




ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W SPOŁECZEŃSTWIE SIECI. WYZWANIE DLA EDUKACJI


Barbara LASKOWSKA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A NETWORK SOCIETY. A CHALLENGE FOR EDUCATION



¹ Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poland  Email: pedagogigos@wp.pl  ORCID iD: 0000-0003-4386-8988


 Competing interests : The author declare no competing interests.

 Publisher's Note: Slovak Society for Environment stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations. Copyright: © 2021 by the authors.



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

 Review text in the conference proceeding: Contributions published in proceedings were reviewed by members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.

ABSTRAKT

Celem artykułu jest ukazanie podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wskazane zostaną także przemiany jakie zaszły w tej sferze, ze szczególnym uwzględnieniem procesu globalizacji i rozwoju nowych technologii. Zwrócono uwagę na społeczeństwo sieci i kwestię związaną ze specyfiką zarządzania ludźmi w organizacji sieciowej jako efekt przemian w sferze społecznej i gospodarczej. Humanistyczne podejście do człowieka wydaje się być sugestią do dalszych rozważań.

SŁOWA KLUCZE: społeczeństwo sieci, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo sieciowe, globalizacja, nowe technologie, edukacja

ABSTRACT

The aim of the article is to present basic issues related to human resources management. It will also indicate the changes that have taken place in this sphere, with particular emphasis on the process of globalization and development of new technologies. Attention is drawn to the network society and the issue related to the specificity of managing people in a network organization as an effect of changes in the social and economic sphere. A humanistic approach to man seems to be a suggestion for further consideration.

KEYWORDS: network society, human resources management, network enterprise, globalization, new technologies, education

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi-ujęcie teoretyczne

Kiedy wpisuję w przeglądarkę google hasło „zarządzanie zasobami ludzkimi”, pojawia się 1 490 000 wyników. Trudno odnaleźć się w tym gąszczu informacji, nawet profesjonalistom. Sytuacji nie ułatwia kwestia przeglądu podręczników akademickich, ponieważ i tu definicji jest wiele a



często znaleźć można przynajmniej kilka synonimów. I tak na przykład zarządzanie zasobami ludzkimi, zastępowanie jest sformułowanie zarządzanie kadrami, zarządzanie kapitałem ludzkim czy zarządzanie personelem. Wszystkie z tych haseł, używane są w tym samym lub bardzo podobnym znaczeniu. Przyjmując więc jakąkolwiek definicję, możemy powołać się na M. Armstronga, który twierdzi, że zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością”. Ludzie stanowią tu „cenne źródło sukcesów firmy” i traktuje się ich „jako majątek trwały”. Wychodzi się więc z założenia, że „należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”¹. W związku z tym, odwołując się do innego autora, stwierdzić można, że zarządzanie zasobami ludzkimi, polega na „zatrudnianiu, utrzymaniu i motywowaniu pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków w celu osiągnięcia celów firmy”².

W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonują dwa podstawowe modele: model Michigan i model Harvardzki. W przypadku modelu Michigan, wychodzi się z założenia, że to strategia przedsiębiorstwa stanowi nadrzędną rolę a struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi są wynikiem przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, która bazuje na tym modelu polega na: doborze pracowników, ocenie ich efektów pracy, nagradzaniu pracowników i ich rozwoju. Wszystkie z nich są ze sobą połączone tworząc tak zwany cykl zasobów ludzkich³.

W przypadku modelu Harvardzkiego, zarządzanie zasobami ludzkimi, postrzega się ze strategicznej perspektywy i zaangażowanie w proces zarządzania kadrami kierowników liniowych. Przy czym uwzględnia się tu takie obszary jak: partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza, systemy nagradzania, organizację pracy⁴. Wychodzi się tu bowiem z założenia, że to właśnie te obszary stanowią istotny obszar zainteresowania uczestników organizacji na przykład: kierownictwo, pracownicy, akcjonariusze, struktura czy strategia przedsiębiorstwa.

Współcześnie, nie ulega wątpliwości, że to kapitał ludzki stanowi siłę napędową przedsiębiorstwa. W dzisiejszym świecie, gdy coraz częściej podejmuje się próby zastąpienia człowieka nowymi technologiami, „szczególnie ważne jest myślenie niekonwencjonalnie, a wręcz abstrakcyjnie. Dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności zwraca się uwagę na wartość i unikalność kapitału ludzkiego. Ta pierwsza stanowi posiadanie i umożliwienie organizacji realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji i redukcja potencjalnych zagrożeń”⁵. Zatem „im większy udział kapitału ludzkiego, tym większe prawdopodobieństwo do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tym jest on dla organizacji bardziej użyteczny”. Natomiast w drugim ujęciu specyfiki kapitału ludzkiego, chodzi o „specyficzne umiejętności przypisywane do konkretnych osób; im rzadziej danego typu umiejętności występują zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy, tym są one bardziej pożądane”⁶. I w tym kontekście możemy wyróżnić dwie najbardziej znane strategie zarządzania zasobami ludzkimi: model sita i model kapitału ludzkiego. W modelu sita bazuje się na rywalizacji. Organizacja decydując się na pracowników, wybiera podczas rekrutacji, tylko tych najlepszych na rynku i rokujących osiągnięcie wysokich wyników. Pracownikom oferuje się ponadprzeciętne wynagrodzenia za pracę. Jest tu jednak pewien haczyk. Wraz z ofertą kuszącego wynagrodzenia, firma oczekuje ponadprzeciętnych efektów pracy. Tym, którym to się udaje, pozostają w organizacji, są awansowani i uzyskują coraz wyższe wynagrodzenie. Tym, którzy nie spełnią tych oczekiwań, firma daje wypowiedzenie. Z kolei w

¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Kraków 1996, s. 9.

² E. Beck-Krala, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2009, s.3.

³ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998, s. 20.

⁴ Tamże, s. 21.

⁵ E. Grabowska, Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, (w:) Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu, (red) K. Pujer, W. Danielak, Wrocław 2017, s.36.

⁶ J. Nowicka-Mieszala, Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, 2012, s. 90. Podają za: E. Grabowska, Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, (w:) Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu, (red) K. Pujer, W. Danielak, Wrocław 2017, s.36.



przypadku drugiej strategii, nazywanej „modelem kapitału ludzkiego”, do pracownika pracodawca podchodzi w sposób podmiotowy. Kultura organizacyjna oparta jest tu na współdziałaniu. Najważniejszy jest potencjał kandydata a finalnie pracownika organizacji⁷.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi-ujęcie praktyczne

