

# Rozdział 1

## Zarządzanie kapitałem ludzkim – ewolucja ku współczesnym trendom

Zrozumienie aktualnej i przyszłej roli zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) w organizacjach wymaga cofnięcia się do jego korzeni i historycznych etapów rozwoju [Nankervis i in., 2008]. Jak wskazuje Strużyna [2014, s. 7], „refleksja nad historią i stanem obecnym zarządzania zasobami ludzkimi może pomagać w uchwyceniu kierunków zmian, w zrozumieniu źródeł i porządku współczesnych nurtów badawczych oraz specyfiki praktyk biznesowych”. Warto również zaznaczyć, że rozwojowi zarządzania zasobami ludzkimi przypisuje się charakter ewolucyjny, co oznacza stopniowe zastępowanie istniejących rozwiązań przez kolejne, bardziej złożone i udoskonalone oraz lepiej odpowiadające problemom zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej [Strużyna, 2005, s. 13].

Niniejsze zadanie nastęrcza jednak pewne trudności ze względu na to, iż w krajach mogących się poszczycić największymi osiągnięciami w obszarze rozwoju nauk o zarządzaniu, w tym ZKL – tj. w USA, Wielkiej Brytanii czy Australii – zmiany zachodziły w różnym tempie i obejmowały różne priorytety [Nankervis i in., 2008]. Jednak gdy się analizuje powstanie i rozwój paradygmatów zarządzania personelem, a następnie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kapitałem ludzkim, można stwierdzić, że niezależnie od szerokości geograficznej i tempa rozwoju podlegały one wpływom tych samych wydarzeń i trendów [Reilly, Williams, 2009]. Wśród nich należy zwłaszcza wymienić dynamiczne, złożone zmiany ekonomiczne, społeczne oraz polityczne, wpływające na warunki funkcjonowania organizacji, a będące rezultatem globalizacji, rozwoju technologii, zmian na rynku pracy oraz ewolucji nauk o zarządzaniu. Warto zaznaczyć, że istotny impuls do zmian płynął z doświadczeń II wojny światowej oraz powojennych przekształceń w zakresie stosunków pracy i regulacji prawnych dotyczących zatrudnienia.

Dla podjętego tematu duże znaczenie ma także zidentyfikowanie istoty problematyki zaangażowania pracowników na tle rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim oraz wskazanie, w jaki sposób ewoluowało rozumienie pojęcia zaangażowania i jego znaczenie.

## 1.1. Powstanie i rozwój zarządzania kapitałem ludzkim

Początki zarządzania kapitałem ludzkim można datować na koniec XIX wieku, kiedy to koncentracja kapitału, przekształcenie małych przedsiębiorstw w fabryki, stosowanie masowej produkcji z użyciem maszyn napędzanych energią oraz wykorzystanie wyników badań prowadzonych w nurcie naukowego zarządzania (zwłaszcza prac Frederica Taylora) – doprowadziły do zmian w organizacji systemów pracy. Umożliwiły one znacznie tańszą produkcję, jednocześnie przyczyniając się do rozwoju specjalizacji i kooperacji, co podniosło rangę zarządzania [Czerska, Szpitter, 2010]. Sytuacja ta przyczyniła się także do tworzenia stanowisk pracy, które były monotonne, a nawet niebezpieczne dla zdrowia i życia pracowników, co z czasem jasno uwidoczniło rozłam między interesami kierownictwa i robotników. Robotnicy (także kobiety i nieletni) stawali się ofiarami złych warunków pracy, na które składały się między innymi wydłużone godziny pracy, niskie zarobki, brak opieki socjalnej i wystarczającego nacisku na bezpieczeństwo. Szło to w parze ze wzrostem świadomości zaniedbań w tej dziedzinie i powstawaniem idei oraz inicjatyw mających na celu poprawę sytuacji robotników [Nankervis i in., 2011].

Wśród badaczy brytyjskich panuje przekonanie, że początki zarządzania kapitałem ludzkim wiążą się z pojawieniem się w fabrykach stanowiska tzw. **funkcjonariuszy socjalnych** (ang. *welfare officer*). Ich zadaniem były: dbałość o przestrzeganie praw pracowniczych, poprawa warunków pracy, mediowanie konfliktów na linii przełożeni–podwładni, a także edukowanie w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy [Carey, 1999]. Działania funkcjonariuszy socjalnych dotyczyły z początku kobiet i dziewcząt, w szczególności kontrolowania warunków ich zatrudnienia, jednak ich rola stopniowo zwiększała się i obejmowała coraz szerszy zakres spraw. Okazało się, że praca funkcjonariuszy socjalnych może stanowić także wsparcie dla produkcji, kontrolowania absencji i rozpatrywania skarg wnoszonych przez pracowników.

