

Zarządzanie

Internetowe narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji

Paweł Łuczak



Internetowe narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Internetowe narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji

Paweł Łuczak



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

Paweł Łuczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Marlena Plebańska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Aneta Tkaczyk

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA
Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI
Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/IuriiMotov

© Copyright by Paweł Łuczak, Łódź 2020
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09651.19.0.M

Ark. wyd. 12,5; ark. druk. 11,375

ISBN 978-83-8220-171-0
e-ISBN 978-83-8220-172-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Rozwój zasobów ludzkich organizacji	11
1.1. Ludzie jako podsystem organizacji	11
1.2. Rozwój w różnych obszarach, dziedzinach i dyscyplinach nauki	19
1.3. Rozwój organizacji	21
1.4. Istota rozwoju zasobów ludzkich	27
1.5. Rozwój zasobów ludzkich a inne subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi	36
1.6. Instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich	41
Rozdział 2	
Internet w procesie rozwoju zasobów ludzkich	47
2.1. Ewolucja i idea Internetu	47
2.2. Obszary zastosowania Internetu w organizacji	53
2.3. Internetowe narzędzia wspierające rozwój zasobów ludzkich	60
2.4. Uwarunkowania rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu	69
Rozdział 3	
Metodyka badań własnych	75
3.1. Powody i cele podjęcia badań empirycznych	75
3.2. Przyjęty aparat pojęciowy	77
3.3. Grupa badana oraz sposób jej doboru	80
3.4. Metoda badawcza i przebieg badań	82
3.5. Ograniczenia przyjętej metodyki	85
3.6. Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich organizacji	88

Rozdział 4

Praktyka rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu **101**

- 4.1. Wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych w organizacjach reprezentowa-
nych przez badanych 101
- 4.2. Narzędzia internetowe wspierające rozwój zasobów ludzkich 109
- 4.3. Tematyka działań rozwojowych podejmowanych w Internecie 124
- 4.4. Czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników Internetu w celach roz-
wojowych 131
- 4.5. Pracodawcy wobec rozwoju z wykorzystaniem Internetu 143
- 4.6. Rozwój z wykorzystaniem Internetu a inne subprocesy funkcji personalnej i rozwój
organizacji 150
- 4.7. Wnioski z badań 155

Zakończenie 161

Bibliografia 165

 Wykaz źródeł internetowych 176

 Wykaz aktów prawnych 177

Spis tabel 179

Spis rysunków 181

Wstęp

Obecnie przyjmuje się, że podsystem społeczny organizacji, tworzony przez jej członków, to najbardziej wartościowy składnik każdej instytucji. To ludzie bowiem, określając cele, projektując strukturę oraz sterując podsystemem technicznym, stanowią o rozwoju organizacji. Rozwój organizacji dokonuje się różnymi sposobami, lecz jego warunkiem koniecznym jest rozwój zasobów ludzkich (Kossowska i Sołtysińska, 2002: 9), który niezbędny jest także z wielu innych powodów, będących konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu organizacji. Ważniejsze z nich to: wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika konkurencyjności; ogólnosiwiatowy trend, jakim jest edukacja ustawiczna; postęp technologiczny; wojna o talenty; zmiana jakościowych warunków pracy.

Z punktu widzenia zarządzania szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich obejmuje pięć elementów: (1) przemieszczenia pracowników, (2) strukturyzację pracy, (3) szkolenia, (4) zarządzanie karierą oraz (5) ochronę i promocję zdrowia (Pocztowski, 2003: 277; Król, 2006b: 436). Wymienione działania służące rozwojowi są wobec siebie komplementarne, przy czym ruchom kadrowym, strukturyzacji pracy, zarządzaniu karierą i ochronie zdrowia pracowników towarzyszą zwykle szkolenia (utożsamiane często z rozwojem zasobów ludzkich w wąskim znaczeniu).

Istnieje cały szereg technik szkoleniowych, które mogą być stosowane do stanowiskowego (*on-the-job training*) lub pozastanowiskowego (*off-the-job training*) rozwijania pracowników. Przykładowo do metod szkolenia na stanowisku zalicza się rotację na stanowiskach pracy, wzorowanie się, coaching czy mentoring; z kolei szkoleniu z oderwaniem od pracy służą: wykłady, analizy przypadków, dyskusje, konferencje. Owemu od lat stosowanemu podziałowi technik szkoleń pracowniczych wymykają się jednak te techniki, za pomocą których szkolenia realizowane są elektronicznie (e-learning). Ze względu na to, że dzisiaj praktycznie każda tradycyjna technika szkolenia ma swój elektroniczny odpowiednik, w praktyce wykorzystywane są zatem: e-coaching, e-mentoring, e-wykład, e-dyskusja czy e-konferencja.

