

Grażyna Michalska, Urszula Widelska

Uwarunkowania zarządzaniem kapitałem ludzkim w mikro i małym przedsiębiorstwie : (przykład białostockich firm)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 364-372

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRAŻYNA MICHALSKA

Uniwersytet w Białymstoku

URSZULA WIDELSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

**UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIEM KAPITAŁEM LUDZKIM
W MIKRO I MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE (PRZYKŁAD BIAŁOSTOCKICH FIRM)**

Wprowadzenie

Rozwój mikro i małych przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu zderzany jest przede wszystkim ich konkurencyjnością w stosunku do innych uczestników rynku. Szanse na konkurencyjnym rynku mają przede wszystkim te firmy, które dysponują aktualną informacją i najnowszą wiedzą, którą potrafią wykorzystać w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to między innymi wiedzy na temat czynników przewagi konkurencyjnej. Obecnie wskazuje się, że są nimi komponenty kapitału intelektualnego. Charakteryzuje je nieograniczoność oraz to, że nie stanowią substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa. Posiadają też zdolność do podnoszenia wartości, gdyż pozwalają kreować nowe produkty, nowe procesy gospodarcze i tworzyć nowe formy organizacji.

Komponentem kapitału intelektualnego, który stanowi bazę do tworzenia pozostałych zasobów niematerialnych, jak i też podstawę do uzyskiwania korzyści z posiadanego przez jednostkę kapitału rzeczowego i finansowego, jest kapitał ludzki. W obecnych warunkach to właśnie zarządzanie nim powinno stanowić strategiczną kompetencję mikro i małych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z zarządzaniem kapitałem ludzkim w mikro i małych przedsiębiorstwach jako komponentem kapitału intelektualnego. Biorąc pod uwagę złożoność omawianej problematyki, szczególną uwagę skupiono na przeanalizowaniu orientacji na kapitał ludzki białostockich mikro i małych przedsiębiorstw. Jest to tyle ważny aspekt, gdyż wprowadzanie

do praktyki mikro i małych przedsiębiorstw koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim zdeterminowane jest w znacznym stopniu dostrzeganiem przez nie znaczenia kapitału ludzkiego i jego jakości jako czynnika przewagi konkurencyjnej.

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim jako komponentem kapitału intelektualnego w mikro i małym przedsiębiorstwie – istota problemu

Nasilająca się konkurencja warunkuje konieczność poszukiwania przez przedsiębiorstwa strategicznych czynników długofalowego ich rozwoju. Niewątpliwie takim czynnikiem jest posiadany kapitał ludzki.

W wąskim ujęciu kapitał ludzki utożsamiany jest z kadrą przedsiębiorstwa. Są to pracownicy, w tym zarząd przedsiębiorstwa, czyli ta część firmy, która opuszcza ją na weekend¹. W szerszym ujęciu kapitał ludzki rozpatrywany jest jako komponent kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji. To również know-how i zdolność do sprawnego wykonywania zadań w różnych sytuacjach, to także kultura organizacji, wartości oraz relacje międzyludzkie². Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również inne wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię³.

Przyjmując szersze ujęcie kapitału ludzkiego, można stwierdzić, że pod tą kategorią kryją się wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników oraz kierownictwa przedsiębiorstwa. Zawiera on w sobie również dynamikę inteligencji organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym. Kapitał ludzki uwzględnia więc kreatywność organizacji, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość i zdolność do efektywnego zarządzania⁴.

Kapitał ludzki obejmując ogół cech i właściwości tkwiących w ludziach (m.in. know-how, umiejętności, zdolności, motywacja i doświadczenie, a także otwartość, kreatywność i innowacyjność uczestników organizacji), stanowi najważniejszy, a zarazem najmniej trwałe komponent kapitału intelektualnego. Aktywizując pozo-

¹ A. Jaki, *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 186.

² J. Grudnicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 86.

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 17.

⁴ M. Boniecki, *Kapitał intelektualny w rachunkowości*, „Problemy Rachunkowości” 2005, nr 3, s. 21–22.

stałe biernie jego komponenty, tj. kapitał organizacyjny i kapitał klientów, przyczynia się do kreowania wartości przedsiębiorstwa.

