

# Ewa Bitner

---

## Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach usługowych

---

Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes  
Oikonomias 8, 51-61

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Ewa BITNER

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach usługowych

**Synopsis:** Zarządzanie potencjałem ludzkim pełni w organizacji kluczową rolę. Obecnie szczególnie miejsce znajduje w przedsiębiorstwach usługowych, funkcjonujących w warunkach rosnących oczekiwań klientów co do jakości oferowanych usług. Właściwe zarządzanie potencjałem ludzkim jest w dzisiejszych czasach niezbędnym warunkiem elastycznego przystosowania się do zmieniającego otoczenia w celu osiągnięcia sukcesu organizacji. Zdecydowanie najważniejszym zasobem każdej organizacji jest człowiek, jego wiedza, umiejętności i kompetencje. Należy to doceniać i odpowiednio rozwijać.

Zarządzanie potencjałem ludzkim na poziomie strategicznym może odpowiednio przygotować organizację do zapobiegania w przyszłości problemom kadrowym, związanym z negatywnym wpływem megatrendów, szczególnie demograficznych, edukacyjnych, technologicznych itd.

Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych aspektów zarządzania potencjałem ludzkim oraz wprowadzania nowych rozwiązań polityki kadrowej na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego „A”. Przedstawione zostaną decyzje personalne adekwatne do zmian występujących w otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zasoby ludzkie, usługi.

### Wprowadzenie

Rozwój kapitału ludzkiego zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i praktyce gospodarczej jest priorytetem dla każdej organizacji. Znajduje to odzwierciedlenie w podejściach, takich jak: zarządzanie kompetencjami, gospodarowanie wiedzą czy controlling personalny. Dla tych koncepcji nieodzowne jest opracowanie w organizacji konkretnej strategii kadrowej czy też kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Można postawić hipotezę, iż zarządzanie zasobem ludzkim pełni kluczową rolę, szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych, ze względu na coraz bardziej wymagającego klienta. Jest warunkiem koniecznym do elastycznego dostosowania w dynamicznym otoczeniu. Przeprowadzone badania w przedsiębiorstwie usługowym „A” potwierdzają słuszność przyjętej hipotezy.

Przedsiębiorstwa inwestują w posiadany kapitał ludzki poprzez tworzenie efektywnego systemu szkoleń i rozwoju pracowników, stosowanie odpowiedniej motywacji i oceny pracowników nastawionych na rozwój zawodowy. Właściwy rozwój pracowników powoduje wzrost ich wydajności. Skutkuje to realizacją potrzeb organizacji i pracujących ludzi, a pracodawca ma szansę na osiągnięcie sukcesu na konkurencyjnym rynku.

Aktualnie organizacje projektując i wdrażając nowe koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, muszą uwzględnić wyzwania związane ze zmianami demograficznymi, edukacyjnymi, technologicznymi czy potrzebą nowych strategii rekrutacji, motywacji i retencji, poprawą efektywności funkcji HR. Dział HR powinien aktywnie uczestniczyć w określaniu, a następnie osiąganiu celów strategicznych.

## **1. Wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji**

Człowiek rozumiany jako kapitał przedsiębiorstwa był bardzo różnie postrzegany i traktowany w historii myśli ekonomicznej. Na początku stanowił jeden z wielu elementów funkcjonowania organizacji na rynku. Nie zwracano uwagi na jego zdrowie, rozwój profesjonalny czy podnoszenie kwalifikacji. W związku ze zmianami i przemianami w świadomości przedsiębiorców, zwrócono uwagę na wiedzę, wykształcenie, kompetencje/kwalifikacje oraz zdrowie i cechy psychofizyczne pracowników. Kapitał ludzki stał się dla przedsiębiorstw i dla gospodarki aktywnym, strategicznym zasobem. Nakłady na rozwój tego kapitału zaczęto traktować jako długoterminową inwestycję przynoszącą korzyści materialne i niematerialne.