Elektroniczne techniki szkoleń ewoluują. Stają się łatwiejsze i bardziej intuicyjne w użytkowaniu; są przyjazne dla uczących się i nauczających. Pozwalają „uczyć się na życzenie” (Tozman, 2012: 1), czyli wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba i za pomocą instrumentów, które najbardziej odpowiadają uczącemu się. A jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest rozwój Internetu, do którego coraz śmielej

i częściej przenoszone są procesy wąsko i szeroko rozumianego rozwoju. W efekcie wraz z postępem technologicznym w obszarze Internetu zarówno pracownicy (jako uczący się), jak i pracodawcy (jako organizatorzy szkoleń) mają do dyspozycji więcej narzędzi, które można wykorzystywać w procesach rozwoju zasobów ludzkich. Instrumentami takimi są m.in. portale społecznościowe, czaty, fora dyskusyjne czy kursy e-learningowe. Mnogość narzędzi internetowych wspierających rozwój pracowników jest obecnie tak duża, że trudno je sklasyfikować, a tym bardziej wszystkie poznać (Kuruliszwili, 2014: 13). Internet jest zatem obecnie nie tylko medium komunikacji, ale też źródłem wiedzy i (jednocześnie) instrumentem jej pozyskiwania (Andrzejewska, 2015: 44). Nowo powstające narzędzia WWW pozwalają realizować za pomocą komputera inicjatywy rozwojowe, które wcześniej nie były możliwe do wdrożenia (Kuruliszwili, 2014: 13). Przykładem może być wirtualny świat *Second Life*, w którym organizowane są panele dyskusyjne, szkolenia, konferencje naukowe czy tzw. *field trips*, czyli wycieczki edukacyjne do różnych obszarów światów wirtualnych, lub lekcje pokazowe (Topol, 2013b: 44–51).

W praktyce jednak rozwój zasobów ludzkich nie zawsze dokonuje się na skutek wcześniej planowanych organizacyjnych lub indywidualnych działań. Coraz częściej ma on charakter spontaniczny (a tym samym często nieformalny bądź pozaformalny). Jest rezultatem surfowania po sieci w czasie pracy lub w czasie wolnym, w którego trakcie jednostka wzbogaca swą wiedzę lub umiejętności niejako przez przypadek. Rosnąca rola kształcenia pozaformalnego sprawia, że kraje europejskie pracują nad opracowaniem sposobów uznawania i merkantylizacji rozwoju o charakterze incydentalnym (Smyrnova-Trybulska, 2018: 70). Niestety głównie na skutek trudności z pomiarem rezultatów pozaformalnego rozwoju pracodawcy nie są jak na razie skłonni włączać metod incydentalnego uczenia się do strategii rozwoju zasobów ludzkich (Jędrzych, 2013: 92).

Mimo niechęci pracodawców do uznawania (na równi z formalnym) efektów incydentalnego uczenia się pracowników w Internecie problematyka rozwoju zasobów ludzkich przez korzystanie z WWW jest podejmowana przez badaczy. Duża część analiz z tego zakresu ma jednak charakter fragmentaryczny i skoncentrowana jest przykładowo na możliwościach wykorzystania konkretnych internetowych technik lub narzędzi bądź też dotyczy wybranych kontekstów uczenia się i nauczania, takich jak dostosowanie kursu online do różnych stylów uczenia się czy uwzględnienie w e-learningu uwarunkowań kulturowych lub generacyjnych (Smyrnova-Trybulska, 2018: 71). W badaniach zwykle pomija się takie czynniki rozwoju, jak choćby: kontekst społeczności, w której działa uczący się; równoległe uczenie się z wykorzystaniem różnych technik lub narzędzi; samodzielnie podejmowane aktywności rozwojowe w sieci; związek uczenia się w świecie wirtualnym z innymi funkcjami lub subfunkcjami zarządzania organizacją.

Zaprezentowane wyżej powody skłoniły mnie do zajęcia się w niniejszej monografii rolą Internetu w procesie rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Jej celem jest wykazanie, że Internet jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich,

lecz w praktyce organizacyjnej możliwości WWW w rozwoju pracowników nie są w pełni wykorzystywane.

