

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 79-90

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 79-90



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Kapitał ludzki we współczesnej organizacji

Human capital in contemporary organization

Julia Nowicka

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Wojskowy

Marek Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych

Abstrakt. W prezentowanym opracowaniu opisano zasady prowadzenia polityki personalnej (kadrowej), za którą uznano całokształt form i metod pracy przełożonego z podwładnym, z wykorzystaniem rozmaitych sił i środków. W takim ujęciu nieodzowne było zdefiniowanie pojęcia efektywnej pracy, którą można określić jako aktywność ludzką zmierzającą do realizacji podstawowych zadań i celów zakładu pracy. Treść artykułu zawiera teoretyczne i praktyczne odniesienia do tematyki budowania lojalnej, ustabilizowanej załogi, i dzięki temu efektywnej, przynoszącej zyski organizacji. Wskazane zostały elementy tworzące kapitał ludzki, ujmowany jako zbiorowa kompetencja firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań za pomocą wiedzy pracowników. Podkreślono cechę zasobów ludzkich, którą jest ich odnawialność, związana z uczeniem się i doskonaleniem, co może być traktowane jako społeczna rezerwa organizacji. Autorzy zaznaczają jednocześnie różnicę jakościową pojęć „zasoby ludzkie” i „kapitał ludzki”, odnosząc się do pojawiających się różnorodnych typów zarządzania, np. za pomocą wiedzy, kompetencji, zasobów ludzkich, talentów itp. W tekście wskazano najbardziej popularne modele procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rekrutacji.
Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, kapitał, organizacja, zarządzanie, rekrutacja.

Abstract. The presented study describes the principles of personnel policy (HR), for which the overall forms and methods of work of the superior with the subordinate were recognized, using a variety of forces and resources. In this approach, it was indispensable to define the concept of effective work, which can be defined as the human activity aiming at the realization of the basic tasks and goals of the workplace. The content of the article contains theoretical and practical references to the topic of building a loyal, stabilized crew, and thus an effective, profitable organization. Elements creating human capital were indicated, recognized as a collective competence of the company to extract the best solutions by means of employees' knowledge. It emphasizes the feature of human resources, which is their renewal, related to learning and improvement, which can be treated as a social reserve of the organization. At the same time,

the authors point out the qualitative difference between human resources and human capital, referring to the diversity of emerging types of management, eg. knowledge, competences, human resources, talents, etc. The text indicates the most popular models of human resource management and recruitment.

Keywords: human resources, capital, organization, management, recruitment.

Wstęp

Czynnik ludzki tworzą konkretne jednostki i grupy ludzkie wypełniające struktury organizacyjne oraz realizujące w organizacjach zarówno obowiązki i zadania wynikające z pełnionych przez siebie ról, jak i swoje własne cele i dążenia. Do opisanie czynnika ludzkiego najczęściej są używane określenia, które służą wyróżnieniu znaczenia ludzi do realizacji celów organizacyjnych i uznania ich za podstawowy składnik ekonomicznej wartości organizacji. W tym znaczeniu mówi się o zasobach ludzkich (Kozłowski, Jemielniak, 2011, s. 78).

Funkcjonowanie ludzi w organizacji odbywa się zgodnie z prowadzoną polityką personalną. W jej skład wchodzi elementy budujące zaangażowanie zespołu ludzkiego w wykonywaną działalność. Polityka personalna będzie zatem dotyczyła szczegółów współpracy przełożonego i podwładnego, w określeniu środków, za pomocą których buduje się relacje kadrowe. Istotą polityki personalnej jest realizacja podstawowych zadań i celów zakładu pracy (Auleytner, 1981, s. 49). Proces ten odbywa się w długoterminowej perspektywie zaplanowanych czynności, zapewniających zrozumienie przez załogę celów organizacji i aktywne wypełnianie założeń wyższej kadry zarządzającej, właścicieli, samych pracowników i odbiorców zewnętrznych. Od ustalonej polityki kadrowej zależy model stosowanych sposobów kierowania ludźmi, scalanie pracowników z misją, wizją i strategią firmy, co oddziałuje na lojalność załogi, jakość wykonywanej pracy, wreszcie politykę zatrudnienia w firmie.

