Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROZWÓJ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI – W KIERUNKU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Streszczenie

W polskiej praktyce obecne są trzy generacje zarządzania w sferze ludzkiej. Analiza porównawcza uzasadnia traktowanie zarządzania kapitałem ludzkim jako nowoczesnej, w pełni ukształtowanej koncepcji sprawowania funkcji personalnej. Zasadniczy argument stanowi wartościotwórczy charakter kapitału ludzkiego w warunkach ery cyfrowej. Istotne determinanty wynikają z sytuacji na rynku pracy, która kształtuje się pod wpływem zmian technologicznych – Industry 4.0, sytuacji demograficznej, a także cech nowych modeli struktur organizacyjnych. Celem artykułu jest wskazanie kluczowych przesłanek unowocześnienia realizacji funkcji personalnej w organizacji oraz przedstawienie głównych założeń koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, która stanowi reakcję na te wyzwania.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, rynek pracy, nowe modele struktur organizacyjnych, organizacje alternatywne, organizacja samoangażująca.

Wprowadzenie

Współczesne wyzwania, w tym przede wszystkim potrzeba tworzenia gospodarki kreatywnej, wymagają zmian w realizacji funkcji personalnej. Istotnych powodów dostarczają także cechy współczesnego rynku pracy i nowych modeli struktur organizacyjnych, które kształtują model współpracownika oraz nowy profil kompetencyjny pracownika. W związku z tym proces zarządzania w sferze ludzkiej korzysta z różnych dziedzin nauki: ekonomicznych, humanistycznych, społecznych, prawnych, co nadaje mu charakter interdyscyplinarny. Przesłanek teoretycznych dla koniecznej ewolucji zarządzania w sferze ludzkiej dostarczają prominentne nurty

współczesnej ekonomii, takie jak ekonomia behawioralna, czy nowa ekonomia instytucjonalna, a także teoria interesariuszy, koncepcja zdrowej organizacji i pozytywnego potencjału organizacji oraz teoria zarządzania wartością.

Pod wpływem uwarunkowań realnych i teoretycznych powstaje obiektywna potrzeba transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. Badania empiryczne wskazują jednak na ograniczony zakres wykorzystania tej koncepcji w polskiej praktyce [Juchnowicz, 2016a]. Bariery zawarte są przede wszystkim w społecznych warunkach funkcjonowania organizacji, mianowicie w poziomie podmiotowości oraz relacjach interpersonalnych [Juchnowicz, 2017, s.16-19]. Można postawić tezę, że rozwój funkcji personalnej nie dotrzymuje tempa postępowi technologicznemu faworyzującemu wysokie kwalifikacje, zmianom w świadomości i aspiracjach pracujących. Eksperci stosują nawet określenie „HR na wstecznym biegu" [Zakrzewska, 2017, s.8-13]. Celem artykułu jest wskazanie kluczowych przesłanek przemawiających za potrzebą unowocześnienia zarządzania w sferze personalnej. Szczególna uwaga poświęcona jest wpływowi nowych modeli struktur organizacyjnych. Na tym tle przedstawione są główne założenia nowoczesnej koncepcji zarządzania.

1.Ewolucja sprawowania funkcji personalnej

W minionych latach w zarządzaniu w sferze ludzkiej można wyróżnić trzy, istotnie różniące się generacje, od zarządzania personelem, poprzez zarządzanie zasobem ludzkim do zarządzania kapitałem ludzkim./Tab.1./ Koncepcje te wykorzystywane są równolegle w polskiej praktyce, w różnym stopniu. W społeczeństwie postindustrialnym, przedsiębiorczym i kreatywnym, funkcjonującym w gospodarce cyfrowej, celowe jest zarządzanie ukierunkowane na budowanie kapitału poszczególnych ludzi, który można efektywnie zaangażować do tworzenia wartości poszczególnych organizacji oraz rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Tab.1. Trzy generacje zarządzania w sferze ludzkiej

Zarządzanie personelem	**Zarządzanie zasobami ludzkimi**	**Zarządzanie kapitałem ludzkim**
Nacisk na zbiorowość/kadry	Jednostka	Zespół
Jednolite regulaminy i narzędzia	Dopasowane do specyfiki firmy	Zindywidualizowane
Centralizacja odpowiedzialności w	Większa decentralizacja odpowiedzialności	Główna odpowiedzialność kadry kierowniczej

komórkach personalnych		
Wzrastająca rola specjalistów personalnych	Rolą specjalistów personalnych dostarczanie efektywnych rozwiązań w sferze ZZL	Specjaliści ZKL partnerami biznesowymi
Pracownicy jako koszt	Kluczowy zasób podstawą konkurencyjności	Kapitał źródłem wartości dodanej
Kierowanie operacyjne	Decyzje na poziomie strategicznym i operacyjnym	Strategia i taktyka
Utrzymanie status qou i stabilności	Stabilność i rozwój poprzez zmiany w strukturach i technikach	Elastyczność
Bycie biernym wykonawcą	Proaktywne podejście	Zaangażowanie
Brak integracji działań	Współpraca pionowa i pozioma	Integracja pozioma

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Banfield P., Kay R. 2008, s.51-52.

