

ROZDZIAŁ 6

KAPITAŁ LUDZKI W ORGANIZACJI ORAZ PROCES KADROWY W KONTEKŚCIE ZKL

Piotr Lenik

1. Pracownicy jako podstawowy składnik kapitału organizacyjnego w ujęciu teorii kapitału ludzkiego

Spośród zasobów będących w dyspozycji każdej dowolnej organizacji tj.: pieniężnych (kapitał finansowy wykorzystywany w organizacji do opłacania działań zarówno bieżących, jak i długoterminowych), rzeczowych (m.in. surowce, baza techniczna, budynki i ich wyposażenie), informacyjnych (dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji zarządczych), a także ludzkich (m.in. umiejętności, wiedza, predyspozycje kadry pracowniczej)¹ w opinii wielu znawców tematu, to te ostatnie współcześnie traktowane są jako priorytetowy potencjał pozwalający efektywnie konstruować zdolność organizacyjną. Często podnosi się przy tym, że pracownicy sami w sobie bezpośrednio nie są zasobem, ale dysponują zasobem reprezentowanym przez określone potencjały, cechy i właściwości, pozwalające im na odgrywanie różnorodnych ról organizacyjnych. Zauważa się także, że organizacyjny kapitał ludzki nie jest prostą sumą „kapitałów ludzkich” poszczególnych pracowników, ponieważ – oprócz charakteryzujących pojedyncze jednostki umiejętności, zdolności do uczenia się, motywacji, a także innych potencjałów – obejmuje on umiejętność pracy w zespole (np. kreatywność i innowacyjność

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 36.

zespołów pracowniczych) oraz inne składniki i interakcje wpływające w konsekwencji na wytwarzanie efektu synergii.²

Ekonomiczna teoria kapitału ludzkiego, wiązana z takimi badaczami jak m.in. T.W. Schultz, G.S. Becker czy J. Mincer, uznaje czynnik ludzki za najważniejszy składnik wzrostu gospodarczego, postępu organizacyjnego oraz rozwoju technicznego³. Jej początki sięgają lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to w periodykach naukowych ukazały się pierwsze artykuły na temat znaczenia oraz roli czynnika ludzkiego w organizacjach. W poszczególnych pracach podnoszono tezę, według której człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów organizacyjnych, a inwestowanie w ten czynnik można traktować w kategoriach stricte ekonomicznych, przekładających się na wartość fizyczną oraz finansową. Teoria zasobów ludzkich jako koncepcja nie powstała jednak na przestrzeni kilku czy kilkunastu lat, ale wyrosła na gruncie ewoluowania konkretnych myśli ekonomicznych. Idea związana z inwestowaniem w zasoby ludzkie bazowała bowiem na rozważaniach i poglądach takich myślicieli, jak m.in.: W. Petty (1623–1687), A. Smith (1723–1790), J.B. Say (1767–1832), D. Ricardo (1772–1823), F. List (1789–1846), J.S. Mill (1806–1873), A. Marshall (1842–1924), I. Fisher (1867–1947) oraz inni.⁴

Termin kapitał ludzki może być rozpatrywany zarówno w wąskim, jak i w szerszym ujęciu. W wąskim jest rozumiany jako wiedza, umiejętności oraz inne potencjały tkwiące w ludziach. Uwzględnia się tutaj zasoby wiedzy fachowej, doświadczenia czy umiejętności określające zdolności do konkret-

² H. Król, *Kapitał ludzki organizacji* (w:) H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007, s. 97; A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* (w:) K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 136.

³ Por. m.in. M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 303; R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 14; M. Kunasz, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej* (w:) A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2004, s. 26; I. Stalończyk, *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, „Economy and Management” 2/2012, s. 28.

⁴ Temat poruszany m.in. w: M. Kunasz, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej* (w:) A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Warszawa 2004; Stalończyk I., *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, „Economy and Management” 2/2012; R. Domański, *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 7–8/2000, s. 32.

nej pracy. Szersza interpretacja kapitału ludzkiego obejmuje, oprócz wiedzy i umiejętności, kompetentności pracowników oraz zręczności intelektualnej – również reprezentowane przez pracowników postawy, wyznawane przez nich wartości, ich zdolności przystosowania się do zachodzących w otoczeniu zmian, motywacje, a także zasoby zdrowia czy energii witalnej. Na pracownicze postawy, wartości czy normy niebagatelny wpływ mogą mieć również kultura organizacyjna, a także inne czynniki, w tym elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz relacje z nimi, przekładające się na łączną wartość służącą organizacji. Poza tym kapitał ludzki można utożsamiać zarówno z pojedynczym pracownikiem, jak i sumą pracowników tworzących ogół zasobów ludzkich konkretnego podmiotu, wyzwalającą efekt synergii.⁵ Zwracana jest również uwaga na istnienie trzech poziomów kapitału ludzkiego: jednostki, organizacji oraz społeczeństwa.⁶ Kapitał ludzki stanowi również element zasobów niematerialnych organizacji. Wraz z kapitałem strukturalnym (czyli infrastrukturą organizacyjną, która obejmuje np. systemy organizacyjne, narzędzia i filozofię zarządzania, kapitał innowacyjny) wspierającym produktywność pracowników, a także tzw. kapitałem społecznym (relacyjnym), współtworzy on kapitał intelektualny, obejmujący m.in. wiedzę, doświadczenie, technologię, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe będące dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej.⁷

Poniższa tabela prezentuje wybrane komponenty kształtujące ludzki kapitał.

⁵ Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 17–33.

⁶ Por. A. Szałkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 64.

⁷ M.in. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, s. 17; L. Dubkevics, A. Barbars, *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*, „Human Resources Management and Ergonomics” (IV)1/2010, s. 1; T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 46.