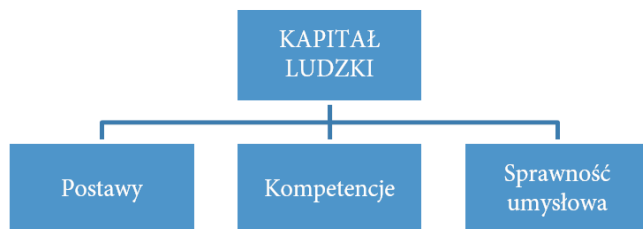
1. Znaczenie kapitału ludzkiego

Znawcy przedmiotu utożsamiają kapitał ludzki z zasobem wiedzy, umiejętnościami, zdrowiem i energią witalną, zawarty w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, adaptacji i zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań (Ciekankowski, 2012a, s. 108). Czynnikiem stanowiącym wartość dla firmy jest niewątpliwie tworzona w jej obrębie kultura organizacyjna, która wypływa z misji, strategii i celów organizacji. Cechy kapitału ludzkiego przyjmują (Listwan, 2005, s. 67):

- jakościowy charakter zagadnienia;
- obraz, za pomocą którego trudno przeprowadzić ewidencję i pomiar;
- postać ukształtowaną procesowo, siłami własnymi jednostki i organizacji;
- charakter, który nie może być przedmiotem obrotu towarowego;

- osobliwy charakter niemogący zmieniać właściciela;
- rys unikalny, trudny do naśladowania przez konkurencję.

W literaturze przedmiotu można spotkać wielość interpretacji znaczenia kapitału ludzkiego dla organizacji, dzięki czemu stworzono różne koncepcje schematycznego przedstawienia omawianego zagadnienia. W jednej z koncepcji Johan Roos, Göran Roos i Nicola C. Dragonetti podjęli próbę określenia kapitału ludzkiego za pomocą kompetencji, postawy i sprawności umysłowej, co zostało przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Struktura kapitału ludzkiego według J. Roosa, G. Roosa i N.C. Dragonetti

Źródło: opracowanie na podstawie (Roos, Roos, Dragonetti, 1997, s. 93)

Według wskazanych autorów postawy budowane są na określonym poziomie motywacji, prezentowanych poglądów i zachowań pracowników danej firmy. Wartość kompetencji jest wypadkową posiadanej wiedzy i umiejętności załogi, a tzw. sprawność umysłowa może być określana przez umiejętność logicznie wyciąganych wniosków, które wpływają na kreatywność pracy. Coraz częściej zauważa się traktowanie kapitału ludzkiego jako główny zasób organizacji, co przekłada się na zwiększone formy inwestowania w wiedzę i umiejętności zespołu pracowniczego.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest o tyle istotny dla organizacji, o ile doprowadza do pozyskiwania nowej wiedzy i umiejętności przez zatrudnionych, umożliwia wzrost profesjonalizacji i daje szansę na rozwój zachowań twórczych. To właśnie te elementy, według niektórych badaczy (Ciekankowski, 2014, s. 140-142), dają możliwość identyfikacji zagrożeń ze środowiska wewnętrznego organizacji i jej otoczenia zewnętrznego, warunkując przetrwanie i rozwój danej instytucji.

Zasoby ludzkie stanowią społeczną rezerwę organizacji, zapas ludzkiej energii oraz wiedzy, umiejętności i nawyków, które można skierować na realizację misji i celów organizacji, ale które mogą także samoistnie oddziaływać w najróżniejszy, często niekontrolowany sposób na organizację i jej otoczenie (Kozłowski, 2011, s. 78).

Cechą o ogromnym znaczeniu w kontekście ekonomicznym jest tzw. odnawialność zasobów ludzkich, co nie zawsze cechuje naturalne czy rzeczowe dobra organizacji. Niewątpliwą wartością człowieka jest jego zdolność do pozyskiwania nowej wiedzy i pogłębiania obecnej. Właściwie stymulowany pracownik daje szansę na aktywne uczenie się przez cały okres swojej aktywności zawodowej. Wskazana

cecha nie jest typowa dla pozostałych zasobów, które w dłuższej perspektywie czasowej tracą wartość użytkową, po prostu niszczą się lub wyczerpują. Zasoby ludzkie obejmują aktywność, umiejętności i wiedzę zatrudnionych ludzi, określa się je jako zasób pracy lub siłę roboczą (Michalak, 2007, s. 67).

