

mgr Katarzyna Huk

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim

WPROWADZENIE

Gospodarka w Polsce na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat przeszła znaczne przeobrażenia i transformację z gospodarki centralnie regulowanej do gospodarki rynkowej. W wyniku zmian zmienił się profil przedsiębiorstw, udział poszczególnych rodzajów działalności w ogólnym profilu gospodarki, dostępność dóbr dla konsumentów, a także czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa. Zmieniła się także rola człowieka w przedsiębiorstwie. Dziś większą część pracy w produkcji wykonują maszyny, a zadaniem pracownika jest tylko nadzór nad urządzeniami. Ponadto coraz większą wartość przypisuje się wiedzy, kwalifikacjom, umiejętnościom zatrudnionych osób.

Funkcja personalna na przestrzeni kilkudziesięciu lat przeszła dużą ewolucję. Wpływ na to miały m.in. zmiany zachodzące w gospodarce, otoczeniu przedsiębiorstwa. Znaczące zmiany dokonały się w wyniku wpływu gospodarki opartej na wiedzy na przedsiębiorstwa, gdzie dominującymi wartościami stała się wiedza, informacja, specjalizacja. Kapitał intelektualny, w tym zwłaszcza kapitał ludzki, w gospodarce opartej na wiedzy nabrał dużego znaczenia. Determinantem rozwoju staje się więc człowiek, dysponujący zasobami wiedzy, tworzący innowacje, zdolny do kreatywności i przedsiębiorczości, zorientowany na rozwój i poszerzanie posiadanej wiedzy i chcący ją wykorzystać w rozwoju organizacji, w której jest zatrudniony. Z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwa są zróżnicowane, to ich rozwój jest na różnym poziomie, podobnie jak i wykorzystanie współczesnych narzędzi i modeli zarządzania.

Zmiany w gospodarce, w podejściu do człowieka, do wymagań wobec niego i jego możliwości, spowodowały zmiany w funkcji personalnej i powstanie nowych trendów zarządzania takich jak: organizacja ucząca się, kariera „bez granic”, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie talentami. Zmiany te spowodowały, iż założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi stały się niewystarczające i pojawiła się konieczność ciągłego rozwoju funkcji personalnej. Wpływ warunków funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy, pojawienie

się nowych trendów, oddziałuje na transformację funkcji personalnej i zorientowanie jej w kierunku kapitału ludzkiego. Celem artykułu jest wskazanie różnic pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz kierunków rozwoju funkcji personalnej, które dokonują się w gospodarce opartej na wiedzy. Artykuł ma charakter poznawczy i powstał na podstawie analizy literatury przedmiotu.

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – WYZNACZNIK ROZWOJU ORGANIZACJI

Rozwój nauki, postęp technologiczny i dostęp do informacji spowodowały, iż żyjemy obecnie w społeczeństwie informacyjnym. To informacja i dostęp do niej zdominowały obecnie sposób funkcjonowania gospodarki. „W społeczeństwie informacyjnym rozwija się nowy typ gospodarki, jaką jest gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Głównym zasobem GOW stają się wiedza i informacja (obok surowców, kapitału i pracy)”¹. Filarami wiedzy natomiast w warunkach gospodarki opartej na wiedzy są: ICT – *Information and Communication Technology*, kapitał ludzki, kapitał społeczny (zaufanie, kooperacja i sieci społeczne), zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji².

W literaturze przedmiotu czytamy, że „gospodarka oparta na wiedzy polega na generowaniu, przyswajaniu, przekazywaniu i wykorzystaniu wiedzy w celach ekonomicznych i społecznych. Szczególne znaczenie mają tu organizacje i zatrudnieni w nich pracownicy stający się pracownikami wiedzy”³. „Ludzie wraz z informacją są siłą napędową gospodarki opartej na wiedzy”⁴. Jest to doktryna ukierunkowana na zdynamizowanie gospodarki rynkowej. „Ranga wiedzy w przedsiębiorstwie funkcjonującym w nowej gospodarce, globalna konkurencja, technologie informatyczne w komunikowaniu się stanowią szczególne wyzwanie dla procesów organizacyjnych i indywidualnego uczenia się”⁵. Stwierdzenie, iż „gospodarka oparta na wiedzy stanowi odpowiedź na problemy globa-

¹ M. Nycz, *Rola wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Spółczesność informacyjna. Gospodarka, technologie, procesy*, red. C. Hales, B. Mikuła, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 15.

² E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, z. 23, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2011, s. 279.