Analizując rozważania związane z pojęciem kapitału ludzkiego, możemy dostrzec jego opisywanie w podwójnym znaczeniu (por. [6], s. 255):

- po pierwsze, dążące do zdefiniowania treści kapitału ludzkiego, czyli zawartości tego pojęcia, określającej charakterystykę pracowników o danych cechach (kompetencjach),
- po drugie, dążące do prezentacji określonej filozofii podejścia polityki personalnej do czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Występujące w literaturze przedmiotu definicje kapitału ludzkiego wskazują na jego złożoność i niejednoznaczność. Definicja kapitału ludzkiego przedstawiana jest zarówno jako (por. [2], [6], s. 255):

- metafora – takie podejście ukazuje istotną rolę człowieka w przedsiębiorstwie, traktując kapitał ludzki jako najważniejszy zasób organizacji;
- wartość, którą można przedstawić w bilansach i sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw.

Kluczowym zasobem każdej organizacji stał się potencjał ludzki. Traktowany jest jako ekonomiczny zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej

zawartych w każdym człowieku. Oczywiście przekłada się to na całe społeczeństwo, określając zdolność do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości wprowadzania nowych rozwiązań. Zasób ten nie jest przekazywany genetycznie danej populacji, ale można go wykorzystywać i powiększać, inwestując w człowieka. Inwestowanie w ten kapitał stało się istotnym zadaniem każdej organizacji poważnie myślącej nie tylko o osiągnięciu sukcesu, ale w ogóle o przetrwaniu na rynku. Zarządzanie kapitałem ludzkim osiągnęło poziom strategiczny w przedsiębiorstwach. Organizacje, które to sobie w porę uświadomią, będą w stanie przygotować i zadbać o dalszy rozwój pracowników.

Zarządzanie kapitałem ludzkim to działania organizacji nastawione na przyciąganie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego potencjału pracy (por. [3]). Ten sposób myślenia spowodował, iż obecnie najważniejszym zasobem każdej organizacji stał się człowiek i jego wiedza, umiejętności, które trzeba prawidłowo rozwijać i doceniać. Od początku XXI wieku zaczęto mówić i pisać o gospodarce opartej na wiedzy. To właśnie wiedza stała się najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego. Wiedza, którą posiada człowiek. Jego wiedza i umiejętności postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa i organizacje rozumiejące tę sytuację starają się jak najlepiej wykorzystać umiejętności i wiedzę człowieka. Aby robić to jak najlepiej, zaczęły stosować planowanie strategiczne w decyzjach personalnych oraz nadały tym zasobom kluczową rangę, głównie ze względu na ich niepowtarzalność oraz trudność substytucji (por. [5], s. 13), jednocześnie zwracając uwagę na fakt, że organizacje często muszą funkcjonować na rynku globalnym, a nie tylko krajowym czy regionalnym – w tych warunkach uzyskanie przewagi konkurencyjnej oznacza zaangażowanie się w doskonalenie, innowacje i permanentne zmiany. Głównymi atutami organizacji, dającymi przewagę na rynku, będą te niepowtarzalne, a przynajmniej trudne do naśladowania lub kopiowania – kapitał ludzki i zasoby niematerialne (por. [7], s. 11).

Na przykład szef sprzedawców to pomost między przełożonymi, którzy oczekują przede wszystkim dobrych wyników, i podwładnymi, którzy żądają pomocy i zrozumienia. Musi on stworzyć zgrany i sprawnie funkcjonujący zespół, wykreować i dać swoim ludziom do ręki odpowiednie narzędzia, ustalić jasny i uczciwy system wynagrodzeń. Musi rozsądzać spory między podwładnymi (w tym sektorze zdarzają się one często). Bywa buforem między firmą i niezadowolonym klientem. A w czasach trwającego od kilku lat kryzysu żąda się od niego recepty na zyski o wysokości sięgającej czasów prosperity... (por. [9], s. 5).

