View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Research Papers in Economics

Marcin W. Staniewski
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

Streszczenie

Artykuł jest próbą uporządkowania stosowanej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi podstawowej terminologii. Jest zatem przeglądem podstawowych definicji oraz koncepcji i modeli zarządzania pracownikami, które ukształtowały się na przestrzeni lat, tj. począwszy od przełomu XIX i XX wieku aż do czasów współczesnych. Artykuł jest swego rodzaju prezentacją ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi. Opisuje modele klasycznego zarządzania personelem, takie jak: model harwardzki, model Michigan, oraz modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi: model ortodoksyjny oraz czteromodelową architekturę zasobów ludzkich wg R.G. Klimeckiego i S. A. Litza oraz D.P. Lepaka i S.A. Snella.

Wprowadzenie

Praktyka i nauka kierowania ludźmi w organizacjach nie jest młoda, ale w literaturze spotkać się można z dużą dowolnością w zakresie stosowanych pojęć dotyczących tej problematyki. Mnogość stosowanych określeń jest zapewne wynikiem ciągle zmieniających się poglądów odnośnie roli ludzi w organizacjach. Rozwój nauki, wymuszony wymogami gospodarki (zwiększona konkurencja, zwiększanie rozmiarów przedsiębiorstw, jak również zmiany w podejściu do zarządzania) także przyczyniał się do pojawiania się nowych podejść do ludzi zatrudnionych w organizacjach, koncepcji kierowania nimi, a tym samym do powstawania nowej terminologii.

Poszukiwanie coraz to nowszych sposobów efektywnego wykorzystania pracowników nieustannie wpływa na kształt funkcji personalnej[1], a co za tym idzie generuje nowe nazewnictwo. Niejednokrotnie stosowane definicje, choć mają systematyzować, to w rzeczywistości są tak nieostre bądź niejednoznaczne, że nie stanowią istotnego wkładu do nauki, a jedynie sztucznie wzbogacają terminologię. Pseudo bogactwo terminologiczne, a co się z tym wiąże wieloznaczność używanych określeń, jest zatem wynikiem, nie do końca przemyślanych i udanych prób porządkowania bądź chęci wniesienia „czegoś własnego" do nauki przez poszczególnych autorów – ich twórców. Działania takie, choć zapewne inny jest ich cel, w rezultacie powodują coraz to większy chaos w stosowanej terminologii. Przykładem tego jest zamienne używanie określeń, co może doprowadzić do braku zrozumienia przekazu.

Niniejszy artykuł stanowi próbę uporządkowania oraz klasyfikacji terminologii i koncepcji stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Koncepcje, definicje, modele

Jak podają E. McKenna i N. Beech (1997: 2) jedno z pierwszych podejść (co nie oznacza, że jedyne i najwcześniejsze) do zarządzania ludźmi określane było mianem „personelu dobrobytu", co było odzwierciedleniem nastawienia na zagwarantowanie pracownikom w drugiej połowie XIX wieku postępowych świadczeń, np.: zasiłku dla bezrobotnych, zasiłku chorobowego czy zapomóg mieszkaniowych. Koncepcja personelu dobrobytu umacniała się aż do II wojny światowej, po której coraz większy nacisk zaczęto kłaść na kwestie administrowania personelem. Wówczas to zaczęto rozwijać praktyki rekrutacji i szkoleń pracowniczych. Administrowanie personelem miało za cel wspieranie dyscypliny pracy, systemu wynagrodzeń, przestrzegania czasu pracy i prowadzeniu akt personalnych.

Pisząc o latach 50. XX wieku E. McKenna i N. Beech (1997: 4) posługują się terminologią zarządzania personelem, co ich zdaniem obejmowało szerszy już wachlarz instrumentów, uwzględniający administrowanie płacami, szkolenia i porady dotyczące stosunków między pracownikami i pracodawcami. Jednakże koncentracja uwagi obejmowała raczej poziom taktyczny, aniżeli strategiczny. W latach 80. XX wieku, zarządzanie personelem wkroczyło w fazę rozwoju przedsiębiorczości, przystosowując się do gospodarki rynkowej oraz kultury przedsiębiorstwa. Większą rangę otrzymali specjaliści ds. personelu, którzy zaczęli odgrywać znaczącą już rolę w wytyczaniu kierunków rozwoju organizacji, w ustalaniu celów i doskonaleniu sposobów ich osiągania. Przeciwwagą dla koncepcji

[1] H. Król definiuje funkcję personalną jako całokształt spraw dotyczących ludzi w przedsiębiorstwie, np. ich pozyskiwania, gospodarowania nimi, ich kształtowania itp. Więcej w: Król H., Ludwiczyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

zarządzania personelem jest zapoczątkowana przez R.E. Mailes'a koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. W swoim artykule, opublikowanym w roku 1965 przedstawił zaledwie jej zarys, kładąc nacisk na „konieczność kompleksowego zajmowania się ludźmi w przedsiębiorstwie (jako zasobu) oraz systemowego podejścia do realizacji funkcji personalnej, tj. łączenia pojedynczych decyzji i działań kadrowych w jednolitą całość" (Król, Ludwiczyński red., 2006: 42).