Aby osiągnąć wskazany cel, posłużono się dwiema metodami: analizą treści publikacji i wywiadem. Studia nad literaturą przedmiotu objęły polsko- i anglojęzyczne (książkowe, czasopiśmiennicze, internetowe) opracowania poświęcone rozwojowi zasobów ludzkich oraz Internetowi i internetowym instrumentom rozwoju. Wywiady (niestandardyzowane i nieustrukturyzowane) przeprowadzono w ramach badań własnych o charakterze eksploracyjnym. Celem badań empirycznych było rozpoznanie: co pracodawcy (reprezentowani przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi) wiedzą o rozwoju pracowników w Internecie; jak postrzegają uczenie się pracowników z wykorzystaniem WWW; jaki jest związek między rozwojem pracowników w Internecie a innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Badania własne trwały od lipca 2017 roku do maja 2019 roku. Podczas badań przeprowadzono łącznie 32 wywiady (osobiste, telefoniczne bądź internetowe) z 16 osobami. Respondenci reprezentowali organizacje różnej wielkości, działające (w skali regionalnej, ogólnopolskiej bądź globalnej) w odmiennych branżach. Wszyscy badani, choć ich staż pracy w obszarze zsl jest zróżnicowany, to eksperci w tej dziedzinie.

Praca ma układ teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów: dwóch teoretycznych, metodycznego i badawczego. W pierwszym rozdziale teoretycznym skupiono się na idei rozwoju zasobów ludzkich. Rozważania rozpoczęto tu od pokazania specyfiki społecznego podsystemu organizacji oraz zreferowania poglądów na temat rozwoju w różnych obszarach i dziedzinach nauki. Następnie, nawiązując do dorobku nauk o zarządzaniu, zwrócono uwagę na koncepcję rozwoju organizacji. Kolejne podrozdziały związane są już bezpośrednio z rozwojem zasobów ludzkich. Prezentują one: istotę rozwoju tych zasobów, związki rozwoju pracowników z innymi subfunkcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz instrumentarium rozwoju (istotne z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi).

Drugi rozdział książki poświęcono wykorzystaniu Internetu w rozwoju zasobów ludzkich. Wprowadzeniem do dalszych rozważań jest tu prezentacja ewolucji Internetu, którą ujęto w sześć kategorii generacji sieci Web (od Web 0.0 do 5.0). Dalsza część rozdziału drugiego odnosi się do zastosowania Internetu w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Dwa ostatnie podrozdziały koncentrują się wokół internetowych narzędzi używanych w procesach rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Podjęto tu próbę sklasyfikowania tych narzędzi; wskazano ponadto na „ludzkie”, organizacyjne i techniczne determinanty rozwoju pracowników odbywającego się za pośrednictwem WWW.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny i dotyczy przyjętej koncepcji badań własnych. W pierwszej kolejności wyjaśniono tu powody podjęcia badań empirycznych oraz ich cel. W opisie przyjętej metodyki uwzględniono także: pytania badawcze; prezentację aparatu pojęciowego (łącznie z tzw. roboczymi definicjami terminów); uzasadnienie sposobu doboru respondentów oraz wyboru metody

badawczej; charakterystykę przebiegu badań własnych; słabości przyjętego postępowania badawczego; informacje o respondentach i reprezentowanych przez nich organizacjach.

Ostatni rozdział pracy, czwarty, zawiera rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych. Omówiono w nim kolejno: wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych w badanych organizacjach; narzędzia internetowe stosowane w rozwoju oraz tematykę podejmowanych w Internecie działań rozwojowych; czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników WWW w celach rozwojowych; postawy pracodawców wobec uczenia się w sieci; związki między wykorzystaniem Internetu w celach rozwojowych a innymi subprocesami funkcji personalnej. Rozdział ten kończą wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych.

Autor ma nadzieję, że niniejsza publikacja przynajmniej po części wypełni lukę poznawczą związaną z wykorzystaniem Internetu jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji.

Rozdział 1

Rozwój zasobów ludzkich organizacji

1.1. Ludzie jako podsystem organizacji

Od zarania dziejów ludzie są członkami różnych organizacji, którym przyświecają rozmaite cele (Bielski, 2002: 3). Organizacje są natomiast podstawą funkcjonowania i rozwoju społeczeństw (Adamik, 2013: 25). Już w prehistorii zarządzano ludźmi w grupach i organizacjach (Zimniewicz, 2001: 11). Istnienie organizacji odnotowano w czasach starożytnych Egipcjan, Sumerów, Babilończyków, Chińczyków, Greków czy Rzymian (Piotrkowski, 2006: 10). Pierwsze organizacje powoływane były jako odpowiedź na potrzeby w zakresie administrowania państwem, armią, handlem czy gospodarstwem rolnym (Bednarski, 2001: 15), a człowiek postrzegany był jako czynnik odgrywający w nich znaczącą rolę. Już w starożytności Egipcjanie żądali przedstawiania przez żołnierzy różnych prośb w formie pisemnej i opierania decyzji na opinii sztabu, Hammurabi postulował ustalenie płacy minimalnej, Nabuchodonozor poruszał temat bodźców płacowych, a Katon wykorzystywał opis pracy.

Od starożytności w różnych dziełach i opracowaniach traktujących o zarządzaniu prezentowano porady i wytyczne dla przełożonych, w jaki sposób powinni kierować ludźmi, aby osiągnąć postawione przed organizacją cele (Zieleniewski, 1976: 378; Bielczyński, 2011: 194). Choć, jak słusznie zauważa A. Bednarski (2001: 15), ich podstawę stanowiły bieżące doświadczenia osób, które takimi organizacjami zarządzały, i nie wiązały się one z badaniami naukowymi w obszarze kierowania ludźmi. Pojęcie organizacji i zarządzania zostało sformalizowane, a wiedza na ten temat została ustrukturyzowana wraz z nadejściem wielkiej rewolucji przemysłowej w XVIII wieku.

Termin „organizacja” wywodzi się od greckiego słowa *organizo* i oznacza tworzenie harmonijnej, uporządkowanej całości (Kisielnicki, 2008: 24). W literaturze obcojęzycznej organizacja definiowana jest jako jednostka składająca się z osób, którym przyświeca taki sam cel (Agarwal, 1982: 110). Inną popularną definicją organizacji jest ta proponowana przez R. Ackoffa (1973: 159), uznawanego za jednego z ojców systemowego podejścia do organizacji:

organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą.

W polskiej literaturze przedmiotu organizacja definiowana jest w podobny sposób. Jeden z ojców teorii sprawnego działania T. Kotarbiński (1965: 107) opisuje organizację jako

osiągnięty na skutek czynności organizowania ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany.

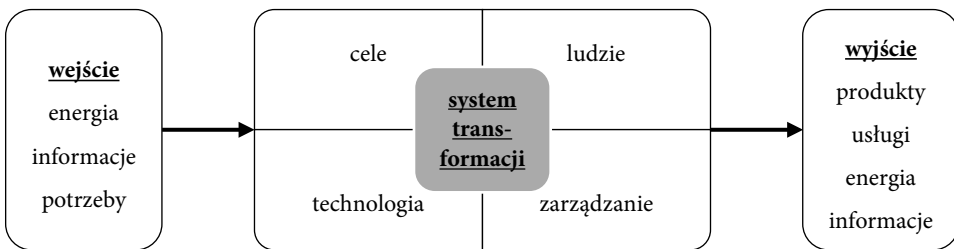
J. Zieleniewski twierdzi z kolei, że pojęcie organizacji można definiować na trzy sposoby, w ujęciu: (1) atrybutowym, (2) rzeczowym i (3) czynnościowym. W znaczeniu atrybutowym organizację rozumieć należy jako pewien szczególny rodzaj stosunków poszczególnych części do siebie i do całości z nich złożonej, opierający się na tym, że owe części przyczyniają się do powodzenia całości (Bielski, 2002: 29). W odniesieniu do znaczenia rzeczowego J. Zieleniewski pisze o „rzeczy zorganizowanej”, a w ujęciu czynnościowym organizacja określona może być jako tworzenie bądź przekształcanie zorganizowanych całości. W ujęciu zawężonym natomiast ten sam autor twierdzi, że można mówić, w zależności od punktu widzenia, o instytucji, o jej strukturach lub jedno- i wielopodmiotowych działaniach ludzkich (Zieleniewski, 1976: 65). Jak podsumowuje M. Bielski (2002: 30), większość autorów, definiując organizację, kładzie nacisk na to, że jest to całość złożona z ludzi.

Na organizację można patrzeć również jak na system (Bielski, 2002: 38; Jackson, 2002: 108). Pierwszy ujęcie organizacji jako systemu zaproponował w 1956 roku L. Bertalanffy (1956: 3) w ramach teorii systemu. W tym samym roku podobny sposób postrzegania organizacji zaprezentował K. Boulding (Millet, 1998: 4). Krótco po nich zaś uczynili to D. Katz i R. Kahn (1966: 489). O organizacji jako o systemie pisali też w latach 60. i 70. XX wieku H. Blegen (1968: 13), F. Kast i J. Rosenzweig, a także Ch. Barnard (Kast i Rosenzweig, 1979: 447–449).

W pracach zagranicznych autorów dostrzec można dwa kluczowe sposoby postrzegania organizacji jako systemu, oparte na analogii do maszyny lub do żywego organizmu (Jackson, 2002: 108). Ch. Barnard, wykorzystując porównanie do maszyny, stwierdził, że sprawne działanie oraz przetrwanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od takich czynników, jak równowaga i zbieżność celów organizacji oraz pracujących w niej osób (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2017: 86). Według tego autora dla przetrwania organizacji niezbędna jest skuteczność (rozumiana jako zdolność do osiągnięcia określonych celów) i wydajność (rozumiana jako stopień, w jakim organizacja ta jest w stanie zaspokoić potrzeby poszczególnych jej członków). Ch. Barnard wskazywał, że to właśnie czynnik ludzki warunkuje sukces organizacji. Model analogii do maszyny krytykowany jest za zbyt duży nacisk, jaki

się w nim kładzie na założenie, że organizacje są z natury systemami opartymi na współdziałaniu (Jackson, 2002: 108).

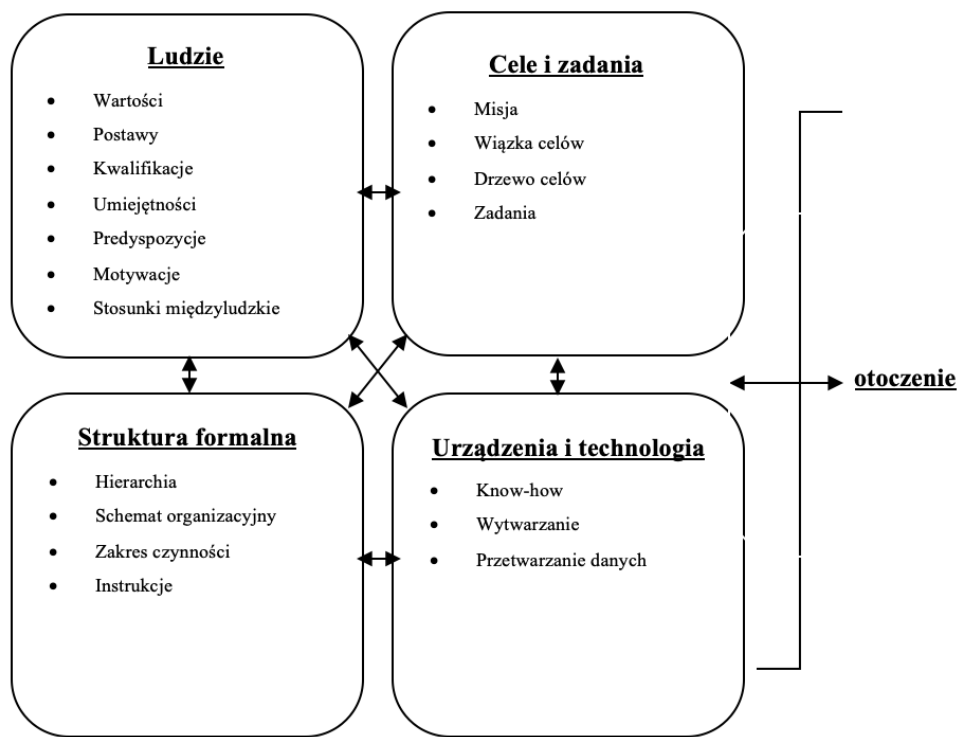
Organizacja z perspektywy teorii kontyngencji opisywana jest przez analogię do organizmu. Ujęcie to od lat 70. XX wieku stanowi jeden z paradygmatów teorii organizacji. Wedle niego organizacja składa się z czterech podsystemów – między nimi zachodzą wzajemne relacje, które mają prowadzić do przetworzenia elementów wprowadzanych do organizacji „na wejściu” w elementy z niej wyprowadzane „na wyjściu”. System transformacji dzieli się więc na podsystemy: (1) celów, (2) ludzi, (3) technologii oraz (4) zarządzania. Podsystem celów skupia cele działania organizacji oraz jej misję, podsystem ludzi koncentruje się na człowieku, jego motywacji oraz kompetencjach w zakresie przywództwa. Podsystem technologii – na transformowaniu zasobów dostarczanych na wejściu (energii, informacji, potrzeb) w odpowiednie zasoby wyjściowe (produkty, usługi, energię, informacje), natomiast podsystem zarządzania odpowiada za koordynację pozostałych podsystemów, relacje organizacji z otoczeniem oraz kształtowanie odpowiedniej struktury organizacji w kontekście potrzeb pozostałych podsystemów (Jackson, 2002: 110). Systemowe ujęcie organizacji w perspektywie teorii kontyngencji zaprezentowano na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Organizacja jako system z perspektywy teorii kontyngencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jackson, *Systems approaches to management*, Kluwer Academic Publishers, New York 2002, s. 110.

Większość polskich autorów stosuje, za H. Leavittem, podział na podsystemy: (1) ludzi, (2) celów i zadań, (3) urządzeń i technologii oraz (4) struktury formalnej (rys. 1.2). Model ten, zwany w literaturze przedmiotu diamentem Leavitta, jest również powszechnie wykorzystywany w zarządzaniu zmianą. H. Leavitt zakładał, że każda organizacja składa się z co najmniej czterech różnych, ale połączonych ze sobą podsystemów, a wprowadzenie zmian w którymkolwiek z nich powoduje reakcję łańcuchową zmian we wszystkich elementach innych powiązanych ze sobą podsystemów (Jackson, 2002: 110).