## **2. Megatrendy i ich wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji**

Obecnie w sferze stosunków międzyludzkich można dostrzec wiele zmian o charakterze megatrendów mających wpływ, pozytywny bądź negatywny, na

funkcjonowanie przedsiębiorstw i społeczeństw. Najbardziej widoczne są tendencje wpływające na procesy gospodarcze, do których można zaliczyć: zmiany demograficzne, technologiczne, edukacyjne czy związane z ograniczonością zasobu. Wszelkie zmiany wzajemnie przenikają się i w różny sposób wpływają na funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Przewidywać jednak można, że zmiany demograficzne będą zmuszały współczesne organizacje do zmiany polityki kadrowej związanej z wprowadzaniem elastycznego podejścia do pracy, emerytury, uczenia się czy edukacji. Wyniki przeprowadzonego przez Deloitte badania „Talent Edge 2020: *Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding*” (por. [4]) wskazują, że elastyczność podejścia i nagradzanie pracowników są najważniejszymi czynnikami, które odpowiadają za zadowolenie pracowników. Według badań, najczęściej stosowane zachęty w celu jego zatrzymania to dodatkowe wynagrodzenie, premie oraz elastyczne formy pracy.

Aktualny kryzys demograficzny dotyczy nie tylko Europy Zachodniej, lecz również Europy Wschodniej. Niepokojące są statystyki krajów postkomunistycznych, gdzie ludność zmniejsza się co roku o kilkadziesiąt tysięcy mieszkańców. Tendencja ta dotyczy również Polski. Obecnie Polska ma już znacznie większy procent obciążenia budżetu wydatkami na renty i emerytury niż najbardziej starzejące się państwa zachodnie, a zjawisko to będzie się jeszcze pogłębiać. Będzie to stanowiło ogromne wyzwanie dla gospodarek, systemów zabezpieczeń społecznych oraz organizacji, w tym gospodarczych. Tempo starzenia się społeczeństwa ma wpływ na wzrost kosztów ubezpieczeń i świadczeń społecznych.

Do istotnych megatrendów dokonujących się we współczesnych społeczeństwach można zaliczyć zmiany edukacyjne. Wykształcenie zdecydowanie wpływa na status społeczny i materialny. Ludzie i społeczności wykształcone są na ogół bogatsze, wykształcenie zatem wiąże się z określoną pozycją materialną.

Technologie informacyjne spowodowały, że przedsiębiorstwo stało się bardzo ważnym elementem systemu edukacyjnego. Edukacja pozaszkolna, prowadzona z inicjatywy przedsiębiorstw, decyduje o możliwościach pracowników i wpływa na kształt organizacji, w takich modelach ich funkcjonowania, jak organizacja ucząca się czy inteligentna. Wzrasta więc rola i znaczenie edukacji pozaszkolnej. Jej koszty nie będą miały charakteru świadczeń społecznych, lecz będą ponoszone przez przedsiębiorstwa i ich pracowników. W pewnym zakresie edukacja pozaszkolna będzie wspierana przez państwo, samorządy lokalne i różne instytucje pozarządowe.

Postęp techniczny oraz zmiany w sferze technologicznej i stosunkach międzyludzkich wywołują ogromne zmiany w organizacjach.

Zachodzące przekształcenia w otoczeniu przedsiębiorstw, związane z ograniczonością zasobów czy zmianami demograficznymi, wpływają na konieczność dokonania wielu zmian w sposobie organizacji i zarządzania. Konieczne są

przeobrażenia podmiotów gospodarczych w płaszczyźnie organizacyjnej, kulturowej, stosunków wewnętrznych czy relacji z interesariuszami (por. [1], s. 54), aby dopasować zakres i profil działalności do wymagań rynku oraz odpowiednio budować kapitał ludzki i kształtować zasoby niematerialne.