L. Kozioł (2000: 22) wskazuje, że na opisywanie zdarzeń dotyczących gospodarowania pracownikami używano także takich określeń, jak: polityka kadrowa, personalna, osobowa, zakładowa polityka zatrudnienia, gospodarka kadrowa, gospodarowanie czynnikiem ludzkim. Zaś obecne podejście do problematyki pokazuje, że funkcja personalna określana jest częściej mianem zarządzania zasobami pracy, zarządzania kadrami, zarządzania potencjałem społecznym, zarządzania personelem czy zarządzania zasobami ludzkimi (Kozioł, 2000: 22). Spotkać się też można z takimi synonimami, jak: potencjał pracy, potencjał społeczny, kadrowy i ludzki (Lipka, 2000: 22). M. Kostera i S. Kownacki (2001) używają określenia zarządzanie potencjałem społecznym organizacji i uważają, że jest to „funkcja polegająca na rekrutacji i selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu, rozwoju" (Koźmiński, Piotrowski red., 2001: 401). Wskazują także, iż zamiennie stosuje się takie pojęcia jak: polityka personalna, polityka kadrowa, zarządzanie ludźmi, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Pojawiające się rzetelne opracowania naukowe, potwierdzają wcześniej przedstawioną sytuację zamiennego stosowania terminologii. W opracowanym pod redakcją T. Listwana słowniku zarządzania kadrami, zawierającym ponad tysiąc haseł, termin zarządzanie personelem jest synonimem zarządzania kadrami czy zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza on zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników (Listwan red., 2005: 183). Pod hasłem zarządzanie zasobami ludzkimi autorzy rozwijają znaczenie tego określenia. Różnicują to pojęcie, od zarządzania personelem, które ich zdaniem sprowadza się jedynie do podejścia operacyjnego i przedmiotowego, do zarządzania zasobami ludzkimi, które oznacza strategiczne i podmiotowe postrzeganie i traktowanie pracowników (Listwan red., 2005: 184-185). Zatem realizując zarządzanie zasobami ludzkimi, kierownictwo uznaje unikatowy ich charakter, dąży do wzrostu ich wartości (rozwój) i uzyskania pełnego ich zaangażowania w realizację zadań.

Zadniem M. Adamiec i B. Kożusznik (2000: 18) zarządzanie zasobami ludzkimi jest niczym innym jak strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także „zatrzymywania" ich umiejętności w przedsiębiorstwie.

A. Pocztowski (2003: 36) przedstawia zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcję zarządzania w obrębie funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie traktowane są jako aktywa firmy i źródło konkurencyjności. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga strategicznej integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, zaangażowania kierownictwa liniowego w rozwiązywanie kwestii personalnych i akcentuje potrzebę budowania kultury orga-

nizacyjnej, w której stawia się na zaangażowanie pracowników w realizacji celów strategicznych.

W podobnym duchu prezentuje swój pogląd na temat zarządzania zasobami ludzkimi H. Król. Pisze on, że „zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych" (Król, Ludwiczyński red., 2006: 55).

Kolejnym synonimem zarządzania personelem (zarządzania kadrami), aczkolwiek używanym coraz rzadziej, jest polityka personalna. Zgodnie z leksykonem T. Listwana, jest to zbiór celów, zasad, metod i narzędzi nakierowanych na kształtowanie potencjału kadrowego i zaangażowania pracowników (Listwan red., 2005: 118). Organizacje funkcjonują w oparciu o pewne zasady, wartości, normy, obyczaje czy też przekonania. Cechy te narzucane są przez twórców-założycieli, bądź też wykształcają się wraz z upływem czasu, rozwojem organizacji, zatrudnianiem nowych pracowników, zawieranymi kooperacjami itp. Większość z nich odnosi się bezpośrednio do zatrudnionych w firmie ludzi. Cechy te nadają organizacjom specyfiki, czyniąc jedne bardziej przyjaznymi dla otoczenia (także pracowników) lub budzącymi mniejsze zainteresowanie i sympatię.

Używając bardziej precyzyjnego określenia, politykę personalną można zdefiniować jako ogólną, na wysokim poziomie abstrakcji, filozofię organizacji dotyczącą potencjału społecznego. Polityka personalna jest tą sferą zarządzania, która polega na świadomym formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji. H. Król (2000: 2) pisze, że „polityka personalna polega na wyznaczaniu celów związanych z kształtowaniem potencjału społecznego firmy oraz na zmierzaniu do ich realizacji w stopniu maksymalnie możliwym w istniejących uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych". Jego zdaniem polityka dotycząca zasobów ludzkich powinna wręcz wywodzić się z przyjętej strategii kadrowej (Król, Ludwiczyński red., 2006: 71).

Jeżeli polityka personalna, procesy i działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są efektywne, to wówczas można mówić o strategicznym wpływie zarządzania zasobami ludzkimi na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (Becker, Huselid, Urlich, 2002: 75).

Według M. Armstronga (2001: 234), polityka personalna „definiuje wyznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów, wedle których powinno się traktować ludzi, i na tej podstawie tworzy zasady, według których menedżerowie mają działać w odniesieniu do spraw związanych z zarządzaniem ludźmi". Polityka personalna jest zatem punktem odniesienia przy opracowywaniu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz przy podejmowaniu decyzji dotyczących personelu zatrudnionego w firmie.

Polityka personalna służy przede wszystkim temu, aby wobec ludzi zatrudnionych w organizacji stosowane były te same zasady i metody działania, które zgodne są z przyjętymi przez firmę wartościami. Wartości, o których mowa, odnoszą się zazwyczaj do kwestii sprawiedliwości, jakości życia w miejscu pracy

i warunków pracy stwarzanych przez organizację (Armstrong, 2001: 235-236). Polityka personalna powinna odnosić się do kwestii prawnych, uwzględniając stosowne dla danego państwa, w którym działa firma, przepisy prawa, między innymi: kodeks pracy, kodeks cywilny, ustawy (np. ustawa o ochronie danych osobowych) itp.

Warto wspomnieć, że pojęcia takie, jak polityka personalna czy polityka kadrowa, wg niektórych badaczy nie są dowolne i nie powinny być używane zamiennie. Zdaniem H. Króla określenie *personalna* powinna być stosowana w stosunku do wszystkich zatrudnionych (całego personelu), zaś *kadrowa* tylko, gdy dotyczy kadry kierowniczej i ważnych stanowisk eksperckich (Król, Ludwiczyński red., 2006: 71).