³ T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 239.

⁴ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 269.

⁵ A. Miś, *Rozwój kapitału ludzkiego* [w:] *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, red. A. Poczowski, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2007, s. 142.

lizacji”⁶, wskazuje na istotę i przenikanie jej przez wszystkie obszary życia gospodarczego. Gospodarka oparta na wiedzy wpływa na funkcjonowanie poszczególnych osób, ich zachowania w pracy, w domu, w trakcie codziennych czynności, również oddziałuje na postrzeganie przez ludzi swoich praw oraz wpływa na rosnące wymagania, prowadzony styl życia itd. Konsument jest dziś świadomy globalizacji i łatwości dotarcia do produktów, usług.

W dzisiejszych czasach gospodarka oparta na wiedzy stała się w niektórych krajach faktem, a dla innych jest celem do którego się dąży. Zmiany zachodzące w gospodarce implikują konieczność m.in. transformacji przedsiębiorstw, nauki i edukacji, zmiany mentalności ludzi i dopasowywania się do nowych realiów. W gospodarce opartej na wiedzy za główne filary uznaje się elementy kapitału intelektualnego. Stąd też rozwój gospodarki w głównej mierze uzależniony będzie od ludzi, ich wiedzy i sposobu jej wykorzystania. „Powiększenie wiedzy oznacza rozwój potencjału ludzkiego”⁷. Tak więc transformacja powinna zachodzić zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w sposobach edukacji i nauki, na różnych jej poziomach: akademickim, naukowo-badawczym, ale także rozumianym jako rozwój w przedsiębiorstwach.

EWOLUCJA FUNKCJI PERSONALNEJ

Zmiany dokonujące się w gospodarce opartej na wiedzy wpływają w znacznym stopniu na funkcję personalną firmy. To ona zajmuje się tematyką zarządzania pracownikami, dysponującymi zasobami wiedzy. Ewolucja w zarządzaniu wpłynęła na sposób postrzegania pracownika i tworzenia przez niego wartości dla przedsiębiorstwa. W gospodarce opartej na wiedzy największą wartością wydaje się specjalistyczna wiedza pracownika. Na przestrzeni lat to jednak inne czynniki miały znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstw.

Funkcja personalna kształtowała się przez wiele lat i nadal przybiera różne, nowe formy. Powstanie samodzielnej funkcji personalnej datuje się na przełom XIX i XX wieku. Jednym z prekursorów zaznaczenia ważności kadry pracowniczkiej w przedsiębiorstwie był R. Owen, „który w pierwszej połowie XIX wieku wskazywał na równie doniosłe znaczenie zasobów ludzkich we wspomnianej produkcji, jak i zasobów finansowych i materialnych”⁸.

Ewolucję funkcji personalnej w perspektywie następnych lat można przedstawić na postawie następujących etapów:

⁶ E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki...*, s. 271.

⁷ M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 58.

⁸ R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987 s. 33–34 za: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- Szkoła naukowego zarządzania, lata 1885–1920 (F.W. Taylor, L. i F. Gilbreths, H.L. Gantt oraz K. Adamiecki) – podstawowym zagadnieniem tego kierunku był wzrost wydajności pracy, podział zakresu obowiązków, eliminowanie zbędnych czynności, co miało przekładać się na szybsze wykonywanie pracy. W okresie tym postulowano zmianę, iż pracownik powinien być wynagradzany za swoją pracę, czyli osoba produkująca powinna więcej zarabiać.
- Klasyczna szkoła zarządzania (inaczej szkoła administrowania), lata 1920–1950 (H. Fayol, M. Weber, Ch. Barnard) – w centrum zainteresowania tej szkoły znalazły się kwestie wzrostu efektywności organizacji jako całości, a nie tylko zwiększenie wydajności pracy wykonawczej. Szersze spojrzenie na człowieka i jego umiejętności pozwoliło na wykształcenie elementu doboru pracowników. Zwrócono uwagę, iż istotne jest dopasowanie człowieka do odpowiedniego dla niego stanowiska pracy i w ten sposób można zwiększyć efektywność całej organizacji.
- Szkoła stosunków międzyludzkich, lata 1930–1950 (E. Mayo, F.J. Roethlisberger). W szkole tej postuluje się, że na wydajność pracy ma wpływ społeczne środowisko pracy. Na efektywność pracowników mają wpływ takie czynniki jak komunikacja pomiędzy nimi oraz przynależność do danej grupy. Zwrócono uwagę, iż tworzenie zespołów pracowniczych oddziałuje na pracę i siła ich oddziaływania jest większa, niż poszczególnych pojedynczych pracowników. Wskazano, że poprzez podnoszenie zadowolenia pracowników i ich staranniejsze nadzorowanie można uzyskać lepsze wyniki.
- Szkoła behawioralna lata 50. XX wieku (Ch. Argiris, R. Likert, D. McGregor). Przedmiotem zainteresowania tej szkoły było stworzenie organizacji efektywnej, realizującej ekonomiczne cele przedsiębiorstwa i indywidualne cele pracowników. W związku ze zmianami, jakie zachodziły w gospodarce i organizacji przedsiębiorstw, powstawały napięcia na styku tradycyjnych struktur organizacyjnych, interesów przedsiębiorstwa oraz indywidualnych potrzeb pracowników⁹. Podkreślano znaczenie partycypacji pracowników i zaangażowania w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Następstwem szkoły behawioralnej było pojawienie się modelu zasobów ludzkich. Model ten zakładał wzmocnienie i wykształtowanie w pracownikach takich cech jak: kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola. Stawiano na rozwój organizacji i personelu.