Mając świadomość wpływu megatrendów na funkcjonowanie przedsiębiorstw obecnie oraz w przyszłości, organizacje muszą poradzić sobie z największym wyzwaniem: jak przyciągnąć i zatrzymać cennych pracowników? Problemy z pozyskaniem kluczowych pracowników mogą być odczuwalne przy zmianach sytuacji na rynku pracy oraz przez nasilający się niż demograficzny.

Nowe pokolenie Y na rynku pracy nie chce się nudzić, chce trochę zmieniać świat i dobrze zarabiać. Stanowi ono prawdziwe wyzwanie dla pracodawców. Pokolenie wykształconych „30+” rewolucjonizuje rynek pracy – chce, robiąc karierę, rozwijać się pod każdym względem, chce trochę popracować za granicą i ... pragnie mieć rodzinę. Socjologowie i eksperci ds. rozwoju dzieci i młodzieży nazywają tych młodych ludzi na zachodzie „generation Y”. To osoby urodzone w latach 1980–2000. Mówi się o nich, że rozmyślają nad wszystkim, a w wykonywanym zawodzie zastanawiają się w pierwszej kolejności nad sensem tego, co robią. W porównaniu z poprzednimi pokoleniami są bardziej wymagający, mają większe poczucie wartości, ważna jest dla nich równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym. Potwierdza to cały szereg badań (por. [11]).

Współczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim umożliwiają dostosowanie strategii personalnej do strategii przedsiębiorstwa oraz reorientację podejścia od pojedynczego pracownika do całej grupy. Koncepcje te łączą w sobie podejście do zasobów ludzkich oraz identyfikowania, budowania, łączenia i korzystania z zasobów niematerialnych. Zasoby niematerialne (niewidoczne) są realizowane przez ludzi, to ich wiedza, posiadane kompetencje, a następnie wprowadzane przez przedsiębiorstwa: patenty, licencje, informacje, kultura organizacyjna, znaki towarowe, firmowe czy marka przedsiębiorstwa (por. [8], s. 116). Oczywiście przedsiębiorstwo jest właścicielem ww. wymienionych zasobów, ale powstają one dzięki ludziom, którzy *de facto* je tworzą.

### **3. Podejście w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego „A”**

Przedsiębiorstwo „A” powstało w 1995 roku. Założyło je zagraniczne konsorcjum kapitałowe, którego głównym udziałowcem był holding inwestycyjno-finansowy „X”. Przedsiębiorstwo „A” zaistniało na polskim rynku usług medycznych i opieki zdrowotnej. Jego zamiarem było współdziałanie i uzupełnianie państwowej opieki zdrowotnej. Na obszarze Polski obejmuje swoją opieką ponad 260 000 pacjentów, oferując im najwyższej jakości, skoordynowaną opiekę medyczną poprzez 20 własnych placówek, 25 przyzakładowych placówek

opieki zdrowotnej oraz ponad 500 placówek współpracujących. Łącznie jednostka zatrudnia ponad tysiąc osób i jest liderem na rynku prywatnych usług medycznych w Polsce. Przedsiębiorstwo „A” otworzyło swój własny, wieloprofilowy szpital w Warszawie. Od roku 1997 rozpoczęło inwestycje w innych krajach europejskich, posiada swoje placówki między innymi na Węgrzech, Słowacji, w Rumunii, Estonii i Czechach.

Odbiorcami usług przedsiębiorstwa „A” są głównie organizacje, które wykupują dla swoich pracowników opiekę medyczną, oraz osoby prywatne zainteresowane dodatkowym ubezpieczeniem medycznym. Zakres świadczonych usług jest bardzo szeroki: od podstawowych – jak świadczenie usług z zakresu medycyny pracy, poprzez opiekę ambulatoryjną, wizyty domowe i pogotowia, leczenie szpitalne, po leczenie szpitalne w klinikach, również zagranicznych. Poza leczeniem i diagnostyką schorzeń prowadzi wiele akcji profilaktycznych skierowanych do wszystkich grup wiekowych oraz zawodowych.