2. Analiza czynnika ludzkiego w organizacji?

Podejście do człowieka w organizacji jest uwarunkowane podstawowym założeniem traktowania go albo jako zasób, albo jako kapitał. Różnica jest znacząca, zasób ma bowiem wartość statyczną. Jest pewnym posiadanym dobrem, mogącym być wykorzystanym w procesie produkcji. O wykorzystaniu zasobu może świadczyć jakość i ilość (liczba) tego zasobu. Na bazie wskazanego podejścia można założyć, że firma ponosi pewien koszt inwestowania w zasoby kadrowe, oczekując, że lepsza jakość zasobów podniesie wyniki firmy.

Nie sam efekt, lecz potencjał ludzi, ich talent i możliwości jego rozwijania w ramach działań organizacyjnych są podejściem podmiotowego traktowania człowieka jako kapitał organizacji. Kapitał jest wartością zmienną w czasie, jego cechą jest dynamika i możliwość inwestowania z nadzieją na ogromne zwroty. Kapitał niepoddany dynamice rozwoju staje się statycznym zasobem. Efektem traktowania ludzi jako kapitału organizacji jest ich ocenianie przez pryzmat osiągniętych faktycznych wyników, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów (Jamka, 2011, s. 49).

Przekształcenia w sferze gospodarczej i społecznej ostatnich lat wskazują na dominującą przewagę konkurencyjności, co mogłoby sprzyjać traktowaniu ludzi jako zasoby organizacji. Jednak zauważalna fala progresywnych zmian zarządzania strategicznego pobudziła kapitałowe ujęcie ludzi w organizacji. Wpływ na to miała maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa jako najważniejszego celu działalności gospodarczej. To właśnie kreatywność w podejściu do tworzenia wartości organizacji stała się dominująca we współczesnej rzeczywistości rynkowej. Rozwój zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, zwłaszcza w dobie umiędzynarodowienia życia gospodarczego, stał się równie ważny co bilans finansowy. Rozwój technologii niejednokrotnie uwalnia firmy od nakładów finansowych na lokalizację, zatem często to właśnie pracownik (np. zdalnie realizujący zadania) staje się kapitałem.

Omawiane koncepcje implikują różne sposoby realizowania polityki personalnej organizacji. Jeśli odnieść się na przykład do zarządzania kompetencjami, to można stwierdzić, że są one powiązane z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi (podobne wyznaczniki i realizacja) i odmienne od pojęcia kierowania kapitałem ludzkim. Istotą kierowania rozwojem kapitału jest znajdowanie jego mocnych stron, koncentrowanie się na potencjale kadr, zarządzanie kompetencjami zaś zakłada konieczność identyfikacji słabych stron w celu ich wyeliminowania.

Wydaje się, że coraz częściej stosowane techniki praktyk personalnych w organizacjach opierają się na tendencji przejścia zarządzania zasobowego w kapitałowe (Jamka, 2011, s. 49).

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz jego modele

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to jest „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji” (Armstrong, 2007, s. 141).

Koncepcja traktowania pracowników jako zasoby ludzkie zakłada postrzeganie ich jako konkretne aktywa, stanowiące jednocześnie o konkurencyjności organizacji. W takim ujęciu łączy się kwestie zatrudnionego personelu z wymiernym opisem biznesowym. Znaczenie w niniejszym rozumieniu zasobów przypisuje się każdemu szczeblowi zarządzania, o ile jest on pomocny w kształtowaniu kultury organizacyjnej instytucji, wpływa na motywację zatrudnionych do pracy i pomaga w doskonaleniu procesów, gdy ludzie pełnią rolę narzędzi służących do realizacji zamierzonych rezultatów.

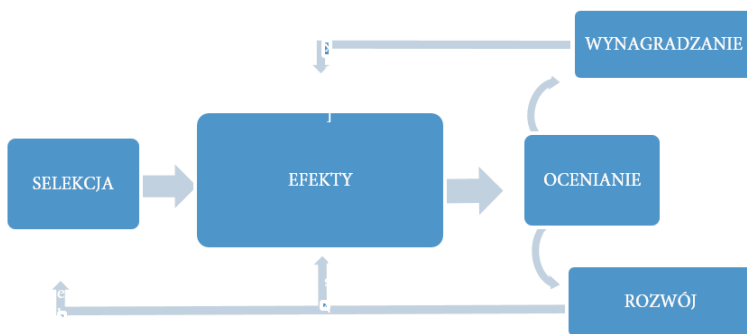
Do najbardziej znanych modeli zarządzania zasobami ludzkimi należą:

- model Michigan;
- model Harwardzki;
- model Schulera.