Funkcja personalna jest dynamicznym obszarem zmieniającym się i dopasowującym do zmiennych warunków gospodarki i samego przedsiębiorstwa, jak i rosnących potrzeb i świadomości pracowników. W związku z tym na przestrzeni następnych lat pojawiały się nowe modele i koncepcje, które pozwalały na efektywniejsze organizowanie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 18.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PROCESIE ZMIAN FUNKCJI PERSONALNEJ

W latach 80. XX wieku pojawiły się w literaturze przedmiotu pierwsze założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*Human Resources Management HRM*). Koncepcja ta wprowadziła duże zmiany w zakresie realizowania i postrzegania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Dużym krokiem w zakresie rozwoju funkcji personalnej stało się traktowanie zespołów HR jako partnera w zarządzaniu. Obecnie w rozwijających się przedsiębiorstwach, nastawionych na wiedzę oraz szeroko rozumiane innowacje, bardzo często stosuje się terminy, tj.: dział HR, narzędzia HR, zespół HR. Zmiany w nomenklaturze wskazują na zmiany w postrzeganiu funkcji personalnej. Wskazanie, że dział odpowiedzialny za realizowanie działań związanych z zatrudnianiem personelu nie jest już działem kadrowym a HR, pokazuje na zmiany w zakresie realizowanych zadań przez omawiane działy, ich ewolucję i istotność oraz świadomości ludzi. Zmiany, jakie wywołało pojawienie się koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi świadczą o jej dużym wpływie na funkcję personalną oraz o jej ciągłej aktualności.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele propozycji zdefiniowania pojęcia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Cz. Zajac stwierdza, że Zarządzanie Zasobami Ludzkimi „oznacza strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb”¹⁰. Spośród definicji Zarządzania Zasobami Ludzkimi prezentowanych dotychczas w literaturze przedmiotu, przytoczyć należy ujęcie A. Pocztowskiego. Stwierdza on, że: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”¹¹. Najbardziej syntetyczną definicję odzwierciedlającą istotę Zarządzania Zasobami Ludzkimi przedstawił M. Armstrong. Stwierdza on, iż „jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów”¹².

¹⁰ Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 14.

¹¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 36.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 29.

Tematyka Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest obszarem zainteresowania wielu przedsiębiorstw. Można uznać, iż założenia oraz usystematyzowanie wielu zagadnień związanych z funkcją personalną znajdują swoje odzwierciedlenie w opisywanej koncepcji, co wpływa na jej popularność.

KIERUNEK ZMIAN FUNKCJI PERSONALNEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Analizując zmiany zachodzące w funkcji personalnej, pojawienie się nowych nurtów zarządzania personelem, takich jak: zarządzanie talentami, zarządzanie przez kompetencje, organizacja ucząca się, kariera „bez granic”, międzynarodowe zarządzanie kadrami, można stwierdzić, że zmiany podążają ku koncepcji Zarządzania Kapitałem Ludzkim. Zorientowanie przedsiębiorstwa na wiedzę oraz poszukiwanie na rynku kompetentnych pracowników posiadających specjalistyczną wiedzę, stanowiących dla organizacji „motor” napędzający ich rozwój wskazuje na wzrost znaczenia pracownika w przedsiębiorstwie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Przenikanie się kultur i korzystanie z zasobów wiedzy innych narodowości, często osób pochodzących z krajów o lepiej rozwiniętej gospodarce, zmiany w mentalności pracowników w wyniku „otwarcia się okna na świat”, inny sposób postrzegania siebie i docenienie kapitału, jaki posiadamy, wpływa na zmiany, jakie dokonują się w funkcji personalnej.