Reasumując rozważania terminologiczne należy stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie najczęściej stosowanym terminem. Inne, szeroko używane nazewnictwo traktować należy jako terminy bliskoznaczne jednakże o starszym rodowodzie. Różnice pomiędzy nimi są znikome i w rzeczywistości mają jedynie umowny charakter.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, rozumiane jako system działania, ma swoją architekturę. Architektura zarządzania zasobami ludzkimi (nazywana także architekturą zasobów ludzkich) rozumiana jest jako wewnętrzna kompozycja elementów, z których każdy dotyczy pracowników zatrudnionych w organizacji. Architektura jest „konfiguracją funkcji, podmiotów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być ukierunkowane na tworzenie lub wnoszenie wartości zarówno dla klientów, pracowników, akcjonariuszy (inwestorów) jak i społeczeństwa (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa)" (Ludwiczyński red., 2005: 3).

W literaturze przedmiotu jest wiele różnych konfiguracji architektury zasobów ludzkich. Jedne z nich mają postać dość ogólną, ideową i próbują nadać wyższą rangę działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i uporządkowują te zadania. Nadają im jednocześnie kierunek spójny z kierunkiem strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Inne zaś są bardziej rozbudowane, złożone i wskazują na alternatywne formy zorganizowania aktywności w obszarze personalnym firmy. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przede wszystkim wczesne koncepcje, zwane **modelami zarządzania zasobami ludzkimi**. Charakteryzują się one prostotą i dużym stopniem uogólnienia w porównaniu do modeli późniejszych. Stanowiły one fundamenty, na których wyrosły bardziej precyzyjne, złożone koncepcje opisujące architekturę zasobów ludzkich. W modelach tych trudno dopatrzyć się cech właściwych architekturze zarządzania ludźmi. Te pierwsze modele stanowiły jednak krok naprzód w rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego też względu nie powinna budzić zastrzeżeń ich prostota. Należy raczej traktować je jako prototypy, z których z upływem czasu wyłoniły się dojrzałe architektury zasobów ludzkich.

Pierwsze modele zarządzania zasobami ludzkimi, opracowane przez amerykańskich naukowców pojawiły się w połowie lat 80. XX wieku. W 1984 r. powstała jedna z bardziej przejrzystych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (Arm-

strong, 2001: 21). Jej autorzy wskazali przede wszystkim na konieczność spójnego powiązania ze sobą systemów zarządzania zasobami ludzkimi i struktury organizacji ze strategią organizacji (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984). Podkreślili także różnice w koncepcjach i narzędziach stosowanych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi i tradycyjnym administrowaniu tymi zasobami. Apelowali także o konieczność poważnego traktowania kwestii zasobów ludzkich, na równi z kwestiami dotyczącymi finansów czy też produkcji.

W tym samym czasie opracowano drugi model zarządzania zasobami ludzkimi, nazwany później **modelem harwardzkim** (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, Walton, 1984). Głównym przesłaniem autorów była konieczność przyjęcia przez kierownictwo firm szerszej, pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na zasoby ludzkie, które powinny być uznane raczej za potencjalne aktywa firmy, a nie jedynie koszty zmienne (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, Walton, 1984: 21).

Autorzy modelu harwardzkiego wyróżnili cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2003: 23-27):

- wpływ (partycypacja) pracowników,
- ruchliwość (przepływ) pracowników,
- systemy wynagrodzeń,
- systemy pracy.

Wymienione obszary są analizowane z uwzględnieniem uczestników (interesariuszy) organizacji oraz skutków bezpośrednich i długofalowych wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi. Skutki te powodują efekt sprzężenia zwrotnego, tworząc wzajemne zależności. Głównym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest koordynacja czterech obszarów oraz ich integracja ze strategią organizacji. Realizacja tego zadania może nastąpić na poziomie trzech możliwych wariantów (biurokracja, rynek, klan).

Koncepcja akcentowała potrzebę spójności polityki zarządzania zasobami ludzkimi i udział kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jeden ze współautorów, R. Walton (1985a: 76-84), rozszerzył koncepcję o potrzebę zmiany podejścia do zasobów ludzkich. Sugerował on odejście od kontroli na rzecz zaangażowania, które dzięki ustaleniu wspólnych celów i zredukowaniu ścisłej kontroli wzmagać miało przywiązanie i lojalność pracowników. W ścisłym związku z tą koncepcją pozostaje koncepcja współzależności, rozumiana przez R. Waltona jako wspólne cele, wpływy, korzyści, odpowiedzialność i wzajemny szacunek. Model zarządzania zasobami ludzkimi powinien składać się z działań promujących współzależność, gdyż to właśnie współzależność wywoła zaangażowanie, a to z kolei przyniesie lepszy efekt ekonomiczny i większy rozwój indywidualny (Armstrong, 2001: 21-22).

Innym znanym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest **model Michigan**, w którym zintegrowano zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W tej koncepcji struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i zarządzanie zasobami ludzkimi wynika ze strategii.

W modelu wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (Listwan red., 1999: 23-24):

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Funkcje te są wzajemnie połączone tworząc cykl zasobów ludzkich. Model Michigan zakłada, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwi takie oddziaływanie na zachowania pracowników, które doprowadzi do osiągnięcia celów efektywnościowych (odnoszących się do efektywności). Funkcje powyższe są istotne na każdym z poziomów zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Znaczący wkład w tworzenie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi włożyli także Brytyjczycy, np.: K. Legge, K. Sisson czy J. Storey.