Kluczową rolę w strategii działania firmy odgrywa jakość usług kierowanych do klientów. W związku z tym, co kwartał, przeprowadzane są badania ankietowe wśród pacjentów. Wyniki badań identyfikują obszary wymagające poprawy. W kwestionariuszu oceny znajdują się cele biznesowe, różne na poszczególnych stanowiskach pracy, oraz cele dodatkowe, związane z rozwojem osobistym pracowników, ale skorelowane ze strategią rozwoju całej organizacji. Cele stawiane zatrudnionym są konkretne, mierzalne, uzgodnione przez obydwie strony, realistyczne i mają ściśle określony czas realizacji (tzw. cele SMART). Oceny pracownicze przeprowadzane są dwa razy w roku i łączą się z rozmowami podsumowującymi. Dodatkowo wykonywane są jeszcze oceny kwartalne, które pomagają pracownikowi skupić się na działaniach zbliżających go do osiągnięcia określonych celów. System oceny w przedsiębiorstwie „A” jest ściśle powiązany z obowiązującym systemem motywacyjnym. Narzędzia motywacyjne uwzględniają możliwość dofinansowania różnych kursów, szkoleń czy studiów. Organizowanie i finansowanie szkoleń podnoszących kompetencje i umiejętności pracowników często połączone są z możliwością wypoczynku w ciekawych miejscach (szczególnie atrakcyjne dla generacji Y). W ramach motywacji oferowane jest również dodatkowe wyposażenie (telefon komórkowy, laptop czy służbowy samochód). W organizacji funkcjonuje system ocen, który nie dla wszystkich pracowników jest powiązany z systemem nagród. Opiera się on na ocenie kluczowych kompetencji na danym stanowisku oraz na ustalaniu każdemu pracownikowi celów rocznych. Formularze oceny dzielone są na obszary, w których tworzone są cele finansowe, jakościowe, biznesowe oraz dodatkowe.

Przedsiębiorstwo „A” stawia na nowoczesne podejście do koncepcji kapitału ludzkiego i wykorzystanie wiedzy w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Jako firma usługowa, musiała postawić na pracowników jako swój podstawowy zasób, w który należy inwestować. Głównie dzięki temu zasobowi może

osiągnąć sukces na rynku. Menedżerowie liniowi decydują o tym, jakich ludzi potrzebują do pracy na konkretne stanowisko. Wykorzystują tylko ogólne wytyczne, ewentualnie model kompetencji, dzięki któremu określają, czy kandydat/pracownik osiągnął oczekiwany poziom kompetencji wymagany na swoim stanowisku. Pracownicy tworzą kulturę organizacyjną firmy. Biorą czynny udział w powstawaniu nowych projektów. Na przykład opracowanie nowych standardów obsługi klienta było realizowane w interdyscyplinarnych zespołach projektowych, do których zapraszano zarówno pracowników liniowych, codziennie korzystających z tych procedur, jak i osoby spoza organizacji.

Dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo „A”, które zgodnie ze swoją wizją chce być liderem na rynku prywatnych usług medycznych w Polsce oraz Europie Wschodniej, wprowadza do swojej oferty innowacyjne produkty, inwestuje w rozwój placówek, zapewnia najwyższej jakości usługi.

Aby zapewnić odpowiednią jakość usług czy projektować innowacyjne produkty, konieczne są zasoby pracowników, których wiedza i umiejętności na to pozwolą. Biorąc pod uwagę trendy demograficzne, należy pamiętać, aby pracownicy potrafili dzielić się swoją wiedzą z innymi współpracownikami oraz posiadali odpowiednie do tego umiejętności. Starzejące się społeczeństwo oraz wchodzące na rynek pracy pokolenie Y i związana z tym duża różnica pokoleniowa w kadrze pracowniczej mogą powodować dodatkowe problemy w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Mogą wystąpić trudności w angażowaniu się zatrudnionych w wypełnianie zadań i obowiązków czy przejmowaniu odpowiedzialności za pracę. Dla realizacji tych zamierzeń przedsiębiorstwo „A” utworzyło portfel kompetencji i zaczęło systemowo nim zarządzać, realizując procesy zarządzania wiedzą i budując organizację uczącą się.