Model Michigan zakłada, iż organizacja pozostaje pod wpływem sił ekonomicznych, politycznych i kulturowych. Misja i strategia przedsiębiorstwa wyznaczają jego strukturę organizacyjną i stosowane rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W tym przypadku struktura podąża za strategią (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, s. 99). Jednym z podstawowych założeń prezentowanego modelu jest połączenie struktury organizacji z zarządzaniem personelem. Proces zarządzania personelem odbywa się w postaci cyklu określonych elementów, do których należą: selekcja, ocena, wynagradzanie i szeroko rozumiany rozwój zatrudnionych osób. Właściwe modelowanie wskazanych elementów jest narzędziem pionu kierowniczego do skoordynowanego ukierunkowywania zasobów ludzkich organizacji zmierzającego do realizowania przyjętej strategii firmy. Istotę omawianej koncepcji przedstawiono na rys. 2.

W literaturze przedmiotu występuje model zarządzania zasobami ludzkimi, który określan jest mianem harwardzkiego. Kwintesencją tego ujęcia jest narzucanie interpretacyjnej siatki partycypacji pracowników, ich przepływu, systemu warunkującego docenienie pracy oraz odniesienie do całego systemu pracy. Na obszary te mają wpływ interesariusze (akcjonariusze, kierownictwo, pozostali pracownicy, samorząd i rząd), a także czynniki sytuacyjne, do których oprócz rodzajów zasobów pracy, filozofii zarządzania, rynku pracy, techniki i technologii, prawa oraz społecznych

wartości zaliczono również strategię przedsiębiorstwa. Podjęte działania prowadzą do pewnych skutków dotyczących zasobów ludzkich, np. zaangażowania pracowników, określonej produktywności, które kształtują długookresowe skutki w postaci indywidualnego dobrobytu oraz efektywność organizacji. Z kolei długookresowe skutki wpływają na interesariuszy, strategię przedsiębiorstwa oraz pozostałe czynniki sytuacyjne. Jak twierdzi Błażej Balewski w wykładzie *Zarządzanie kadrami*, model harwardzki stanowi mapę zależności przyczynowo-skutkowych między determinantami i konsekwencjami zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 2. Cykl zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan

Źródło: opracowanie na podstawie (Pocztowski, 2007, s. 124)

Kolejny model zarządzania zasobami ludzkimi, który został wnikliwie omówiony w literaturze przedmiotu, to model oparty na wpływie na strategię organizacji otoczenia organizacji zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Chodzi o tzw. model Schulera, który zakłada konieczność określenia czynników warunkujących zarządzanie zasobami ludzkimi w danej firmie. Tymi czynnikami są (Drozdowski, 2012, s. 53):

- **filozofia zasobów ludzkich** – odnosi się do traktowania i kierowania członkami organizacji;
- **polityka zasobów ludzkich** – obejmuje konkretne elementy nadające wartość organizacyjną pracownika;
- **program zarządzania zasobami ludzkimi** – odnosi się do wytypowania punktów kluczowych strategii zasobów ludzkich w danej organizacji;
- **praktyka zarządzania zasobami ludzkimi** – wskazuje role opisujące konkretne stanowiska;
- **proces zarządzania zasobami ludzkimi** – całościowe metody realizacji określonych funkcji i ról organizacyjnych.

4. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są spójne z funkcjami zarządzania odnoszającymi się także do innych niż osobowe zasobów organizacji. Jeśli traktować człowieka jako element firmy budujący jej kapitał, to wskazane podejście wydaje się spójnym wariantem działań. Zatem za istotne w zarządzaniu osobowym składem organizacji można uznać:

- planowanie zatrudnienia;
- organizację kadr;
- motywowanie pracowników do wydajnej i wysokiej jakości pracy;
- kontrolowanie działań zatrudnionych.