Tabela 1. Wybrane komponenty kształtujące kapitał ludzki

Komponent	Definicja
Wiedza	Ogół potencjału wynikającego z kwalifikacji formalnych, związanych m.in. z posiadanym wykształceniem, a także z zawodowym doświadczeniem lub ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnościami ich wykorzystania; źródłem wiedzy jest informacja, na której odbiór mają wpływ zarówno kontekst sytuacyjny, jak i doświadczenie pracownika ⁸
Kompetencje	Połączenie atrybutów wiedzy, umiejętności i postaw wyróżniających daną osobę pod względem sprawności, skuteczności oraz spełnienia oczekiwań, w tym jakościowych, w realizacji określonych zadań na konkretnych stanowiskach organizacyjnych lub wiedza, chęci, zdolności komunikacji z innymi, doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie i inne, które determinują rozwijanie, koordynowanie i stosowanie posiadanych zasobów w realizacji zadań i osiąganie celów organizacji; kompetencje określają także zakres odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień w organizacji ⁹
Zdolności	Umiejętność robienia czegoś; predyspozycja do szybkiego opanowania danych umiejętności; naturalna sprawność i możliwość robienia czegoś, związana z umiejętnością zastosowania wiedzy w różnych sytuacjach ¹⁰
Umiejętności	Komponenty techniczne (odnoszą się do określonych wymagań operacyjnych w danej organizacji), społeczne (w tym interpersonalne) i koncepcyjne (zdolność analizowania, interpretowania i rozwiązywania problemów), które pozwalają na wykonywanie konkretnej czynności albo prowadzenie określonych działań lub praktyczna zdolność wykonywania czegoś ¹¹
Wartości	Przekonania determinujące względnie podobne przeżycia psychiczne i działania jednostek wewnątrz organizacji, wyróżniające jednostkę lub grupę, wpływające na wybór narzędzi; dominujące postawy oraz efekty działań (uznawanie, czy dane działanie jest właściwe, czy nie); kształtowane przez dominujące w danej społeczności założenia kulturowe o charakterze filozoficznym i światopoglądowym, które wyjaśniają, jaki jest stosunek członków danej organizacji m.in. do pracy, organizacji, kierownictwa ¹²

⁸ Por. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 113; B. Stefanowicz, *Informacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 123.

⁹ Por. J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa* (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 130; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 28; B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi* (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Warszawa 2008, s. 221.

¹⁰ S. Dubisz, E. Sobol (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, <http://www.usjp.pwn.pl> (dostęp: 11 grudnia 2015).

¹¹ B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi...*, s. 221.

¹² Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego* (w:) D. Dobija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 121.

Motywacja	Wewnętrzny proces inicjowania aktywności uwzględniający subiektywne uzasadnienie dla rozpoczęcia konkretnego działania, wypływający m.in. z chęci do działania, zależnie od możliwości i chęci zaspokojenia poprzez własną aktywność jakiejś wewnętrznej potrzeby (identyfikacja przez pracownika ważnych dla niego potrzeb, celów, zadań i wartości); chęć do działania zależy m.in. od predyspozycji osobowościowych w zakresie skłonności do konkretnych zachowań ¹³
Postawy	Związek istniejący pomiędzy danym obiektem a oceną tego obiektu przez pracownika i w konsekwencji przejawiający się konkretnym stosunkiem i zachowaniem wobec obiektu (postawy względem różnorodnych elementów występujących w organizacji, jak również w otoczeniu zewnętrznym, np. ufność–nieufność, zaangażowanie–brak zaangażowania, lojalność–brak lojalności, identyfikacja z organizacją – brak identyfikacji organizacyjnej ¹⁴
Inteligencja i zręczność intelektualna	Zdolność postrzegania, analizy i adaptacji do zmian otoczenia, rozumienia, planowania, uczenia się oraz wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności w nowych sytuacjach; cecha umysłu warunkująca sprawność wykonywania czynności poznawczych, takich jak myślenie, reagowanie, rozwiązywanie problemów, wiążąca się z innowacyjnością, przedsiębiorczością oraz zdolnością do naśladowania i do adaptowania się do zmian ¹⁵
Predyspozycje	Wrodzona zdolność lub skłonność do czegoś przejawiająca się ponadprzeciętnym stopniem sprawności w danej dziedzinie lub zdolnością do szybkiego uczenia się, dzięki której łatwiej niż większości populacji osiąga się pewne umiejętności oraz poziom sprawności (uzdolnienie, talent); mogą występować wrodzone predyspozycje do konkretnych zawodów, dziedzin nauki, obsługi urządzeń i sprzętu technicznego, zajmowania stanowisk itd.
Przedsiębiorczość	Cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów organizacyjnych; główne właściwości to m.in. umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolność wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka ¹⁶
Innowacyjność	Zdolność przekształcenia istniejących możliwości w nowe idee i praktycznego ich zastosowania (działalność badawcza, nabycie nowych technologii materialnych lub nowej wiedzy w postaci patentów, licencji itp.) ¹⁷

¹³ Por. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 94; M. Bratnicki, J. Strużyńska, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 70; T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 89; K. Pardzik, *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 48.

¹⁴ Por. G. Gruszyńska-Malec, M. Rutkowska, *Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego*, <http://www.jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1052542> (dostęp: 12 grudnia 2015 r.).

¹⁵ Por. *Encyklopedia PWN*, <http://www.encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 10 grudnia 2015 r.).

¹⁶ A. Janowski, *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998, s. 87.