Charakter zmian, ich zakres merytoryczny oraz głębokość, uzasadniają postrzeganie zarządzania kapitałem ludzkim jako kolejnego etapu ewolucji sprawowania funkcji personalnej. Przemawia za tym także wyłanianie się nowych obszarów funkcjonalnych, na przykład: zarządzanie różnorodnością, CSR, employer branding, grywalizacja, czy HR Intelligence (analityka HR). Nowoczesne instrumentarium, właściwe dla zarządzania kapitałem ludzkim dowodzi, że jest to koncepcja w pełni ukształtowana. W literaturze przedmiotu można także spotkać odmienny pogląd, że jest ona niedojrzała [Jamka, 2011 s.333], lub, że jedynie uzupełnia i umacnia zarządzanie zasobami ludzkimi, ale go nie zastępuje (Baron, Armstrong, 2008, s.39). Wydaje się, że traktowanie zarządzania kapitałem ludzkim wyłącznie jako jednego z aspektów ZZL, opartego na pomiarze kapitału ludzkiego, jest nadmiernym ograniczeniem.

2.Kapitał ludzki behawioralną dźwignią wartości

Idea kapitału ludzkiego inspiruje do zmiany paradygmatu zarządzania problemami ludzi w organizacji [Strużyna, 2011, s.64]. Na grunt nauk o zarządzaniu została zaadoptowana w latach 90. XX wieku pod wpływem uświadomionej roli kapitału ludzkiego [Lepak, Snell, 1999, s.31-48]. Rozwój gospodarki postindustrialnej dowodzi, że kapitał ludzki stanowi najcenniejsze aktywa firmy, w miejsce kapitału finansowego i rzeczowego. Współcześnie, potencjał pracowników stanowi nie tylko zasób strategiczny, a więc czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej firmy, lecz staje się głównym

źródłem kreowania wartości. Przemawia to za przekształceniem zasobów w kapitał, od którego w dużym stopniu zależy wartość firmy [Świątek, 2007, s.100]. Faggian i McCann określają kapitał ludzki jako „wiedzę, umiejętności i kompetencje ucieleśnione w jednostkach i relacjach społecznych, które skutkują wzrostem produktywności" [2009, s.146]. Definicje podkreślają, że kapitał ludzki to „Ludzki intelekt. Indywidualna wiedza ukryta, tzn. trudne do określenia umiejętności, niezbędne do wykonywania funkcji. Innowacja, kreatywność i rozwiązywanie problemu" [Redman, Wilkinson, s,29]. Konsekwencją jest traktowanie pracowników jako dźwigni wartości, a nie elementu kosztów.

Wartościotwórczy charakter kapitału ludzkiego ujawnia się szczególnie w warunkach gospodarki i społeczeństwa kreatywnego, których istnienie zależy od innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników. Prezentowanie takich postaw wymaga od pracowników szczególnych umiejętności, takich jak: zdolność krytycznego myślenia, zdolność aktywnego słuchania, zdolność przekazywania swojej wiedzy i umiejętności innym, podejmowanie decyzji, inteligencja emocjonalna, umiejętność negocjacji, umiejętności organizatorskie związane z zarządzaniem projektami, zarządzaniem czasem. Zdaniem wielu menedżerów, w organizacjach wiedzy umiejętności te są ważniejsze od formalnego wykształcenia [Przyszłość pracy, 2016]. Według rankingu najbardziej poszukiwanych zawodów na amerykańskim rynku pracy znajdują się Data specjalista, Developer inżynier i Data inżynier [Raport Gumtree, 2017].

Równocześnie pod wpływem cyfryzacji i automatyzacji duża część rodzajów pracy w przemyśle, sprzedaży i handlu oraz w pracy biurowej i urzędniczej, zagrożonych jest rutynizacją. Szacuje się, że w krajach OECD w ciągu dziesięciu lat dotknie to 57% rynku pracy. wszystkich miejsc pracy, a w Polsce 40% [Przyszłość pracy, 2016]. Zjawisko rutynizacji jest nowym wyzwaniem dla zarządzania kapitałem ludzkim.