Nie ulega wątpliwości, że jak w przypadku większości procesów, które pojawiają się w społeczeństwie, źródeł społeczeństwa sieciowego należy szukać w rozwoju nowych technologii a jeszcze wcześniej w procesie globalizacji. To jednak nowe technologie przyspieszyły zmiany i wprowadziły nowe zasady i reguły we wszystkich sferach życia człowieka. Aby dobrze zrozumieć ideę sieciowości, a w szczególności trafnie usytuować zjawiska wynikające z rozwoju nowych technologii w kontekście sieci, trzeba podążać dwoma równoległymi torami, które znajdują odzwierciedlenie w badaniach. „Pierwszy bierze początek w konstrukcji teoretycznej, jaką w tym wypadku jest koncepcja grafu i rozbudowuje ją przez rozwój formalizacji matematycznej stosowanej do opisu i analizy pojawiających się przykładów sieci w świecie zjawisk empirycznych, takich jak www. Drugi tor ma niejako odwrotny charakter: próbuje przyrzeć się zjawisku sieciowości z perspektywy rzeczywistości ogólnych i szerokich zjawisk społecznych, znajdujących przede wszystkim dzięki internetowi niezwykle bogate i wygodne do badania pole realizacji. Próbuje on dalej odnaleźć przesłanki różnego typu, sprawiające, że sieciowość okazuje się właściwym pojęciem dla różnorodnych procesów o charakterze społecznym, ekonomicznym czy politycznym (...)”⁸. W pierwszym przypadku, pisać można o teoretycznej koncepcji sieci-odniesienie do nauk ścisłych. W drugim, o formowaniu się społeczeństwa sieciowego-odniesienie do nauk społecznych i humanistycznych⁹. Choć wiele zarzutów tej koncepcji prezentuje Darin Barney¹⁰, nie zmienia to faktu, że do dziś pojęcie społeczeństwa sieciowego rozwija się przede wszystkim w tych dziedzinach nauki. Jak już wiemy, cała sytuacja wynika z postępujących zmian we wszystkich sferach naszego życia, które zapoczątkował proces globalizacji a zwłaszcza pojawienie się nowych technologii. To spowodowało, że świat zaczął się „kurczyć” i dzięki zdobyczom nauki, dla każdego z nas jest w zasięgu ręki. Stąd pojęcie sieciowości wydaje się być adekwatną reakcją na całą sytuację. Trzeba przecież znaleźć wspólną nić porozumienia. Nie ulega więc wątpliwości, że organizacje podlegają ciągłym przemianom, co stanowi efekt opisanych powyżej procesów. Jednocześnie nie jest to obojętne dla procesu zarządzania ludźmi i podejścia do pracownika.

Realizacja funkcji personalnej przedsiębiorstwa wymaga, pozawewnątrz aspektami, ciąglego uwzględniania wielu uwarunkowań, również tych, które zachodzą na zewnątrz organizacji. Ponadto obserwowane jest zwiększanie się roli pracownika, którego coraz częściej postrzega w kategoriach talentu i ważnego zasobu organizacji. „Nowoczesne podejście do realizacji funkcji personalnej i dążenie pracodawców do zaspokajania potrzeb pracowników wymaga uwzględnienia przemian pokoleniowych. Zważywszy, że warunki, w których dorastały osoby zaliczane do różnych pokoleń (Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z) były odmienne, to w konsekwencji inne są też ich postawy, oczekiwania i zachowania”. Do tego, ciągle brakuje wyczerpujących badań „dotyczących związków między różnicującymi się w przekroju pokoleń potrzebami, motywami i aspiracjami pracowników a stosowanymi podejściami służącymi wdrażaniu koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim”¹¹.

Jednym z ważnych aspektów w każdej organizacji jest mobilność, to znaczy możliwość przemieszczania zasobów. Organizację jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą zajmują sieci powiązanych ze sobą autonomicznych przedsiębiorstw, które ku wspólnej idei,

⁷ Szerzej o tym: A.J.Parzonko, Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji. Determinanty kapitału ludzkiego w organizacji(w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, T:30, 2015, s.143-154

⁸R. Maciąg, Sieć i społeczeństwo sieci – zarys rozwoju najważniejszych idei, (w:) Zarządzanie Mediami, Tom 2(4)2014, s.158.

⁹Tamże, s.158.

¹⁰ Szerzej o tym: D.Barney, Społeczeństwo sieci, Warszawa 2008.

¹¹G. Aniszewska, Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie, „Marketing i Rynek”, nr 1 2015.



