

# Barbara Czerniachowicz

---

## Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 34/1, 53-67

---

2013

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.

**Barbara Czerniachowicz\***

Uniwersytet Szczeciński

## **NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM**

### **Streszczenie**

Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji, głównie związane z globalizacją, turbulentnym otoczeniem, zmianami społecznymi, demograficznymi, kulturowymi czy technologicznymi, powodują konieczność zmiany podejścia do pracownika i zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Strategiczne podejście do gospodarowania w organizacji traktuje zatrudnionych jako aktywa, kapitał ludzki, co w połączeniu z odpowiednim zarządzaniem zasobami materialnymi i niematerialnymi umożliwia osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Intelktualizacja pracy oraz inwestowanie w pracowników, kształtowanie dopasowanej do potrzeb struktury zatrudnienia, sformułowanie konstelacji cech zatrudnionych oraz kluczowych kompetencji pozwala na podnoszenie konkurencyjności podmiotu względem innych jednostek gospodarczych. W artykule skupiono się na kapitale ludzkim oraz zarządzaniu nim w przedsiębiorstwie w kontekście kształtowania konkurencyjności podmiotu. Głównym celem artykułu jest prezentacja współczesnych nurtów w gospodarowaniu zasobami ludzkimi oraz wybranych nowoczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim

---

\* Adres e-mail: b.czerniachowicz@wneiz.pl.

## Wprowadzenie

W historii myśli ekonomicznej podejście do pracownika jako kapitału jednostki organizacyjnej było różnie oceniane i przeszło diametralną ewolucję. W początkowym okresie rozwoju organizacji zatrudniony był jednym z wielu różnorodnych elementów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i w otoczeniu. Etap ten charakteryzuje się brakiem zainteresowania zdrowiem pracowników, ich rozwojem zawodowym czy podnoszeniem kwalifikacji. W miarę następowania licznych przemian w otoczeniu i w świadomości przedsiębiorców, uwaga właścicieli i kadry menedżerskiej skierowana była coraz mocniej na wiedzę, kompetencje, wykształcenie, kwalifikacje, a także zdrowie czy cechy psychofizyczne pracowników. Kapitał ludzki stał się dla organizacji oraz gospodarki aktywnym, strategicznym zasobem, a nakłady na rozwój tego kapitału traktowane są jako długoterminowa inwestycja, która przynosi korzyści materialne i niematerialne. Pojęcie „kapitał ludzki” stosowane jest do zdefiniowania treści kapitału ludzkiego, czyli zawartości tego pojęcia określającej charakterystykę pracowników o danych cechach (kompetencjach), a także do prezentacji określonej filozofii podejścia polityki personalnej do czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest prezentacja rozważań dotyczących istoty kapitału ludzkiego oraz zarządzania nim w organizacji. Główna uwaga skupiona została na scharakteryzowaniu trzech orientacji zarządzania tym kapitałem w teorii i praktyce. W artykule przedstawiono wybrane koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, w tym zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez zaangażowanie, controlling personalny, zarządzanie talentami i zarządzanie kompetencjami.

### 1. Współczesna koncepcja kapitału ludzkiego

W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne definicje kapitału ludzkiego oraz zarządzania nim w przedsiębiorstwie. Definicje pokazują złożoność i niejednoznaczność ujęcia kapitału ludzkiego. Istota tego kapitału prezen-

---

<sup>1</sup> Por. H. Król, *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000, s. 255.

towana jest m.in. jako metafora<sup>2</sup>, wskazując niezmiernie ważną rolę człowieka w przedsiębiorstwie. Kapitał ludzki traktowany jest również jako najważniejszy zasób organizacji, a także wartość, która przedstawiana jest w bilansach i sprawozdaniach finansowych podmiotów. Rozważając natomiast proces ustalania wartości przedsiębiorstwa, jak najbardziej celowe i możliwe jest mierzenie wartości kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego.