Kolejnym wielkim wyzwaniem jest sytuacja podażowa na polskim rynku pracy. Analizy pokazują, że przy utrzymaniu wskaźników zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych na poziomie 2013 roku, można spodziewać się w 2030 roku dwumilionowego niedoboru pracowników. Deficyt pracowników rodzi szereg negatywnych skutków dla funkcjonowania przedsiębiorstw, takich jak zwiększona rotacja, trudności z obsadzeniem stanowisk, niedobór talentów, ograniczone możliwości prowadzenia działalności, itp..

W związku z powyższym, uznanie wartości ucieleśnionych w pracownikach jako

kapitału, a także zmieniający się charakter pracy, zobowiązują do konsekwentnego stosowania w realiach współczesnych organizacji koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

3. Aspekty personalne w nowych modelach struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne współczesnych firm ulegają spłaszczeniu, przekształceniu z hierarchicznych, opartych na kontroli, w struktury heterarchiczne, o zmiennym centrum władzy w zależności od potrzeb i kompetencji, funkcjonujące w formie zespołów projektowych lub/i związku sieciowego [Hamel, Breen,2009, s135]. Decentralizacja struktur obniża poziom formalizacji, a tym samym zwiększa samodzielność i uprawnienia decyzyjne pracowników oraz poziom odpowiedzialności. Pod wpływem systemu sztucznej inteligencji oraz robotyzacji procesów zmienia się także treść wielu zawodów i stanowisk pracy. Rezultatem jest wzrost znaczenia wiedzy i umiejętności, potrzeba elastyczności funkcjonalnej i ustawicznego rozwoju. Cechy nowoczesnych organizacji skutkują także zmianami w oczekiwanych postawach i zachowaniach pracowników, takich jak mobilność, elastyczność, zainteresowanie ustawicznym rozwojem, umiejętność pracy zespołowej. Zarządzanie kapitałem ludzkim w takich strukturach powinno opierać się na wspólnocie celu, kulturze wspólnych wartości oraz pozytywnym klimacie organizacyjnym. Kształtowanie pożądanego profilu pracownika, którego można określić mianem „homo creativus" wymaga specyficznego podejścia do inspirowania i nagradzania, które służy wspieraniu twórczego potencjału pracowników. Cele te spełnia koncepcja „zarządzania przez zaangażowanie" [Juchnowicz, 2012, s.45-51, Kawka,2017, s. 27-37], wykorzystująca empowerment, oparty na aktywnej i bezpośredniej komunikacji, podmiotowym, partnerskim stylu kierowania oraz partycypacji finansowej w efektach [Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej, 2017, s. 13-22]. Organizacje, spełniające te założenia, można określić mianem „ organizacji samoangażujacej" [Juchnowicz, 2017, s. 15]. Organizacja taka opiera się na trzech filarach: samoorganizacja, samozarządzanie oraz samodzielność. Z nich wynikają kluczowe warunki funkcjonowania: podmiotowość pracowników, tworzenie wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy oraz transparentne, długoterminowe relacje. Spełnienie tych założeń prowadzi do naturalnego, samoistnego zaangażowania pracowników.

Postępująca transformacja struktur organizacyjnych wyraża się także

wzrastającą popularnością organizacji alternatywnych, na przykład tak zwanych „organizacji turkusowych" [Laloux, 2015]. Ich struktura charakteryzuje się ażurową hierarchią, opiera się na małych grupach roboczych (zespołach projektowych), dużej liczbie eksperymentów, elastyczności, którym towarzyszy poczucie misji społecznej odpowiedzialności biznesu. Podstawą tworzenia takich organizacji jest wspólna wizja, chęć realizacji marzeń, poczucie sprawczości. Funkcjonowanie organizacji alternatywnych opiera się na solidarności, współpracy i współdzieleniu, a to wymaga transparentności i zaufania [Bennis, Goleman, O`Toole, 2009]. Założycieli cechuje innowacyjność, przedsiębiorczość, chęć samorealizacji i skłonność do podejmowania ryzyka.

Personalne aspekty nowych modeli struktur organizacyjnych, także organizacji alternatywnych, stwarzają konieczność zastąpienia w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim. Tymczasem międzynarodowe badania wskazują, że kształtowanie organizacji przyszłości jest w polskiej praktyce obszarem niedocenianym. W skali globalnej wyzwanie to zostało uznane przez menedżerów za najważniejsze, podczas gdy w Polsce znalazło się na miejscu 5. (Polska 69% respondentów, świat 88%) [Trendy HR 2017].

4. Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim na tle koncepcji zasobowej.

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi specyficzny sposób zarządzania w sferze ludzkiej, którego celem jest budowanie długoterminowej wartości dla organizacji [Lawler, 2005, s.145]. Jego rola przesuwa się od bycia jedynie funkcją usługową w kierunku działań innowacyjnych i proaktywnych [Sears,2010, s.15]. Nadaje mu to dynamiczny i elastyczny charakter. Elastyczność zarządzania oznacza możliwość dostosowywania kapitału ludzkiego do zmian w otoczeniu i warunkach wewnętrznych, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności [Juchnowicz, 2016, s.21]. Reakcją systemu zarządzania kapitałem ludzkim jest wprowadzanie nowych form zatrudnienia i czasu pracy (jobbaticals, crowdsourcing, praca voucherowa, praca mobilna, praca na wezwanie).

Istotę zarządzania kapitałem ludzkim stanowi konsekwentne powiązanie podejścia behawioralnego z celami biznesowymi, ukierunkowanymi na tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy [Juchnowicz, 2014, s. 134]. W rezultacie koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim ma charakter kompleksowy, wyrażający się połączeniem

humanizacji z ekonomizacją. W związku z tym wymaga interdyscyplinarnego podejścia do optymalizacji możliwości i efektywności procesu zarządzania [Cracking…2006] .

Różnice w zarządzaniu z perspektywy zasobów i kapitału ludzkiego przedstawia poniższa tabela /tab.2/.

Tab.2. Analiza porównawcza koncepcji zasobowej oraz zarządzania kapitałem ludzkim

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	Inspirowanie do zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Istotnymi determinantami zmian są cechy nowych modeli organizacji, konieczność ustawicznego rozwoju, wzrost zainteresowania emocjami pracowników. Zmiana ma nie tylko wyraz semantyczny. Nie ogranicza się do wprowadzenia pomiaru i wyceny do realizacji funkcji personalnej. Oznacza w praktyce tworzenie procesu i narzędzi zarządzania na bazie kompetencji oraz humanizacji stosunków pracy. Nowa koncepcja zarządzania eksponuje podmiotowe podejście do pracowników, jako klientów wewnętrznych i partnerów, w oparciu o takie wartości jak przywództwo, przedsiębiorczość i partnerstwo. Skutkuje to długoterminową satysfakcją i zaangażowaniem pracowników, zarządzaniem przez wartości, budowaniem kapitału społecznego na zasadzie „partnerstwa strategicznego”. W tym celu niezbędne są także zmiany w sposobach oddziaływania na optymalizacje 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.

Szczególnego znaczenie nabiera ustawiczny rozwój kompetencji. Zarządzanie kapitałem ludzkim docenia znaczenie długookresowych relacji firmy z kluczowymi pracownikami, a także osobami współpracującymi, ze względu na nasilającą się konkurencję w skali globalnej, wzrost kosztów pozyskiwania, i inne ograniczenia w możliwościach pozyskiwania. Troska o rozwój zawodowy, kierowanie karierą i zarządzanie talentami, traktowane są jako inwestycje o określonej stopie zwrotu.

Zarządzanie kapitałem ludzkim nawiązuje do założeń tzw. pragmatycznego idealizmu, który zakłada uwzględnianie w zarządzaniu perspektywy nieograniczonej wyłącznie do celów o charakterze finansowym, które z powodzeniem łączy presję na zysk z troską o potrzeby wszystkich interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy. Opiera się na przekonaniu, 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. Wymaga to od zarządzania uświadomienia wszystkim interesariuszom konkretnych, wymiernych korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu, przyjęcia etycznych kodeksów postępowania, zarządzania przez wartości, ukierunkowania na kulturę organizacyjną.

Skutkuje to zmianami w podejściu do roli kapitału ludzkiego w formułowaniu strategii firmy. Tradycyjna rola służebna, wspomagającą względem strategii firmy, zostaje uzupełniona inspiracją do wykorzystania unikalnych cech kapitału ludzkiego, jakim dysponuje konkretna organizacja [Scarborouh, Elias, 2002] .

W rezultacie zarządzanie kapitałem ludzkim kształtuje się pod wpływem pragmatycznego idealizmu, a nie jak twierdzi Zawiślińska i Osiński (2015, s.44,61) podporządkowania ideologii neoliberalnej.