K. Legge dostrzegała wysoką wartość zasobów ludzkich, w których upatrywała bogate źródło przewagi strategicznej. Zalecała zintegrowanie polityki personalnej ze strategicznym planowaniem i wykorzystywanie jej do wypracowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Uważała, że spójna polityka personalna promująca zaangażowanie pracowników sprzyja osiągnięciu przez nich doskonałości w pracy (Armstrong, 2001: 23). Z kolei K. Sisson pisząc o zarządzaniu zasobami ludzkimi wskazywał na cztery główne kwestie (Armstrong, 2001: 23):

- integrację różnych polityk personalnych i podporządkowanie ich celom organizacji,
- zdjęcie wyłącznej odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi z wyspecjalizowanych menedżerów,
- zamiany podejścia z kolektywnego (relacje: kierownictwo – związki zawodowe) na indywidualne (relacje: kierownictwo – pracownik),
- akcentowanie zaangażowania i inicjatywności pracowników, przy jednoczesnym przejmowaniu przez kierownictwo przedsiębiorstw roli „wspierających", „umożliwiających" i delegujących uprawnienia.

J. Storey zasłynął natomiast głównie ze swego rozróżnienia tzw. miękkich i twardych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Miękkie aspekty podkreślały duże znaczenie komunikowania się, motywacji i przywództwa, czerpiąc wprost z dorobku szkoły stosunków międzyludzkich. Twarde aspekty wyrażały tradycyjne, wręcz industrialne podejście do ludzi, traktując ich jako jeden z wielu czynników ekonomicznych. Podejście to kładło nacisk głównie na ilościowe, kalkulacyjne i strategiczne kwestie zarządzania ludźmi (Armstrong, 2001: 24).

Na przestrzeni lat 80. i 90. XX wieku w Wielkiej Brytanii powstało wiele prac nawiązujących do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Niejednokrotnie opierały się one na dokonaniach wcześniejszych. Najczęściej podstawą nowych koncepcji był model harwardzki. Do niego nawiązywały prace Ch. Hendriego i A. Pettigrew oraz D.E. Guesta.

Ch. Hendry i A. Pettigrew (1990: 35) postrzegali zarządzanie zasobami ludzkimi z punktu widzenia systemów zatrudniania, charakterystycznych dla realizowanych przez organizacje strategii działania. W swoim modelu, do analizy działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, autorzy przyjęli strukturę modelu harwardzkiego, w którym zawarli główne aspekty ekonomiczne (własność i kontrola, wielkość organizacji i struktura, cykl życia organizacji itp.), techniczne (technologia w użyciu i technologia możliwa do użycia) i socjopolityczne (krajowy system edukacji i szkoleń) po to, by uwzględnić ważne obszary z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi (Hendry, Pettigrew, 1990: 25).

D.E. Guest (1987: 503) zaproponował rozszerzenie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi ujętych w modelu harwardzkim o zestaw polityk (celów polityki zarządzania zasobami ludzkimi), których to zadaniem byłaby maksymalizacja organizacyjnego zintegrowania (np. strategia biznesu *versus* zarządzanie zasobami ludzkimi), większego zaangażowania pracowników oraz elastyczności zatrudnienia, jak również zwiększenie jakości pracy. Do polityk tych autor zaliczył: projektowanie organizacji i pracy, opracowywanie i wdrażanie polityki działania / zarządzanie zmianą, rekrutacja i selekcja, okresowa ocena pracowników, szkolenia i rozwój pracowników, przepływ pracy, system nagród i system komunikacji (Guest, 1987: 516).

2. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Wyzwania konkurencji dały początek dość radykalnym zmianom w gospodarce, a tym samym w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Głównymi objawami tychże zmian było to, że kompetencje i kreatywność pracowników zaczęły być postrzegane jako źródło osiągania sukcesu, zaś ludzie zaczęli być traktowani jako strategiczny zasób firmy (Stobińska, 2001: 52). Wielu badaczy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zgodnych jest co do tego, że odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego pomocne jest w tworzeniu źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Efekty są o wiele większe, jeśli praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są powiązane ze strategią konkurencyjną firmy (Huselid, 1995: 636). Zarządzanie zasobami ludzkimi firmy, jeśli jest odpowiednio skonfigurowane, może bezpośrednio i na poziomie ekonomicznie znaczącym przyczynić się do usprawnienia osiągnięć firmy (Huselid, 1995: 636).

Nowe podejście do „czynnika ludzkiego" dało początek nowemu nurtowi, jakim jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Odtąd w centrum zainteresowania znalazł się problem odpowiedniego „wykorzystywania" zarządzania zasobami ludzkimi, które miało prowadzić do osiągania korzystniejszych efektów ekonomicznych. Znalazło to odzwierciedlenie w ortodoksyjnym modelu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zwracał on uwagę na konieczność poszukiwania nowych rozwiązań w tym obszarze, umożliwiających pełniejszą wewnętrzną integrację zarządzania zasobami ludzkimi i ściślejsze powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy (Stobińska, 2001: 53). Później-

sza koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która odzwierciedlona jest w modelu ewolucyjnym, kładzie akcent na budowanie potencjału kompetencji i poszukiwanie takich rozwiązań, które wspierają procesy indywidualnego i organizacyjnego uczenia się (Stobińska, 2001: 53). Model ortodoksyjny eksponuje przekonanie o możliwości racjonalnej „eksploatacji" zasobów ludzkich w celu osiągnięcia pożądanych efektów ekonomicznych, zaś model ewolucyjny koncentruje się na społeczno-kulturowych mechanizmach rozwijania talentów (Stobińska, 2004: 43).

Zdaniem K. Stobińskiej (2001: 53) strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi potrzebuje uwolnienia od ograniczeń każdego z modeli i szukania w dorobku wszystkich podejść (także tych nowo wyłaniających się) odpowiedzi na pytanie, jak budować sukces organizacji.