¹⁷ Por. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

Zaangażowanie	Cecha odzwierciedlająca oddanie, angażowanie się w coś poprzez sumienne i rzetelne wypełnianie wynikających z tego obowiązków (podobnie rozumie się zapał, entuzjazm, zmotywowanie, werwę, chęć); w wielu organizacjach prowadzi się badania nad poziomem zaangażowania kadry oraz poziomem zmotywowania kadry
Intuicja	Zdolność do instynktownego podejmowania decyzji, rozumowania bez uświadamianego procesu dochodzenia do rozwiązania problemu, może objawiać się w postaci nagłego przebłysku – ośnienia, w którym dostrzega się myśl, obraz, rozwiązanie problemu często bez udziału pogłębionego procesu analityczno-myślowego; intuicja wynika z posiadanego doświadczenia, możliwości intelektualnych, ale również z nieuświadomionych zdolności do podejmowania najbardziej optymalnych decyzji
Zdrowie	Stan fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu w kontekście pracy odzwierciedlający możliwości fizyczne i psychiczne (rozdziela się zdrowie: fizyczne, psychiczne, społeczne i duchowe); przejawia się m.in. poziomem absencji chorobowej, efektywnością pracy, szybkością wypalenia zawodowego
Energia witalna	Sprawność, szybkość, z jaką się wykonuje pracę oraz realizuje zadania; zależy nie tylko od poziomu zaangażowania czy motywacji wewnętrznej, ale również od cech osobowościowych, w tym od temperamentu
Know-how	Konkretna wiedza techniczna z danego obszaru pozwalająca na sprawne, biegłe wykonanie lub wyprodukowanie czegoś; zalicza się również tutaj wiedzę cichą (ukrytą) lub pakiet niepowtarzalnych informacji praktycznych wynikających z doświadczenia i badań ¹⁸

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 43–92; K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace WNEIZ* 24/2011, Szczecin, s. 182–184.

Do szeroko rozumianego kapitału ludzkiego oprócz zdefiniowanych powyżej elementów można zaliczyć również wiele innych potencjałów, w tym m.in.: kreatywność, samodzielność, profesjonalizm, decyzyjność, efektywność, komunikację, współpracę, etyczność, asertywność itd.

2. Ewolucja terminologii związanej z zarządzaniem czynnikiem ludzkim

Podejście do zasobu organizacyjnego, który współcześnie określa się mianem kapitału ludzkiego, na przestrzeni historii przechodziło różne etapy, czego odzwierciedleniem jest m.in. ewolucja nazewnictwa. Pomimo że zasoby ludzkie towarzyszyły rozwojowi gospodarczemu co najmniej kilka tysięcy lat, to jednak dopiero w przeciągu ostatniego stulecia stosunek do pracownika uległ diametralnym

¹⁸ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 772/2004 w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień o transferze technologii (Dz. U. Nr 123 z dnia 27 kwietnia 2004 r.), s. 11–17.

przeobrażeniom, co w rezultacie wpłynęło m.in. na ukształtowanie współczesnej koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Jednym z pierwszych opisujących w kontekście gospodarowania zasobami potencjał tkwiący w ludziach był A. Smith (1723–1790), który w swoim dziele *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* dowodził, iż „osoba wykształcona kosztem dużych nakładów pracy w kierunku wykonywania w szczególności zawodów wymagających wyjątkowych sprawności i umiejętności, może być porównywana do «drogiej maszyny». Praca, którą się ona nauczyła wykonywać, musi dawać wysokie dochody, które pokryją cały poniesiony koszt edukacji i dadzą dochód co najmniej porównywalny z przeciętnym dochodem z kapitału równego poniesionym kosztom”.¹⁹ Pomimo tego, że również i inni badacze, tacy jak m.in. Ch. Babbage (1792–1871) czy R. Owen (1771–1858), podkreślali znaczenie pracowników w procesie gospodarowania, to jednak przez cały okres tzw. pierwszej rewolucji przemysłowej w pragmatyce organizacyjnej zasobów ludzkich nie nazywano inaczej niż, w najlepszym wypadku, siłą roboczą.

Dopiero druga rewolucja przemysłowa przyniosła w tym zakresie pewne pozytywne zmiany. Prace takich badaczy jak: F.W. Taylor (1856–1915), F. i L. Gilbrethowie (1868–1924 i 1878–1972), H. Fayol (1841–1925), M. Weber (1864–1920), E. Mayo (1880–1949), K. Adamiecki (1866–1933), H.L. Gantt (1861–1919), H. Emerson (1853–1931), H. Ford (1863–1947) oraz wielu innych przyczyniły się do ewolucyjnych zmian w postrzeganiu wartości ludzi w kontekście pracy. Okres ich działalności można uznać za początek rozwoju współczesnej myśli w dziedzinie organizacji i zarządzania, czego dowodem jest m.in. rodzenie się kolejno takich kierunków jak: naukowe zarządzanie (ang. *scientific management model*), klasyczne, nazywane również administracyjnym (ang. *administration model*), a także stosunki międzyludzkie (ang. *human relations model*).

Szkołę naukowego zarządzania, której najwybitniejszymi reprezentantami byli m.in. F.W. Taylor, L. i F. Gilbrethowie, H.L. Gantt czy nasz rodak K. Adamiecki, kojarzy się z latami 1885–1920. Podstawową problematykę badawczą w tamtym czasie stanowiły m.in. wzrost wydajności pracy, podział zakresu obowiązków i specjalizacja pracy, a także eliminacja zbędnych czynności, co miało przekładać się na szybsze i efektywniejsze wykonywanie pracy. W tym właśnie

¹⁹ A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* / *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* – za: Z. Czajkowski, *Kapitał ludzki – pojęcia i miary*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2012, s. 4.

okresie zaczynała dominować teza, że pracownik powinien być wynagradzany za pracę adekwatnie do swojej wydajności, a także w zależności od stopnia skomplikowania wykonywanych czynności. Powstała po tym okresie klasyczna szkoła zarządzania, zwana inaczej szkołą administrowania, rozkwitła w latach 1920–1950. W centrum zainteresowania reprezentantów tego nurtu, tzn. H. Fayola, M. Webera czy C. Barnarda (1886–1961), znalazła się problematyka wzrostu efektywności organizacji rozumianej jako zbiorowość wielu pracowników w obszarach m.in. współdziałania, odpowiedzialności, autorytetu, podziału pracy, najważniejszego doboru pracowników na poszczególne stanowiska, dyscypliny pracy. Równoległe rozwijający się nurt zwany szkołą stosunków międzyludzkich, sytuowany w okresie 1930–1950, którego najwybitniejszym przedstawicielem był E. Mayo, podnosił z kolei, że na wydajność pracy duży wpływ ma jej społeczne środowisko. Mayo twierdził, że efektywność pracowników determinują takie czynniki jak komunikacja pomiędzy nimi czy przynależność do danej grupy. Zwracał uwagę na to, że tworzenie zespołów pracowniczych mocno oddziałuje na pracę, siła oddziaływania grupy natomiast jest większa niż poszczególnych pojedynczych pracowników, a nawet suma wszystkich pracowników (efekt synergii). Wskazywał także, iż lepsze wyniki można uzyskać poprzez zwiększanie zadowolenia pracowników, zaspakajanie ich potrzeb społecznych oraz skuteczne, a zarazem dyskretne nadzorowanie.²⁰

Z kolejnym etapem rozwoju w obszarze zarządzania zasobem ludzkim, który przypadł na okres po drugiej wojnie światowej, kojarzą się nazwiska takich badaczy jak: R. Likert (1903–1981), A. Maslow (1908–1970), D. McGregor (1906–1964), B.F. Skinner (1904–1990) czy F. Herzberg (1923–2000). Kształtujący się wówczas nurt, nazywany szkołą behawioralną, koncentrował się na próbach stworzenia organizacji efektywnej, realizującej zarówno ekonomiczne cele przedsiębiorstwa, jak i indywidualne cele pracowników. W tym czasie zaczęto coraz wyraźniej podkreślać znaczenie m.in. partycypacji pracowników, ich zaangażowania, lojalności organizacyjnej, motywacji pozytywnej.

Konsekwencją osiągnięć szkoły behawioralnej było ukształtowanie się z czasem modelu zasobów ludzkich zakładającego w pracownikach takich cech jak: kreatywność, odpowiedzialność czy samokontrola. Propagatorami

²⁰ Por. m.in. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 14–17; W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ce-DeWu, Warszawa 2004, s. 12–24.

kojarzonymi z tym – innowacyjnym jak na owe czasy podejściem byli P.F. Drucker (1909–2005) i R.E. Miles (ur. 1932), a później W.G. Ouchi (ur. 1943 r.). Wraz z rozwojem tej myśli coraz wyraźniej stawiano na zrównoważony rozwój organizacji oraz pracowników, na koncentrowanie się nie na poszczególnych poziomach hierarchii ich potrzeb, ale na całościowym podejściu do pracownika i jego ewoluujących, w miarę rozwoju w organizacji, potrzeb²¹. W popularyzacji nowego podejścia niemałą rolę odegrały dwie koncepcje: tzw. *matching model*, opracowana na Uniwersytecie Michigan, oraz tzw. *map of the HRM territory* opracowana na Uniwersytecie Harvarda. Tak zwany model Michigan łączy się z koncepcją strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrując ją ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W modelu Michigan wyróżniono cztery powiązane ze sobą funkcje: dobór pracowników, ocenę wyników ich pracy, systemy motywacyjne oraz rozwój. Model harwardzki z kolei uwzględnia następujące cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, którym poświęca się szczególną aktywność zarządczą: partycypację pracowników, ich fluktuacje pomiędzy organizacją i otoczeniem oraz wewnątrz organizacji, systemy wynagradzania, a także systemy pracy (organizacja pracy). Na te obszary wpływają interesariusze (m.in. akcjonariusze, kadra menedżerska, związki zawodowe, kierownictwo, rząd i samorząd) oraz czynniki sytuacyjne (m.in. technika i technologia, struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa).

Osiągnięcia klasycznych teorii zarządzania oraz późniejsze koncepcje i nurty z czasem wywołały potrzebę dokonania pewnej syntezy rozważań, co stało się podstawą dla rozwoju tzw. nurtów integrujących w naukach o zarządzaniu (w tym podejścia systemowego i sytuacyjnego). Na tym gruncie z kolei, począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku, obserwuje się bardzo dynamiczny rozwój tzw. współczesnych kierunków i metod zarządzania, których liczba i zróżnicowanie tworzą swoistą koncepcyjną dżunglę²². Wydaje się, że ten trend utrzymuje się do dnia dzisiejszego.²³

²¹ Doskonale tę ewolucję obrazuje rozwijanie się z czasem teorii A. Masłowa – por. D.R. Hampton, *Management*, McGraw-Hill, New York 1986, s. 413.

²² S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu* (w:) A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 89.

²³ Por. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 60–119 i 263–299.