Czynniki zewnętrzne miały pozytywny wpływ na budowanie systemu kompetencji w przedsiębiorstwie „A”. Jakość kształcenia kadr medycznych w Polsce stoi na dość wysokim poziomie. To właśnie pracownicy medyczni są wiodącymi grupami zawodowymi organizacji. W początkowym okresie na rynku była duża ilość pracowników gotowych do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie „A” na proponowanych przez nie warunkach. Jednak wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało znaczny odpływ kadr. Było to związane z migracją wykwalifikowanych pracowników oraz mniejszym zainteresowaniem potencjalnych kandydatów, ponieważ krajowe oferty znacznie odbiegały od propozycji pracodawców z innych krajów europejskich.

W każdej organizacji do kluczowych czynników wewnętrznych należy zaliczyć decyzyjność i finanse oraz wprowadzenie elementów controllingu personalnego. W momencie zdiagnozowania w przedsiębiorstwie „A” kluczowych kompetencji okazało się, że poziom ich nie jest satysfakcjonujący dla organizacji. Podjęto więc decyzję o przeznaczeniu dużych środków finansowych na pracę nad tym obszarem. Do zbudowania portfela kluczowych kompetencji, zarówno menedżerskich, jak i pracowników liniowych, wynajęto firmę zewnętrzną



specjalizującą się w obszarze zarządzania kompetencjami. Przeprowadziła ona analizę potrzeb organizacji, ustaliła kluczowe kompetencje dla poszczególnych stanowisk oraz przeprowadziła audyt poziomu kompetencji wśród menedżerów. Audyt miał formę *development center*, a więc jednej z najbardziej zaawansowanych metod oceny potencjału kompetencyjnego pracowników. Dzięki temu rozpoczęto procedurę rozwoju wskazanych kompetencji przez poszczególnych menedżerów, do momentu osiągnięcia ustalonego przez jednostkę poziomu.

Po określeniu profilu kompetencji dla wszystkich pracowników wprowadzono projekt ich rozwoju i oceny. Następowало to hierarchicznie, od najwyższych stanowisk w firmie do najniższych. Menedżerowie dzięki cyklowi szkoleń zdobywali umiejętności związane z realizacją funkcji personalnej, umiejętnościami miękkimi pomocnymi w ocenie poziomu kompetencji swoich podwładnych, kierowaniu pracownikami, motywowaniu ich i pobudzaniu do zwiększonego zaangażowania oraz rozwoju. Kompetencje zostały spisane i były przekazywane pracownikom wraz z formularzem oceny rocznej oraz z informacjami o kluczowych kompetencjach na stanowiskach pracy w oddziałach przedsiębiorstwa „A”. Obszary kluczowych kompetencji zawierały następujące zagadnienia:

- otwartość na zmiany i zdolność dostosowania,
- przedsiębiorczość,
- pomysłowość i innowacyjność,
- przestrzeganie zasad,
- wspólne osiąganie celów,
- budowanie organizacji,
- myślenie i dostarczanie rozwiązań,
- komunikacja interpersonalna.

W formularzu zdefiniowano pożądaną dla pracownika na danym stanowisku poziom kompetencji poprzez opis oczekiwanych zachowań.

Model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie „A” oznacza „celowe działanie organizacji polegające na określeniu stanu docelowego, jeśli chodzi o posiadane kompetencje, dokonaniu analizy aktualnie posiadanych kompetencji oraz – cały czas mając na uwadze cel – zaplanowanie i wdrożenie metod osiągnięcia celu” (por. [10], s. 3). Naczelną ideą wdrażania tej koncepcji zarządzania w badanym przedsiębiorstwie była integracja stawianych celów z tworzoną kulturą organizacyjną. To właśnie ona odróżnia organizację od konkurencji na rynku, szczególnie tak wymagającym jak ochrona zdrowia i opieka medyczna. Spójność i zasięg kultury organizacyjnej tworzą siłę organizacji i „pomagają w konsolidacji jej przewagi konkurencyjnej” (por. [10], s. 2).

