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*, Department of Trade and Industry, raport z badań, [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), dostęp dnia 28.02.2013.

28. Whitaker D. (2007), *Human Capital. Management or Measurement?*, „Personnel Today”, No. 2.
29. Wright P.M., McMahan G.C. (1992), *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management”, No. 18.

### **Streszczenie**

W artykule dokonano analizy zarządzania kapitałem ludzkim. Potraktowany on został jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstw i ich zgrupowań oraz ważne źródło budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Analizę tę przeprowadzono poprzez pryzmat ewolucji funkcji personalnej ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM) oraz Systemów Wysoce Efektywnej Pracy (HPWS). Porównano obie te koncepcje, wskazując na znaczenie kapitału ludzkiego przypisywane przez ich twórców. Uwypuklony został także postulat elastycznego zarządzania tym kapitałem. Urasta to dziś do rangi jednego ze współczesnych paradygmatów zarządzania.

### **Słowa kluczowe**

kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim

### **Effective human capital management as a source of company's success (Summary)**

In this paper has been done analysis of human capital management. This capital is considered as a one of the factors of the company's (and capital groups as well) success and the source of building of the strategic advantage. The analysis has been done in the perspective of the evolution of the personnel function on the basis of the concepts of Human Resources Management and High Performance Work Systems. These concepts have been compared to indicate the role of human capital within them. The postulate of flexible human capital management has been underlined as well. It becomes one of the contemporary paradigm of management.

### **Keywords**

human capital, human resources management, human capital management