W okresie międzywojennym największy rozwój działów personalnych w Wielkiej Brytanii odnotowały sektory nowe oraz te, które przetrwały kryzys ekonomiczny lat 1920–1930 (np. chemiczny, zbrojeniowy, włókienniczy), a w których zapotrzebowanie na pracowników było największe [Reilly, Williams, 2009]. W przedsiębiorstwach tych zaczęto praktykować zwiększanie świadczeń pracowniczych jako sposobu skutecznego

rekrutowania, motywowania i utrzymania personelu. W latach 20. XX wieku pojawiło się w dużych fabrykach stanowisko kierownika ds. zatrudnienia; do jego zadań należało m.in. rozliczanie nieobecności, rekrutacja, zwolnienia, odpowiadanie na zapytania pracowników.

Jeżeli rozpatruje się okres przed II wojną światową, warto odnotować powstanie w USA nurtu stosunków przemysłowych ze względu na jego powiązania z kształtującym się także w tym okresie nurtem zarządzania personelem. Jak wskazuje Urbaniak [2005], dziedzina ta obejmowała początkowo bardzo szeroki zakres zjawisk i koncentrowała się wokół prawa pracy, współzarządzania z pomocą partnerów zbiorowych (głównie związków zawodowych), bezrobocia i sposobów jego zwalczania dzięki instrumentom polityki państwa oraz zarządzania pracą (personelem). Po II wojnie światowej nastąpił bardzo intensywny okres rozwoju tego nurtu oraz jego zawężenie do kwestii związków zawodowych, relacji pracodawca–pracownik i problematyki rynku pracy [Urbaniak, 2008].

Jednak jak wskazują Lengnick-Hall i in. [2009], idea siły roboczej jako zasobów ludzkich oraz idee strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi były opisywane i dyskutowane w obrębie ekonomii pracy i stosunków przemysłowych od lat 20. XX wieku. Wskazuje się na funkcjonowanie w tym okresie przedsiębiorstw stosujących nastawiony na kapitał ludzki **sojalny kapitalizm**; starały się one rozwijać poczucie wspólnoty interesów między pracownikami i pracodawcami, a także wysokie zaangażowanie w pracę, w zamian oferując świadczenia płacowe powyżej średniej rynkowej oraz atrakcyjne świadczenia socjalne, bezpieczeństwo pracy, uczciwe traktowanie i udział w podejmowaniu decyzji [Kaufman, 2014]. Wśród nich warto wymienić pioniera tego podejścia – Standard Oil – oraz inne firmy, takie jak: AT&T, General Electric, Goodyear, International Harvester oraz Leeds&Northrup. Zdaniem Kaufmana [2003] firmy kapitalistycznego dobrobytu z lat 20. XX wieku można traktować jako odpowiednik dzisiejszych wysoko wydajnych miejsc pracy.

W okresie po II wojnie światowej można już mówić o **zarządzaniu personelem**. Istotną jego inspiracją był nurt *human relations*, zapoczątkowany przez australijskiego badacza Eltona Mayo. Prowadzone przez niego eksperymenty w późnych latach 20. i wczesnych 30. XX wieku, znane jako „eksperymenty Hawthorne”, dowiodły, że wyższą produktywność można osiągnąć dzięki poświęceniu pracownikom większej uwagi, poprawianiu atmosfery pracy, a także zwiększaniu stopnia samodzielności i odpowiedzialności za pracę zespołu. Eksperymenty te wykazały, że produktywność może być powiązana z zadowoleniem z pracy, a nie tylko jej warunkami fizycznymi i wzrostem wynagrodzenia, jak sugerowali badacze skupieni wokół szkoły naukowego zarządzania [Zakrzewska-Bielawska, 2012].

Początkowo zarządzanie personelem rozwijało się w cieniu nurtu stosunków przemysłowych. W okresie tym zarządzanie ludźmi i aktywność kierowników personalnych zostały zdominowane przez kwestie koncentrujące się na relacjach między pracodawcami i pracownikami. Kierownik personalny łączył w sobie dwie poprzednie profesje: funkcjonariusza

