



Wioleta Mikołajczewska

Wydział Nauk Inżynierskich, Gdańska Szkoła Wyższa

Istota zarządzania potencjałem społecznym organizacji

1. Zasoby ludzkie jako kapitał

W każdej organizacji najważniejszym zasobem są jej pracownicy. Okazuje się, że kluczem do sukcesów nie jest technika informatyczna a wiedza i postawy pracowników oraz ich motywacje w dążeniu do lepszej pracy, zmian i postępu¹. W literaturze spotyka się wiele terminów określających ludzi pracujących w organizacji, tj.: personel, kadry, zasoby ludzkie, potencjał ludzki, potencjał społeczny czy kapitał ludzki. Problem polega na tym, że często terminy te są stosowane wymiennie a przecież nie są tożsame.

Ludzie są szczególnym zasobem organizacji. Ich kompetencje (wiedza, doświadczenie, umiejętności i zdolności), zwłaszcza jeśli są unikatowe i odpowiednio wykorzystywane, stają się zasobem o charakterze strategicznym. W wyniku myślenia o pracownikach w kategoriach zasobu strategicznego w latach osiemdziesiątych XX wieku w USA powstała koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, w której traktuje się ludzi jako najbardziej wartościowe zasoby organizacji. Z kolei stworzenie w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcji zarządzania wiedzą w gospodarce i organizacji spowodowało zainteresowanie się nie tyle zasobami ludzkimi, ale tym co w nich tkwi, czyli kapitałem ludzkim².

Analizując rolę czynnika ludzkiego w organizacjach stosujących nowoczesne metody zarządzania obserwuje się proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi (czyli jednym z zasobów organizacji) do zarządzania kapitałem ludzkim (czyli zasobem najważniejszym, bo tworzącym wartość dodaną organizacji)³. *Kapitał ludzki* to ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, aspiracjami, motywacjami i postawami, to powiązania, relacje i stosunki międzyludzkie, poziom zaufania, a także obowiązująca kultura, czyli wzorce zachowania, normy i wartości⁴.

¹ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 65.

² H. Król, A. Ludwiczynski, *Przedmowa*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 11.

³ B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61.

⁴ B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2013, z. VII, s. 256.

Zatem współczesny trend zarządzania zasobami ludzkimi zwraca uwagę na możliwość przekształcenia zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość firmy. Strategia przekształcenia zasobów ludzkich w kapitał firmy przyjmuje różne formy długofalowych decyzji, zorientowanych na⁵:

- dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków otoczenia;
- oddziaływanie na otoczenie;
- organizowanie grup eksperckich wokół komórek kadrowych;
- nagradzanie za efektywną pracę;
- kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy.

Kapitał ludzki składa się z trzech podstawowych komponentów⁶:

1. Kapitał intelektualny (*intellectual capital*):
 - wiedza, umiejętności, doświadczenie;
 - kompetencje, motywacje, mentalność;
 - moralność i etyka profesjonalna;
 - sprawność działania;
 - kreatywność i innowacyjność;
 - tworzenie wizji;
 - odkrywanie przyszłości.
2. Kapitał społeczny (*social capital*):
 - struktura i jakość sieci relacji;
 - więzi interpersonalne w zespołach;
 - partnerstwo i współpraca;
 - zaufanie w działaniu;
 - „wzajemna zgodliwość”;
 - styl życia w pracy.
3. Kapitał emocjonalny (*emotional capital*):
 - odwaga w podejmowaniu działań;
 - konsekwentne dążenie do wytyczonych celów;
 - prawość charakteru;
 - empatia;
 - asertywność;
 - oparcie społeczne;
 - przestrzeganie norm i wartości.

Wszystkie komponenty kapitału ludzkiego są ważne ale wiodącą rolę obecnie odgrywa z pewnością kapitał intelektualny, gdyż wiedza i umiejętności człowieka, a więc jego zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji⁷. Głównym zadaniem każdego kierownika jest więc budowanie kapitału ludzkiego, harmonizowanie jego komponentów i ciągłe ich odnawianie, gdyż w zmieniającym się otoczeniu poszczególne elementy kapitału ludzkiego szybko dezaktualizują się. Przede wszystkim jednak szybko starzeje się kapitał intelektualny.

⁵ A. Sajkiewicz, *Strategia zmian w zasobach ludzkich*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003, s. 59.