Kolejnym założeniem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim 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. Poza tym wiele wprowadzanych rozwiązań nie uwzględniało zwrotu z inwestycji (ROI), co wywoływało sceptycyzm i zastrzeżenia do przyszłych wdrożeń. Tymczasem, 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 dla celów rekrutacji i selekcji, w procesie oceny pracowników, do projektowania rozwoju, ścieżek kariery oraz zarządzania efektywnością jednostek. W związku z tym głównym trendem doskonalenia zarządzania kapitałem ludzkim będzie rozszerzenie zakresu stosowania standaryzowanych metod i narzędzi pomiaru do diagnozy jakości kapitału ludzkiego w organizacji.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania opartego na kapitale ludzkim jest odpowiedzią na potrzebę wykreowania przez teoretyków i praktyków nowej idei zarządzania w sferze personalnej. Ten sposób realizacji funkcji personalnej jest warunkiem koniecznym uruchomienia potencjału kreatywności istniejącego w polskim społeczeństwie do tworzenia wartości i realizacji programu zrównoważonego rozwoju. Nowe zjawiska na rynku pracy, wzrost liczby przedsiębiorstw typu „start-up", a także nowych modeli struktur organizacyjnych, upoważnia do wyrażenia przekonania, że założenia zarządzania kapitałem ludzkim staną się dominujące w polskiej praktyce gospodarczej, w tym także w instytucjach sektora publicznego.

Bibliografia

Armstrong M., Baron A., *Zarządzanie Kapitałem ludzkim*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008,

Banfield P., Kay R., *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press 2008,

Bennis W., Goleman D., Biederman P.W., *Przejrzystość w biznesie*, mt Biznes, Warszawa 2009,

Cierniak- Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej,* Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 1(43) 2017,

Cracking the Human Capital Code Volume I, VaLUENTiS and The International School of Human Capital Management, 6 September 2006,
http://ww.valuentis.com/CrackingTheHCCodeExecSumm_060906_VaL_ISHCM.pdf
(dostęp 14.02.2017)
Faggian i McCann ,2009

Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra,* Harvard Business School Press, 2009,
Juchnowicz M., *Organizacja samoangażująca w realiach polskich,* Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr.3 (45), 2017

Juchnowicz M.,(b), *Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim,* w: Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy,* PWE, Warszawa 2016,

Juchnowicz M.(a), *Firmy samoangażujące – utopia czy biznesowy realizm,* Zarządzanie i Finanse nr 2/2016,

Juchnowicz M., *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim,* w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje* (red.) Juchnowicz M., PWE, Warszawa 2014,

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012,

Kawka T., *Zaangażowanie i partycypacja finansowa- fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej przestrzeni organizacyjnej,* Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 1(43), 2017,

Lawler III E.E., *From Human Resources Management to Organizational Effectiveness, The Future of Human Resource Management*, ed. M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich, John Wiley & Sons, Inc.,2005,

Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio EMKA, Warszawa 2015,

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007,
Przyszłość pracy. Między "uberyzacją" a automatyzacją. Raport DELAB UW, 2016,
Raport Gumtree: Aktywni+. Przyszłość rynku pracy, DELAB UW, 2017,
Redman T., Wilkinson A., *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases,* Prentice Hall, London 2006,
Sears L., *Next Generation HR, Time for change – Towards a Next Generation for HR*, Raport CIPD, 2010,

Scarborough H., Elias J., *Evaluating Human Capital,* CIPD, London 2002,

Strużyna J., *Rola specjalistów ZZL w czasach idei kapitału ludzkiego,* w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim,* red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

Świątek W., *Wskaźnikowe metody pomiaru kapitału ludzkiego,* w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji,* red. A. Lipka, S. Waszczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007,

Trendy HR 2017, https://www2.deloitte.com, data pobrania 15.02.2018,

Ward M.D., *Human capital management: 2nd generation*, Industrial and Commercial Training, Vol.41, No 4/2009,

Zakrzewska L., *Zdegradowany do kadrowca* , Harvard Business Review , 2017,

Zawiślińska I., Osiński J., „*Kapitał ludzki" – neoliberalna nowomowa i fikcja posiadania,* w:*Współczesny matrix. Fikcja w życiu gospodarczym, politycznym i społecznym,* Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.

Notka biograficzna

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz jest profesorem zwyczajnym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Kieruje Instytutem Kapitału Ludzkiego. Jest także dziekanem Studium Magisterskiego w SGH. Pełni funkcję redaktora naczelnego czasopisma „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" (12 pkt. MNiSzW). Współpracuje z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych jako konsultant. Jest członkiem prezydium Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN.