

Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

EWOLUCJA ZARZĄDZANIA W SFERZE LUDZKIEJ – OD ZZZ DO ZKL

Streszczenie: Współczesny kontekst zarządzania uzasadnia potrzebę nowej koncepcji zarządzania w sferze ludzkiej, czego wyrazem jest zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL). Koncepcja ta łączy w sobie podejście biznesowe z behawioralnym. Specyfika ZKL wyraża się w sferze założeń ideologicznych i w sferze właściwych instrumentów. Ma to konsekwencje dla roli i kompetencji specjalistów ZKL w firmie.

Słowa kluczowe: ZKL, ZKL wobec strategii biznesowej, integracja procesów ZKL, instrumentarium ZKL.

1. Wstęp

Warunki funkcjonowania organizacji w XXI wieku wymagają zmian w zarządzaniu w sferze ludzkiej. Wyrażany jest nawet pogląd, że doskonalenie metod zarządzania pracownikami odgrywa kluczową rolę w procesie tworzenia nowego modelu przedsiębiorstwa przyszłości [Grudzewski i in. 2010, s. 18]. Według Bochniarza i Gugąły „zarządzanie zasobami ludzkimi stoi u progu rewolucyjnych zmian” [Bochniarz, Gugąła 2005, s. 8]. J. Strużyna określa trzy możliwe drogi poszukiwania nowych perspektyw: po pierwsze, doskonalenie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, po drugie, tworzenie nowej koncepcji, ewentualnie budowanie złożonych modeli na bazie historycznego dorobku zarządzania zasobami ludzkimi [Strużyna 2005, s. 67]. Wydaje się, że przesłanki obecnych zmian, zakres merytoryczny, a także ich głębokość przemawiają za wyborem drugiej drogi. Uzasadniają postrzeganie zmian jako kolejnego etapu ewolucji podejścia do sprawowania funkcji personalnej w organizacji, polegającej na zastąpieniu koncepcji „zasobowej” koncepcją zarządzania „kapitałem ludzkim”. Różnice mają charakter ideologiczny, a także instrumentalny.

2. Kontekst zarządzania kapitałem ludzkim

Teoria i praktyka zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) kształtuje się pod wpływem warunków nowej ekonomii i cech przedsiębiorstwa postindustrialnego¹. Konkretyzując czynniki determinujące, należy stwierdzić, że szczególnie wpływ na nie wywierają następujące fakty:

1. Kapitał ludzki i kapitał społeczny stają się głównymi kreatorami wartości firmy, w miejsce kapitału finansowego i rzeczowego [Grudzewski i in. 2010, s. 13].

2. Znaczenie wiedzy i informacji wywołuje zjawisko niedoboru talentów, potrzebę elastyczności funkcjonalnej i ustawicznego rozwoju.

3. Struktury organizacyjne ulegają przekształceniu z hierarchicznych, opartych na kontroli, w struktury heterarchiczne, o zmiennym centrum władzy w zależności od potrzeb i kompetencji, funkcjonujące w formie związku sieciowego.

4. Warunki ery informacyjnej i gospodarki opartej na wiedzy oraz postępująca serwicyzacja gospodarki kształtują nowy model współpracownika oraz nowy profil kompetencyjny pracownika.

5. Funkcje kierowania ludźmi przejmują przywódcy, których rola polega na stwarzaniu warunków do sprawnej współpracy w ramach sieci relacji [Hamel 2009].

6. Funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu, w warunkach niepewności zwiększa znaczenie czynników niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna, oraz „miękkich” narzędzi zarządzania.

Współczesny kontekst zarządzania i nowe paradygmaty² prowadzą do ukształtowania się koncepcji zarządzania drugiej generacji, która ma różnorodne konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 1).

Wskazane determinanty uzasadniają potrzebę wypracowania nowego podejścia do zarządzania w sferze ludzkiej, czemu odpowiada koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim³. W literaturze przedmiotu wyrażany jest pogląd, że zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) ewoluje stopniowo w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim [Pocztowski 2007, s. 41]. Odmienny pogląd wyraża Armstrong, twierdząc, że koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim uzupełnia i umacnia koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, ale jej nie zastępuje, gdyż obydwie stanowią ważne aspekty procesu zarządzania ludźmi [Baron, Armstrong 2008, s. 39].

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi integralną część biznesu, której celem jest budowanie długoterminowej wartości dla organizacji. Jego rola przesuwa się od

¹ Według Loseya, Meisingera i Urlicha o nowej rzeczywistości w sferze ludzkiej decydują czynniki demograficzne, takie jak starzenie się pracowników, różnorodność etniczna, globalna heterogeniczność, a także postęp technologiczny, globalizacja wzrastająca konkurencyjność oraz elastyczność [Losey, Meisinger, Urlich 2005, s. 409].

² B.R. Kuc twierdzi, że „świat wszedł w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej”. Zob. [Kuc 2008, s. 104].

³ Niektórzy eksperci są zdania, że koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim znajduje się dopiero w stanie początkowym, w procesie powstawania. Zob. [Król, Ludwiczynski (red.) 2007, s. 118].

Tabela 1. Determinanty zmian w sferze zasobów ludzkich

Przeszość	Przyszłość
Profil pracownika	
Mężczyzna	kobieta
Baby boomer	generacja x i y
Zorientowany na karierę	równowaga praca-życie
Stabilny	mobilny
Kontrola wyników, zachowań	kontrola społeczna, zaufanie
Długoletnie zatrudnienie (10 lat z jednym pracodawcą)	czasowe związki (3 lata z jednym pracodawcą)
Hierarchicznie zorganizowany	zorganizowany w zespołach
Cechy organizacji	
Praktyki lokalne	praktyki globalne
Orientacja na zysk	orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	nastawienie na innowacyjność
Biuro	wirtualny kontakt
Restrukturyzacja	zarządzanie talentami, zarządzanie ciągłością wiedzy
Wysmukła struktura	płaska struktura
Taktyka	strategia
Stanowisko pracy	samokierujące zespoły
Dane/informacja	wiedza, inteligencja

Źródło: na podstawie [Grudzewski i in. 2010, s. 25].

bycia jedynie funkcją usługową w kierunku działań innowacyjnych i proaktywnych [Sears 2010, s. 15]. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim według tej koncepcji staje się bardziej wrażliwa na rzeczywiste potrzeby biznesu i procesu zarządzania. ZKL powinien także działać jako „system wczesnego ostrzegania” w obszarach, których biznes nie docenia w wystarczającym stopniu w stosunku do zmieniających się dynamicznie warunków i wymagań. Lawler proponuje, by kształtowanie roli partnera w biznesie rozpocząć od postrzegania zarządzania w sferze ludzkiej jako interesu [Lawler 2005, s. 145]. W ZKL występuje konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna, produkty i koszty. Występują także klienci, którzy potrzebują różnorodnych usług, odczuwają satysfakcję i niezadowolony z oferowanych usług, a działy ZKL mogą być traktowane jako centra zysku.

Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim nawiązuje do założeń tzw. pragmatycznego idealizmu, który zakłada uwzględnianie w zarządzaniu perspektywy nieograniczonej wyłącznie do celów o charakterze finansowym [Bochniarz, Gugala 2005, s. 36]. Inspiracji dostarcza wyłaniająca się teoria ekonomii behawioralnej, która stała się w ostatnich latach jednym z najbardziej dynamicznych kierunków badań

w ekonomii [Polowczyk 2009]. Ekonomia behawioralna dostarcza radykalnie nowych twierdzeń na temat przesłanek działania ludzi i organizacji. Według Arielya tradycyjna ekonomia, według której ludzie zawsze podejmują racjonalne decyzje, okazuje się błędna [Ariely 2009]. Ekonomia behawioralna opiera się na założeniu, że ludzie są z natury irracjonalni, działają często pod wpływem emocji, są krótkowzroczni i motywowani przez nieświadomione poznawcze skłonności. Podważa również dogmat *homo oeconomicus*. Podejście behawioralne wpłynęło także istotnie na współczesne zarządzanie. Wyraża się między innymi paradygmatem zarządzania określanym jako „zarządzanie ludzkie”, które z powodzeniem łączy presję na zysk z troską o potrzeby wszystkich interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy [Grudzewski, Hejduk 2009]. Paradygmat ten opiera się na założeniu, że warunkiem długofalowego wzrostu jest budowanie kapitału społecznego, to znaczy relacji z partnerami biznesowymi, w tym z pracownikami, na zasadach partnerstwa strategicznego opartego na zaufaniu i wzajemności, a także rozwój kapitału ludzkiego poprzez inwestycje w ustawiczny rozwój oraz kształtowanie długoterminowej satysfakcji i zaangażowania pracowników. Przejawem podejścia behawioralnego do zarządzania jest przywiązywanie dużego znaczenia do społecznej odpowiedzialności biznesu, przyjęcie etycznych kodeksów postępowania, zarządzanie przez wartości, ukierunkowanie na kulturę organizacyjną, demokratyzacja stylu kierowania. W procesie zarządzania upowszechnia się pogląd, że postawy pracowników kształtują się nie tylko pod wpływem czynników racjonalnych, lecz również emocji [Sudoł 1999, s. 11].

3. Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim

Współcześnie potencjał pracowników stanowi nie tylko zasób strategiczny, a więc czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej firmy, lecz staje się głównym źródłem kreowania wartości. W rezultacie następuje zmierzch myślenia o ludziach jako o jednym z zasobów [Bratnicki, Strużyna (red.) 2002, s. 90]. Stanowią oni szczególny rodzaj kapitału, który jako jedyny „może dodawać wartość do siebie i przez siebie” [Fitz-en 2000, s. XII]. Kapitał ten tworzą wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, używane jedynie pracodawcy na podstawie określonych stosunków pracy. Konsekwencją jest traktowanie pracowników jako dźwigni zysku, a nie elementu kosztów⁴. Według Poczrowskiego zmiany te powodują odchodzenie od funkcjonalizmu w kierunku sieci tworzenia wartości [Poczrowski 2007, s. 41] Według Hamela i Breena nowy model zarządzania charakteryzuje się ażurową hierarchią, gęstą siecią komunikacji poziomej, zasadą nadzwyczajnego nagradzania nadzwyczajnych pomysłów, działaniami zespołowymi ukierunkowanymi na tworzenie wartości dla użytkownika [Hamel, Breen 2009, s. 135]. Model ten opiera się na małych grupach roboczych, dużej liczbie eksperymentów, aktywnej wymianie zdań i misji uczynienia świata lepszym. Szczególnego znaczenie nabierają ustawiczny rozwój kompetencji oraz integracja kluczowych pracowników z firmą. Zarządzanie kapita-

⁴ Szerzej na temat istoty kapitału ludzkiego w pracy: [Juchnowicz (red.) 2007, s. 13-21].

łem ludzkim docenia znaczenie długookresowych relacji firmy z pracownikami, a także osobami współpracującymi ze względu na nasilającą się konkurencję w skali globalnej, wzrost kosztów pozyskiwania pracowników i inne ograniczenia w możliwościach ich pozyskiwania. Troska o rozwój zawodowy, kierowanie karierą i zarządzanie talentami traktowane są jak inwestycje o określonej stopie zwrotu. Nowa koncepcja zarządzania eksponuje podmiotowe podejście do pracowników jako klientów wewnętrznych i partnerów. Skutkuje także koniecznością zmian w sposobach oddziaływania na optymalizację ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego, czego wyrazem jest koncentracja na zaangażowaniu pracowników. Prowadzi to do redefinicji kontraktu psychologicznego [Pocztowski 2007, s. 172-173]. Menedżerowie kierują się elastycznością zatrudnienia, samodzielnością pracowników i ich gotowością do zmian, odpowiedzialnością indywidualną za karierę, oceną pracowników przez pryzmat tworzenia wartości. Współcześni pracownicy, stanowiąc interesariuszy organizacji, oczekują uczciwego, etycznego traktowania i poszanowania ich godności, rzetelnej informacji, pomocy w rozwoju, wynagradzania za przyczynianie się do wzrostu wartości organizacji. Różnice w zarządzaniu z perspektywy zasobów i kapitału ludzkiego przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej

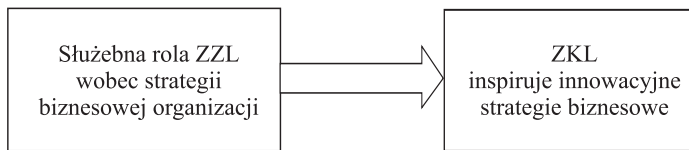
Wymiar	Koncepcja zasobowa	Koncepcja kapitału ludzkiego
Rola	zasób strategiczny	źródło kreowania wartości
Podstawa systemu	Strategia	kultura organizacyjna, wartości
Cel zarządzania	Produktywność	wzrost wartości kapitału intelektualnego organizacji
Znaczenie finansowe	element kosztów	dźwignia zysku
Stosunek do pracowników	Zatrudniony	klient wewnętrzny + partner
Wzrost potencjału kompetencyjnego	Rozwój	inwestycja o określonej stopie zwrotu
Kształtowanie postaw i zachowań pracowników	Motywowanie	zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie kapitałem ludzkim należy traktować jako specyficzny sposób zarządzania w sferze ludzkiej, którego celem jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy. Specyfika dotyczy zarówno filozofii postrzegania roli ludzi w organizacji, jak i sposobów i narzędzi generowania wartości. Traktowanie tej koncepcji wyłącznie jako jednego z aspektów ZZL, akcentującego znaczenie pomiaru kapitału ludzkiego, jak czynią to Baron i Armstrong, jest nadmiernym ograniczeniem [Baron, Armstrong 2008, s. 33-39]. Jak słusznie zauważa J. Strużyna: „idea kapitału ludzkiego zmusza do zmiany paradygmatu zarządzania problemami ludzi w organizacji” [Strużyna 2010, s. 114].

4. Zmiany w sferze instrumentarium

Wyróżniającym założeniem koncepcji ZZL jest integracja zarządzania zasobem ludzkim ze strategią organizacji. Integracja ta odbywa się w dwóch dominujących wersjach. W podejściu polegającym na dopasowaniu taktyka i narzędzia ZZL powinny odpowiadać ogólnej strategii organizacji, być dostosowane do jej założeń. W wersji aktywnej ZZL służy wspieraniu realizacji założeń strategii biznesowej (rys. 1). W obydwu przypadkach ZZL odgrywa rolę służebną, wspomagającą względem strategii firmy, zaniedbując unikalne cechy potencjału ludzkiego.



Rys. 1. Zarządzanie w sferze ludzkiej wobec strategii biznesowej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach wiedzy pracownicy to potężna siła, która wywiera decydujący wpływ na losy i wartość firmy. Dlatego rola zarządzania kapitałem ludzkim powinna polegać na czymś więcej niż tylko na służeniu strategii rynkowej. Współczesne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim powinno oznaczać innowacyjne tworzenie możliwości strategicznych poprzez wykorzystanie unikalnych cech kapitału ludzkiego. Według Boxalla unikalność, będąca źródłem przewagi konkurencyjnej, tworzy się pod wpływem historii organizacji, gdyż wartość kapitału ludzkiego reprezentowana przez potencjał poszczególnych pracowników i możliwości, jakie wynikają z ich wzajemnej współpracy i pracy zespołowej kształtuje się w wyniku unikatowej sekwencji wydarzeń w życiu firmy, skutecznych procesów zarządzania oraz specyficznych relacji między kapitałem ludzkim i innymi zasobami firmy [Boxall 1996]. W rezultacie, według Sears, w rozwoju zarządzania w sferze ludzkiej można wyróżnić trzy etapy: od funkcji usługowej wobec klientów wewnętrznych, przez podejście procesowe w realizacji kluczowych funkcji, do kierowania innowacyjnego [Sears 2010, s. 16].

Kolejnym wyzwaniem jest pełne zintegrowanie procesów składających się na zarządzanie kapitałem ludzkim. Dotychczas większość tych procesów wdrażana była jako samodzielne aplikacje, które służyły usprawnieniu każdego z procesów oddzielnie, np. programy zarządzania talentami, okresowa ocena pracowników, wartościowanie pracy, systemy motywacyjne itp. Wiele organizacji wdraża rozwiązania, które odnoszą się tylko do części procesów. Także systemy informatyczne miały charakter odcinkowy, np. „Planowanie zasobów przedsiębiorstwa”, „System informacyjny zasobów ludzkich”, system „KADRY” itp. Poza tym wiele wprowadzanych rozwiązań nie uwzględniało zwrotu z inwestycji (ROI), co wywoływało scept-

tycyzm i zastrzeżenia do przyszłych wdrożeń. Tymczasem Ward stwierdza, że pojawia się szczególny efekt synergii, gdy postrzega się zarządzanie kapitałem ludzkim jako jeden proces, w odróżnieniu od niezależnych procesów, które wykorzystują ten sam zestaw danych [Ward 2009]. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga stworzenia w pełni zintegrowanej platformy, na przykład systemu zarządzania opartego na kompetencjach. Model kompetencji wykorzystywany jest do stworzenia opisu pracy i profilu kompetencyjnego w celach rekrutacji i selekcji, w procesie oceny pracowników, do projektowania rozwoju, ścieżek kariery i zarządzania efektywnością jednostek. Integracja w ramach ZKL wymaga także odejścia od specjalizacji funkcjonalnej specjalistów HR na rzecz współpracy procesowej przy osiąganiu wspólnych celów.

Zastosowanie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim wywołuje liczne konsekwencje dla instrumentarium zarządzania w sferze ludzkiej. Jedną z nich jest zastąpienie w procesie podejmowania kluczowych decyzji zarządczych (dobór pracowników, ocena, rozwój, wynagradzanie) kategorii pn. „kwalifikacje zawodowe” przez kompetencje, które poza wiedzą i umiejętnościami uwzględniają także cechy osobowe, w tym wrażliwość emocjonalną, wyznawane normy etyczne oraz aspekty behawioralne. Traktowanie pracowników jako najcenniejszego kapitału, a nie tylko zasobu strategicznego wywołuje zainteresowanie specjalistów ZKL znajomością postaw określonych grup zawodowych wobec pracy i czynnikami, od których one zależą⁵. Postawy wobec pracy stanowią bowiem ważny składnik potencjału kompetencyjnego determinujący wartość kapitału intelektualnego.

Istotne zmiany dotyczą podejścia do rozwoju pracowników traktowanego jako inwestycja, a nie wyłącznie jako prywatna sprawa pracownika. Podejście inwestycyjne wymaga od procesu rozwoju nie tylko polepszenia bieżących umiejętności wykonywania aktualnie wykonywanej pracy, lecz także przygotowania pracownika do przyszłej odpowiedzialności. Wymaga również zastosowania skutecznych narzędzi służących do ewaluacji procesu, oceny ryzyka i szacowania zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki.

Współczesne organizacje napotykają szczególnie trudne zadanie, jakim jest utrzymanie utalentowanych, rozwojowych pracowników. W tym celu muszą stwarzać warunki, by pracownicy chcieli w nich pozostać, by identyfikowali się z organizacją, a nie tylko ze swą profesją. Jednocześnie muszą liczyć się z faktem, iż zdolni, inteligentni ludzie są bardziej wymagający, ponieważ są bardziej świadomi własnej wartości. Ta prawda komplikuje w sposób istotny konstrukcję systemu motywacyjnego. Dziś nie wystarczy już zastosowanie nawet najbardziej precyzyjnego sposobu powiązania wynagrodzeń z bieżącymi wynikami, by osiągnąć cele motywacyjne. Poza tym większość znanych metod i technik motywowania służy rozwiązywaniu problemów kontroli i efektywności w dużych, hierarchicznych, stabilnych organizacjach. Tymczasem współczesne warunki funkcjonowania organizacji wy-

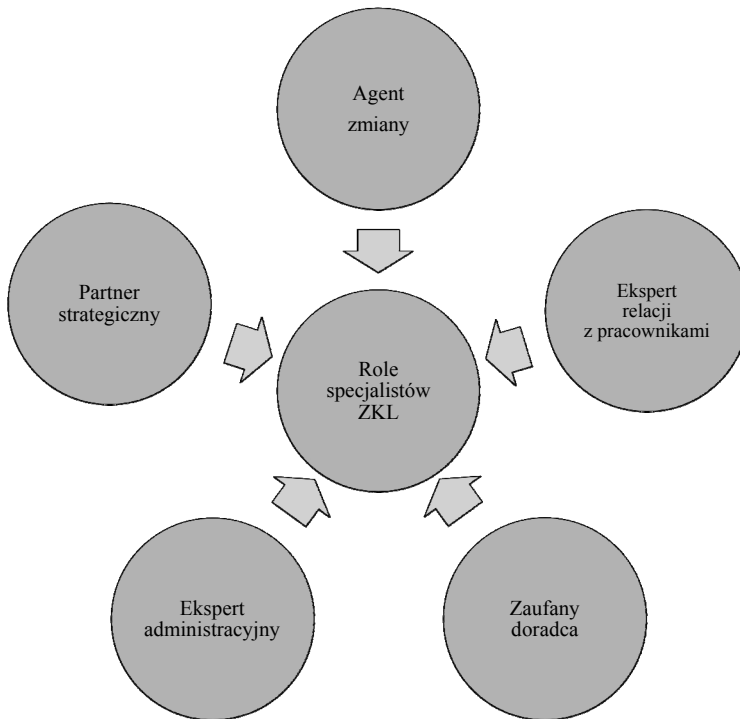
⁵ Więcej informacji na ten temat zawiera monografia: [Juchnowicz (red.) 2009].