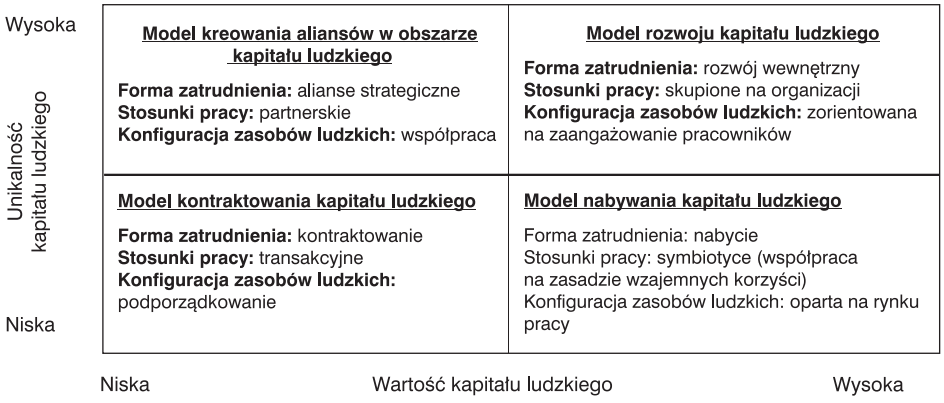
Odpowiedź na to pytanie daje rozwiązanie zaproponowane przez amerykańskich naukowców D.P. Lepaka i S.A. Snella, które reprezentuje nowe podejście do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (por. rys. 1). Zasoby ludzkie są w nim postrzegane jako kapitał, który należy traktować jako inwestycję, gwarantującą najpewniejszą i wysoką stopę zwrotu (Wawrzyniak, 2001: 58).

Zmieniające się pod wpływem globalizacji warunki działania sprawiają, że o skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi decydują dwa kryteria: wartość i unikalność kapitału ludzkiego. Wartość kapitału ludzkiego określana jest jego przydatnością w poprawianiu wydajności i efektywności firmy, wspieraniu wykorzystywania pojawiających się rynkowych szans i/lub neutralizowania potencjalnych zagrożeń. Unikalność zaś kapitału ludzkiego oznacza specyficzne umiejętności konkretnych osób, które nie mogą być skopiowane czy naśladowane przez inną firmę, stając się wówczas potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy (Lepak, Snell, 1999: 35). Umiejętności, o których mowa, wynikają zazwyczaj z doświadczenia, wiedzy spersonalizowanej czy też intuicji.

Przyjęte przez autorów kryteria wartości i unikalności kapitału ludzkiego pozwoliły im na opracowanie własnej, nowatorskiej architektury składającej się z czterech modeli zarządzania zasobami ludzkimi, tj.:

1. modelu rozwoju kapitału ludzkiego,
2. modelu nabywania kapitału ludzkiego,
3. modelu kontraktowania kapitału ludzkiego,
4. modelu kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego.

Określenie „architektura zasobów ludzkich" zostało użyte przez autorów dla opisania różnych kombinacji uporządkowujących dobór formy pozyskiwania kapitału ludzkiego, stosunków pracy, konfiguracji zasobów ludzkich i kryteriów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (Lepak, Snell, 1999: 32). Zaproponowane modele są wynikiem przeprowadzonej przez autorów analizy strategicznego znaczenia architektury w określaniu form pozyskiwania kapitału ludzkiego, używanych względem różnych kategorii pracowników. Modele te są bezpośrednią odpowiedzią na pytanie związane z dylematem wyboru właściwej dla przedsiębiorstwa formy pozyskiwania kapitału ludzkiego. Podobne rozumienie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi znajdujemy także u H. Króla. Pojęcie zasobów



Źródło: Lepak, Snell, 1999: 37.

Rysunek 1. Model architektury zasobów ludzkich

ludzkich ma charakter wartościujący (wartość kapitału ludzkiego w modelu architektury D.P. Lepaka i S.A. Snella). Wykorzystanie innych zasobów zarówno materialnych, jak i finansowych wymaga zaangażowania ludzi (siły roboczej personelu). W tym tkwi unikalność kapitału ludzkiego (Król, Ludwiczyński red., 2006).

Częścią składową procesu budowania architektury były rozważania autorów nad podstawowym w tym zakresie zagadnieniem, tzn.: czy budować (wewnętrzny) kapitał ludzki („internalizować zatrudnienie") czy też „eksternalizować zatrudnienie"? Zdaniem D.P. Lepaka i S.A. Snella (1999: 32) głównymi zaletami zaproponowanej przez nich architektury zarządzania zasobami ludzkimi jest to, że:

- pozwala na określenie formy pozyskiwania kapitału ludzkiego,
- pomaga utrzymywać określone stosunki pracy,
- wspiera specyficzność (cechy charakterystyczne) kapitału ludzkiego.

Według autorów przyjęcie jednego z czterech modeli zapewnia utrzymanie równości pomiędzy pracownikami i organizacją, w znaczeniu tego, co każda ze stron wnosi i otrzymuje.

Architektura zasobów ludzkich D.P. Lepaka i S.A. Snella, przedstawiona była w Polsce po raz pierwszy przez B. Wawrzyniaka, który zaproponował nieco inne ujęcie problemu (por. rys. 2). B. Wawrzyniak (2001: 63) nadał architekturze zasobów ludzkich charakter bardziej kompleksowy, uwypuklając aspekt strategiczny i operacyjny wartości kapitału ludzkiego, jak również zmienność tej wartości w czasie. Wskazał on na to, że w praktyce na ogół nie mamy do czynienia z ujęciem modelowym problemów. Otóż, w większości przypadków spotkać się można z rozwiązaniami hybrydowymi, a nie z czystymi modelami.

Zdaniem B. Wawrzyniaka, pomimo, że takie ujęcie wykorzystuje odmienne dla każdego modelu cele strategiczne, to jednak możliwe jest zbudowanie architektury konkretnych systemów strategicznej polityki personalnej z jednocze-

Źródło: Wawrzyniak, 2001: 60.