W interpretacji różnych definicji kapitału ludzkiego istotne jest wskazanie poziomu, do jakiego odnosi się to pojęcie: makro, organizacji czy jednostki. W skali makroekonomicznej kapitał ludzki uwzględnia skalę gospodarki kraju lub grupy państw, natomiast w skali mikroekonomicznej jest analizowany w aspekcie organizacji oraz grup pracowniczych czy też indywidualnej osoby<sup>3</sup>. Skale te są ze sobą nierozzerwalnie powiązane, gdyż jakość kapitału ludzkiego kraju (w skali makro) wpływa na możliwości wykorzystania tego zasobu w przedsiębiorstwie (w skali mikro) i na odwrót. Szczególnie ważną kwestią w skali makro i mikro jest diagnoza oraz ocena stanu kapitału ludzkiego. Dla odpowiedniego wykorzystania i rozwoju tego kapitału konieczne są szeroko rozumiane inwestycje w tworzenie kapitału ludzkiego w długoterminowej perspektywie funkcjonowania. W skali mikroekonomicznej kapitał ludzki związany jest ściśle z działalnością podmiotów gospodarczych i ich konkurencyjnością, a dzięki temu bezpośrednio wpływa na rozwój gospodarczy kraju w skali makroekonomicznej<sup>4</sup>.

Szybko następujące zmiany w turbulentnym otoczeniu organizacji powodują, że informacje docierające z rynku nie są pełne, a więc pracownicy muszą być kompetentni, powinni charakteryzować się szybkością działania i dostosowywania do zmieniających się warunków pracy. Organizacje widzą potrzebę inwestowania w kapitał ludzki i czują korzyści związane z posiadaniem stabilnego, utalentowanego zespołu o odpowiedniej wiedzy i kompetencjach, dostosowanego do aktualnych i przyszłych potrzeb. Lepiej wykształcony pracownik najprawdopodobniej szybciej oceni informacje płynące z rynku i podejmie właściwe decyzje. Pomocne mogą okazać się w takim przypadku inwestycje w ba-

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 256.

<sup>3</sup> Por. B. Czerniachowicz, A. Wieczorek-Szymańska, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 190–191.

<sup>4</sup> Por. B. Czerniachowicz, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008, s. 162–163.

dania naukowe i rozwój, ponieważ zgromadzony i przetworzony w ten sposób strumień informacji tworzy nową jakościowo wiedzę oraz służy postępowi naukowemu, organizacyjnemu czy technicznemu.

Istotnym elementem w teorii kapitału ludzkiego jest także dostęp do pełnych informacji o rynku pracy. Mogą one dotyczyć warunków pracy i płacy oraz sytuacji ekonomicznej organizacji na rynku, możliwości rozwoju zawodowego, poziomu czy jakości doskonalenia zawodowego. Inwestycje w uzyskiwanie informacji zawodowych są szczególnie istotne dla poszukujących pracy lub zagrożonych bezrobociem. Z drugiej strony informacje o działalności przedsiębiorstw, kierunkach ich rozwoju, tendencjach na rynku pracy pomagają w dostosowaniu rodzaju kształcenia do potrzeb pracowników i wymagań rynku.

## 2. Nurty w zarządzaniu kapitałem ludzkim

W literaturze przedmiotu wyróżnić można trzy orientacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim: ekonomiczną, humanistyczną oraz mieszaną (łączyącą te podejścia)<sup>5</sup>.

Orientacja ekonomiczna (tzw. twarde podejście<sup>6</sup>) charakteryzuje się następującymi założeniami:

- pracownicy są jednym z zasobów organizacji i powinno się nimi tak zarządzać jak innymi zasobami materialnymi,
- na kierunek zarządzania kapitałem ludzkim wpływają łącznie: wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa,
- istotny jest charakter czynnika ludzkiego, ale problemy z nim związane należy rozpatrywać razem z innymi zasobami,
- z zarządzaniem kapitałem ludzkim wiążą się takie terminy jak: koszt, zysk, efektywność, wydajność, jakość.

W ramach tego podejścia przeprowadza się analizy, ekspertyzy badawcze w zakresie restrukturyzacji, racjonalizacji zatrudnienia, optymalizacji inwestowania w ludzi, monitorowania zasobów nienamacalnych itd. Orientacja ekonomiczna opiera się na większym zainteresowaniu zasobami niematerialnymi, na które

---

<sup>5</sup> Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Nurty przyszłościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Poldex, Kraków-Krynica 2000, s. 21–28.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 21.

składają się aktywa przedsiębiorstwa (dane, prawa autorskie i własności intelektualnej, patenty, licencje, bazy, technologia itp.) oraz umiejętności ludzkie (wiedza, doświadczenie, kompetencje, kultura organizacyjna, postawy zbiorowe, *know-how* pracowników, dostawców, dystrybutorów i inne). Zasoby te stanowią kluczowe kompetencje organizacji, co rozumiane jest jako umiejętność zbiorowego uczenia się i przez to osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w otoczeniu.

Drugi nurt, związany z orientacją humanistyczną i tzw. podejściem miękkim, był popularny w praktyce gospodarczej i zdominował literaturę ekonomiczną w latach 90. XX w. Ujęcie to wskazuje, że pracownicy są najważniejszym i najcenniejszym zasobem organizacji. Czynniki ludzkie mogą być postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż pracownicy ze swoją wiedzą, kompetencjami i przedsiębiorczością mogą tworzyć zasoby niematerialne oraz wykorzystywać je na rzecz organizacji.

Orientacja humanistyczna opiera się na następujących założeniach<sup>7</sup>:

- a) ważna jest zależność między jakością kapitału ludzkiego a rozwojem przedsiębiorstwa (organizacja powinna przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników);
- b) pracownikom zależy na zaspokojeniu swoich potrzeb (wymagań, oczekiwań), w zamian oddają do dyspozycji przedsiębiorstwa swój indywidualny kapitał intelektualny (wiedzę, kompetencje, wykształcenie, doświadczenie, zdrowie etc.); jeżeli organizacja uzyska kompromis pomiędzy satysfakcją zatrudnionych a swoimi możliwościami, zapewni sobie lojalność i wzrost motywacji kadry, integrację celów pracowników z celami przedsiębiorstwa, co wpłynie zarówno na rozwój indywidualny personelu, jak i rozwój całej jednostki gospodarczej;
- c) kapitał ludzki determinuje profil kulturowy (zwany tożsamością, osobowością lub kulturą organizacyjną) i profil rynkowy przedsiębiorstwa.

W tym nurcie podejście do zarządzania czynnikiem ludzkim dotyczy analiz i prac badawczych związanych z kierowaniem i przewodem w jednostce organizacyjnej, motywowaniem, planowaniem ścieżek kariery, inwestowaniem w pracowników, marketingiem kadrowym, kulturą organizacyjną, jak również ocenami zintegrowanymi czy strategią outplacementu.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 22–23.

Trzecia orientacja, zwana mieszaną, jest połączeniem dwóch wcześniej omówionych nurtów. Integracja tych podejść opiera się na praktyce zarządzania i jest związana ze sposobem gospodarowania nastawionym na ciągłą odnowę przedsiębiorstwa. Dotyczy realizacji zespołu procesów kierujących tworzeniem, rozpowszechnianiem i wykorzystaniem wiedzy, a więc podejście to uwzględnia m.in. koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym, wiedzą, przez zaangażowanie, controlling personalny, zarządzania kompetencjami czy talentami. Poniżej zostaną zaprezentowane wymienione nowoczesne ujęcia zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

### 3. Wybrane popularne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach

Główną funkcją **zarządzania kapitałem intelektualnym** jest kształtowanie odpowiedniego potencjału intelektualnego w jednostce organizacyjnej. Z powodu wielowymiarowości kapitału intelektualnego oraz występowania sieci powiązań między jego częściami strukturalizującymi zarządzanie nim nie jest procesem łatwym. Można wyróżnić następujące części kapitału intelektualnego<sup>8</sup>:

- a) część tworzącą kapitał organizacyjny i kapitał społeczny (niewidzialne zasoby);
- b) część odzwierciedlającą wiedzę i tworzącą kapitał ludzki, która uwzględnia:
  - kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami,
  - motywację do wykorzystywania wiedzy i umiejętności,
  - zręczność intelektualną.

Inny podział kapitału intelektualnego wyróżnia<sup>9</sup>:

- a) strukturę zewnętrzną – ujmuje ona relacje między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, a szczególnie nawiązywanie i podtrzymywanie prawidłowych kontaktów z klientami;

---

<sup>8</sup> Por. M. Bratnicki, P. Cisło, *Definiowanie, doskonalenie kapitału społecznego firmy, w: Stan i perspektywy zarządzania...*, s. 9.

<sup>9</sup> K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au) (14.06.2003).

- b) strukturę wewnętrzną – charakteryzuje ona wszystkie aktywa niematerialne będące własnością organizacji, które nie zostały uwzględnione w bilansie;
- c) indywidualne kompetencje – związane z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem pracowników lub zdolnościami ludzi do działania<sup>10</sup>, a efektem jest konkretna wartość dla podmiotu gospodarczego<sup>11</sup>.

Według Mariusza Strojnego zarządzanie kapitałem intelektualnym w ogólnym ujęciu to identyfikacja, pomiar i pełne wykorzystanie „ukrytego kapitału” przedsiębiorstwa. Do tego potencjału zalicza się wszystkie te elementy, od których zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, a które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych<sup>12</sup>. Elżbieta Skrzypek określa zarządzanie kapitałem intelektualnym jako mające na celu „wypracowanie nowych standardów i narzędzi rejestracji możliwych pozycji kapitału intelektualnego pozwalających efektywnie zarządzać organizacjami”<sup>13</sup>. Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i dotyczy zarządzania aktywami intelektualnymi.

Aspekty finansowe jeszcze bardziej widoczne są w koncepcji **controllingu personalnego**. Według Zofii Sekuły ujęcie to ma pomagać w dostosowywaniu potencjału kapitału ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa i właściwym wykorzystaniu go, a przeciwdziałać podejmowaniu błędnych decyzji, które ostatecznie odbijają się niekorzystnie na kosztach zatrudnienia<sup>14</sup>. Główna idea tego ujęcia zarządzania kapitałem ludzkim polega na tym, aby „jak najlepiej wykorzystać

<sup>10</sup> K. Sveiby, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

<sup>11</sup> Kapitał ten można również postrzegać jako aktywa przedsiębiorstwa, gdzie wyróżnia się następujące grupy:

- aktywa ludzkie, czyli wiedzę, umiejętności, twórczość, doświadczenie,
- aktywa intelektualne składające się z informacji, sprawozdań, publikacji,
- własności intelektualne, m.in. patenty, prawa autorskie,
- aktywa strukturalne, tzn. kulturę organizacyjną, strukturę, kanały dystrybucji, procesy, procedury,
- aktywa firmowe, np. reputację, *goodwill*.

Por. D. Klaila, *Using Intellectual Assets as a Success Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, no. 1.

<sup>12</sup> Por. M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8.

<sup>13</sup> Por. A. Sajkiewicz, *Potencjał pracy w organizacji*, w: *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, OW SGH, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>14</sup> Por. Z. Sekuła, *Z ręką na pulsie. Controlling personalny (I)*, „Personel” 1998, nr 7–8 (52–53), s. 64.



ten czynnik sukcesu i tak go nieustannie kształtować, by jego wartość oraz sukces przedsiębiorstwa pomnażać”<sup>15</sup>. Hilmar J. Vollmuth uważa, że controlling to ponadfunkcyjne narzędzie zarządzania organizacją wspierające wszelkie decyzje kadry menedżerskiej<sup>16</sup>. Niektórzy autorzy natomiast definiują controlling jako podsystem zarządzania z jednej strony przejmujący, a z drugiej wspomagający procesy planowania, sterowania i kontrolowania, a także koordynacji systemu. Controlling jest zatem elementem nowoczesnego zarządzania, który pomaga menedżerom w wyborze właściwych decyzji poprzez dostarczanie potrzebnych im informacji. Związany jest z procesem sterowania zorientowanego na wyniki, a realizowanego poprzez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość<sup>17</sup>.

Współczesne otoczenie ukierunkowuje strategię przedsiębiorstwa na realizację zadań opartych na wykorzystywaniu wiedzy oraz przekształcaniu jej na składniki wartości przedsiębiorstwa. Wymaga to od pracowników zarządzających organizacją wykazania się interdyscyplinarną wiedzą przydatną do rozwiązywania problemów, połączoną ze szczególną osobowością. Nowe, wyższe wymagania wobec menedżerów dotyczą zwłaszcza łączenia interesów pracowniczych (społecznych), ekonomicznych (zysk, rentowność), organizatorskich (sprawność). W zarządzaniu kapitałem intelektualnym tak samo jak w koncepcji controllingu personalnego czy w zarządzaniu wiedzą celem organizacji jako całości jest pełne wykorzystanie zasobów zaangażowanych w zdobywanie wiedzy.

**Zarządzanie wiedzą** jest definiowane w różnych aspektach, a same definicje niejednokrotnie nie oddają całości istoty tego procesu. Jedni autorzy traktują zarządzanie wiedzą jako proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego<sup>18</sup>. Thomas H. Davenport i Laurence Prusak definiują zarządzanie wiedzą jako zespół specyficznych działań i inicjatyw podejmowanych przez podmiot gospodarczy w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej. Natomiast według Ikujiro Nonaki i Takeuchi Hirotaki na zarządzanie wiedzą składają się cztery powtarzające się procesy kon-

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 64.

<sup>16</sup> Por. H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993, s. 15.

<sup>17</sup> Por. Z. Sekuła, *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego (1)*, OW OPO, Bydgoszcz 1999, s. 64.

<sup>18</sup> Por. W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 2.

wersji wiedzy cichej i formalnej, tzn. przystosowanie, uzewnętrznienie, łączenie i uwewnętrznienie<sup>19</sup>.

Zarządzanie wiedzą to proces biznesowy<sup>20</sup>, w wyniku którego organizacje tworzą i stosują wiedzę, która może być instytucjonalna albo zbiorowa. Trzy składowe subprocesy, które tworzą ten proces<sup>21</sup>, to:

- a) organizacyjne uczenie się – proces gromadzenia wiedzy czy informacji,
- b) kreowanie wiedzy – proces związany z transformacją i integracją informacji w wiedzę, dzięki której udaje się rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa,
- c) dystrybucja wiedzy – proces, który poprzez bezpośrednią możliwość korzystania z wiedzy pozwala uczestnikom organizacji stosować ją w praktyce.

U podstaw procesów identyfikowania, rozwoju i wykorzystania wiedzy znajdują się procesy organizacyjnego uczenia się. Są one procesami zdobywania, organizowania, rozpowszechniania oraz skoordynowanego zastosowania wiedzy w organizacji. Zarządzanie wiedzą polega więc na integracji tych obszarów organizacji związanych z pozyskiwaniem wiedzy przez pracownika, grupę oraz całą organizację, tworzeniem wiedzy, rozpowszechnianiem oraz wykorzystaniem jej.

Coraz większą popularność zyskuje koncepcja **zarządzania kapitałem ludzkim przez zaangażowanie**, która definiowana jest jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pra-

---

<sup>19</sup> Szerzej: I. Nonaka, T. Hirotaka, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

<sup>20</sup> Por. M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” 1999, no. 2, s. 95.

<sup>21</sup> Por. *ibidem*, s. 96. J. Jamming Kao uważa, że na zarządzanie wiedzą składają się: pozyskiwanie wiedzy od zewnętrznych partnerów, uczenie się od klientów, organizowanie i transfer wiedzy posiadanej w przedsiębiorstwie. Elastyczna organizacja pracy polega na założeniu, że w tym samym czasie różnorodne zespoły specjalistów mogą ze sobą współpracować oraz korzystać z tej samej wiedzy. Por. J. Jamming Kao, *The Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996. Według Davida J. Skyrme zarządzanie wiedzą to systematyczne i precyzyjne zarządzanie kluczową wiedzą. Zarządzanie wiedzą w czasie funkcjonowania organizacji związane jest z sześcioma procesami: tworzeniem wiedzy, gromadzeniem wiedzy, organizowaniem wiedzy, rozpowszechnianiem wiedzy, użyciem wiedzy w jednostce gospodarczej oraz ciągłej eksploatacji wiedzy. Por. D.J. Skyrme, *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 59.

cę przez pracownika”<sup>22</sup>. Według Marty Juchnowicz niezbędnymi warunkami, ale również niewystarczającymi do zaangażowania są pozytywne nastawienie zatrudnionego do organizacji oraz przełożonych, a także zadowolenie z pracy.

Można wyróżnić następujące koncepcje dotyczące istoty zaangażowania<sup>23</sup>:

- a) zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika,
- b) zaangażowanie behawioralne, które wyraża się specyficznym zachowaniem,
- c) zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją.

Zaangażowanie pracowników oznacza szczerze zainteresowanie i zaabsorbowanie swoją pracą, pasjonowanie się nią, podejmowanie dobrowolnych wysiłków, które wykraczają poza formalne obowiązki<sup>24</sup>. W podejściu do koncepcji zarządzania przez zaangażowanie ważne jest uwzględnienie samodzielności działań w sytuacjach niestandardowych. Muszą być one zgodne z interesem organizacji lub swojej roli/zawodu/pracy<sup>25</sup>. Może być to zatem utożsamiane z postawą prowadzącą do „zacierania granicy między pracą a życiem osobistym pracownika”<sup>26</sup>.

Oznacza to dla pracowników gotowość do działania nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki<sup>27</sup>. Szczególnym wyznacznikiem zaangażowania jest fizyczne, emocjonalne i inte-

---

<sup>22</sup> A.M. Saks, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 7, za: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 35.

<sup>23</sup> Por. M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, s. 34.

<sup>24</sup> Por. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 123.

<sup>25</sup> Por. Ch. Boshoff, G. Mels, *The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Management” 2000, no. 11, za: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 86.

<sup>26</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, s. 36. Postawa zaangażowania pracownika to postępowanie, zgodnie z którym jest on gotowy do rezygnacji z celów osobistych na rzecz jednostki organizacyjnej czy też działalności zawodowej, ale równocześnie wykazuje gotowość do odpowiedzialności, samodzielności działania w sytuacjach niestandardowych. Szerzej: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 216.

<sup>27</sup> Z punktu widzenia interesów organizacji najważniejsze wydaje się być zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie podmiotu. Głównymi cechami takiego zaangażowania będą: stabilizacja (pragnienie przynależności do organizacji), identyfikacja z celami i wartościami organizacyjnymi, pasja zawodowa (zgodność treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami), efektywne działanie na rzecz organizacji. Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 126.

lektualne przywiązanie do jednostki organizacyjnej<sup>28</sup>. Zarządzanie kapitałem ludzkim przez zaangażowanie stanowi kompleksowy i dynamiczny zbiór decyzji, metod, technik, które oddziałują na aktywność zawodową pracowników i wpływają na kształtowanie zaangażowania w pracę, a w konsekwencji na działalność całej organizacji. Koncepcja ta służy tworzeniu wartości dla jej interesariuszy, budowaniu warunków do uruchomienia i wykorzystania wszystkich potencjalnych możliwości, wyzwolenia kreatywności pracowników, aby skutecznie realizować misję i cele jednostki organizacyjnej<sup>29</sup>. System zarządzania powinien być zatem nastawiony na zaspokajanie potrzeb pracowników, wzbudzanie i honorowanie przywiązania, kreatywności, pasji najlepszych pracowników. Podobne wartości podkreślane są w koncepcjach zarządzania talentami czy kompetencjami.