realizują wspólne zadania. Przy czym każda z tych struktur, zachowuje odrębność¹². Powstają więc międzynarodowe relacje pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, które możemy nazwać sieciowymi. Przy czym, warto tu dodać, że o ile działają między sobą pozostając niezależnymi, o tyle, zawsze oparte są na jednym obszarze funkcjonowania. Z tego powodu dla sieci międzyorganizacyjnych, typowe są procesy wzajemnej koordynacji działań. „Jeśli między podmiotami sieci występują zależności kapitałowe, to nie służą one budowaniu portfela inwestycji, lecz zabezpieczeniu efektywności współpracy”¹³. Organizacje sieciowe są ściśle związane ze strategią organizacji i powoływane są z zamiarem realizacji określonego konceptu strategicznego, który dopiero wtórnie przekłada się na działania stanowiące rozwinięcie strategii¹⁴. W tym kontekście głównym celem funkcji personalnej „jest podkreślenie kluczowego znaczenia roli pracowników w organizacji i ich wpływu na realizację celów całej organizacji”¹⁵. Nie ulega bowiem wątpliwości, że w przedsiębiorstwie sieciowym, to ludzie są istotą. Bez ich potencjału i zorganizowania, trudno byłoby kierować firmą na tak dużą skalę.

3. Podsumowanie: zarządzanie zasobami ludzkimi w społeczeństwie sieci

Współdziałanie międzynarodowe przedsiębiorstw cieszy się coraz większym uznaniem. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że paradoksalnie, pandemia koronawirusa, przyczyni się do pogłębienia tej tendencji. Pokazały to już prace zespołów badawczych z całego świata, które pracując na szczepionką i lekami, błyskawicznie wymieniały się informacjami dla wspólnego dobra, pomimo tego, że każdy z nich, to autonomiczny i oddzielny zespół. Wzajemna wymiana dóbr i usług, zaangażowanie przedsiębiorstw w pracę nad wspólnymi założeniami, może wiązać się z wieloma korzyściami dla wszystkich stron. Im bardziej działania skoordynowane, tym mocniej można pisać o przedsiębiorstwie sieci. Jak zatem powinno wyglądać zarządzanie zasobami ludzkimi biorąc pod uwagę taką wizję? Integracja różnorodności¹⁶, internacjonalizacji misji i strategii organizacji, wydaje się tu być odpowiedzią. Recepty nigdy nie są dobrą odpowiedzią. Natomiast samo zjawisko i specyfika społeczeństwa sieci czy przedsiębiorstw w nim funkcjonujących niejako sugerują holistyczne, interdyscyplinarne oraz elastyczne podejście do pracowników oraz całej sfery zarządzania kadrami. Generuje to także nową płaszczyznę dla procesu edukacji, gdzie warto zwrócić uwagę na pojawianie się nowych pokoleń ludzi – szczególnie w sferze pracowniczej – a także na zasadniczą rolę w rozwoju kompetencji miękkich i wartości, które wraz z tymi pokoleniami pojawiają się m.in. na rynku pracy.

Bibliografia

- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Kraków 1996.
- Aniszewska G., Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie, „Marketing i Rynek”, nr 1 2015.
- Barney D., Społeczeństwo sieci, Warszawa 2008.
- Beck-Krała E., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2009.
- Grabowska E., Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, (w:) Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu, (red) K.Pujer, W.Danielak, Wrocław 2017.
- Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. Warszawa 2004.
- Krupski R., (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji, Warszawa 2005.

¹²A.K., Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. Warszawa 2004, s.39.

¹³R. Krupski, (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji, Warszawa 2005, s.163.

¹⁴Tamże, s.161.

¹⁵A. Pocztoński, Zarządzanie zasobami... s. 27

¹⁶Szerzej o tym: J.W.Wiktor, (red.) Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności, Warszawa 2017.



- Maciąg R., Sieć i społeczeństwo sieci – zarys rozwoju najważniejszych idei, (w:) Zarządzanie Mediami, Tom 2(4)2014.
- Nowicka-Mieszala J., Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, 2012, s. 90. Podaję za: E. Grabowska, Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, (w:) Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu, (red) K.Pujer, W.Danielak, Wrocław 2017.
- Parzonko A.J., Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji. Determinanty kapitału ludzkiego w organizacji (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, T:30, 2015.
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998.
- Wiktor J.W., (red.) Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności, Warszawa 2017.