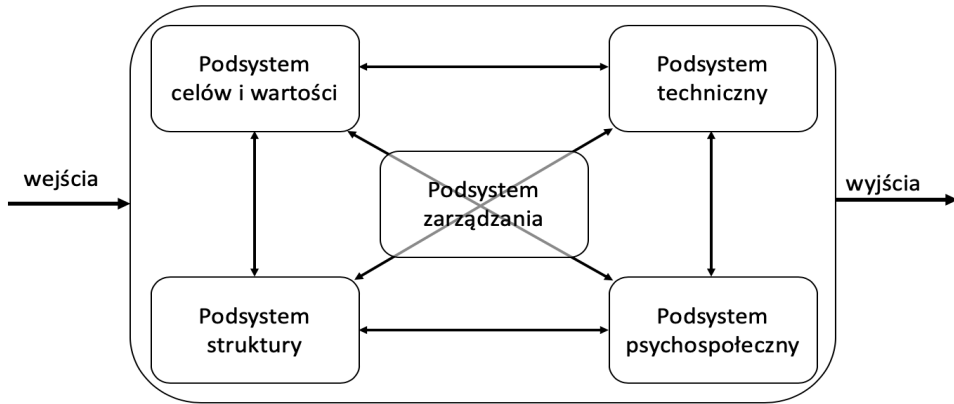


Rysunek 1.2. Organizacja jako system w ujęciu H. Leavitta

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39; A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 44.

Organizacja w ujęciu H. Leavitta składa się, podobnie jak w teorii kontyngencji, z podsystemów, między którymi zachodzą wzajemne relacje. Model H. Leavitta oraz ujęcie organizacji jako zbioru podsystemów w teorii kontyngencji są do siebie bardzo zbliżone. W modelach tych organizacja przedstawiana jest zazwyczaj jako całość wyodrębniona z otoczenia, a przy tym jednocześnie powiązana z nim wejściami i wyjściami. Model H. Leavitta krytykowany jest w literaturze przedmiotu za pomijanie członu kierowniczego organizacji, który jest immanentnym składnikiem organizacji we wszystkich jej interpretacjach (Bielski, 2002: 38).

Jednym z najczęściej przywoływanych w polskiej literaturze ekonomicznej modeli organizacji w ujęciu systemowym jest model zaproponowany przez M. Bielskiego (rys. 1.3), stanowiący modyfikację modelu H. Leavitta. W tym ujęciu organizacja składa się z pięciu podsystemów: (1) celów i wartości, (2) struktury, (3) technicznego, (4) psychospołecznego i (5) zarządzania. Na potrzeby dalszych rozważań w niniejszej monografii autor będzie przyjmował model organizacji jako systemu za M. Bielskim.



Rysunek 1.3. Organizacja jako system w ujęciu M. Bielskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39.

Podsystem zarządzania odpowiada za łączenie i spajanie w całość wszystkich pozostałych podsystemów w celu utrzymania równowagi między organizacją, otoczeniem i poszczególnymi podsystemami, które się na nią składają (Koźmiński i Piotrowski (red.), 2004: 30). Podsystem struktury służy z kolei łączeniu podsystemu technicznego i psychospołecznego. Jego zadaniem jest zapewnianie jak najbardziej harmonijnego ich współdziałania (Bielski, 2002: 42).

Podsystem psychospołeczny skupia się na jednostkach ludzkich oraz grupach ludzi w perspektywie ich działania i wzajemnych interakcji. Zaliczają się do niego również: cele indywidualne poszczególnych członków organizacji, wynikające z nich motywacje, jakimi kierują się pracownicy w swych zachowaniach, podział ról odgrywanych przez poszczególne osoby w organizacji, a także stosunki władzy i wpływów oraz wynikająca z nich dynamika grup. Podsystem psychospołeczny znajduje się pod wpływem indywidualnych cech poszczególnych uczestników organizacji, których wiek, płeć, poziom wykształcenia, indywidualne hierarchie wartości, cele i aspiracje oraz inne cechy kształtują organizację. Warto też zauważyć, że inne podsystemy, takie jak chociażby podsystem celów i wartości oraz techniczny, wywierają znaczny wpływ na podsystem psychospołeczny, determinując m.in. strukturę zasobów ludzkich i kwalifikacje pracowników.