**Zarządzanie talentami** to „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji”<sup>30</sup>. Talent to pracownik o wybitnym i ważnym dla organizacji potencjale<sup>31</sup>. Ta koncepcja zarządzania uwypukla umiejętności rozpoznania mocnych stron pracowników oraz odpowiedniego dopasowywania obszarów odpowiedzialności, a także zadań kierowanych do talentów w zespołach pracowniczych. Zarządzanie talentami powinno uwzględniać nieustanną dbałość o realizację celów rozwojowych i biznesowych wszystkich zatrudnionych<sup>32</sup>.

Ostatnia prezentowana koncepcja – **zarządzanie kompetencjami** – uwypukla znaczenie, kształtowanie i rozwijanie kompetencji w przedsiębiorstwie.

---

<sup>28</sup> Por. M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, s. 38.

<sup>29</sup> Por. J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 160.

<sup>30</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie\\_talentami\\_wyzwanie\\_wspolczesnych\\_organizacji.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html) (26.09.2012).

<sup>31</sup> Model wybitnych zdolności Josepha S. Renzulliego wskazuje, że talent tworzą: ponadprzeciętne zdolności (ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin), twórczość (nowość, oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, wrażliwość i bogata emocjonalność, podejmowanie ryzyka), zaangażowanie w pracę (wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, fascynacja pracą, dyscyplina wewnętrzna, wytrzymałość, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości). *Ibidem*.

<sup>32</sup> N. Sosińska, *Zarządzanie talentami. Magia rozwoju talentów*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7398/Zarządzanie-talentami/hr-kadry-talent-zarządzanie/> (26.09.2012).

Według Tadeusza Oleksyna powinna być to metodyczna i zorganizowana działalność w organizacji, która polega na<sup>33</sup>:

- wskazaniu kompetencji niezbędnych na stanowiskach,
- ustalaniu kompetencji posiadanych przez wszystkich pracowników,
- określaniu możliwości, zainteresowań i preferencji menedżerów i pracowników w związku z rozwojem ich kompetencji i projektowania ścieżek kariery,
- wskazaniu luk kompetencyjnych,
- podejmowaniu działań związanych z uzupełnianiem brakujących kompetencji,
- przygotowaniu merytorycznym i psychologicznym kadry menedżerskiej i pracowników do niezbędnych zmian i funkcjonowania w przyszłości.

Strukturalne ujęcie systemu zarządzania kompetencjami w organizacji obejmuje ludzi, którzy projektują, obsługują oraz modyfikują system, mogą być pracownikami tego przedsiębiorstwa lub współpracować z nim jako eksperci zewnętrzni, metodykę obejmującą metody, techniki i narzędzia, mogą być samodzielnie wypracowane przez organizację lub zaadoptowane do jej potrzeb, a dzięki którym można realizować tę koncepcję, oraz informacje, procedury, które wyznaczają pragmatykę działania. W systemie tym musi się znaleźć również wspomaganie komputerowe systemu dotyczące m.in. tworzenia, aktualizowania czy rozszerzania baz danych, dostępu do informacji, sterowania procesami, a także informacje o budżecie systemu<sup>34</sup>.

Zarządzanie kompetencjami wiąże się z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, co wpływa na wzrost wartości kapitału ludzkiego oraz efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja ta podobnie jak poprzednie podejścia obejmuje następujące obszary w organizacji: planowanie, organizowanie, inspirowanie oraz motywowanie zatrudnionych do podwyższania swoich kwalifikacji zawodowych i doskonalenia profesjonalnego, a także podejmowania się ról organizacyjnych. W tym ujęciu zarządzania kapitałem ludzkim ważnym elementem jest kontrola, która ma scalać przebieg powyższych procesów<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.