Przedsiębiorstwo „A” mając świadomość, że funkcjonuje na wolnym, konkurencyjnym rynku, gdzie klient decyduje o ofercie, jakości czy funkcjonowaniu podmiotu w długim terminie, postawiło na ludzi i ich kompetencje. Miał to być element wyróżniający go spośród innych podmiotów działających w tym samym sektorze prywatnych usług medycznych na polskim rynku. Produkt czy usługę można łatwo skopiować i wprowadzić na rynek pod inną nazwą i marką.

Rozwój kompetencji w przedsiębiorstwie „A” obecnie realizowany jest w powiązaniu z coachingiem pracowników oraz szeroką gamą szkoleń – często warsztatowych. Przełożony, oceniając w formularzu poziom i rozwój kompetencji, odnotowuje, w których obszarach pracownik posiada luki i na podstawie tego deleguje go w odpowiednim czasie na szkolenia. Pracownicy mogą również samodzielnie zgłaszać propozycje szkoleń, w których chcieliby wziąć udział. W przedsiębiorstwie „A” model rozwoju kompetencji połączono z systemem oceny rocznej (formularz oceny rocznej i rozwoju kompetencji). Połączenie to nie było przypadkowe, ponieważ ocena roczna opiera się na ocenie celów, które podobnie jak ocena zachowań w modelu rozwoju kompetencji opiera się na faktach mierzalnych. Przygotowanie się przełożonego, jak i pracownika do oceny rocznej, zmusza jednocześnie do refleksji nad rozwojem kompetencji pracownika, ponieważ nie zawsze wymaga on rozmów coachingowych.

W nawiązaniu do koncepcji kapitału ludzkiego jako podstawowego zasobu w przedsiębiorstwie wydaje się, iż przedsiębiorstwo „A” poszło we właściwym kierunku. Zastosowało model kapitału ludzkiego jako wiodący w swojej działalności w obszarze ZZL.

W czasie rosnących wymagań klientów co do jakości obsługi i dostarczanych usług, niezbędne jest ciągle inwestowanie w pracowników i ich szkolenie w zakresie obsługi klienta zewnętrznego. Integracja pracowników, stabilność zatrudnienia, zapewnienie im kompletnych narzędzi do pracy, dobrych warunków socjalnych prowadzi do dobrego postrzegania wizerunku organizacji nie tylko wobec pracowników, ale również na zewnątrz przez klientów i kooperantów. W związku z tym poprawia się również poziom zadowolenia pracowników, co może się przekładać na ich pozytywne postawy w pracy. Zmianie podlega również kultura organizacyjna skupiona na zadaniach, a nie kulcie jednostki.

Stosowanie przez przedsiębiorstwo „A” systemu zarządzania kompetencjami doskonale wpisuje się w wykorzystany model kapitału ludzkiego. Organizacja jest dojrzała i pomimo tego, iż jest wiodącą jednostką na rynku prywatnych usług medycznych, ma świadomość konieczności realizacji nowoczesnego podejścia do zarządzania swoimi zasobami ludzkimi. Inwestycja w ludzi i ich wiedzę jest aktualnie priorytetem. Opracowany dużym kosztem model kompetencji, dla wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie „A”, pokazał, którą drogę wybrano, aby realizować swoją wizję bycia liderem wśród stale rosnącej konkurencji. Przedsiębiorstwo „A” ma świadomość również tego, iż stworzony model kompetencji nie może być wieczny i będzie wymagać modyfikacji. Od momentu powstania w 2002 roku ulegał on już dwóm poważnym modyfikacjom. Za każdym razem projekt ten miał mocne podstawy w postaci analizy potrzeb i audytu poziomu kompetencji pracowników oraz wprowadzenia poprzez przygotowanie najpierw menedżerów, a następnie wszystkich pracowników.