Zmiany w otoczeniu, w wartościowaniu pracowników i rosnące potrzeby organizacji wpływają na powstawanie nowych nurtów zarządzania, których przykładem jest m.in. Zarządzanie Talentami. Koncepcja ta, co prawda korzysta z typowych narzędzi koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi, natomiast stopień ich wykorzystania jest dużo wyższy. Podobnie zmieniają się wymagania wobec pracowników, których poszukujemy i których nazywamy „talentem”. Powstanie nowych nurtów zarządzania personelem – oraz co za tym idzie – zmiany w postrzeganiu pracownika oraz wpływ tych czynników na funkcję personalną jest kolejnym krokiem w kierunku Zarządzania Kapitałem Ludzkim. Zmiany zachodzące w funkcji personalnej w perspektywie czasu zobrazowano na osi czasu (rysunek 1).



Rysunek 1. Funkcja personalna a zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami, zarządzanie kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

B. Jamka w swojej książce wskazuje, że oba te terminy (zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim) są częściej stosowane synonimicznie/wymiennie, rzadziej są podkreślane/analizowane zachodzące pomiędzy nimi relacje¹³.

Podejście to pokazuje, że między tymi dwiema koncepcjami nie ma zasadniczych różnic. W literaturze przedmiotu znajdujemy określenie, iż kapitał ludzki to wyższy poziom wykorzystania zasobów ludzkich, gdy pracownicy posiadają wyższą inteligencję i angażują się w sprawę firmy¹⁴.

Zasadne więc wydaje się zdefiniowanie pojęcia „kapitał ludzki”. Autorzy prac związanych z tematyką funkcji personalnej przedstawiają następujące definicje:

- „Kapitał ludzki reprezentuje czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencję, umiejętności, wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter. Elementy ludzkie zdolne do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacji i do kreatywności”¹⁵.
- „Kapitał ludzki obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika-właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach”¹⁶.
- „Kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności o określonej wartości będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim”¹⁷.

Autorzy powyższych definicji największą uwagę przykładają do tego, iż kapitał ludzki to zasób człowieka, jego wiedza i umiejętności. W tabeli 1 przedstawiono różnice, jakie występują w postrzeganiu zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego.

Koncepcja Zarządzania Kapitałem Ludzkim opiera się na „odchodzeniu od postrzegania pracowników głównie jako kosztu organizacji, a traktowanie ich przede wszystkim jako aktywów, kapitału ludzkiego”¹⁸. „Wzrost roli i znaczenia kapitału ludzkiego, wyrażonego w kompetencjach zatrudnionych pracowników i konieczność jego unikalnego kształtowania zgodnie z wymogami strategii biz-

¹³ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 288.

¹⁴ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 126

¹⁵ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 20.

¹⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 41.

¹⁷ J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wyd. UG, Gdańsk 2003, s. 46.

¹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 23.

nesu i strategii konkurencji, nadają priorytetowe znaczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie¹⁹.

Tabela 1. Porównanie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego

	Zasoby ludzkie	Kapitał ludzki
Zasoby człowieka	Człowiek posiadający narzędzia	Człowiek posiadający kapitał
Wiedza	Próby kodyfikowania wiedzy i dzielenia się wiedzą pracowników	Tworzenie organizacji zorientowanej na wiedzę, umiejętność zarządzania wiedzą swoją i organizacji
Zorientowanie na przyszłość	Nastawienie na wyniki	Dążenie do mistrzostwa, bycie specjalistą w swojej dziedzinie
Współpraca	Dążenie do własnego rozwoju, samodzielności	Nastawienie na współpracę, działanie w zespołach
Kariera	Kariera rozumiana jako awans o szczebel w hierarchii organizacji	Kariera „bez granic”
Zarządzanie organizacją	Realizacja określonych przez profil stanowiska zadań, dążenie do możliwości zgłaszania pomysłów	Zaangażowanie w rozwój organizacji i partycypacja w jej zarządzaniu
Cechy osoby	Samodzielność, przedsiębiorczość, nastawienie na zmiany, chęć rozwoju, profesjonalizm	Kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, pomysłowość, otwartość, zdolność do ponoszenia ryzyka, zdolność do działania w zmiennym środowisku pracy, elastyczność
Dążenia	Dążenie do własnego rozwoju	Samorozwój, dążenie do bycia lepszym, ekspertem w swojej dziedzinie, ciągły rozwój także poza organizacją
Wymagania	Opieka socjalna, pomoc przełożonego, możliwości rozwoju i awansu	Komfortowe warunki pracy, atrakcyjne zadania, projekty, przedsięwzięcia
Firma	Przywiązanie do przedsiębiorstwa	Brak więzi z danym przedsiębiorstwem, łatwość aklimatyzacji w innej firmie
Nauka	Udział w szkoleniach i doszkaldaniu	Nauka przez trenerski styl rozwoju, poprzez mentoring, coaching, samorozwój
Dewiza	Sprostanie konkurencji wśród współpracowników, utrzymanie się na stanowisku lub awans	Rozwój organizacji to także mój rozwój