sojalnego i kierownika ds. zatrudnienia. Doświadczenia wojny pokazały wyraźnie, że polityka zatrudnienia może istotnie wpływać na wydajność i produktywność, zwłaszcza jeśli dotyczy działań prowadzonych na bardzo dużą skalę. W Wielkiej Brytanii wielu kierowników personalnych miało doświadczenia wojenne; ci sami ludzie pracowali potem w organizacjach publicznych, np. w służbie zdrowia. Dzięki temu byli doskonale przygotowani do pełnienia funkcji kierowniczych w scentralizowany, nakazowy sposób oraz odznaczali się niezwykłą dbałością o organizację pracy i sprawne świadczenie usług [Reilly, Williams, 2009]. Pojawiały się coraz to nowe regulacje prawne dotyczące warunków pracy i praktyk zatrudnienia, w tym m.in. bezpieczeństwa pracy, warunków płacowych, zwolnień itd., co powodowało konieczność stałego aktualizowania wiedzy z tego zakresu. Przyczyniło się to także do wzrostu rangi działów personalnych, które uczestniczyły w procesie legislacyjnym, opiniując projekty oraz wprowadzając je w życie. Negocjacje ze związkami zawodowymi stały się powszechną praktyką [Reilly, Williams, 2009] i zmusiły pracodawców do zwiększenia współudziału w zarządzaniu kierownikami personalnymi. Wpłynęło to także na przewartościowanie ich kompetencji; zaczęto bardziej doceniać ich doświadczenia i umiejętności w zakresie komunikowania, przekonywania, zarządzania konfliktem i prowadzenia pertraktacji.

Jak się dziś zaznacza, zarządzanie personelem było podejściem biurokratyzowanym, nastawionym na kontrolę oraz zakładającym sprzeczne interesy pracowników i pracodawców. Pracowników traktowano jako koszt zmienny, który należy minimalizować, a ich problemy rozwiązywano w ramach administracyjnych, rutynowych procedur. Realizowane praktyki personalne nie miały ze sobą większego powiązania ani odniesienia do celów organizacji [Beer i in., 1984].

Równoległe jednak refleksja naukowa prowadzona przez badaczy z obszaru zarządzania zaczęła zmierzać w kierunku identyfikacji czynników wiążących pracownika z organizacją i skłaniających ich do większego wysiłku. Jak można przypuszczać, wiązało się to z rosnącym przekonaniem o znaczeniu pracowników w osiąganiu wyników przedsiębiorstwa. Chronologicznie najwcześniej pojawiły się opracowania dotyczące zaangażowania w pracę [Allport, 1949; Wickert, 1951; Dubin, 1956]. Pojęcie to doczekało się wielu conceptualizacji, jednak najwcześniejsze z nich dotyczyły powiązania poczucia własnej wartości z osiągnięciami w pracy oraz stopnia identyfikacji jednostki z pracą. Problematykę tę zestawiano z zagadnieniem alienacji pracy, które stawiano na przeciwległym continuum w stosunku do zaangażowania w pracę [Kanungo, 1982].

Dzięki pracom prowadzonym w nurcie *human relations* powzięto przekonanie, że zadowolony pracownik będzie bardziej wydajny i lojalny [Glinka, Kostera, 2012]. Badania wskazywały jednak, że zadowoleni pracownicy wcale nie pracują wydajniej. Zaczęto więc poszukiwać innych bodźców podnoszących ich motywację i lojalność. Lata 60. XX wieku to okres, w którym zaczęły powstawać pierwsze conceptualizacje **przywiązania organizacyjnego** [Becker, 1960; Gouldner, 1960]. Przywiązanie

było początkowo traktowane jako konstrukt jednowymiarowy i zgodnie z popularną w tym okresie perspektywą behawioralną rozumiane jako indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójną sekwencję działań prowadzących do określonego celu, związaną z lojalnością wobec pracodawcy [Becker, 1960]. W kolejnych latach nurt ten dynamicznie się rozwijał, angażując w tę problematykę rosnącą grupę badaczy [Gouldner, 1960; Kanter, 1968].

Warto także podkreślić, że na przełomie lat 50. i 60. ubiegłego stulecia, za sprawą ekonomisty Theodore'a Schultza [1961], powstała teoria kapitału ludzkiego. Jej źródła można szukać w dość odległych czasach, sięgając do prac Adama Smitha z XVIII wieku i badań Williama Petty'ego z XVII wieku. Autorzy ci uważali, że ludzie stanowią bogactwo i kapitał gromadzony na przestrzeni całego swojego życia. Schultz podkreślał, że kapitał ludzki to cechy, które można wypracować za pomocą inwestycji w człowieka, a więc aby edukację traktować jako inwestycję, a jej wynik jako formę kapitału zawartego w człowieku. Zwrócił także uwagę na dynamikę wzrostu tego kapitału, znacznie większą niż kapitału konwencjonalnego, co określił jako charakterystykę współczesnych czasów [Schultz, 1961]. Kontynuatorem myśli Schultza był między innymi Gary Becker, który także bardzo wyraźnie podkreślał znaczenie szkoleń dla poprawy wydajności przedsiębiorstwa. Wskazywał także, iż inwestycje w kapitał ludzki są w krajach wysoko rozwiniętych na znacznie wyższym poziomie niż inwestycje w kapitał rzeczowy, co jest ich motorem rozwoju i wzrostu.

Trudno w jednoznaczny sposób wskazać moment przekształcenia zarządzania personelem w zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze wskazuje się, iż był to raczej powolny, ewolucyjny proces. Według Kaufmana [2006] rozpoczął się on w 1960 roku, jednak przez następne 15 lat pojęcia „zarządzanie personelem” i „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawiały się zamiennie lub równolegle. Dopiero we wczesnych latach 80. ubiegłego wieku ZZL zdobyło nowy, progresywny wizerunek i stało się nośnikiem wyraźnie innych znaczeń niż zarządzanie personelem. Przyczyn zaistniałych przemian upatruje się w intensyfikacji znaczenia zasobów niematerialnych organizacji, zmianach w systemach pracy, polegających na stopniowym odchodzeniu od produkcji masowej na rzecz bardziej elastycznych form organizacji pracy, oraz w stopniowej rezygnacji z oddziaływania na pracowników metodami przymusu i kontroli na rzecz ich zachęcania i angażowania.

Powstanie ZZL ściśle się wiąże z dwiema koncepcjami opracowanymi w dwóch szkołach biznesowych: Michigan Business School i Harvard Business School. Prace badaczy z Uniwersytetu Michigan (**model Michigan**) skoncentrowały się na celach strategicznych organizacji i postulacie zgodności (najlepszego dopasowania) działań ZZL, struktury organizacji oraz strategii [Devanna i in., 1982; Fombrun i in., 1984]. Centralne miejsce w tym modelu zajmuje **strategia biznesowa**; zdaniem jego twórców strategia ZZL powinna być do niej ściśle dopasowana. Zasoby ludzkie należy traktować tak jak inne zasoby organizacyjne, tzn. trzeba



je pozyskiwać tak tanio, jak to możliwe, używać oszczędnie, rozwijać i w pełni wykorzystywać dzięki czterem procesom cyklu zasobów ludzkich: (1) selekcji, (2) ocenie wydajności, (3) wynagradzaniu za wyniki oraz (4) rozwojowi najwartościowszych jednostek [Fombrun i in., 1984; Evans, Lorange, 1989]. Istotnym osiągnięciem tego podejścia jest zwrócenie uwagi na strategiczne znaczenie ZZL i konieczność powiązania strategii ZZL ze strategią ogólną. Trudno jednak nie zauważyć, że w modelu tym strategia personalna – będąc podporządkowana ogólnej strategii organizacji – odgrywa jedynie rolę reaktywną. Ponadto model ten nie uwzględnia innych ważnych współcześnie kwestii ZZL, takich jak godzenie życia zawodowego z prywatnym czy zaspokajanie zróżnicowanych potrzeb pracowników.

Znacznie szerszą perspektywę ZZL proponuje **model harwardzki**. Podkreśla on zorientowanie zarówno na indywidualny dobrobyt, jak i na efektywność organizacji, a także na społeczną odpowiedzialność i zaspokajanie potrzeb interesariuszy oraz długofalowe skutki społeczne generowane przez organizację. W ujęciu jego autorów pracownicy także są traktowani jako zasoby, ale zasoby szczególnego rodzaju. Dostrzeżenie w nich potencjalnego składnika aktywów firmy, a nie tylko źródła kosztów, pociągnęło za sobą przekonanie o wyjątkowości tego zasobu i konieczności traktowania go w wyjątkowy sposób [Beer i in., 1984]. Pracownicy to zatem znaczący udziałowcy w organizacji, którzy mają własne potrzeby i obawy, podobnie jak inne grupy interesariuszy, takie jak akcjonariusze czy klienci [Price, 2007]. Model ten wyodrębnia cztery ważne praktyki ZZL:

- **decyzje personalne związane z zatrudnieniem** – rekrutację, selekcję, adaptację, ocenę, promocję, zwolnienia,
- **system wynagradzania** – gratyfikacje finansowe i pozafinansowe zorientowane na motywowanie pracowników,
- **organizację pracy** – projektowanie pracy, dopasowanie jednostki do pracy,
- **partycypację pracowników** – delegowanie uprawnień, włączanie w proces podejmowania decyzji, wzbudzanie odpowiedzialności za sprawy organizacji.

W modelu tym zakłada się, iż decyzje w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi (wraz z czynnikami sytuacyjnymi) powodują skutki krótkofalowe (bezpośrednie): efektywność i zaangażowanie pracowników, oraz długofalowe (pośrednie): efektywność organizacji i dobrobyt społeczny. Przyjmuje się tu dwukierunkowość zależności między strategią a zarządzaniem zasobami ludzkimi i podkreśla ich wzajemny wpływ. Model ten promuje wspólne cele, korzyści i odpowiedzialność, a także wzajemny szacunek, świadomy wybór i udział pracowników prowadzący do zaangażowania niosącego korzyści i organizacji, i zatrudnionym [Armstrong, 2000]. Wydaje się, iż powstanie modelu harwardzkiego zagwarantowało problematyce zaangażowania pracowników bardzo istotną pozycję w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi.