## Podsumowanie

Obecnie, w dobie globalizacji, przedsiębiorstwa dostosowują się do permanentnych zmian w swoim otoczeniu. Megatrendy wpływają na zmiany w gospodarce światowej oraz na powiązania strukturalno-organizacyjne w przedsiębiorstwach. Problem starzejącej się populacji oraz niż demograficzny wpływają na konieczność wprowadzania reorganizacji w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Związki pomiędzy współpracownikami są mniej trwałe. Ma to wpływ na lojalność pracowników, styl zarządzania kadry menedżerskiej czy uznanie autorytetu w organizacji.

Organizacje i działy HR stają przed wyzwaniem tworzenia nowych strategii rekrutacji, motywacji i retencji, które muszą uwzględniać kulturową i demograficzną różnorodność pracowników. Zarządzanie kompetencjami, wiedzą, kulturą organizacyjną czy controlling personalny oznaczają dla organizacji konieczność przygotowania nowej generacji liderów oraz pomiar efektywności procesów HR, zwrotu z inwestycji w ludzi. Zarządzanie potencjałem ludzkim osiągnęło poziom strategiczny w przedsiębiorstwach. Inwestycja w pracownika, który jest podstawowym zasobem każdej organizacji, jest obowiązkiem pracodawcy mającego ambicje do świadczenia usług na najwyższym poziomie.

Właściwe podejście do zarządzania potencjałem ludzkim jest obecnie kluczowym warunkiem elastycznego przystosowania do zmieniającego się otoczenia oraz osiągnięcia sukcesu na rynku. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie „A” wskazuje na wymierne korzyści z realizacji nowego podejścia do zasobów ludzkich w organizacji. Wykorzystywane narzędzia i ich ocena przy zarządzaniu oparte są na kompetencjach i wiedzy pracowników, jakości oferowanych usług czy odpowiedniej kulturze organizacyjnej. Działania te wskazują na konsekwentne i przemyślane wdrażanie zmian wpływających na jakość świadczonych usług.

## Literatura

- [1] Czemiachowicz B., Marek S., Szczepkowska M., *Główne warunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przyszłości*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- [2] Czemiachowicz B., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [4] Jończak M., *Wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, materiały niepublikowane z Konferencji „HR w dobie 2.0”, Puls Biznesu, Warszawa 29.03.2012 r.

- [5] Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
- [7] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [8] Marek S., Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Zasoby i ich rola w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008.
- [9] Niemczyk A., *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać. Poradnik dla szefów sprzedaży i handlowców*, wyd. III, Wyd. Helion 2012.
- [10] *Zarządzanie kompetencjami w Przedsiębiorstwie A – Podręcznik Menedżera*, materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A, Warszawa 2008.
- [11] <http://www.dw.de/generacja-y-w-natarciu-nowe-pokolenie-rewolucjonizuje-rynek-pracy/a-16793030> [stan z 6.05.2013], B. Cöllén, *Generacja Y w natarciu. Nowe pokolenie rewolucjonizuje rynek pracy*.

## Changes in Human Resources Management in Services Organizations

**Summary:** Human Resources Management plays significant part in the organization. Currently, there is a special place in the service companies operating in conditions of increased customer demand for the quality of services. Proper management of human potential is nowadays a requirement for flexible adaptation to the changing environment in order to achieve the success of the business. By far the most important asset of any organization is the man, his knowledge, skills and competencies. It should be appreciated and properly developed.

Human Resources Management at the strategic level can prepare the organization for the prevention of future staffing problems associated with the negative impact of megatrends, such as: demographic, educational, technological, etc.

The purpose of this article is to present the theoretical aspects of human resources management and implementation of new solutions in the personnel policy as an example of a service company "A". The personnel decisions will be adequate to the changes taking place in the environment.

**Keywords:** management, human resources, favor (services).