<sup>34</sup> Szerzej na temat podejścia kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi: B. Czerniachowicz, A. Wieczorek-Szymańska, *Gospodarowanie kapitałem...*, s. 208–222.

<sup>35</sup> Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja Pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 3, s. 9–10.

## Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, iż każda z zaprezentowanych nowoczesnych koncepcji zarządzania pracownikami traktuje kapitał ludzki jako aktywa organizacji, strategiczne zasoby, dzięki którym podmiot ma możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej na rynku. We wszystkich koncepcjach podkreśla się, że nakłady na rozwój kapitału ludzkiego powinny być traktowane jako długoterminowa inwestycja przedsiębiorstwa zapewniająca mu korzyści materialne i niematerialne.

W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania uwypukla się różnice dotyczące współczesnych koncepcji gospodarowania kapitałem ludzkim. Oczywiście, podejścia te różnią się między sobą, ale z drugiej strony można znaleźć wiele wspólnych płaszczyzn. Dotyczą one tradycyjnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi oraz łączenia ich z koniecznością rozwiązywania bieżących problemów związanych z pracownikami oraz prognozowaniem i dostosowywaniem się organizacji do zmian warunków funkcjonowania w przyszłości. Problematyka wiedzy, kompetencji, rozwoju zawodowego kapitału ludzkiego w organizacjach jest bardzo obszerna, na co wskazuje ilość publikacji z tego zakresu. Generalnie można stwierdzić, że wszystkie koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim skupiają się na generowaniu przez przedsiębiorstwo wartości oraz nabywaniu, dzieleniu i przekształcaniu posiadanej wiedzy w decyzje, aby móc budować trwałą przewagę konkurencyjną w otoczeniu.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Boshoff Ch., Mels G., *The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Management” 2000, no. 11.
- Bratnicki M., Cisło P., *Definiowanie, doskonalenie kapitału społecznego firmy*, w: *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Poldex, Kraków–Krynica 2000.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006.
- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.

- Czerniachowicz B., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008.
- Czerniachowicz B., Wieczorek-Szymańska A., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
- Jamming Kao J., *The Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Klaila D., *Using Intellectual Assets as a Success Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, no. 1.
- Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie\\_talentami\\_wyzwanie\\_wspolczesnych\\_organizacji.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html).
- Nonaka I., Hirotaka T., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1997.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humani-zacja Pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 3.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Sajkiewicz A., *Potencjał pracy w organizacji*, w: *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, OW SGH, Warszawa 1998.
- Saks A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 7.
- Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, no. 2.
- Sekuła Z., *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego (1)*, OW OPO, Bydgoszcz 1999.
- Sekuła Z., *Z ręką na pulsie. Controlling personalny (1)*, „Personel” 1998, nr 7–8 (52–53).
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

- Sosińska N., *Zarządzanie talentami. Magia rozwoju talentów*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7398/Zarządzanie-talentami/hr-kadry-talent-zarządzanie/>.
- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8.
- Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby K., *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993.
- Zbiegień-Maciąg L., *Nurty przyszłościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Poldex, Kraków–Krynica 2000.

## MODERN CONCEPTS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

### Summary

The article presents the actual state of human capital and human capital management. Both in the literature and economic practice, the importance of non-material resources and human capital is being emphasized in the corporate activity. It is human being who can gather and process information, improve and share knowledge, create and employ technologies or other non-material resources. The present paper discusses chosen approaches to the essence, role and elements of human capital and intellectual capital management, knowledge management, management by engagement, personal controlling, talent management and competences management.

**Keywords:** human capital, human capital management, concepts of human capital management

**JEL Code:** O15

*Translated by Barbara Czerniachowicz*