Na przełomie ubiegłego i obecnego stulecia na fundamencie współczesnych osiągnięć nauki oraz praktyki zarządzania rozwinął się szerzej model kapitału ludzkiego, który w zakresie stosowanych narzędzi jest w ogólnych założeniach zbliżony do modelu zasobów ludzkich. Różnica tkwi w odmiennym podejściu do znaczenia i roli pracowników w funkcjonowaniu organizacji. Model zasobów ludzkich upatruje w nich jeden z potencjałów równorzędnych z innymi – finansami, systemami komputerowymi, wyposażeniem, urządzeniami, technologią itp. Z kolei model kapitału ludzkiego uwypukla fakt, że wszystkie pozostałe zasoby mają pasywny charakter i nie dają się wykorzystywać bez czynnika ludzkiego, który jako jedyny z zasobów ma charakter aktywny. Tym samym to wyłącznie pracownicy odpowiadają w ostatecznym rozrachunku za osiągnięcie przez organizację zamierzonego efektu.

W zakresie zarządzania zasobem ludzkim często wyróżnia się trzy fazy zmian (z uwzględnieniem ewolucji miejsca i roli, jaką w kolejnych fazach przypisywano komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za ten wyjątkowy kapitał)²⁴: faza operacyjna (1900–1945), faza taktyczna lub menedżerska (1945–1980), faza strategiczna (od lat 80. XX w.), a także quasi-liniowa, liniowa lub przyszłościowa (lata 90. XX w. oraz następne dekady aż do współczesności).

W fazie operacyjnej jednostki organizacyjne do spraw kadr pełniły przede wszystkim funkcje administracyjne. Do ich zadań należały m.in. przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianie z pracy i najczęściej również administrowanie płacami. Faza taktyczna, nazywana również menedżerską, charakteryzowała się tym, że komórki odpowiedzialne za funkcjonowanie kadr ewoluowały w kierunku realizowania dodatkowych zadań, takich jak: konsultacje, wsparcie managementu – zarządu i kierowników liniowych, zbieranie i przetwarzanie informacji potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia, analizowanie wszystkich obszarów kadrowych, a także utrzymywanie kontaktów z otoczeniem związanym z rynkiem pracy. W fazie strategicznej dział kadr przekształcał się z czasem w agenta zmian, koordynatora poszczególnych etapów procesu kadrowego, jednostkę odpowiedzialną za opracowanie i realizację strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną organizacji. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pojawiła

²⁴ Por. m.in. M. Rybak, *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi* (w:) M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 27–28.

się tendencja do coraz ściślejszego współdziałania menedżerów personalnych z menedżerami liniowymi (faza quasi-liniowa). Z czasem kierownicy liniowi uzyskiwali coraz więcej uprawnień decyzyjnych w zakresie podległych kadr.²⁵

W ramach ewolucyjnego podejścia do zasobów ludzkich w organizacji wyróżnia się m.in. model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich (ang. *human relations*), model zasobów ludzkich (ang. *human resources*)²⁶, a także współczesny model kapitału ludzkiego. Przy czym należy zwrócić uwagę na inne klasyfikacje ewolucji funkcji kadrowej w XX w.: biurokratyzacja (do lat 60.), instytucjonalizacja (od lat 60.), humanizacja (od początku lat 70.), ekonomizacja (od lat 80.), przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (przełom lat 80. i 90.), tworzenie wartości (przełom XX i XXI w.).²⁷

Przemiany, które dokonały się w ciągu ostatnich stu lat, dobrze obrazuje ewolucja terminologii stosowanej wobec ludzi w kontekście zasobów organizacyjnych. Jeszcze na początku XX w. mówiono o administrowaniu siłą roboczą (w gospodarkach centralnie planowych w ten sposób nazywano ludzi jeszcze wiele dekad później). Następnie ta nomenklatura ustępowała kolejno: zarządzaniu personelem (ZP), zarządzaniu kadrami (ZK), zarządzaniu zasobami pracy (ZZP), zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), zarządzaniu kapitałem/potencjałem ludzkim (ZKL/ZPL), a współcześnie mówi się wręcz o zarządzaniu potencjałem społecznym (ZPS), a szerzej o zarządzaniu kapitałem wiedzy (ZKW) czy zarządzaniu potencjałem intelektualnym (ZPI).

Podobnie, z czasem ewoluowało podejście pracodawców do kapitału ludzkiego. W erze tradycyjnej (do lat 20. XX w.) dominowało „wykorzystywanie ludzi efektywnie”, w okresie stosunków międzyludzkich (do lat 50.) do głosu dochodził postulat „dobrego traktowania ludzi”, w erze zasobów ludzkich (do lat 80.) przeważało hasło „dobrze wykorzystywać potencjał ludzki”, z kolei era kapitału ludzkiego (współcześnie) uczy „mądrze inwestować w najważniejszy zasób organizacyjny”.

Jedną z najważniejszych zmian, która dokonała się w ciągu ostatniego stulecia w obszarze zarządzania ludźmi, polega na tym, że potencjał ten w przeszłości był traktowany wyłącznie jako źródło kosztów, a obecnie staje się kluczowym po-

²⁵ Por. L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 81–82.

²⁶ T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 38–39.

²⁷ Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 13–14.

tencjałem w budowaniu przewagi konkurencyjnej, istotnym z punktu widzenia strategii zarządzania każdej współczesnej organizacji.²⁸ W perspektywie czasu m.in. uświadomiono sobie bowiem znaczenie oraz skalę ewentualnych kosztów wynikających z nienależytego podejścia do ludzi oraz niewłaściwego zarządzania kapitałem ludzkim.²⁹

3. Proces kadrowy a zarządzanie kapitałem ludzkim

Polityka kadrowa (nazywana również personalną) stanowi zbiór celów, zasad, metod i narzędzi nakierowanych na kształtowanie potencjału kadrowego i zaangażowanie pracowników. Jest ona uznawana za ogólną, opartą na określonych wartościach filozofię organizacji względem jej pracowników.³⁰ Służy za punkt odniesienia przy opracowaniu procedur zarządzania kapitałem ludzkim.³¹ Uwzględnia więc stworzenie mechanizmów służących pozyskaniu najlepszych ludzi na poszczególne stanowiska pracy oraz zatrzymaniu ich w organizacji. Zbiór działań związanych z pozyskiwaniem, zatrudnianiem, doskonaleniem zawodowym i alokacją pracowników zwykle się nazywa funkcją kadrową (personalną)³² – choć co najmniej tak samo uzasadnione jest używanie tu liczby mnogiej i mówienie o funkcjach kadrowych czy o funkcjach ZKL. Funkcja kadrowa jest realizowana poprzez proces (procesy) kształtowania kadr – czyli proces kadrowy.³³ Składają się na niego procedury i czynności, najczęściej realizowane sekwencyjnie, ale również bywa, że równoległe.