⁶ J. Penc, *Nowoczesne...*, op. cit., s. 157–158.

⁷ J. Roos, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, str. 41–44.

2. HRM (*Human Resources Management*)

Proces zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) kładzie silny nacisk na stworzenie zintegrowanego mechanizmu, łączącego problemy oraz cele pracowników z zadaniami organizacji, umożliwiającego osiągnięcie organizacji sukcesu dzięki podmiotowemu traktowaniu pracowników. Główne cele HRM⁸:

1. Zapewnienie szeregu usług wspierających cele organizacji i stanowiące element procesu kierowania organizacją.
2. Pozyskanie i zatrzymanie w organizacji wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników.
3. Podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi — ich wkładu, potencjału i zdolności — poprzez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju.
4. Stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu poczucia wzajemnego zaufania.
5. Stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności.
6. Zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia.
7. Uwzględnianie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji.
8. Zapewnienie wszystkim równych szans.
9. Przyjęcie elastycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwość i przejrzystość.
10. Utrzymywanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników, dążenie, by w organizacji dominowało zaufanie i współpraca.

W koncepcji HRM ludzie nie są traktowani jako koszty zmienne, lecz jako cenny kapitał, który można rozwijać i doskonalić oraz zwiększać jego wkład w kreowanie sukcesu organizacji. U podstaw tej koncepcji leży zasada wzajemności, nacisk na wspólnotę interesów pracownika i pracodawcy w celu osiągnięcia sukcesu. Do głównych cech HRM należy zaliczyć⁹:

1. Traktowanie ludzi jako składnika aktywów przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym, w który warto i trzeba inwestować.
2. Całościowe spojrzenie na załogę firmy, traktowanie jej jako zespołu ludzkiego, a nie jako izolowanych jednostek.
3. Akcentowanie potrzeby rozwiniętej partycypacji ludzi firmy w decydowaniu, wynikach finansowych i kapitale.
4. Nacisk na rozwój pracowników, indywidualny i zespołowy, jako warunek rozwoju firmy.
5. Konieczność uelastycznienia kwalifikacji pracowniczych, jako czynnika ułatwiającego funkcjonowanie człowieka na konkurencyjnym rynku pracy.
6. Podkreślanie potrzeby uelastycznienia zatrudnienia w interesie zarówno pracodawcy, jak i pracobiorców.

⁸M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

⁹Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 35.

7. Stosowanie zróżnicowanych form wynagradzania, bieżących i odroczonych, materialnych i pozamaterialnych oraz zróżnicowanych systemów wynagradzania.
8. Rozpatrywanie działań i decyzji personalnych w kontekście kulturowym organizacji, który tworzą wewnętrzne normy i wartości, zwyczaje i tradycje, poglądy i przekonania.
9. Akcent na ład społeczny, łagodzenie sporów, konfliktów pracowniczych (indywidualnych i zbiorowych).
10. Podkreślanie etycznych aspektów stosunków pracy i społecznej odpowiedzialności firmy.

Strategiczne podejście do ZZL ma na celu zoptymalizowanie udziału czynnika ludzkiego i wnoszonego przezeń wkładu pracy w realizację perspektywicznych zamierzeń firmy (długofalowych zadań), zgodnie z misją i celami oraz z korzyścią dla ludzi, którzy będą pracować na jej sukces¹⁰. Powinno ono właściwie (perspektywicznie) ukierunkować działania w sferze personalnej (praktyce zatrudnienia) w ścisłym powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa.

Strategiczne ZZL obejmuje zagadnienia i problemy związane z¹¹:

- strukturą organizacyjną;
- kulturą organizacyjną;
- zarządzaniem zmianami;
- efektywnością przedsiębiorstwa;
- doborem pracowników i menadżerów;
- motywowaniem;
- zarządzaniem karierami pracowniczymi.

Najważniejszym celem strategicznego zarządzania ludźmi jest skuteczne wspieranie naczelnego kierownictwa w realizacji głównych celów i zadań biznesowych przedsiębiorstwa w wyniku profesjonalnego i efektywnego wykorzystania jego zasobów¹². Wśród zalet strategicznego ZZL można wymienić¹³:

- wykorzystywanie planowania;
- spójne podejście do struktury i zarządzania systemami osobowymi, oparte na polityce i strategii oraz często podbudowane „filozofią”;
- wiązanie działań i polityki ZZL z jednoczesną strategią organizacji;
- postrzeganie ludzi pracujących w organizacji jako „zasoby strategiczne” umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Strategiczny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje kwestie związane z ustaleniem przyszłej struktury i wizerunkiem zasobów ludzkich, które są niezbędne, by zrealizować strategię przedsiębiorstwa, uwzględniając przyszłe zmiany w otoczeniu. Zatem główne kwestie strategicznego ZZL to przede wszystkim:

- zapewnienie odpowiedniego potencjału pracy na stanowiskach o kluczowym znaczeniu;

¹⁰ H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 14.

¹¹ M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 24.

¹² Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007, s. 35.

¹³ M. Amstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 227.

- kształtowanie koncepcji kierowania ludźmi oraz systemów wynagradzania;
- tworzenie nawyku strategicznego myślenia i działania wszystkich zatrudnionych pracowników.

3. Rola polityki personalnej

Polityka personalna jest ogólną filozofią organizacji, dotyczącą potencjału społecznego. Polega na świadomym formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji. Polityka personalna służy przede wszystkim temu, aby wobec zatrudnionych w organizacji ludzi stosowane były te same zasady i metody działania, które są zgodne z przyjętymi przez firmę wartościami. Wartości te odnoszą się do kwestii sprawiedliwości, jakości życia w miejscu pracy i warunków pracy stworzonych przez organizację¹⁴.

Polityka personalna polega na wyznaczaniu celów związanych z kształtowaniem potencjału społecznego firmy oraz na zmierzaniu do ich realizacji w stopniu maksymalnie możliwym w istniejących uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Do głównych *zadań polityki personalnej* należy:

- pozyskiwanie najlepszych kandydatów do pracy;
- utrzymywanie niezbędnego potencjału społecznego;
- motywowanie wszystkich pracowników do zwiększania efektywności¹⁵.

Zatem podstawowe elementy polityki personalnej to:

- a) planowanie zapotrzebowania na personel;
- b) dobór personelu:
 - rekrutacja w formie wewnętrznej i zewnętrznej,
 - selekcja,
 - ocena pracy pracownika;
- c) zasady wynagradzania personelu;
- d) stan i struktura zatrudnienia.

Świadomie zaprojektowane i realizowane zasady, reguły i procedury działania w dziedzinie polityki personalnej nazywamy *funkcją personalną*. Funkcja personalna realizowana jest zarówno przez pracowników działu personalnego, jak i kadrę kierowniczą całej organizacji. Kierownicy wyższego szczebla tworzą strategię personalną oraz uczestniczą w kluczowych działaniach operacyjnych dotyczących ZZL, tj. w planowaniu personalnym, rekrutacji na najwyższe stanowiska oraz ocenie pracy bezpośrednich podwładnych. Kierownicy średniego i niższego szczebla koncentrują się przede wszystkim na działaniach operacyjnych i taktycznych tj. na współuczestnictwie w rekrutacji podwładnych oraz ocenie pracy podwładnych¹⁶.

Poziomy funkcji personalnej:

1. Poziom strategiczny — współtworzenie strategii personalnej.
2. Poziom taktyczny — współtworzenie i wdrażanie planów, polityki i procedur personalnych.

¹⁴ *Ibidem*, s. 235.

¹⁵ S. Morawska, *Rola polityki personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 29–30.

¹⁶ *Ibidem*, s. 32–33.

3. Poziom operacyjny — prowadzenie działań operacyjnych oraz dostarczanie metod, narzędzi, technik i reguł ZZL kierownikom i pracownikom¹⁷.

4. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

W literaturze najczęściej omawia się cztery modele ZZL (wzajemnie przeciwstawne):

- model sita i model kapitału ludzkiego,
- model Michigan i model harwardzki.

Model sita prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji między kandydatami — tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. W trakcie pracy pracownicy przechodzą przez system sita — najbardziej efektywni są awansowani, słabsi — stopniowo odsiewani i zastępowani nowymi pracownikami¹⁸. Założenia i podstawowe cechy modelu sita przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1.

Model sita — założenia i podstawowe cechy

Założenia modelu sita	Podstawowe cechy modelu sita
Dorosły człowiek jest w pełni ukształtowaną jednostką (kwalifikacje, osobowość, postawy)	Pracodawca przyjmuje do pracy tylko najlepszych kandydatów
Konkurencja między ludźmi ma motywujący charakter i skłania do najwyższych nakładów pracy	Pracownicy w trakcie pracy przechodzą przez system sita eliminujący jednostki słabsze (rywalizacja, konkurencja)
	Stosowany głównie na rynku pracodawcy
	Prowadzi do racjonalizacji kosztów, ale nie doskonali jakości
	Odpowiada strategii lidera kosztowego
	Nie kształtuje poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i długookresowej lojalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Teoretyczna analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 67–68.

Model kapitału ludzkiego generuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy są przyjmowani do pracy z myślą o ich długookresowym zatrudnieniu. Model ten zakłada współpracę i współdziałanie między pracownikami. Ludzie zwalniani są bardzo rzadko, a jeśli ktoś nie pracuje efektywnie, to przesuwany jest raczej na inne stanowiska pracy, aż znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie¹⁹. Założenia i podstawowe cechy modelu sita przedstawione zostały w tabeli 2.

¹⁷ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Absolwent, Łódź 2001, s. 21.

¹⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 25–26.

¹⁹ M. Kostera, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 27–28.

Tabela 2.

Model kapitału ludzkiego — założenia i podstawowe cechy

Założenia modelu kapitału ludzkiego	Podstawowe cechy modelu kapitału ludzkiego
Człowiek wykazuje naturalną skłonność do ciągłego rozwoju	Zatrudnia się kandydatów posiadających potencjał rozwojowy
Podstawowym bodźcem motywacyjnym jest rozwój, a nie konkurencja	Bezpieczeństwo zatrudnienia i rozwój kwalifikacji pracownika są podstawowymi bodźcami motywacyjnymi
	Występuje zarówno na rynku pracodawcy, jak i pracobiorecy
	Nie wymaga silnie rozwiniętego systemu kształcenia specjalistycznego
	Możliwy do stosowania w różnych kulturach narodowych
	Odpowiada strategii konkurencji przez markę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Teoretyczna analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 68.

W obrębie jednej firmy, wobec różnych stanowisk pracy mogą być stosowane odmienne modele polityki personalnej: w odniesieniu do wykonawczych, operacyjnych stanowisk wprowadza się zasady modelu sita, zaś w odniesieniu do specjalistów i kadry menadżerskiej — zasady modelu kapitału ludzkiego. Przykładami mogą być hipermarkety, bary typu *fast-food*, firmy transportowe i budowlane.

Porównanie modelu sita z modelem kapitału ludzkiego przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3.

Główne różnice pomiędzy modelem sita a modelem kapitału ludzkiego

Obszar ZZL	Model sita	Model kapitału ludzkiego
Kultura organizacji	Rywalizacyjna, konkurencyjna wewnętrznie, gorsza atmosfera pracy, zorientowana na indywidualizm (np. kultura firm w USA)	Kooperacja, nastawiona na pracę zespołową, dobra atmosfera pracy, słabsza konkurencyjność wewnętrzna (np. kultura firm w Japonii)
Styl kierowania	Częściej autorytarny, dyrektywny, polegający na stawianiu zadań, wyznaczaniu metod rywalizacji i kontroli rezultatów	Częściej partycypacyjny oraz wspierający, polegający na współudziale pracowników w formułowaniu zadań i metod
Nabór, rekrutacja	Dążenie do zatrudniania ukształtowanych pracowników, już osiągniętych wysokie efekty w danym rodzaju pracy	Dążenie do zatrudniania pracowników posiadających potencjał rozwojowy i nastawionych na rozwój, którzy w początkowym etapie potrzebują wsparcia
Nabór, selekcja	Ostra selekcja na wejściu, bardziej nastawiona na badanie umiejętności zawodowych	Selekcja zorientowana raczej na dobór osób o właściwych cechach osobowości i umysłu

Obszar ZZL	Model sita	Model kapitału ludzkiego
Ocena	Nastawiona na nagradzanie i odsiewanie osób osiągających słabsze wyniki, krótkookresowe	Nastawiona w większej mierze na ukierunkowanie rozwoju pracowników, obok wyników istotnym kryterium jest postawa (krótkookresowa i długookresowa)
Motywowanie	Rutynowe, formalne, przede wszystkim materialne	Zindywidualizowane, stosujące wiele narzędzi motywowania
Rozwój kariery	Szybkie awanse pionowe są nagrodą za osiągnięte wyniki i wzmacniają rywalizację oraz produktywność; pracowników łączy z firmą korzyści, a nie więź emocjonalna	Możliwość poziomych przesunięć pozwalających na zdobycie nowych kompetencji obok awansów pionowych; pracowników łączy z firmą więź emocjonalna, lojalność
Rozwój, kształcenie	Pracownicy powinni osiągnąć wyniki bez dodatkowego kształcenia, potrzebne jest samokształcenie; szkolenie ma jedynie uzupełniający charakter i koncentruje się wyłącznie na przekazywaniu umiejętności zawodowych potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy	Kształcenie ogólne, nastawione na poszerzenie horyzontów, przekazanie wiedzy, umiejętności i postaw, przygotowanie do przyszłych wyzwań oraz szkolenie specjalistyczne skoncentrowane na umiejętnościach potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy
Opieka socjalna	Stosunkowo ograniczona, mniejsze bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia	Stosunkowo ograniczona, mniejsze bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia

Źródło: Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Absolwent, Łódź 2001, s. 20.

Model Michigan powstał na skutek opracowywania koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. Przy czym nadrzędną rolę w tej koncepcji przyznano strategii przedsiębiorstwa (struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi wynikają ze strategii), co w późniejszym okresie zostało skrytykowane jako zbyt jednostronne ujęcie tych relacji²⁰.

Podstawowe założenia modelu Michigan są następujące:

1. Cykl (proces) zasobów ludzkich obejmuje 4 funkcje: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie, rozwój pracowników²¹.
2. Ludźmi należy zarządzać tak, jak wszelkimi innymi zasobami — należy pozyskiwać możliwie najmniejszym kosztem, wykorzystywać efektywnie, a ich umiejętności w pełni eksploatować.
3. Zadaniem ZZL jest zapewnienie realizacji strategicznych założeń firmy poprzez strukturalną reorganizację, odpowiedni system płac oraz zredukowanie liczby personelu²².

²⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 23.

²¹ M. Dołhasz, *Podstawy zarządzania. Koncepcje — strategie — zastosowania*, Wyd. PWN, Warszawa 2009, s. 189.

²² A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 24.

W modelu Michigan zakładano ponadto, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwi skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności.

Model harwardzki powstał w wyniku wprowadzenia w 1981 r. do programu studiów MBA (*Master of Business Administration*) w Harvard Business School obowiązkowego przedmiotu pod nazwą *human resource management*²³.

Podstawowe założenia modelu harwardzkiego są następujące:

1. Obejmuje 4 dziedziny ZZL: partycypację pracowników, ruchliwość pracowniczą, systemy motywowania i organizację pracy²⁴.
2. Obszary ZZL stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji: kadra menadżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd.
3. Istotny wpływ na zarządzanie ludźmi mają czynniki sytuacyjne takie jak: struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo i system wartości.

Ponadto model ten zwraca uwagę na istotny fakt, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi mają zarówno konsekwencje bezpośrednie (efektywność, zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny), powodujące efekty sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności charakteryzujących harwardzki model ZZL²⁵.

Model harwardzki występuje w trzech wariantach²⁶:

1. „Biurokracja”:
 - pracownik traktowany jako podwładny;
 - partycypacja ograniczona do drogi służbowej;
 - przemieszczenia pracownicze głównie wewnątrz komórek funkcjonalnych;
 - wynagradzanie na podstawie wymogów stanowiska pracy;
 - organizacja pracy — wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię.
2. „Rynek”:
 - pracownik traktowany jako pracobiorca;
 - partycypacja wyznaczona ramami umowy o pracę;
 - przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników według potrzeb organizacji;
 - wynagradzanie na podstawie osiąganych efektów pracy;
 - organizacja pracy — zlecenia oraz zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom.
3. „Klan”:
 - pracownik traktowany jako członek organizacji;

²³ M. Dołhasz, *Podstawy zarządzania...*, *op. cit.*, s. 189.

²⁴ M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, Wyd. Wspólnota Akademicka, Legnica 2002, s. 16.

²⁵ Cz. Zajac, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 15.

²⁶ M. Dołhasz, *Podstawy zarządzania...*, *op. cit.*, s. 191.

- partycypacja możliwa przez udział w grupach projektowych, naradach i kołach jakości;
- polityka stabilnego, długotrwałego zatrudnienia oraz poziome i pionowe przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji;
- wynagradzanie uwzględnia staż pracy oraz kompetencje pracownika, możliwość udziału w zysku firmy;
- organizacja pracy — scalanie pracy oraz autonomiczne grupy.