Rysunek 2. Modele strategicznej polityki personalnej w organizacji

snym wykorzystaniem nawet wszystkich proponowanych tu rozwiązań modelowych. Tylko taka architektura powinna zapewniać elastyczność w działaniu, która jest niezmiernie istotna w warunkach globalizacji i konieczności podejmowania szybkich reakcji. „Projektując systemy strategicznej polityki personalnej należy zadbać, aby zastosowane rozwiązania eksponowały możliwość dysponowania takim kapitałem ludzkim, który ze swej istoty nie jest hamulcem przy zmianach konfiguracji tych systemów" (Wawrzyniak, 2001: 62).

Odpowiedzią na poszukiwanie elastyczności działania, o której wspomina B. Wawrzyniak jest koncepcja architektury zarządzania zasobami ludzkimi według G. Klimeckiego i M. Gmüra (2004: 20). Zdaniem tych badaczy, zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na dwóch przeciwstawnych zasadach: stabilizacji i elastyczności. Pierwsza zasada bazuje na założeniu stałych reguł zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. takich samych teraz, jak i w przeszłości. Zdaniem autorów zasada ta wprawdzie zapewnia firmie wydajność, jednakże kreuje niebezpieczeństwo niskiego stopnia dopasowania do stale zmieniających się okoliczności. Przeciwstawną do niej jest zasada elastyczności, charakteryzująca się wysokim stopniem zdolności dostosowawczych zasobów do zmieniających się wymagań w celu zapewnienia długoterminowej efektywności niż krótkoterminowej wydajności. Te właśnie zasady zostały użyte przez wspomnianych badaczy do rozróżnienia dwóch strategii zarządzania zasobami ludzkimi: zorientowanej na elastyczność i zorientowanej na stabilność (Klimecki, Gmur, 2004: 21).

Celem strategii zarządzania zasobami ludzkimi zorientowanej na elastyczność jest rozwinięcie elastyczności czegoś, co G.S. Odiorne nazwał „portfolio zasobów ludzkich"[2]. Strategia ta, przyczynia się do podnoszenia możliwości adaptacyjnych zasobów ludzkich do zmieniających się wymagań. Tego rodzaju architektura zasobów ludzkich zawiera praktyki zarządzania ludźmi, które są tak zaprojektowane, aby podnosiły lub maksymalizowały nowo pojawiające się kwalifikacje i motywacje. Strategia ta zawiera praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, do selekcji tych pracowników, którzy posiadają dużą różnorodność kwalifikacji i motywacji. Zapewnia to tym samym heterogeniczność kwalifikacji i motywacji całego, zgromadzonego w firmie kapitału ludzkiego. Zgodnie z założeniem zasady elastyczności, zaprojektowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są stale oceniane i w miarę konieczności modyfikowane. Analizując dalej tego rodzaju strategię zarządzania zasobami ludzkimi, jej twórcy stwierdzają, że przyczynia się ona do pozostawania w firmie tych pracowników, którzy oprócz tego, że posiadają zróżnicowane kwalifikacje i motywacje, to są zdolni i skłonni do uczenia się i wykształcania nowych zdolności (umiejętności). Główną zaletą strategii zorientowanej na rozwijanie elastyczności jest wysoki poziom adaptacyjności zasobów ludzkich.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi zorientowana na stabilność jest zaprojektowana w celu zapewnienia wzrostu wydajności zasobów ludzkich,

[2] Koncepcja portfolio zasobów ludzkich odnosi się do struktury zasobów ludzkich, a zatem do kwalifikacji i motywacji pracowników organizacji w określonym punkcie czasu.

a także utrzymania gotowych już do użycia kwalifikacji i motywacji, jak również ich wielokrotnego stosowania. Tego rodzaju strategia zawiera praktyki zaprojektowane w celu podnoszenia lub maksymalizacji tych samych kwalifikacji i motywacji, które są już dostępne i traktowane jako właściwe dla firmy. Strategia ta zawiera praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zorientowane na wybieranie jednostek posiadających małą różnorodność kwalifikacji i motywacji, tak więc dostępny firmie kapitał ludzki charakteryzuje się raczej niską heterogenicznością kwalifikacji i motywacji. Jednym z celów takiej strategii jest zapewnienie niskiej fluktuacji pracowników, co powoduje, że w firmie pozostają pracownicy o zbliżonych kwalifikacjach i motywacji. W przeciwieństwie do strategii elastyczności, strategia stabilności nie koncentruje się na częstym ocenianiu i zmianie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Rezultatem takiej strategii zarządzania zasobami ludzkimi ma być stabilność a co za tym idzie maksymalizacja wydajności zasobów ludzkich organizacji.

R.G. Klimecki i S.A. Litz (2004: 23) zaznaczają, że zaproponowane powyżej strategie zarządzania zasobami ludzkimi są raczej modelem teoretycznym, aniżeli opisem rzeczywistości. Funkcjonujące w praktyce strategie zarządzania zasobami ludzkimi zawierają się raczej gdzieś pomiędzy tymi dwiema jakże odmiennymi strategiami.