Składowymi procesu kadrowego są³⁴ (Rysunek 1):

- planowanie zatrudnienia i kompetencji (określenie wielkości i struktury zatrudnienia oraz pożądanych profili kompetencyjnych),

²⁸ Por. A. Lado, M. Wilson, *Human resource systems and sustained competitive advantage. A competency-based perspective*, „Academy of Management Review” 4/1994, s. 58; K. Ichido, I. Nonaka (red.), *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*, New York 2007, s. 5–6.

²⁹ Por. P. Wright, G. McMahan, *Strategic human resources management. A review of the literature*, „Journal of Management” 6/1992, s. 17.

³⁰ Por. T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, op. cit., s. 118.

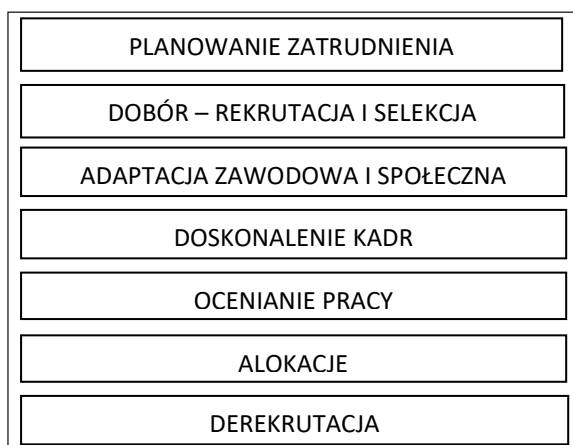
³¹ Por. K. Pardzik, *Leksykon HRM*, op. cit., s. 67.

³² Por. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

³³ Por. R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 45.

³⁴ Por. ibidem, s. 46–49 i J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 158.

- dobór kadr (rekrutowanie i selekcjonowanie kandydatów do pracy),
- wprowadzenie do pracy, w także adaptacja zawodowa i społeczna,
- doskonalenie kadr (utrzymanie i poprawa efektywności działania oraz doskonalenie kwalifikacji pracowników),
- ocenianie efektywności pracy, postaw i zachowań pracowników (bieżące, okresowe, nieformalne i formalne),
- alokacje kadrowe (awansowanie, poziome ruchy kadr, rotacje na stanowiskach, oddelegowania, degradowanie),
- derekrutacja (m.in. zwolnienia indywidualne lub grupowe, w tym również w związku z nabywaniem prawa pracowników do świadczeń rentowych lub emerytalnych)



Rysunek 1. Etapy procesu kadrowego

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie zatrudnienia stanowi pierwszy etap procesu kadrowego. Polega ono na analizie i ustaleniu jakościowych oraz ilościowych potrzeb kadrowych organizacji w określonym czasie.³⁵ Na planowanie zatrudnienia mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, takie jak wizja, cele, rodzaj i specyfika działalności organizacji, portfel zamówień i pracochłonność ich realizacji, strategia rozwojowa oraz inne, jak i również czynniki zewnętrzne, zwłaszcza sytuacja na rynku

³⁵ Słownik zarządzania kadrami, op. cit., s. 115.

pracy, atrakcyjność firmy w charakterze pracodawcy, koniunktura gospodarcza, konkurencja, przepisy prawa itp.³⁶

Celem doboru kadr jest z kolei takie obsadzenie poszczególnych stanowisk, aby zagwarantować sprawność i efektywność realizacji zadań, a jednocześnie zapewnić, aby zadania te – na ile to możliwe – były odpowiednie do możliwości, aspiracji i oczekiwań pracowników. W zależności od przyjętej metody, wyróżnia się m.in. dobór: wewnętrzny, zewnętrzny, otwarty, zamknięty, aktywny, bierny, niszowy (segmentowy), szeroki. Pierwsza faza doboru kadr – rekrutacja – polega na wywołaniu zainteresowania potencjalnych kandydatów do pracy konkretną ofertą. Formy rekrutacji obejmują m.in.: ogłoszenia rekrutacyjne w mediach, targi pracy, ogłoszenia wewnętrzne, prezentacje bezpośrednie, własne witryny internetowe, polecenia, spotkania nieoficjalne. Drugą fazę doboru kadr stanowi selekcja kandydatów. Ma ona na celu wybranie, przy pomocy określonych metod i technik, spośród rekrutowanej grupy kandydatów odpowiedniego pracownika na określone stanowisko. Metody selekcji to m.in.: wywiad, analiza dokumentacji aplikacyjnej, ocena w działaniu, analiza wyników testowych. Do technik selekcyjnych zalicza się m.in.: aplikację zatrudnieniową (m.in. życiorys, list motywacyjny, referencje, kwestionariusz osobowy itp.), rozmowy kwalifikacyjne (np. wywiad wstępny, wywiad strukturyzowany, wywiad pogłębiony, wywiad wzorców zachowań, wywiad stresujący), testy psychologiczne (np. testy inteligencji, ról grupowych, mierzące stałość emocjonalną, neurotyzm, umiejscowienie kontroli), testy weryfikacji wiedzy, testy sprawności ruchowej i fizycznej, testy zdrowotne, próbki pracy, analizę danych biograficznych, Ośrodek Oceny (*Assessment Centre*) i inne. Podczas selekcji zwraca się uwagę na: wykształcenie, doświadczenie praktyczne i umiejętności, cechy osobowości, predyspozycje i nastawienie oraz kreatywność. Zbieranie informacji o kandydatach i wybór na stanowiska najodpowiedniejszych ludzi muszą być przejrzyste, gdyż czytelna dla wszystkich zainteresowanych procedura staje się ważnym czynnikiem motywującym, i to nie tylko dla przyjętych do pracy. Właściwa selekcja obejmuje również troskę o kandydatów odrzuconych w trakcie jej trwania. Wyrażenie pisemnego podziękowania za zainteresowanie daną firmą i udział w selekcji łagodzi stres związany