Według modelu harwardzkiego ZZL opiera się na dwóch koncepcjach:

1. Koncepcji zaangażowania — dzięki opracowaniu wspólnych celów i zredukowaniu ścisłej kontroli kadry kierowniczej wzmacnia się przywiązanie i lojalność pracowników.
2. Koncepcji współzależności — działania promujące współzależność, czyli: wspólne cele, wspólne wpływy, wzajemny szacunek, wspólne korzyści, wspólna odpowiedzialność.

Według tego modelu polityka współzależności wywoła zaangażowanie, które z kolei przyniesie zarówno lepszy efekt ekonomiczny, jak i większy rozwój indywidualny.

Model harwardzki wywarł znaczący wpływ na teorię i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w wyniku twierdzenia, że ZZL jest integralną częścią zarządzania²⁷.

Tabela 4.

Główne różnice pomiędzy modelem Michigan a modelem harwardzkim

Twarde podejście wg modelu Michigan	Miękkie podejście wg modelu harwardzkiego
Zasoby ludzkie należy traktować tak samo jak pozostałe zasoby organizacji. Trzeba optymalizować wykorzystanie tych zasobów za pomocą dostępnych metod i technik	Zasoby ludzkie są szczególne i należy je traktować w sposób „humanitarny”. Przełożeni winni wzmacniać zaangażowanie podwładnych, uwzględniając ich potrzeby samorealizacji
Strategia personalna oraz struktura organizacyjna muszą wynikać ze strategii ogólnej i stanowić skuteczne „narzędzia” jej realizacji. Powinny być wewnętrznie spójne, mierzalne i przewidywalne	Strategia ogólna organizacji i strategię cząstkowe stanowią wypadkową gry różnych wewnętrznych i zewnętrznych grup interesów
Organizacja jest zorientowana na osiągnięcie własnych celów, tj. pozycję rynkową, przetrwanie, rozwój, zysk	Organizacja zmierza do osiągnięcia własnych celów, przy czym muszą one być ważne dla społeczeństwa i muszą uwzględniać cele interesariuszy

Źródło: M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Teoretyczna analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 73.

W obydwu tych modelach ważne miejsce zajmuje rekrutacja, co świadczy o jej istotności w procesie ZZL. Jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania organizacji, ponieważ daje podstawy do dalszego rozporządzania kapitałem ludzkim. Umożliwia przyjęcie odpowiedniej kadry, która decyduje o sukcesie firmy.

²⁷H. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 21–22.

Pozyskiwanie pracowników decyduje w dużym stopniu o losach organizacji, o jej rozwoju, sukcesach na rynku, osiąganiu wyników lepszych od konkurencji. Rekrutacji nie można rozpatrywać jako procesu oddzielnego od ogólnej strategii organizacji, zatrudnianie pracowników musi być zgodne z podstawowymi założeniami rozwoju firmy²⁸.

5. Uwarunkowania

To, w jaki sposób organizacja realizuje funkcję personalną, uzależnione jest od wielu czynników. Zazwyczaj wyróżnia się dwa rodzaje uwarunkowań: wewnętrzne i zewnętrzne (w otoczeniu bliższym i otoczeniu dalszym). Główne uwarunkowania ZZL prezentuje tabela 5.

Tabela 5.

Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

Uwarunkowania wewnętrzne	Uwarunkowania zewnętrzne	
	z otoczenia bliższego	z otoczenia dalszego
Przedmiot działalności	Społeczność lokalna	Uwarunkowania rynkowe
Wielkość zatrudnienia	Klienci	Uwarunkowania prawne
Jakość posiadanych zasobów ludzkich	Konkurenci	Uwarunkowania ekonomiczne
Struktura organizacyjna	Organizacje pracowników	Uwarunkowania demograficzne
Inne funkcje firmy	Organizacje pracodawców	Uwarunkowania ekologiczne
Poziom techniki i technologii	Dostawcy usług w obszarze spraw personalnych	Uwarunkowania kulturowe
Sytuacja finansowa firmy	Urzędy i instytucje państwowe	Uwarunkowania społeczne
Etapy rozwoju przedsiębiorstwa		Uwarunkowania polityczne
Strategia działania i rozwoju przedsiębiorstwa		Postęp naukowo-techniczny
Aktywność związkowa pracowników		Uwarunkowania międzynarodowe
Kultura organizacyjna organizacji		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 51.