Modele Michigan i harwardzki zainspirowały badaczy do refleksji nad naturą i składnikami ZZL, czego konsekwencją jest duże zróżnicowanie powstających w późniejszym okresie teoretycznych modeli ZZL. Warto w tym miejscu krótko scharakteryzować niektóre z nich. Bezpośrednim nawiązaniem do modeli harwardzkiego i Michigan było rozróżnienie na miękką i twardą wersję ZZL [Storey, 1998]. **Twarde ZZL** nawiązuje bezpośrednio do szkoły Michigan, prezentując podejście kalkulacyjne, racjonalne i ekonomiczne, zorientowane na skuteczne wykorzystanie pracowników (traktowanych na równi z innymi zasobami) oraz skoncentrowanie na ilościowych miernikach kosztów pracy, a także dopasowaniu ilościowym i jakościowym pracowników do potrzeb organizacji [Fombrun i in., 1984; Edgar, Geare, 2005]. Z kolei **miękkie ZZL**, zakorzenione w koncepcjach relacji międzyludzkich, podkreśla znaczenie komunikacji, motywacji i przywództwa, także kapitału intelektualnego, który traktuje jako ważny czynnik generowania wyników organizacji. Promuje uwalnianie potencjału i zaangażowania pracowników w procesie zarówno określania, jak i osiągania strategicznych celów organizacji. Realizacja funkcji personalnej polega w tym ujęciu na łączeniu potrzeb wszystkich interesariuszy z działaniami w zakresie ZZL i strategią organizacji.

Praktyka wskazuje, że oba te podejścia nie tylko się nie wykluczają, lecz wręcz uzupełniają; obecnie w większości organizacji stosuje się elementy zarówno miękkiego, jak i twardego podejścia [Armstrong, Taylor, 2016, s. 35]. Mimo to wielu autorów podkreślało, iż teoria ZZL jest ze swej natury miękka, natomiast rzeczywistość jest najczęściej twarda, co przejawia się w tym, że interesy organizacji są na ogół ważniejsze niż interesy jednostki [Poole, Mansfield, 1994; Legge, 1995; Guest, 1997].

Intensywne rozważania dotyczące istoty i składników ZZL przyniosły rozwój wielu modeli kładących nacisk na różnorodne aspekty ZZL: konfigurację elementów ZZL [Schuler, 1992], kontekst środowiskowy i potrzeby interesariuszy [Martin-Alcazar i in., 2005] czy wymiar społeczny w tzw. modelu europejskim [Mabey i in., 1998].

**Zarządzanie zasobami ludzkimi** definiuje się jako: ogół działań związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji [Boxall, Purcell, 2008]; zintegrowane, spójne podejście do zatrudnienia, rozwoju i dobrobytu ludzi pracujących w organizacji [Armstrong, Taylor, 2016]; kierownicze wykorzystanie wysiłku, wiedzy, możliwości i zaangażowanych zachowań pracowników [Watson, 2002]; indywidualne (w przeciwieństwie do kolektywnego) podejście do zarządzania ludźmi, oparte na metodach, które mają na uwadze zaangażowanie pracowników w cele organizacyjne [McGunnigle, Jameson, 2000]. Mimo wielości podejść i zróżnicowania definicji obecnych w literaturze, większość z nich podkreśla kluczową rolę zasobów ludzkich w kreowaniu konkurencyjności organizacji ze szczególnym uwzględnieniem ich zaangażowania i wiedzy, podkreślanie wspólnych celów interesariuszy oraz akcentowanie powiązań i spójności w zakresie praktyk ZZL. Warto zauważyć, że niniejsze podejście stanowiło istotną podstawę do ewolucji w kierunku strategicznego ZZL [Janowska, 2010].