Źródło: opracowanie własne.

Duże organizacje z kapitałem zagranicznym jako siłę napędową swojej strategii i kluczowy czynnik sukcesu wykorzystują strategię personalną²⁰. Wiążą się

¹⁹ G. Maniak, *Rosnąca presja konkurencji na rynku pracy – nowe wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 45.

²⁰ Z. Antczak, T. Listwan, *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 275.

z tym inwestycje w kapitał ludzki, które oznaczają „rodzaj inwestycji niematerialnych polegających na celowym, obciążonym ryzykiem ponoszeniu przez pewien czas nakładów finansowych lub pozafinansowych, ukierunkowanych na zachowanie lub podwyższenie obecnie bądź w przyszłości jakości i wartości kapitału ludzkiego w organizacji, umożliwiającego jej przetrwanie, rozwój oraz zwiększenie atrakcyjności jako pracodawcy”²¹. Tak więc inwestycje w kapitał ludzki, docenienie korzyści z zatrudnienia odpowiednich specjalistów, utalentowanych pracowników, prowadzi do stwierdzenia, że kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Zmiany dokonujące się w gospodarce wpływają na zmiany dokonujące się w funkcji personalnej przedsiębiorstwa. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwami koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM) obecnie jest najczęściej wykorzystywana przez służby personalne i cieszy się największą popularnością oraz przynosi zamierzone efekty. Rosnący wpływ gospodarki opartej na wiedzy powoduje, że założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi stają się niewystarczające, pojawiają się nowe trendy, co powoduje dalszą ewolucję funkcji personalnej, która ciągle będzie się zmieniać w przyszłości i przybierać nowe formy.

W artykule zaprezentowano zmiany w wybranych obszarach związane z człowiekiem i jego funkcją w przedsiębiorstwie, jakie się dokonują, a które dotyczą dwóch kluczowych koncepcji z zakresu zarządzania personelem – Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Zarządzania Kapitałem Ludzkim. W literaturze przedmiotu wielu autorów jednoznacznie wskazuje, iż funkcja personalna zmierza ku zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zmiany te są wynikiem m.in. zmian zachodzących w otoczeniu i zorientowaniu gospodarki na wiedzę i gospodarkę usługową, w której to właśnie człowiek i wiedza stanowią czynniki kreujące wartość.

LITERATURA

Antczak Z., Listwan T., *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

²¹ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 32.

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wyd. UG, Gdańsk 2003.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Maniak G., *Rosnąca presja konkurencji na rynku pracy – nowe wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Miś A., *Rozwój kapitału ludzkiego [w:] Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian* red. A. Poczowski, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2007.
- Nycz M., *Rola wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy [w:] Społeczeństwo informacyjne. Gospodarka, technologie, procesy*, red. C. Hales, B. Mikuła, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2011.
- Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, z. 23, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2011.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano zmiany zachodzące w funkcji personalnej, które dokonały się w wyniku przejścia z gospodarki przemysłowej na gospodarkę opartą na wiedzy. W opracowaniu wskazuje się na wzrost znaczenia aktywów niematerialnych, takich jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, kwalifikacje itd. i ich wpływ na zmiany wprowadzane w organizacji. Artykuł został przygotowany na podstawie literatury przedmiotu.

**The growing importance of a human in economy
based on knowledge-from human resources management
to human capital management**

Summary

The article presents the developments in the HR function, which took place as a result of the transformation from an industrial economy to an economy based on knowledge. The paper points the growing importance of intangible assets such as knowledge, skills, competencies, qualifications, etc., and their impact on the changes applied in the organization. The article is elaborated on the literature.