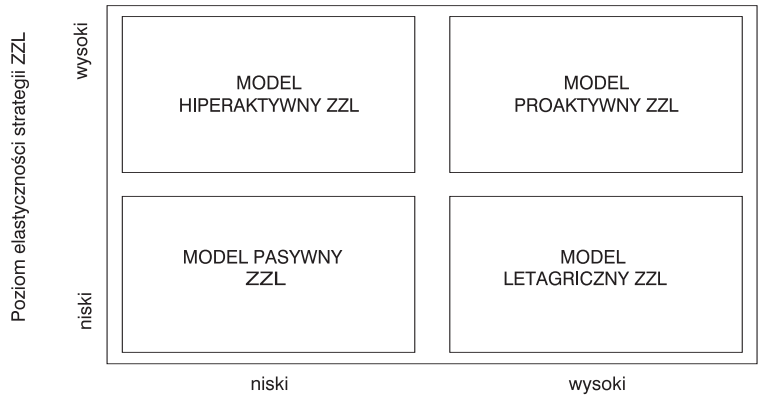
Konieczność ciągłego dostosowywania się organizacji do stale zmieniającego się otoczenia, czyli także konieczność dostosowywania praktyk zarządzania ludźmi powoduje, że organizacje przyjmują do realizacji strategie zarządzania zasobami ludzkimi zorientowane na elastyczność. Stopień przystosowania kwalifikacji i motywacji pracowników wobec zmieniających się wymagań może różnić się dla poszczególnych organizacji. Dodatkowo potrzeba dostosowań, o której mowa może być zróżnicowana w swojej intensywności w zależności od okresu. Raz może być niska, innym razem wysoka. Te dwa wymiary, tj. strategia elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi i poziom potrzeby dostosowania kwalifikacji i motywacji personelu zostały następnie wykorzystane przez R.G. Klimeckiego i S.A. Litza do zbudowania architektury zarządzania zasobami ludzkimi składającej się z czterech modeli (por. rys. 3).

Każdy z modeli opisuje pewien typ zarządzania zasobami ludzkimi, który dla określenia głównych jego cech charakterystycznych został przez autorów nazwany (Klimecki, Litz, 2004: 25-26):

- hiperaktywnym,
- proaktywnym,
- pasywnym,
- letargicznym.

Model hiperaktywny charakteryzuje się wysokim poziomem elastyczności strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi zorientowana na elastyczność przewodzi zmianom w obrębie kwalifikacji i motywacji, pomimo niskiego poziomu potrzeby adaptacji zasobów ludzkich.

Model letargiczny charakteryzuje się z kolei niskim poziomem elastyczności strategii zarządzania ludźmi oraz względnie silną potrzebą adaptacji kwalifi-



Źródło: Klimecki, Litz, 2004: 27.

Rysunek 3. Architektura zarządzania zasobami ludzkimi

kacji i motywacji personelu do zmieniających się warunków działania. Pomimo wysokiego poziomu konieczności adaptacji kwalifikacji i motywacji kapitału ludzkiego, strategia zarządzania zasobami ludzkimi zmierza raczej w kierunku strategii zorientowanej na stabilność. Model letargiczny nie przewiduje żadnych zmian w projekcie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, pomimo istnienia konieczności proaktywnego zarządzania zmianami w zakresie zasobów ludzkich, które muszą sprostać nowo pojawiającym się wymaganiom związanym z rozwiązywaniem problemów. Jest raczej oczywistym, stwierdzają badacze, że w takiej sytuacji model ten generuje problemy dla organizacji (Klimecki, Litz, 2004: 26).

Model proaktywny jest odpowiedzią w sytuacji, gdy organizacja ma do czynienia z wysoką elastycznością strategii zarządzania zasobami ludzkimi przy jednoczesnym występowaniu silnej potrzeby adaptacji kwalifikacji i motywacji kapitału ludzkiego. Określenie „proaktywne zarządzanie zasobami ludzkimi" oznacza otwartość i aktywne zarządzanie raczej silną zmianą i rozwojem kapitału ludzkiego w okresie wysokiej konieczności adaptacji organizacji do zmieniających się warunków.

Ostatnim z zaprojektowanych przez R.G. Klimeckiego i S.A. Litza modeli zarządzania zasobami ludzkimi jest taki, który łączy w sobie zarówno niską elastyczność strategii zarządzania zasobami ludzkimi, jak i niski poziom konieczności adaptacji kapitału ludzkiego. Został nazwany **pasywnym**, gdyż zdaniem badaczy, w sytuacji występowania niskiego poziomu konieczności przeprowadzania zmian nie ma także konieczności stymulowania w sposób proaktywny zmian w obrębie zasobów ludzkich.

Jak mówią sami autorzy, powyżej przedstawionej koncepcji nowej architektury zarządzania zasobami ludzkimi, w dużej i rozbudowanej strukturze organizacji można odnaleźć kilka równocześnie funkcjonujących modeli zarządzania zasobami ludzkimi (Klimecki, Litz, 2004: 28). Podkreślają oni, że projekt zarzą-

dzania zasobami ludzkimi danej organizacji czy komórki, powinien i może zmieniać się w czasie, zgodnie z zaistniałą sytuacją, a tym samym koniecznością adaptacji.

Zdaniem B. Wawrzyniaka (2001: 63), występujące w życiu organizacji architektury zasobów ludzkich są w zasadzie niepowtarzalne. „Jakkolwiek można je *ex post* opisać i usystematyzować, to w praktyce podobne rozwiązania różnią się co do zawartości, konfiguracji i skuteczności". Podobnego zdania jest K. Stobińska (2001: 51), twierdząc, że uniwersalny wzorzec architektury systemu zarządzania zasobami ludzkimi możliwy do wdrożenia w każdej firmie wręcz nie istnieje.

Zakończenie

Architektura zasobów ludzkich jest konfiguracją elastyczną. Musi się zmieniać w zależności od sytuacji, musi się dopasowywać do nowych warunków, do nowych wymagań i oczekiwań otoczenia. Najbardziej znaczącą siłą, jaka w ostatnich latach oddziałuje na architekturę zasobów ludzkich jest globalizacja, która zmusza wręcz praktyków do ciągłych zmian konfiguracji architektury (Wawrzyniak, 2001: 59). Zmiany te powinny być wprowadzane w sposób systemowy, przy uwzględnieniu wartości kapitału ludzkiego organizacji, kompetencji podmiotów kreujących i realizujących politykę personalną firmy, a także możliwości finansowych i organizacyjnych. Wprowadzanie istotnych zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z powstawaniem ryzyka personalnego, tj. pojawieniem się negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych. Kompetentni specjaliści ds. zasobów ludzkich powinni umieć oszacować poziom ryzyka personalnego i znać techniki zarządzania nim.