W tym okresie zaczęły także powstawać pierwsze wielowymiarowe konceptualizacje przywiązania organizacyjnego [Reichers, 1985; O'Reilly, Chatman, 1986; Meyer, Allen, 1991]. Coraz powszechniejsze przekonanie, iż kapitał ludzki przyczynia się do budowania konkurencyjności organizacji, zaczęło z wolna przenikać do praktyki gospodarczej: organizacje zaczęły poszukiwać i zatrudniać najwartościowszych pracowników. Od tego czasu badania dotyczące przywiązania organizacyjnego – zarówno jego determinant, jak i wpływu na wyniki jednostek i zespołów – stały się bardzo popularne. Zaczęto traktować przywiązanie jako czynnik przyczyniający się do generowania wyników przedsiębiorstwa, co się wiązało z konstatacją, że przywiązanie wpływa pozytywnie na wydajność pracy, organizacyjne zachowania obywatelskie (OCB)<sup>2</sup>, obniża fluktuację oraz zachowania kontrproduktywne [Meyer, 2016]. Wzmoczone zainteresowanie badaczy problematyką zaangażowania spowodowało pojawienie się kolejnych odnośników przywiązania zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym, do których można zaliczyć przełożonego, zespół oraz związki branżowe. W tym okresie zaczęła się także kształtować koncepcja zaangażowania profesjonalnego [Blau, 1989; Meyer i in., 1993].

Identyfikując czynniki odróżniające tradycyjne podejście ZZL od podejścia strategicznego, warto wskazać na zintegrowanie polityki, programów i praktyk ZZL ze strategią ogólną i strategiami funkcjonalnymi. Celem tej integracji jest najczęściej poprawa uzyskiwanych wyników oraz stopnia osiągnięcia celów strategicznych, jak i kształtowanie kultury organizacyjnej zachęcającej do zaangażowania i tworzenia innowacji, a w efekcie zapewniającej stałą przewagę konkurencyjną (zob. podrozdz. 1.2).

Warto podkreślić, że problematyka zaangażowania doskonale wpisuje się w istotę **strategicznego ZZL**, gdyż wysoki poziom zaangażowania pracowników przyczynia się do generowania przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnych wyników. Zauważono, że wiedza, umiejętności i postawy pracowników tworzą wartość dla organizacji, co sprawiło, że zaczęto je traktować jako **kapitał**, czyli aktywa zapewniające przewagę konkurencyjną. Wiązało się to także z faktycznym rozkwitem teorii kapitału ludzkiego, która nastąpiła dopiero w latach 90. XX wieku. Teoria ta wskazuje, jaki jest wpływ ludzi na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. W naukach o zarządzaniu podkreśla się, że kapitał ludzki jest pomostem łączącym praktyki ZKL z efektywnością przedsiębiorstwa [Armstrong, Taylor, 2016]. W ujęciu tym podkreśla się konieczność pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, co ma jasno unaocznic wpływ kapitału ludzkiego na generowanie wyników. Autorzy zwracają uwagę, że kapitał ludzki, który stanowi wartość niematerialną, jest jedynie używany pracodawcom [Juchnowicz (red.), 2014]. Kapitał ludzki, jako ucieleśniony

---

<sup>2</sup> Zachowania obywatelskie definiowane jako indywidualne, podejmowane dobrowolnie, niebędące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, a które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej (ang. *Organizational Citizenship Behaviour* lub *Extra role behaviour*) [Organ i in., 2006; Podsakoff i in., 2009; Turek, 2012].



w człowieku, nie stanowi odrębnego bytu, jak np. kapitał rzeczowy [Schultz, 1981], który może być przedmiotem obrotu na rynku i zmieniać właściciela [Kunasz, 2004]. W okresie tym duże znaczenie zaczęto przypisywać więc postawom i zachowaniom, które gwarantują pełne wykorzystanie kapitału jednostki, czyli **zaangażowaniu**. To, ile wysiłku pracownik włoży w swoją pracę, czy będzie dążył do jej usprawniania i poprawiania własnych wyników, zależy od jego wyboru. Wybór ten pozostaje w relacji do poziomu jego zaangażowania, a ten z kolei jest m.in. efektem działań podejmowanych przez organizację.

Ostatni wskazany etap rozwoju ZKL to **strategiczne międzynarodowe zarządzanie kapitałem ludzkim**, które wyłoniło się ponad 20 lat temu w związku z rozwojem międzynarodowej działalności różnego typu organizacji, nie tylko tych, które są tradycyjnie kwalifikowane jako organizacje wielonarodowe, ale i tych, które obecnie funkcjonują w Internecie. Obejmuje ono zarządzanie pracownikami z wykorzystaniem praktyk wypracowanych w ramach strategicznego ZKL [Nankervis i in., 2011].

Opisane wyżej etapy rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim wraz z krótką ich charakterystyką przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Etapy rozwoju ZKL

Lp.	Etap rozwoju	Charakterystyka
1.	1900–1945: Administrowanie i nastawienie na poprawę warunków zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Początkowo działania koncentrowały się na opiece społecznej i ochronie podstawowych interesów pracowniczych.</li> <li>• Zbiurokratyzowane podejście.</li> <li>• Wysoka produktywność jako priorytet.</li> <li>• Koncentracja na zatrudnianiu, wynagradzaniu i zwalnianiu.</li> <li>• Prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracji czasu pracy, absencji.</li> </ul>
2.	1945–1960: Ukształtowanie zarządzania personelem i nurt stosunków przemysłowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Początki zarządzania personelem jako profesji.</li> <li>• Duże znaczenie służb personalnych w kształtowaniu relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami i w negocjacjach ze związkami zawodowymi.</li> <li>• Przekonanie o rozbieżności interesów pracodawców i pracowników.</li> <li>• Służenie wsparciem, radą członkom zarządu i kierownikom liniowym, zwłaszcza w przypadku sytuacji konfliktowych.</li> <li>• Nastawienie na sprawne świadczenie usług administracyjnych, według ściśle określonych procedur.</li> <li>• Podejmowanie działań raczej krótkoterminowych i wynikających z bieżących potrzeb.</li> <li>• Dotychczasowe działania w obszarze personalnym zostały wzbogacone o elementy rozwoju pracowników.</li> </ul>

Lp.	Etap rozwoju	Charakterystyka
3.	1960–1980: Zarządzanie personelem – okres przejściowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania w poszczególnych obszarach nadal fragmentaryczne i nie w pełni skoordynowane.</li> <li>• Pojawiają się bardziej systematyczne programy personalne (np. szkoleniowe), bardziej złożone techniki selekcji i rekrutacji, zarządzanie płacami i systemy wynagrodzeń.</li> <li>• Rośnie rola kierowników personalnych w prowadzeniu negocjacji ze związkami zawodowymi.</li> <li>• Kierownicy personalni zaczynają występować w roli arbitrów w relacjach pracodawca–pracownik.</li> </ul>
4.	1980–1990: Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejście długofalowe, proaktywne, zintegrowane.</li> <li>• Oparte na unitarystycznym przekonaniu o wspólnocie interesów łączącej pracowników i pracodawców.</li> <li>• Zorientowane na budowanie zaangażowania i przywiązania do organizacji.</li> <li>• Szczegółowa kontrola zostaje zastąpiona samokontrolą i poczuciem odpowiedzialności pracowników.</li> <li>• Ludzie zaczęli być traktowani jak aktywa firmy, co wiązało się z przekonaniem o konieczności wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich w celu kreowania wartości dla organizacji.</li> <li>• Praktyki personalne miały służyć kierownikom liniowym, im też także przypisywano większą odpowiedzialność za dopasowanie strategii ogólnej do polityki ZKL.</li> </ul>
5.	1990– Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi/ zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastawienie na integrację i dopasowanie strategii biznesowej do strategii ZKL.</li> <li>• Praktyki ZKL są traktowane jak wiązka spójnych praktyk, a nie jako pojedyncze praktyki zorientowane na osiągnięcie różnych celów.</li> <li>• Praktyki ZKL zorientowane są na kreowanie zachowań i postaw pracowników, np. zaangażowanie w pracę, przywiązanie organizacyjne, postawy innowacyjne i generowanie ponadprzeciętnych wyników organizacji.</li> <li>• Przekonanie o istotnej roli kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności.</li> <li>• Dbłość o wysoką jakość środowiska pracy, opartego na szacunku dla pracowników, sprawiedliwości, akceptowaniu różnorodności i wysokich standardach etycznych.</li> <li>• Nastawienie na zatrudnianie utalentowanych pracowników i rozwijanie ich kompetencji.</li> <li>• Koncentracja na zarządzaniu wiedzą i wyodrębnienie grupy „pracowników wiedzy”.</li> <li>• Budowanie inteligentnej i elastycznej organizacji.</li> </ul>

Lp.	Etap rozwoju	Charakterystyka
6.	1995: Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpatrywanie wpływu kontekstu kulturowego na zarządzanie kapitałem ludzkim.</li> <li>• Porównywanie strategii i praktyk personalnych stosowanych w różnych krajach i regionach.</li> <li>• Koncentracja na problemach charakterystycznych dla międzynarodowego kontekstu biznesu, np. zatrudniania expatriantów, wielowładztwa, dysonansu kulturowego, pracy w środowisku wirtualnym itp.</li> <li>• Złożoność i zróżnicowanie zadań w obszarze ZKL: pozyskiwanie expatriantów, przygotowanie do pracy w odmiennych warunkach kulturowych, relokacja, adaptacja, wynagradzanie, utrzymanie zaangażowania, radzenie sobie ze stresem, zmęczeniem, kwestiami bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.</li> <li>• Wpływ pracodawcy na życie prywatne pracowników, którzy najczęściej przeprowadzają się wraz z rodzinami.</li> </ul>

Źródło: [Kaufman, 2006; Nankervis i in., 2007; Zajac, 2011].