Oprócz wymienionych w tabeli 5 czynników na funkcjonowanie współczesnych organizacji coraz większy wpływ wywiera globalizacja, która jest definiowana jako „złożony wielowymiarowy proces pogłębiania międzynarodowego podziału pracy,

²⁸ A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 39.

zwiększania obrotów handlu międzynarodowego, nasilenia przepływów kapitału, ludzi, technologii i towarów, przenikania się kultur i narastania zależności między krajami”²⁹.

Globalizacja jest wynikiem działania czynników technologicznych, ekonomicznych i politycznych, tj.:³⁰

a) czynniki technologiczne globalizacji:

- upowszechnienie komputerów,
- Internetu,
- telefonu komórkowego,
- łączności satelitarnej,
- rozwój lotnictwa i floty handlowej,
- upowszechnienie kontenerów;

b) czynniki ekonomiczne globalizacji:

- rozwój korporacji międzynarodowych,
- przemiany systemowe,
- otwarcie wielu gospodarek narodowych na napływ towarów importowanych i kapitał zagraniczny,
- rozwój giełd,
- zmniejszenie protekcjonizmu w handlu międzynarodowym;

c) czynniki polityczne globalizacji:

- rozpad ZSRR,
- reformy systemowe w krajach dawniej uzależnionych od ZSRR,
- postępujące przemiany w Chinach,
- popieranie ekspansji międzynarodowych korporacji przez kraje macierzyste,
- demokratyzacja i urynkowanie wielu krajów słabo rozwiniętych.

Zjawisko globalizacji w obecnym kształcie określane jest jako kontrowersyjne, gdyż zauważa się zarówno jego korzyści, jak i negatywne efekty. Ostateczna ocena tego zjawiska zależy od tego, kto i z jakiej pozycji jej dokonuje. I tak, globaliści widzą przede wszystkim zjawiska i skutki pozytywne, natomiast antyglobaliści — wyłącznie strony negatywne. Oba te stanowiska przedstawione zostały w tabeli 6.

Tabela 6.

Skutki globalizacji

Dziedzina	Zmiany pozytywne	Zmiany negatywne
Miejsca pracy, ograniczenie bezrobocia	Tworzone są nowe miejsca pracy w krajach, w których działają firmy globalne	Wiele miejscowych firm nie wytrzymuje konkurencji z firmami globalnymi i upada, co oznacza utratę miejsc pracy. Nowe miejsca pracy dla miejscowej ludności rzadko dotyczą prac i stanowisk elitarnych (menedżerowie wysokiego szczebla, projektanci, badacze itp.)

²⁹ *Encyklopedia Gazety Wyborczej i WN PWN*, Kraków 2005.

³⁰ H. Król, *Kapitał ludzki w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 92.

Dziedzina	Zmiany pozytywne	Zmiany negatywne
Poprawa jakości życia, wzrost dobrobytu	Dobrej jakości firmowe produkty wpływają korzystnie na jakość życia, jak też na dochody z pracy w tych firmach, zasilające budżety rodzin pracowników	Produkty firm globalnych często są niedostępne dla pracowników i miejscowej ludności, a dochody z pracy bywają niskie (płace zazwyczaj są ustawiane na poziomie płac obowiązujących w danym kraju a nawet niżej)
Transfer nowej wiedzy i nowych technologii	W wielu wypadkach jest to ewidentna korzyść, chociaż <i>know-how</i> z reguły pozostaje wyłącznie własnością jednostki macierzystej i nie może być szerzej stosowany w danym kraju	Czasami rola oddziałów krajowych sprowadza się do konfekcjonowania gotowych produktów, prostego montażu, dystrybucji itd., nie ma wówczas tego rodzaju transferu
Wzmacnianie narodowych gospodarek i budżetów państw	Udane inwestycje zagraniczne, w tym także firm globalnych, przynoszą korzyści narodowym gospodarkom	Firmy globalne z reguły dyktują warunki swej obecności w danym kraju. Spełnienie ich dyktatu znacznie pomniejsza bilans zysków nad stratami. Nieudane inwestycje stają się nieraz źródłem ogromnych strat
Wyższe standardy w zakresie ZZL i etyki	W niektórych firmach takie wyższe standardy rzeczywiście obowiązują	Czasem firma globalna przejmuje miejscowe wzorce i chcąc osiągnąć wyższy zysk, rezygnuje ze stosowania własnych, wyższych standardów
Lansowanie lepszej kultury organizacji	Zazwyczaj firmy globalne przynoszą ze sobą własną specyficzną kulturę, która ma zalety, skoro organizacja ta odniosła sukces	Bezpośrednie i pełne przenoszenie własnej kultury do innych środowisk nie jest możliwe, ani celowe. Postawy geocentryczne jeszcze nie dominują w firmach globalnych