Żeby właściwie określić warunki działania organizacji, potrzebne jest wskazanie spełnienia podstawowych warunków wyjściowych. Dotyczą one wielkości potrzebnego personelu, umiejętności i kompetencji osób na określonych stanowiskach. Niezbędne jest odniesienie się do sposobu rekrutacji i metod selekcji. Wreszcie warto wskazać potencjalną potrzebę w zakresie szkolenia i rozwoju kapitału pracowniczego. Zakładając systemowo określone procesy motywacji personelu, należy pamiętać o określeniu warunków ewentualnych zwolnień (jednostkowych czy sekcyjnych). Istotą systemu planowania jest jego elastyczny charakter, uwzględniający incydentalne punkty krytyczne (zależne np. od koniunktury czy czasowej kondycji finansowej organizacji), ale stworzony tak, by w dłuższej perspektywie umożliwiać niezakłócone funkcjonowanie organizacji. Niewątpliwie dużym wyzwaniem dla firm jest wdrażanie planów i programów zatrudnienia, gdyż zakłada się również ocenę danego procesu działań, co całościowo pochłania wiele czasu i zaangażowanie personelu.

Planowe organizowanie strategii firmy zakłada wyraźne określenie struktur, które działają na rzecz realizacji przyjętych celów organizacyjnych. Zatem realizacja zadań, ich delegowanie, spójne z hierarchią organizacji i odniesieniem do poszczególnych funkcji i kompetencji jednostkowych pracowników jest zadaniem kluczowym do osiągnięcia przez organizację korzyści. Organizacja działań firmy opiera się na rekrutacji, przystosowaniu pracownika do specyfiki przedsiębiorstwa, a zatem na adaptacji.

Kolejne działania organizacyjne wpływają na stopień identyfikowania się pracownika z firmą, co w długotrwałej perspektywie może wpływać na jakość wykonywanej pracy. Niewątpliwie wyzwaniem organizacyjnym jest taki model pracy, w którym jednostkowe interesy i potrzeby zatrudnionych są spójne z potrzebami i celami całej organizacji. Jedną z możliwości realizacji tego założenia jest zapewnienie pracownikom systematycznych szkoleń, oczywiście związanych z potrzebami kompetencyjnymi instytucji.

Trzecim istotnym elementem w zarządzaniu osobowym organizacji jest motywowanie pracowników do wydajnej i lepszej pracy. Co istotne, „motywowanie jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi” (Ciekankowski,

2011, s. 100-101). Motywowanie obejmuje „tworzenie takich warunków i stosowanie takich bodźców, aby pracownik zachowywał się zgodnie z potrzebami organizacji” (Ciekanski, 2014, s. 130-131).

Choć szalenie istotną kwestią jest umiejętne wykorzystywanie niematerialnych bodźców motywowania, to podstawową kwestią jest bodziec płacowy. Jeśli ma on być dla pracownika stymulatorem, warto rozważyć m.in.:

- poziom wynagrodzenia – stanowiący bazę środków warunkujących zaspokojenie potrzeb przetrwania i jakość stylu życia;
- dostosowanie rodzaju uzyskiwanego wynagrodzenia do preferencji pracowników;
- możliwość oddziaływania pracownika na otrzymywane wynagrodzenie poprzez jakościowy i ilościowy nakład wysiłku własnego;
- względnie kontrolowany poziom oczekiwań pracownika co do otrzymywanego wynagrodzenia w stosunku do realnego obrazu pobieranej gratyfikacji finansowej.

Funkcją zamykającą omawiany cykl działań warunkujących zarządzanie personelem organizacji jest kontrolowanie działań pracowniczych i samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcja kontrolna może być realizowana zasadnie tylko w przypadku właściwie proponowanych i określonych kryteriów zawartych w planowaniu, organizowaniu i motywowaniu. Nie sposób bowiem kontrolować uzyskanych efektów bez wcześniejszych założeń terminologicznych ich realizacji: „Dobrze skonstruowane mechanizmy kontrolowania pracowników są skuteczne także w odniesieniu do kontroli menedżerów – ich umiejętności kierowniczych, jakości ich pracy oraz efektywności systemu zarządzania” (Marciniak, 2011, s. 39).

5. Model sita i model kapitału ludzkiego

Zakłada się, że w pozyskaniu nowego pracownika niezbędne są trzy etapy, czyli rekrutacja, selekcja i motywowanie, które są realizowane za sprawą stosowania systemu kar i nagród, a także rozwój pracowniczy. Można wskazać elementy realizować w odmienny sposób, czego dowodzi zestawienie tzw. metody sita i metody kapitału ludzkiego.