\*

W podrozdziale przedstawiono najważniejsze koncepcje i nurty składające się na powstanie i rozwój ZKL w okresie ostatnich 120 lat. To właśnie w tym czasie nastąpiło stopniowe wyodrębnianie się tej subdyscypliny z zarządzania ogólnego. Z dokonanego przeglądu wynika, że problematyka zaangażowania pracowników, mimo że była podejmowana, a nawet praktykowana już od początku XX stulecia, zakorzeniła się w naukach o zarządzaniu dopiero wraz z powstaniem ZZL. W kolejnych latach, w związku ze wzrostem znaczenia zasobów ludzkich, zaczęła nabierać coraz większego znaczenia.

## 1.2. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

Kaufman [2001, s. 356] wskazuje, że rosnące zainteresowanie zarządzaniem strategicznym w latach 80. XX wieku wywarło znaczący wpływ na rozwój ZZL ze względu na to, iż wyraźnie podkreślało znaczenie traktowania pracowników nie jako niezróżnicowanych i biernych jednostek produkcji, lecz jako zasobu, którego wysiłek i zaangażowanie są podatne na oddziaływanie organizacyjne.

Podstaw do rozwoju strategicznego ZZL dostarczyła **teoria zasobowa** [Beer i in., 1984; Amit, Schoemaker, 1993; Barney, 1995; Boxall, 1996; Lepak, Snell, 2002]. Przekonanie o istotnej roli zasobów wewnętrznych firmy

jako czynników konkurowania uzasadniało twierdzenie, że ludzie mają strategiczne znaczenie dla sukcesu firmy. Spełniają bowiem cechy zasobów strategicznych, które powinny być rzadkie, wartościowe, trudne do imitacji i niemające substytutów. Ponadto mogą być wykorzystywane w różny sposób, nie deprecjonują się w miarę ich wykorzystywania, przeciwnie: raczej podnoszą swą wartość, a ich wypracowanie i osiągnięcie właściwej konfiguracji wymaga czasu. Jak wskazuje Strużyna [2005], zasoby ludzkie są jednocześnie sztywne i elastyczne, czyli jednocześnie trudne i łatwe do zmian, ale potrzebują bardziej subtelnych mechanizmów oddziaływania. Oznacza to, że zasoby ludzkie i zarządzanie nimi łączą się w procesie strategicznego zarządzania organizacją.

**Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi** to zdaniem Armstronga i Taylora [2016] system myślenia oparty na koncepcjach teoretycznych, który dostarcza podstaw do podejmowania wyborów strategicznych, ustanawiania priorytetów i formułowania wytycznych dla opracowania ogólnych lub szczegółowych strategii ZZL. Definiowane jest także jako „formułowanie i realizowanie polityki i praktyk organizacyjnych, które wspierają rozwój kompetencji i zachowań, niezbędnych do osiągnięcia ustalonych celów” [Dessler, 2009, s. 80]. Podobnie strategiczne ZZL definiują Wright i McMahan [1992, s. 298], wskazując, że jest to „wzór planowanych działań związanych z wdrażaniem zasobów ludzkich, które mają umożliwić organizacji osiągnięcie celów”. Koncentruje się wokół tych aktywności, które wpływają na zachowania jednostek mających na celu formułowanie i osiągnięcie strategicznych celów biznesowych [Schuler i in., 2011]. Wielu autorów zauważa, że ZZL powinno być strategiczne ze swej natury, ze względu na zmiany zachodzące we współczesnym świecie [Purcell, 1995], oraz – co się z tym wiąże – powinno umożliwiać wprowadzanie permanentnych zmian w organizacjach [Bechet, Walker, 1993]. Evans [1986] zidentyfikował wyniki, do których w idealnych warunkach prowadzi strategiczne ZZL: sprawiedliwość, relacje międzyludzkie, integracja między działami, uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników, wprowadzanie innowacji i elastyczność w perspektywie relacji zewnętrznych.

Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zakłada [Schuler, Jackson, 1987; Armstrong, Taylor, 2016]:

- traktowanie ludzi jako istotnych aktywów, wobec których organizacja ponosi określone inwestycje,
- przekonanie, że wyniki pracy zatrudnionych wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- dopasowanie strategiczne, czyli pełną integrację strategicznego ZZL ze strategią organizacji,
- czynny udział menedżerów liniowych w stosowaniu praktyk personalnych oraz akceptację istniejących praktyk przez pracowników,
- przekonanie, że menedżerowie powinni doskonalić kompetencje w zakresie wzbudzania u pracowników zaangażowania i przywiązania do organizacji, co oznacza zapobieganie sytuacji, że związek pracowników z organizacją ma jedynie charakter ekonomiczny lub prawny.