Obecnie to właśnie kapitał ludzki, a nie materialny stanowi siłę sprawczą przekształcania zasobów w nowe wartości. Również determinuje sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez rynek. Dlatego też w działalności mikro i małych przedsiębiorstw istotne znaczenie powinno mieć właściwe pozyskiwanie i wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego. Realizacja procesu zatrudniania, szkolenia i zatrzymywania pracowników tworzy całość niezbędną dla akumulacji i zwrotu kapitału ludzkiego, co sprzyja uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Działania te powinny być realizowane w ramach zarządzania kapitałem ludzkim, którego filozofia opiera się na uznaniu pracowników za jeden z najwartościowszych zasobów.

Zarządzanie kapitałem ludzkim to proces obejmujący całość działań wynikających z podstawowych funkcji zarządzania, nakierowanych na koordynowanie wszystkich elementów tworzących kapitał ludzki dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów przedsiębiorstwa⁵. Proces ten nie powinien jednak odbywać się w oderwaniu od innych niematerialnych składników firmy i stanowić element zagregowanego procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. Jak stwierdza T. Schuller „traktowanie kapitału ludzkiego jako odrębnej wartości może prowadzić (a może już doprowadziło) do kładzenia zbyt dużego nacisku na zdobywanie przez ludzi umiejętności i kompetencji, przez co ignorowany jest sposób wdrażania tej wiedzy w skomplikowanej sieci relacji społecznych”⁶.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedstawionych obszarach powinno stać się jedną z kluczowych kompetencji mikro i małego przedsiębiorstwa. Praktyczne wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim nie jest jednak sprawą prostą ze względu na złożoność i skomplikowanie tego procesu. Dlatego też biorąc pod uwagę z jednej strony możliwości organizacyjne, techniczne i finansowe mikro i małych przedsiębiorstw, a z drugiej strony potrzeby decyzyjne, zarządzanie kapitałem ludzkim można sprowadzić do dwóch podstawowych obszarów:

- rozpoznania strategicznych z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej elementów kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego;
- wypracowania praktycznych umiejętności wykorzystywania i rozwoju kapitału ludzkiego w celu podwyższenia efektywności działania.

⁵ Z. Maksymowicz, *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 348.

⁶ T. Schuller, *Social and human capital: the search for appropriate techno methodology*, „Policy Studies” 2000, vol. 21, s. 25–35.

Tabela 1
Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim jako obszaru zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa

Obszary zarządzania	Charakterystyka obszaru
Identyfikacja kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego	<p>W ramach tego obszaru następuje identyfikacja i wyodrębnienie strategicznych z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa komponentów kapitału intelektualnego, w tym elementów tworzących kapitał ludzki. Dotyczy to przede wszystkim jakości zatrudnionych pracowników⁷ (ich wykształcenie, kwalifikacje, wiek, realizacja potrzeb, satysfakcja z pracy, możliwości rozwoju i samorealizacji).</p> <p>Identyfikacja stanowi niezbędny warunek właściwego dopasowania zasobów kapitału ludzkiego do strategicznych i operacyjnych potrzeb przedsiębiorstwa.</p>
Pomiar kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego	<p>Realizacja działań w tym obszarze dotyczy wypracowania i zastosowania metod pomiaru kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego. Daje to podstawę do określenia obecnej wartości kapitału ludzkiego oraz zidentyfikowania stopnia jego rozwoju. Pomiar kapitału ludzkiego dokonywany jest w oparciu o mierniki ilościowe i jakościowe opisujące zasoby ludzkie danego przedsiębiorstwa, odzwierciedlające określone aspekty zachowania ludzi oraz wskazujące na efekty działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi⁸.</p>
Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego	<p>Istotą tego obszaru jest wypracowanie odpowiednich metod, technik i działań umożliwiających wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego. Dotyczy to działań, tj. rozwijania zdolności poszczególnych pracowników, promowania uczenia się indywidualnego, jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Ma to na celu uzyskanie takich cech pracowników, które pozwolą na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa (kreatywność, innowacyjność). Rozwój zasobów ludzkich obejmuje następujące elementy⁹: naukę (zmiana zachowań na skutek praktyki i doświadczenia); edukację (poszerzenie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pracowników); rozwój (realizowanie możliwości potencjału pracowników poprzez doświadczenie związane z nauką i edukacją); szkolenie (planowanie i sukcesywne zmiany zachowania pracowników na skutek programów, interakcji, które umożliwiają pozyskanie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji istotnych dla właściwej realizacji wyznaczonych zadań).</p> <p>Dobór narzędzi rozwoju kapitału ludzkiego powinien być też ukierunkowany na możliwości budowania właściwych relacji między pozostałymi komponentami kapitału intelektualnego, tj. kapitału organizacyjnego i kapitału klienta. Do istotnych metod i działań wspomagających efektywne wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego można zaliczyć: szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, długoterminowe systemy motywacyjne, skuteczne systemy rekrutacji i selekcji pracowników, planowanie ścieżek kariery i indywidualnego rozwoju pracowników, odpowiednie formy komunikacji, doradztwo i konsultacje, wewnętrzny transfer wiedzy.</p>

Źródło: opracowanie własne.

⁷ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, PTE, Warszawa 2005, s. 95.

⁸ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska sp. z o. o., Kraków 2008, s. 46.

⁹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1997, s. 75.

2. Analiza orientacji na kapitał ludzki białostockich mikro i małych przedsiębiorstw

Poziom i jakość posiadanego kapitału ludzkiego decyduje o wartości podmiotu, jego pozycji konkurencyjnej i sile rynkowej. Mikro i małe przedsiębiorstwa posiadają szereg cech jakościowych, które sprzyjają wprowadzaniu do ich praktyki koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Do najistotniejszych należą¹⁰: przedsiębiorczy właściciele-menedżerowie, charakteryzujący się dynamicznym działaniem, skłonnością do podejmowania ryzyka oraz szybko reagujący na zmiany w otoczeniu; procesy pracy zdeterminowane przez osobiste stosunki i powiązania; szybkość procesów decyzyjnych; szybki przepływ informacji; efektywna, nieformalna sieć komunikacyjna; prosta struktura organizacyjna nastawiona na realizację celów. Nie jest to jednak wystarczające, gdyż istotnym uwarunkowaniem jest zmiana sposobu postrzegania pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach. Powinni być oni traktowani jako cenne niematerialne aktywa, których odpowiednie wykorzystanie przyczynia się do tworzenia wartości dodanej. Inwestycje w kapitał ludzki znajdują odzwierciedlenie nie tylko w bardziej uzdolnionych i kompetentnych pracownikach, ale mają też przełożenie na tworzenie bardziej rozbudowanego kapitału organizacyjnego oraz kapitału klientów.

Zmiana podejścia w postrzeganiu pracowników i rozpatrywania ich w aspekcie zasobu, który generuje wartość dodaną, a nie kosztu, jak to było dotychczas, jest jedną z głównych determinant wprowadzania do praktyki mikro i małych przedsiębiorstw koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jako komponentu kapitału intelektualnego. Wymaga to skupienia większej niż dotychczas uwagi na istocie i znaczeniu potencjału, jaki tkwi w zasobach ludzkich. Pojawia się zatem pytanie, na ile białostockie mikro i małe przedsiębiorstwa dostrzegają znaczenie kapitału ludzkiego w ich rozwoju. Podstawą analizy są wyniki badań 200 przedsiębiorców¹¹, których firmy są zlokalizowane w Białymstoku.

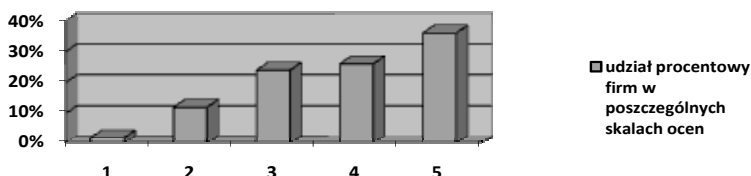
¹⁰ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa–Łódź 2000, s. 74.

¹¹ Badania przeprowadzono w 2009 roku i objęto nimi przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem:

- rodzaju działalności: produkcyjne, usługowe i handlowe,
- branży: m.in. gastronomiczna, motoryzacyjna, odzieżowa, meblarska, budowlana, transportowa,
- formy prawnej: dominowały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (55%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (22%),
- wielkości przedsiębiorstwa: dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 9 osób. Stanowiły one ponad 2/3 wszystkich badanych przedsiębiorstw.

Szerzej: *Raport z badań opinii przedsiębiorstw Białegostoku* (<http://www.bialystok.pl/395-strategia-rozwoju-miasta/default.aspx>; dostęp 25.11.2010).

Z punktu widzenia przedmiotu analizy istotnym obszarem jest dostrzeżenie przez przedsiębiorstwa znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika przewagi konkurencyjnej. Zestawienie rangi tego czynnika zilustrowano na rysunku 1.

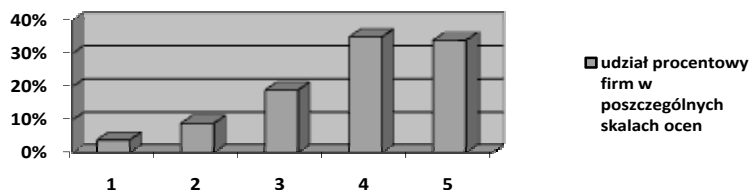


Rys. 1. Posiadany kapitał ludzki jako czynnik konkurowania w opinii białostockich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z badań opinii przedsiębiorstw Białegostoku*.

Jak wskazują wyniki badań, dla większości białostockich przedsiębiorstw znaczenie ma posiadany kapitał ludzki. Za istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej uznaje je 62% ankietowanych firm. Tylko 14% wskazań deprecjuje rolę wykwalifikowanej kadry w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie świadczy to o rosnącej koncentracji białostockich przedsiębiorców na budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał ludzki.

Istotne znaczenie z punktu widzenia analizowanego zagadnienia ma ocena dostrzegania przez mikro i małe przedsiębiorstwa jakości zasobów ludzkich. Kapitał ludzki w aspekcie ekonomicznym odzwierciedla przede wszystkim zasób wiedzy i umiejętności ludzi, którego podstawową miarą jest poziom i jakość ich wykształcenia.

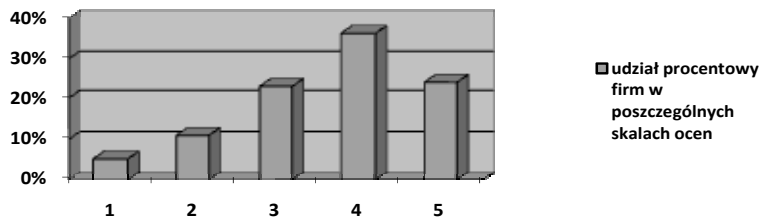


Rys. 2. Ranga dostępności specjalistów i wykwalifikowanych pracowników w opinii białostockich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z badań opinii przedsiębiorstw Białegostoku*.

Dostępność do wykwalifikowanych pracowników i specjalistów stanowi priorytet z punktu widzenia prawie 70% badanych przedsiębiorstw. Średnią rangę analizowanemu czynnikowi przypisuje około 20%, natomiast zdaniem 13% znaczenie tego czynnika jest niewielkie. Taka ocena potwierdza większą świadomość białostockich przedsiębiorstw w kwestii kształtowania kadr i wskazuje na coraz większe zapotrzebowanie na pracowników wysoko wykwalifikowanych. Wyniki badań stanowią również pewien sygnał niedostatecznego dostępu badanych firm do pracowników spełniających ich oczekiwania.

Wykształcenie pracowników w znacznym stopniu zdeterminowane jest dostosowaniem szkolnictwa do potrzeb biznesu. Ocenę w tym zakresie zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Ranga dostosowania szkolnictwa do potrzeb biznesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w opinii białostockich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z badań opinii przedsiębiorstw Białegostoku*.

Wysoko rangę wskazanego czynnika ocenia 60% ankietowanych przedsiębiorstw. Natomiast w opinii 16% przedsiębiorstw wpływ tego czynnika ma charakter znikomy. Interpretacja wyników badań po raz kolejny wskazuje na wysokie zapotrzebowanie na absolwentów o wysokich kwalifikacjach przy wykorzystaniu potencjału lokalnych szkół.