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzający i zarządzanie — wybrane kwestie i dylematy etyczne*, [w:] K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 253.

Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach globalnych wynika głównie ze zróżnicowania kultur, systemów wartości, języka, otoczenia gospodarczego i stosunków pracy w poszczególnych krajach. Dlatego opracowując strategię ZZL firmy globalne muszą brać pod uwagę następujące podstawowe zagadnienia³¹:

1. Sposób, w jaki konstruuje się strategię zasobów ludzkich, oraz stopień jej zintegrowania ze strategią globalną.
2. Politykę zatrudnienia — zakres, w jakim główne stanowiska kierownicze w filiach zagranicznych obsadzane są obywatelami kraju siedziby firmy, kraju docelowego lub obywatelami innych państw.
3. Politykę w stosunku do osób pracujących i mieszkających za granicą — skuteczne zasady mające na celu zapewnienie bezproblemowej wymiany pracowników na stanowiskach kierowniczych i członków dyrekcji pomiędzy spółką macierzystą a jej zagranicznymi filiami.
4. Globalne doskonalenie kierownicze — celem zapewnienia odpowiedniego zasobu menedżerów posiadających doświadczenie globalne na wszystkich szczeblach organizacji.

³¹ H. Król, *Kapitał...*, op. cit., s. 148.

Ponadto specjaliści ds. personalnych firm globalnych muszą rozpoznać specyficzne warunki zarządzania zasobami ludzkimi panujące w konkretnym kraju. Przede wszystkim muszą znać kulturę danego państwa, obowiązujące tam metody rekrutacji, system wynagrodzeń, świadczenia pracownicze czy programy szkoleń. Dlatego ściśle powielanie modelu i praktyk ZZL w oddziałach zagranicznych firm globalnych nie przyniesie pozytywnych rezultatów. Trzeba w tym zakresie wziąć pod uwagę różnice kulturowe, stosunek do pracy, odmienne relacje między kierownictwem i pracownikami oraz inne przepisy prawa.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001.
3. Dołhasz M., *Podstawy zarządzania. Koncepcje — strategie — zastosowania*, Wyd. PWN, Warszawa 2009.
4. *Encyklopedia Gazety Wyborczej i WN PWN*, Kraków 2005.
5. Kopertyńska M.W., *Zarządzanie kadrami*, Wyd. Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.
6. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
7. Kozuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] B. Kozuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
8. Król H., *Kapitał ludzki w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2007.
9. Król H., Ludwiczynski A., *Przedmowa*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2007.
10. Leśniewski M.A., Morawska S., *Teoretyczna analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
11. Leśniewski M.A., Morawska S., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
12. Morawska S., *Rola polityki personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
13. Oleksyn T., *Zarządzający i zarządzanie — wybrane kwestie i dylematy etyczne*, [w:] K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
14. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011.
15. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
16. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2003.
17. Sajkiewicz A., *Strategia zmian w zasobach ludzkich*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.
18. Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Absolwent, Łódź 2001.
19. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
20. Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie 2013, z. VII.
21. Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007.

Streszczenie

Artykuł wprowadza w problematykę zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Zwrócono w nim uwagę na koncepcję przekształcania zasobów ludzkich w kapitał organizacji, strategiczne podejście do ZZL oraz rolę polityki personalnej. Przedstawiono podstawowe modele oraz uwarunkowania ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu globalizacji.

Słowa kluczowe

kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka personalna, modele zarządzania ludźmi

The Essence of an Organization's Social Potential Management

Abstract

The article introduces into the subject of organization's social potential management. The concept of transformation Human Resources into organisation's capital, strategic approach to HRM and the role of HRM policy have been outlined. Basic models and determinants of HRM have been presented and the influence of globalization was taken into account.

Keywords

human capital, human resource management, human resource policy, human resource management models