Model sita, jak sama nazwa wskazuje, zakłada odsiewanie niekorzystnych elementów z całości w celu wyłonienia tych najbardziej cennych dla organizacji. W tym modelu od samego początku ustalane są dość ściśle określone wymagania kompetencyjne i każdy element rekrutacji polega na wnikliwej selekcji kandydatów, czyli odrzucaniu najsłabszych, nieprzydatnych lub mało przydatnych dla firmy propozycji osobowych. Proces trwa do momentu zaspokojenia potrzeb pracodawcy, czyli do czasu znalezienia kandydata o preferowanym profilu kompetencyjnym.

Model kapitału ludzkiego cechuje podejście do zarządzania potencjałem społecznym opierające się na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie (Ciekankowski, 2012b, s. 24-26). Jeśli firma realizuje plan długofalowego zatrudnienia, ma świadomość konieczności inwestowania w rozwój zatrudnionych osób. Zatem wartościowi będą dla organizacji nie tylko kandydaci o ustalonych kompetencjach, ale również ci, którzy mimo braków merytorycznych wykazują gotowość do samokształcenia i rozwoju. W tabeli 1 zawarto porównanie dwóch omówionych modeli z zaznaczeniem pozytywnych i negatywnych cech każdego z nich.

Tabela 1. Analiza porównawcza modelu sita i kapitału ludzkiego

	ZALETY	WADY
MODEL SITA	<ul style="list-style-type: none"> • preferencja zadaniowa pracowników; • (ocena pracownika na podstawie wykonywanych przez niego zadań); • możliwość skompletowania bardzo dobrego zespołu specjalistów; • profesjonalizm w wykonywaniu zadań; • niskie koszty szkoleń wewnętrznych; • jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów do pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • duża fluktuacja pracowników; • zwiększona konkurencja i rywalizacja wśród pracowników; • brak poczucia bezpieczeństwa i stabilności zawodowej; • wysokie koszty osobowe (wysokie płace dla najlepszych); • docenianie tylko najlepszych, skutecznych, efektywnych (z pominięciem zaangażowania).
MODEL KAPITAŁU LUDZKIEGO	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy mają poczucie stabilizacji; • zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie organizacji, poczucie misji; • kreatywność pracowników, niskie koszty osobowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty szkoleń; • trudne do pomiaru kryteria kwalifikacyjne; • zanikanie poziomu rywalizacji między pracownikami.

Źródło: opracowanie na podstawie (Kozłowski, Piotrowski, 2002, s. 96)

Próba określenia skuteczności danego modelu jest uwarunkowana zmiennymi czynnikami budującymi kontekst funkcjonowania organizacji na rynku pracy. Rzeczywistość niejednokrotnie wymaga mieszania obu koncepcji, gdy początkowa selekcja prowadzi do inwestowania w pozyskany kapitał i podjęcia prób zwiększania poczucia bezpieczeństwa personalnego pracowników.

6. Zasady tworzenia i funkcjonowania polityki personalnej w organizacji

Badacze tematu zarządzania zasobami ludzkimi wielokrotnie podejmowali próbę konstruowania uniwersalnych zasad wspomagających osiągnięcie sukcesu przez organizację. Można zatem wyróżnić typologię, w skład której wchodzi (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 83):

- **zasada apartyjności** – oddzielenie interesów danej partii i jej zwolenników od działań organizacyjnych. Dzięki temu można uniknąć potencjalnych konfliktów interpersonalnych w organizacji;
- **zasada obiektywności** – działania w organizacji są wartościowe i rozwojowe, pod warunkiem że cechuje je obiektywizm i rzetelność, które przeciwstawiają się generalizacji, uprzedzeniom i stereotypizacji;
- **zasada praworządności** – respektowanie wymogów formalnych w zakresie prawa pracy i innych dokumentów warunkujących stosunek pracy;
- **zasada kompleksowości** – wszelkie działania jednostkowe powinny być powiązane z działaniem zgodnym ze strategią organizacji. Wtedy przyczyniają się one do wzrostu korzyści dla całej firmy;
- **zasada racjonalności** – unikanie działań pozornych i formalnych (przykładem może być ogłaszanie konkursu na dane stanowisko, gdy z góry wiemy, kto otrzyma nominację). Aby ta zasada została zrealizowana, należy dokonywać analiz i prowadzić badania nad skutecznością działania poszczególnych ogniw odpowiadających za realizację polityki personalnej;
- **zasada planowości** – odpowiednio wcześniej zrealizowane planowanie umożliwia funkcjonowanie każdego elementu organizacji na rzecz jej całościowego powodzenia. Przypadkowość podejmowanych działań może być dla firmy destabilizująca;
- **zasada humanizmu** – zakłada podmiotowe traktowanie członków organizacji oparte na szacunku dla ich poglądów, działań i postaw (o ile nie są one sprzeczne na poziomie destrukcji dla pozostałej części organizacji);
- **zasada jednolitości** – przyjęte zasady polityki kadrowej obowiązują w równym stopniu każdego jej członka;
- **zasada jawności** – w większości zdarzeń prowadzona polityka personalna powinna być znana wszystkim pracownikom i powinien towarzyszyć jej realizacji przejrzysty model informowania o istotnych elementach. Tylko nieliczne fakty wymagają poufności informacyjnej;
- **zasada jasności i konkretności** – zaletą są precyzja tworzenia komunikatów informacyjnych oraz upewnianie się, że zostały one zdekodowane przez odbiorcę;