Z punktu widzenia uszczegółowienia wyników badań istotne znaczenie ma analiza oceny oferty edukacyjnej, która została przeprowadzona w trzech obszarach: szkół zawodowych, średnich oraz uczelni wyższych.

Tabela 2

Ocena oferty edukacyjnej w opinii białostockich przedsiębiorstw

Poziom oferty edukacyjnej	Udział % firm w poszczególnych skalach ocen				
	1	2	3	4	5
Szkoły zawodowe	8%	17%	40%	29%	6%
Szkolnictwo średnie	3%	9%	49%	35%	4%
Szkolnictwo wyższe	2%	10%	31%	41%	16%

– ocena najniższa ; 5 – ocena najwyższa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport z badań opinii przedsiębiorstw Białegostoku*.

Najbardziej krytycznie została oceniona oferta szkół zawodowych. 65% badanych przedsiębiorstw ocenia tę formę szkolnictwa na poziomie dostatecznym i poniżej dostatecznego. Dobrze i bardzo dobrze ocenia ofertę szkół zawodowych jedynie 1/3 ankietowanych firm. Niska ocena szkolnictwa zawodowego może wskazywać na niedostateczność kształcenia, a tym samym niedostosowanie do potrzeb lokalnych firm. Jest to niewątpliwie problem przedsiębiorstw produkcyjnych, w których generatorami wartości są przede wszystkim pracownicy produkcyjni. Poziom ich wykształcenia, umiejętność przenoszenia zdobytej wiedzy na grunt przedsiębiorstwa warunkuje w dużej mierze możliwości funkcjonowania i rozwoju firmy.

Bardzo podobnie została oceniona oferta edukacyjna szkół średnich, co może być sygnałem do tworzenia działań, których celem powinno być dostosowanie programów nauczania do potrzeb białostockich przedsiębiorstw.

Mniej krytycznie przedsiębiorcy oceniają ofertę edukacyjną szkół wyższych. Prawie 2/3 badanych firm ocenia ją jako dobrą i bardzo dobrą. Na mniej niż dostateczną wskazuje tylko 12%. Uzyskane w tym zakresie wyniki badań mogą wskazywać na wysoki stopień zróżnicowania oferty edukacyjnej szkół wyższych oraz na pozytywne doświadczenia odnośnie do poziomu wykształcenia absolwentów białostockich uczelni.

Podsumowanie

Osiągnięcie sukcesu przez mikro i małe przedsiębiorstwa, które współcześnie działają w warunkach zmieniającego się otoczenia, ryzyka i niepewności, implikuje konieczność dostrzegania rosnącej roli kapitału ludzkiego i wprowadzania do praktyki małych firm zarządzania tymi niematerialnymi zasobami.

Jednak w praktyce może to przysparzać wielu trudności, gdyż zarządzanie kapitałem ludzkim jako komponentem kapitału intelektualnego jest zagadnieniem

relatywnie nowym i jeszcze dość enigmatycznym. Niezależnie od ograniczeń, na jakie mogą napotykać mikro i małe przedsiębiorstwa, powinny one podejmować próby wprowadzania do swojej praktyki działań pozwalających na zarządzanie kapitałem ludzkim. W odniesieniu do tej grupy przedsiębiorstw powinny się one sprowadzać przede wszystkim do: rozpoznawania strategicznych z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej elementów kapitału ludzkiego oraz wypracowania praktycznej zdolności wykorzystywania i rozwoju elementów tworzących kapitał ludzki.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że białostockie mikro i małe przedsiębiorstwa są świadome znaczenia kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dostrzegają też ważność jakości posiadanego kapitału ludzkiego. Wskazuje to niewątpliwie na dojrzałość białostockich mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie możliwości wprowadzania do ich praktyki koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

CONDITIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MIKRO AND SMALL ENTERPRISES (EXAMPLE OF COMPANIES FROM BIALYSTOK)

Summary

At present conditions, appropriate usage of human resources may become a strategic competence of macro and small enterprises. But it requires to introduce a concept to manage this strategic resource into their practice. The analysis conducted in this paper indicates that micro and small companies from Bialystok recognize the importance of human capital and its quality in developing competitive advantage. It is a necessary condition of practical implementation of the concept of management of this intangible sphere in an enterprise.

Translated by Urszula Widelska