Organizacja w ujęciu systemowym nie jest tworem statycznym. Nawet jeśli tymczasowo osiągnie pewien zadowalający kształt, który pozwala na ekwiwalentną wymianę z otoczeniem, to w miarę upływu czasu oraz pod wpływem zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji punkt równowagi przesunie się, wymuszając na organizacji przekształcenie (Koźmiński i Piotrowski (red.), 2004: 32). Owo przekształcenie może mieć formę zmiany: celu działania, struktury, technologii, sposobu zarządzania oraz ludzi.

Analizując zakres i sposób funkcjonowania podsystemu psychospołecznego organizacji, nie da się nie dostrzec, że za jego poprawne działanie w dużej części

odpowiada funkcja personalna, którą należy rozumieć jako „ogół działań związanych z wchodzeniem, funkcjonowaniem i wychodzeniem ludzi z organizacji” (Pocztowski (red.), 2007: 7). J. Marciniak (Marciniak (red.), 2013: 15) stwierdza, że celem funkcji personalnej jest organizowanie pracy oraz zwiększanie jej efektywności polegające na zapewnianiu sprawnego kierowania przedsiębiorstwem i osiągnięcia przez nie coraz lepszych wyników ekonomicznych. Według tego autora drugim ważnym jej zadaniem jest zaspokajanie indywidualnych i grupowych potrzeb, oczekiwania i aspiracji pracowników. Funkcja personalna obejmuje więc czynności o charakterze regulacyjnym, wykonawczym i doradczym (Pocztowski (red.), 2007: 7). Jak zaznacza T. Listwan (2002: 1), funkcja personalna należy do podstawowych funkcji organizacji, a głównym obiektem jej zainteresowania są ludzie jako komponent organizacji. Również w obcojęzycznej literaturze przedmiotu akcentuje się szczególne znaczenie ludzi i funkcji personalnej dla sukcesu organizacji, uznając zarządzanie ludźmi za jedną z kluczowych funkcji zarządzania (Scarpello (red.), 2008: 15; Hendry, 2011: 5; Price, 2011: 17; Drucker, 2007: 11).

W piśmiennictwie z tego zakresu występuje cały szereg określeń opisujących funkcję personalną, stosowanych zamiennie: „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie potencjałem pracy”, „zarządzanie pracą”, „działania personalne”, „zarządzanie personelem”, „polityka personalna”, „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie kapitałem ludzkim”, „zarządzanie kapitałem intelektualnym”, „administrowanie zatrudnieniem”, „zarządzanie potencjałem społecznym”, „gospodarowanie czynnikiem ludzkim” i „zarządzanie zasobami pracy” (Oleksyn, 2014: 19). Od lat wśród specjalistów zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w Polsce, jak i na świecie, toczy się gorąca dyskusja nad trafnością poszczególnych pojęć. Uwagę na to zwraca chociażby T. Oleksyn (w jego opinii różnice w tych pojęciach są nie bez znaczenia dla specjalistów zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi). W niniejszej pracy przyjęto jednak, że terminy te są na tyle bliskoznaczne, że można je traktować jako tożsame.

Początki koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi miały stanowić odpowiedź na poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej przez organizację, takiej, która sprostałaby wyzwaniom wynikającym ze zmian w otoczeniu organizacji i jej wnętrzu (Pocztowski, 1998: 19). Po raz pierwszy zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu zdefiniował w połowie lat 60. XX wieku E. Bakke:

funkcję polegającą na dostrzeżeniu, utrzymaniu, efektywnym wykorzystaniu i integracji potencjału tkwiącego w zasobach, jakimi są ludzie, nazwałbym po prostu funkcją zasobów ludzkich (Armstrong, 2011: 25).

W opinii T. Listwana (2002: 1) zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z dyscyplin szczegółowych nauk o organizacji i zarządzaniu. Tego samego zdania jest A. Pocztowski (1998: 11), który pisze, że

w każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji [...] jedną z nich jest funkcja personalna dotycząca efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów ludzkich.

W podobny sposób zarządzanie zasobami ludzkimi definiują również inni autorzy (McKenna i Beech, 1997: 1; Kożusznik i Adamiec, 2000: 18; Listwan, 2002: 1; Armstrong, 2011: 26; Anbuoli, 2016: 5).

W ostatnich kilkudziesięciu latach nowe koncepcje związane z kierowaniem ludźmi nie zyskały na tyle na znaczeniu, by wyprzeć zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie potencjałem społecznym zawiodło i okazało się modelem błędnym w swych założeniach, a zarządzanie potencjałem pracy się nie przyjęło (Oleksyn, 2014: 47).