³⁶ Por. W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op. cit., s. 92–94. Planowanie zatrudnienia szeroko omawia literatura przedmiotu, m.in.: A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie*, One Press, Warszawa 2001 i Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

z negatywnym wynikiem tego procesu dla kandydata i może zachęcić do dalszego poszukiwania pracy, być może w innym miejscu.

W kolejnym etapie następuje adaptacja zawodowa i społeczna pracownika w nowym miejscu pracy. Terminem „adaptacja” określa się działania dostosowujące nowoprzyjętych pracowników do warunków pełnienia nowych dla niego funkcji zawodowych i społecznych w organizacji.³⁷

Według modelu K. Oberga, adaptacja przebiega w następujących fazach³⁸:

- „miesiąc miodowy”, kiedy to pracownik jest często zauroczony nową organizacją,
- szok kulturowy, czyli konfrontacja z rzeczywistością i wymaganiami,
- ożywienie, związane z uświadomieniem sobie istoty pracy w danej organizacji i próbami dostosowania do wymagań,
- dopasowanie, kiedy osiąga się kompromis pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością.

Program adaptacji obejmuje kolejne etapy: wprowadzenie na stanowisko pracy, wstępny staż pracy, a także ocenę wyników oraz wnioski dotyczące dalszego rozwoju zawodowego pracownika.³⁹ Okres adaptacji jest istotny między innymi ze względu na procesy inicjacji, jakie występują w pierwszych godzinach czy dniach pracy. Podświadomość nowych pracowników rejestruje w tym czasie wszystkie zdarzenia, relacje i emocje związane z nową (zwłaszcza pierwszą) pracą. Utworzona w tym okresie „matryca zachowań” decyduje w dużym stopniu o całym późniejszym okresie pracy zawodowej. W trakcie adaptacji nowi pracownicy uzyskują dane na temat organizacji, o przyjętych w niej zasadach postępowania, a także o swoich obowiązkach i stawianych wymaganiach. Ważne są informacje o strukturze organizacyjnej, o kierownictwie oraz zwyczajach panujących w firmie. Dla nowych pracowników istotne są też zaakceptowanie ich przez współpracowników oraz pierwsze osiągnięte wyniki. Wpływa to na późniejsze relacje na styku pracownik-organizacja.

Potrzeba doskonalenia zawodowego pracowników wydaje się bezdyskusyjna i oczywista. Większość pracowników docenia znaczenie rozwoju zawodowego –

³⁷ Por. B. Pokorska, *Pierwszy dzień, czyli wprowadzenie do pracy*, „Personel” 1/1996, s. 8.

³⁸ Wg modelu adaptacji kulturowej Oberga – por. *Słownik zarządzania kadrami*, op. cit., s. 123–124.

³⁹ Por. A. Żarczyńska-Dobiesz, *Wprowadzenie nowego pracownika do pracy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2017, 3–4, s. 99–107.

aktualizowania wiedzy, uczenia się nowych rzeczy i podejmowania nowych ról organizacyjnych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że w praktyce organizacyjnej nagminnie traktuje się szkolenia zawodowe jako synonim doskonalenia zawodowego. Jednakże w rzeczywistości synonimem doskonalenia jest rozwój zawodowy, a nie szkolenia. Szkolenia to zaledwie jedna z form (wiązka form) rozwoju zawodowego – obok edukacji, warsztatów, rotacji na stanowiskach, staży i praktyk, samokształcenia oraz wielu innych. Możliwości doskonalenia zawodowego mogą być jednym z głównych motywów podejmowania pracy w określonej firmie – zwłaszcza jeśli dotyczy to młodych pracowników. Także organizacje są zainteresowane rozwojem zawodowych swoich kadr, gdyż ułatwia to wprowadzanie nowych technologii i procesów pracy, sprzyja lepszej jakości pracy i produktów, zamienności ludzi na stanowiskach i wzajemnej zastępowalności, poszerzaniu treści pracy, przygotowaniu ludzi do awansów itd. Szeroko rozumiany rozwój zasobów pracy realizuje się ogólnie poprzez różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę i umiejętności, kształtujące zachowania pracowników, a także planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Z procesem kadrowym nieodzownie wiąże się ocena pracy i pracowników (zarówno bieżąca, jak i okresowa). Poza sformalizowanymi ocenami okresowymi (np. dualne lub dookólne) stosowane są, pod wieloma względami lepsze, inne formy ocen – takie jak oceny transakcyjne, Assessment Centre, oceny ciągle niesformalizowane. Bardzo dobre efekty przynosi ocena sprzężona z doskonaleniem zawodowym, jaka ma miejsce w coachingu czy mentoringu⁴⁰.