- **zasada trwałości** – jeśli polityka personalna ma być podstawą funkcjonowania ludzi w organizacji, zapewniając im poczucie bezpieczeństwa i możliwość rozwoju, zasadne jest, by nie podlegała ona częstym zmianom, zwłaszcza w trakcie realizacji danego projektu;
- **zasada ciągłości doskonalenia** – zasada trwałości nie wyklucza możliwości wprowadzania zmian do polityki kadrowej, o ile oczywiście te zmiany wynikają z potrzeby modernizacji, nie są zaś podyktowane chwilową modą czy naciskiem którejs z grup wpływu. Doskonalenie polityki personalnej jest ściśle związane z doskonaleniem się organizacji.

Podsumowanie

Kapitał ludzki tworzą wiedza, umiejętności i kompetencje członków organizacji. Połączony zasób potencjału i możliwości wszystkich zatrudnionych dają bazę wyjściową do tworzenia jak najlepszych rozwiązań i stają się podwaliną kreatywności i zarządzania tymi dobrami, co przynosi firmie szansę na jej funkcjonowanie i rozwój. W jakimś sensie kapitał ludzki jest zatem dobrem całej organizacji, nie można jednak powiedzieć, że jest ona jej jedynym posiadaczem. Jeżeli członek personelu odchodzi z firmy, zabiera ze sobą pewne dobro wspólne, gdyż jego odejście może wpłynąć na mniejsze szanse rozwoju firmy lub w ogóle na jej funkcjonowanie. Wartość organizacji może być mierzona wkładem intelektualnym i kompetencyjnym każdego członka albo wszystkich członków strategicznych, którzy wnoszą nie tylko wiedzę, ale również pewne nieformalne powiązania, kulturę, zdolność do uczenia się i kompetencje dzielenia się wiedzą.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków.
- [2] AULEYTNER J., 1981, *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- [3] CIEKANOWSKI Z., 2011, *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie”, nr 89.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2012a, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [5] CIEKANOWSKI Z., 2012b, *Pozyskiwanie zasobów ludzkich i ich rozwój w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo W-W-W Wiesław Krzeszowski, Warszawa.
- [6] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Zasoby ludzkie najważniejszym czynnikiem w organizacji*, [w:] *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa.
- [7] CIEKANOWSKI Z., NOWICKA J., 2014, *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Naukowego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, t. 29, nr 102.

- [8] DROZDOWSKI G., 2012, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie: Prace IPIA PWSZ w Sulechowie”, t. VIII.
- [9] FOMBRUN C.J., TICHY N.M., DEVANNA M.A., 1984, *Strategic Human Recourse Management*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- [10] JAMKA B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [11] KOŹMIŃSKI A.K., JEMIELNIAK D., 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [12] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., 2002, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] LISTWAN T. (red.), 2005, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- [15] MARCINIAK J., 2011, *Meritum HR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [16] MICHAŁAK A., 2007, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] POCZTOWSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [18] ROOS J., ROOS G., DRAGONETTI N.C., 1997, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Press.

NETOGRAFIA

- [1] BALEWSKI B., *Zarządzanie kadrami*, (dostęp: 10.12.2018), http://www.balewski.pl/media_f_450/file/702_pl_wyklad_zarządzanie_kadrami_1_i_2.pdf.