Za potencjalnego następcę zżl uznaje się zarządzanie kapitałem ludzkim (zkl). Jak podaje M. Tyrańska (Tyrańska (red.), 2012: 52), w świetle wyzwań w sferze zarządzania zasobami wiążących się ze zmianami technologicznymi i organizacyjnymi koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi stopniowo ewoluuje w kierunku kapitału ludzkiego. Choć koncepcja ta powstała już na przełomie lat 50. i 60. XX wieku, to popularność zyskała dopiero u schyłku zeszłego stulecia (Jamka, 2011: 146). Do cech charakterystycznych zarządzania kapitałem ludzkim należą: ażurowa hierarchia, gęsta sieć komunikacji poziomej, zasada nadzwyczajnego wynagradzania za kreatywność i innowacyjność oraz działania zespołowe ukierunkowane na tworzenie wartości dla klienta. Model zkl oparty jest na zespołach projektowych, aktywnej wymianie zdań i misji społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim prezentuje podmiotowe podejście do pracowników jako klientów wewnętrznych oraz partnerów organizacji (Juchnowicz (red.), 2014: 134).

Różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim zaprezentowano w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim

	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Cechy charakterystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • zasób strategiczny, • element kosztów, • produktywność, • strategia, • rozwój, • motywowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • źródło wartości, • dźwignia zysku, • wzrost wartości kapitału intelektualnego, • inwestycja o określonej stopie zwrotu, • zaangażowanie.

Źródło: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 17.

Koncepcja kapitału ludzkiego ma swoich krytyków, którzy zwracają uwagę na czysto inwestycyjny charakter rozwoju pracowników czy brak możliwości przewidzenia przyszłych potrzeb rynku pracy (co w swoisty sposób zaprzecza ideę, że kapitał ludzki jest inwestycją w przyszłość). Również zmienność w czasie wartości poszczególnych umiejętności dla organizacji przemawia przeciw koncepcji

kapitału ludzkiego, gdyż trudno jest prognozować, jakie umiejętności będą stanowiły wartość dla organizacji w przyszłości (Jamka, 2011: 148). Z kolei zwolennicy zkl, opierając się na definicjach kapitału ludzkiego, którego zasadniczymi składowymi są wiedza i umiejętności (Popiel, 2015: 307), wskazują, że niezależnie od charakteru działań rozwojowych sprzyjają one rozwojowi jednostki, przyczyniając się tym samym do jej „zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań” (Senge, 1998: 26). Specyfika kapitału ludzkiego wyraża się zatem w jego unikatowości i wiążących się z tym trudnościach w jej naśladowaniu przez konkurencję. Ze względu na jakościowy charakter, jaki nadaje się w tej koncepcji zasobom, niezwykle skomplikowane są ich ewidencja i pomiar (Król, 2006a: 92).

W obydwu koncepcjach, zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania kapitałem ludzkim, dostrzec można podobną ewolucję sposobu postrzegania człowieka. Dawniej koncepcje te zorientowane były tylko na interesariuszy wewnętrznych organizacji (tj. pracowników), obecnie natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie kapitałem ludzkim może być ukierunkowane również szerzej – na wszystkich interesariuszy organizacji: – tych wewnętrznych i tych zewnętrznych¹.

Ludzie, wchodząc do organizacji, wnoszą do niej różnego rodzaju zasoby (Bolesta-Kukułka, 1993: 109), które mają zróżnicowaną specyfikę. Zasoby te są ściśle związane ze swoistością jednostki, która je wnosi. Zgodnie z klasyfikacją psychologów można je nazwać „osobistymi” i podzielić na trzy grupy (Kozusznik, 2014: 59): (1) kompetencje, (2) okoliczności osobiste, (3) zasoby psychiczne (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Rodzaje zasobów osobistych wnoszonych przez pracowników do organizacji

	Kompetencje	Okoliczności osobiste	Zasoby psychiczne
Opis poszczególnych zasobów wchodzących w skład grupy	Szczególna dziedzina wiedzy, ogólny poziom wykształcenia, szczególnie poziom wiedzy fachowej i specjalistycznej, wcześniejsze doświadczenia w danej dziedzinie, wzorce i modele rodzinne, środowiskowe i kulturowe.	Wiek, płeć, stan cywilny, sytuacja rodzinna, sytuacja małżeńska, liczba dzieci, stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, związki społeczne z otoczeniem.	Motywacja (cele i wartości), asertywność, wiara w siebie, ekstrawersja społeczna, umiejętności społeczne, samokrytycyzm, realizm, wytrwałość, trwałość emocji i motywów, aktywność, łatwość działania, nastawienie praktyczne, zdolności twórcze, kreatywność, mała reaktywność, odporność na stres.

Źródło: B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 59.

1 W niniejszej pracy autor przyjmuje zawężony sposób postrzegania zasobów ludzkich – ograniczający się tylko do interesariuszy wewnętrznych, jako że to właśnie oni są najczęściej grupą docelową działań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich podejmowanych przez organizację.