magają wzmocnienia i optymalnego wykorzystania wartości niematerialnych tworzonych dzięki pracownikom małych i średnich firm funkcjonujących często w sposób wirtualny, co powinno się odbywać poprzez wyzwolenie ich twórczego i dynamicznego zaangażowania.

Zdaniem Russa i Hirsha w XXI wieku kluczowymi zadaniami zarządzania kapitałem ludzkim stają się [Russ, Hirsh 2005, s. 134-135]:

- wspieranie przywództwa,
- budowanie silnej i elastycznej kultury organizacyjnej,
- wzmacnianie efektywności i sukcesów organizacji,
- wzmacnianie kreatywności i innowacyjności,
- budowanie lojalności klientów.

W rezultacie zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim pojawia się nowy typ liderów i ekspertów ZKL (zob. rys. 2).



Rys. 2. Role specjalisty HR w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Losey, Meisinger i Urlich następująco określają przyszłościowe role specjalistów od ZKL [Losey, Meisinger, Urlich 2005, s. 412]:

- główny kierownik do spraw integracji,
- twórca sukcesu w biznesie,

- ekspert do spraw różnorodności,
- odpowiedzialny za kapitał ludzki firmy,
- odpowiedzialny za poziom produktywności,
- ekspert do spraw efektywności całej organizacji.

Pełnienie wymienionych ról wymaga od specjalistów ZKL unikalnych kompetencji pochodzących z trzech obszarów [Sears 2010, s. 14]. Obszar pierwszy to zrozumienie kluczowych obszarów i uwarunkowań biznesu oraz rynku, na którym funkcjonuje firma. Obszar drugi to wiedza na temat kontekstu czynników makroekonomicznych i społecznych wpływających na możliwości funkcjonowania i znajomość przewidywanych trendów rozwoju. Obszar trzeci obejmuje wiedzę i umiejętności stosowania „twardych” i „miękkich” narzędzi kierowania ludźmi.

Literatura

- Arieli D., *The end of rational economics*, “Harvard Business Review”, July-August 2009.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Boxall P., *The strategic HRM debate and the resource-based view of the Firm*, “Human Resources Management Journal (IPD)” 1996, vol. 6, no 3.
- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Nowe paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2009, maszynopis powielony.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, 2009.
- Hamel G., *Moon shots for management*, “Harvard Business Review”, February 2009.
- Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Fitz-en J., *The ROI of Human Capital*, AMACOM, New York 2000.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kuc B.R., *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Lawler III E.E., *From Human Resources Management to Organizational Effectiveness*, [w:] M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (red.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Losey M. R., Meisinger S.R., Ulrich D., *Reality, Impact and Professionalism*, [w:] M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (red.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, UE, Kraków 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Polowczyk J., *O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.

- Russ R., Hirsch P., *Evolution and Revolution in the Twenty-First Century: Revolutionary New Rules for Organizations and Managing Human Resources*, [w:] M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (red.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Sears L., *Next Generation HR, Time for Change – Towards a Next Generation for HR*, Raport CIPD, 2010.
- Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005.
- Strużyna J., *Recenzja „Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim”*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, IPiSS, 1/2010.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Ward M.D., *Human capital management: 2nd generation*, “Industrial and Commercial Training” 2009, vol. 41, no 4.

EVOLUTION OF HUMAN MANAGEMENT – FROM HRM TO HCM

Summary: Contemporary context of management justifies the need for a new human management concept. It is represented by human capital management. This concept combines business with the behavioural approach. The specificity of HCM is expressed in the area of ideological assumptions and the area of relevant instruments. This results in the implications for the role and competences of organization’s HCM professionals.