Stosowane w pragmatyce organizacyjnej formy alokacji to przede wszystkim: awans pionowy (powierzenie wyższego stanowiska, zazwyczaj połączone z wyższą płacą i rozszerzonym zakresem uprawnień), awans poziomy (przeniesienie na inne stanowisko na tym samym szczeblu hierarchii) lub degradacja (przesunięcie na stanowisko niższe w hierarchii organizacyjnej). Alokacje – to także czasowe oddelegowania do pracy w innych miejscach organizacji, rotacje na stanowiskach (najczęściej związane z rozwojem zawodowym oraz przeciwdziałaniem monotonii i wypaleniu zawodowemu), transfery menedżerów i specjalistów, zmiany wielkości i struktury zatrudnienia związane z restrukturyzacją organizacji.

⁴⁰ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 388.

Jeden z najtrudniejszych etapów procesu kadrowego często wynika z konieczności redukcji zatrudnienia i zwolnień. Stosowaną formą derekrutacji staje się w takim wypadku tzw. „złoty uścisk dłoni”, polegający na oferowaniu określonych odpraw pieniężnych (zwyczajowo najczęściej w wysokości kilku lub kilkunastu pensji) pracownikom zwalnianym z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Coraz powszechniej jest stosowany również *outplacement*, czyli pomoc w przekwalifikowaniu i znalezieniu odpowiedniej pracy w innym miejscu.⁴¹ Odrębną kwestię stanowi problematyka odejść pracowników w związku z nabywaniem przez nich świadczeń emerytalnych lub rentowych, a także odchodzeniem pracowników z organizacji na ich własną prośbę.

4. Podsumowanie

W ostatnich latach w nauce oraz praktyce organizacyjnej coraz częściej obok wcześniej dominującego pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” używany jest termin „zarządzanie kapitałem ludzkim”, natomiast pracowników określa się mianem kapitału, a nie tylko zasobu. Dokonująca się od kilku dekad zmiana w tym zakresie przebiega w sposób płynny, i co jest rzadkością w nauce – bez nadmiaru pogłębionej dyskusji na ten temat, pomimo że pojęcia zasobu i kapitału nie są tożsame. Współcześnie rozumiany kapitał ludzki to nie tylko jeden z zasobów organizacyjnych, ale niejako dysponent wszystkich innych kapitałów. Ludzie użytkują pozostałe kapitały, przekształcają, wzmacniają lub osłabiają ich potencjał (w zależności od rozmaitych okoliczności mogą być albo katalizatorem albo inhibitorem). Stanowią więc niejako jakościowy „superkapitał”, który może decydować zarówno o wyraźnej przewadze konkretnej organizacji nad konkurencją, jak również stanowić najmniej przewidywalny zasób, determinujący różnorodne bariery, problemy czy porażki.

Bibliografia

1. Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995
2. Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001

⁴¹ Temat *outplacementu* opisuje m.in. J. Berg-Peer w: *Outplacement w praktyce*, OE, Kraków 2004.

3. Brózda J., Marek S., *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa* (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008
4. Choong K.K., *Intellectual capital. Definitions, categorization and reporting models*, „Journal of Intellectual Capital” (9)4/2008
5. Craig L., Moore L., *Intellectual Capital in Enterprise Success. Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2008
6. Czajkowski Z., *Kapitał ludzki – pojęcia i miary*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2012
7. Czechowska-Świtaj T., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
8. Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi* (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Warszawa 2008
9. Dejnaka A., *Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie*, One Press, Warszawa 2001
10. Domański R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993
11. Domański R., *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 7–8/2000
12. Drucker P.F., *O czym menedżer powinien pamiętać*, „Harvard Business Review Polska” 36/2006
13. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009
14. Dubisz S., Sobol E. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, <http://www.usjp.pwn.pl>
15. Dubkevics L., Barbars A., *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*, „Human Resources Management and Ergonomics” (IV)1/2010
16. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
17. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001
18. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital. The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997
19. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa 2004

20. Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004
21. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002
22. Gruszyńska-Malec G., Rutkowska M., *Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego*, <http://www.jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1052542>
23. *Encyklopedia PWN*, <http://www.encyklopedia.pwn.pl>
24. Hampton D.R., *Management*, McGraw-Hill, New York 1986
25. Ichido K., Nonaka I. (red.), *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*, New York 2007
26. Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998
27. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000
28. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000
29. Król H., *Kapitał ludzki organizacji* (w:) H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007
30. Kunasz M., *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej* (w:) A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2004
31. Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego* (w:) D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Wydawnicze, Szczecin 2003
32. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu* (w:) A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012
33. Lado A., Wilson M., *Human resource systems and sustained competitive advantage. A competency-based perspective*, „Academy of Management Review” 4/1994
34. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005
35. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008
36. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006
37. Pardzik K., *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa 2002

38. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003
39. Pokorska B., *Pierwszy dzień, czyli wprowadzenie do pracy*, Personel 1/1996
40. Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic Management of Knowledge Resources* Routledge Francis & Taylor Group, New York 2008
41. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004
42. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
43. Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi* (w:) M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000
44. Rybałtowska A., Zyń E., *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego* (w:) D. Dobija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003
45. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
46. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999
47. Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* (w:) K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
48. Stalończyk I., *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, „Economy and Management” 2/2012
49. Stefanowicz B., *Informacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
50. Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, Nicholas Brealey, London 1997
51. Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, UE w Krakowie, Kraków 2008
52. Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace WNEiZ* 24/2011
53. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, *E-mentor*, 2(34)/2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727>
54. Wiig K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning” 6/1997

55. Wright P., McMahan G., *Strategic human resources management. A review of the literature*, „Journal of Management” 6/1992
56. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999
57. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
58. Żarczyńska-Dobiesz A., *Wprowadzenie nowego pracownika do pracy*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3–4 2007
59. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997