Jednym z najnowszych podejść do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi jest **koncepcja kapitału ludzkiego** silnie akcentująca wagę **zarządzania wiedzą**. Niejednokrotnie można się spotkać ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego, czy też odrębnego, lecz właśnie jako nową (rozwiniętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi (Yahya, Got, 2002: 460). Przy tym podejściu współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi miałoby jedynie odgrywać rolę mechanizmu wspomagającego ludzkie interakcje i zachodzące pomiędzy ludźmi procesy współpracy, za pomocą nowoczesnych narzędzi informatycznych. Wówczas to, zarządzanie ludźmi należałoby rozpatrywać w kategoriach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, skupionego w szczególności na pozyskiwaniu, organizowaniu i motywowaniu tychże zasobów (Armstrong, 2000: 576-593). M. Gloet i M. Berrell (2003: 83-84) twierdzą, że relacje zachodzące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi są bardziej złożone. Mówią oni, że jeśli zarządzanie wiedzą jest traktowane jako długoterminowa strategia organizacji, to wówczas praktycy od zarządzania zasobami ludzkimi mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu i umacnianiu połączeń między ogólną strategią przedsiębiorstwa, strategią zarządzania wiedzą i strate-

gią zarządzania zasobami ludzkimi. Ich zdaniem sprzężenie ze sobą strategii zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi powinno przyczynić się do podniesienia jakości podejmowanych przez organizację działań, co w konsekwencji zaowocuje podwyższoną sprawnością całego przedsiębiorstwa i jego osiągnięć.

Zarządzanie wiedzą stawie wiele zróżnicowanych oczekiwań w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi. Spodziewać się zatem należy zmiany roli menedżerów personalnych, od których oczekiwać się będzie jeszcze większej aktywności w budowaniu środowiska sprzyjającego uczeniu się, współpracy i zaufania.

Bogactwo terminologiczne, jak również wielość opisywanych w literaturze i stosowanych w organizacjach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest zjawiskiem, trzeba przyznać normalnym. Aczkolwiek zamiennie stosowana terminologia powoduje jedynie zbędne zamieszanie i jałowe dysputy naukowe, względem rzeczy niejednokrotnie oczywistych i prostych, to jednak zjawisko to jest odzwierciedleniem istnienia różnych poglądów i koncepcji na kwestie „dysponowania pracownikiem", co w konsekwencji może dać szeroki i zarazem pełny pogląd na te problematykę. Ponadto zmienność podejść do kwestii pracowniczej jest odpowiedzią na zmienność warunków działania organizacji, jak również jest efektem poznawania i uczenia się praktyków, jak i badaczy z tego zakresu. Zatem w całym tym galimatiasie i chaosie (jak mogłoby się wydawać) jest jednak jakiś walor. Ponadto należy oczekiwać, że niedaleka przyszłość objawi nam nowe ujęcia, koncepcje, definicje i modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.

Armstrong M., *The Name Has Changed But Has the Game Remained the Same?,* „Employee Relations", Vol. 22, No. 6, 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Becker B.E., Huselid M.A., Urlich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984.

Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.

Gloet M., Berrell M., *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management,* „Journal of Knowledge Management", vol. 7 no. 1, 2003.

Guest D.E., *Human Resource Management and Industrial Relations,* „Journal of Management Studies", 24: 5, wrzesień 1987.

Hendry Ch., Pettigrew A., *Human Resource Management: An Agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management", 1(3), 1990.

Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal", Vol. 38, No. 3, 1995

Klimecki R.G., Gmür M., *Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspekiven*, (2nd ed.), Stuttgart: Lucius & Lucius, 2001, [w:] Klimecki R.G., Litz S.A., *Human Resource Management as Intervention in the Evolution of Human Resources: a Model and Typology*, Working Paper, SAM/IFSAM VII th. World Congress, „Management in a World of Diversity and Change", 5–7 July, 2004, Gőteborg, Sweden.

Klimecki R.G., Litz S.A., *Human Resource Management as Intervention in the Evolution of Human Resources: a Model and Typology*, Working Paper, SAM/IFSAM VII th. World Congress, „Management in a World of Diversity and Change", 5–7 July, 2004, Gőteborg, Sweden.

Kozioł L. (i in.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie,* Wydawnictwo „Biblioteka Pracownicza", Warszawa 2000.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. V, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Król H., Ludwiczyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Król H., *Strategie kadrowe organizacji*, „Przegląd Personalny. Personel", 1–15 maja 2000.

Lepak D.P., Snell S.A., *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review", 1999, vol. 24, no. 1.

Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami – podstawy teoretyczne i ćwiczenia,* Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Ludwiczyński A., (red.), *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, Zeszyt Naukowy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi, nr 1, Warszawa 2005.

McKenna E, Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Gebethner&Ska, Warszawa 1997.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* PWE, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003.

Stobińska K., *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi,* „Organizacja i Kierowanie", nr 1 (115), 2004.

Stobińska K., *Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, [w:] Ludwiczyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

Walton R.E., *From Control to Commitment in the Workplace*, „Harvard Business Review", 63, 1985.

Wawrzyniak B., *Projektowanie strategicznej polityki personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] Ludwiczyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

Yahya S., Got W., *Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management,* „Journal of Knowledge Management", Volume 6, Number 5, 2002.

Chosen Concepts of Human Resources Management

Summary

The article is a trial of clarifying and making order of terminology that is used in area of human resources management. This is an overview of basic defi-

nitions, conceptions and models of people management, that emerged from the beginning (XIX/XX century) to nowadays. The article is a kind of presentation of human resources management evolution. It comprises a descriptions of broad range of human resources management models beginning from classic models (Harvard and Michigan models) and finishing on strategic human resources models (orthodox model and human resources architecture, proposed by R.G. Klimecki & S. A. Litz and D.P. Lepak & S.A. Snell).