

**Krystyna Mazurek-Łopacińska,
Magdalena Sobocińska**

**Zarządzanie kapitałem ludzkim w
przedsiębiorstwie w kontekście
rozwoju klasy kreatywnej**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/2, 49-60

2015

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.

Krystyna Mazurek-Łopacińska^{*}, Magdalena Sobocińska^{}**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE W KONTEKŚCIE ROZWOJU KLASY KREATYWNEJ

STRESZCZENIE

Zmiany w realizacji funkcji personalnej wyrażają się w odchodzeniu od postrzegania pracowników tylko w kategoriach kosztów i przechodzeniu do myślenia o nich w kategoriach kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa w wyniku zastosowania wiedzy i umiejętności w procesach i działaniach prowadzonych przez przedsiębiorstwa na rynku. Rozważania w artykule prowadzone są w kontekście rosnącego znaczenia kreatywności pracowników oraz rozwoju klasy kreatywnej. Zarządzanie pracownikami tworzącymi klasę kreatywną wymaga kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stosowania nowoczesnych podejść, a w tym m.in. wdrażania koncepcji zarządzania talentami, a także wykorzystywania subtelnych form ukierunkowanych na doskonalenie kapitału ludzkiego. W szczególności do zastosowania jest mentoring i tutoring. Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych założeń koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy rosnącego znaczenia wiedzy i innowacyjności w procesach kreowania wartości, a także rozwoju klasy kreatywnej.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, klasa kreatywna, zarządzanie talentami, tutoring, mentoring

* Adres e-mail: krystyna.mazurek-lopacinska@ue.wroc.pl

** Adres e-mail: magdalena.sobocinska@ue.wroc.pl

Wstęp

Na ewolucję w zarządzaniu zasobami ludzkimi zarówno w wymiarze modeli i koncepcji teoretycznych dotyczących funkcji personalnej, jak i praktyki zarządzania wpływa wiele egzo- i endogenicznych czynników, które są wyrazem zmienności otoczenia oraz powstawania nowego typu gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy, a także dokonujących się przewartościowań w obszarze materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest ukazanie szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu wybranych założeń koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy rosnącego znaczenia wiedzy i innowacyjności w procesach kreowania wartości, a także rozwoju klasy kreatywnej, opisywanej przez R. Floridę¹. Wybór koncepcji R. Floridy podyktowany był tym, że autor ten przeprowadził w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej pierwsze badania nad klasą kreatywną i czynnikami rozwoju, do których zaliczył talent, technologię i tolerancję. Zaproponowana przez R. Floridę koncepcja klasy kreatywnej spotkała się z zainteresowaniem wielu badaczy, którzy prowadzili analogiczne badania m.in. w Wielkiej Brytanii, Danii, Holandii, Norwegii, Szwecji, Szwajcarii².

Odniesienie się do uwarunkowań zmian w obszarze realizacji funkcji personalnej wymaga wskazania na zmieniające się kody kulturowe wyrażające postawy wobec pracy i kariery oraz zwiększającą się różnorodność kulturową oraz międzygeneracyjną, a także na będące konsekwencją rozwoju nowych technologii fale wirtualizacji pracy, które kształtują charakter relacji między pracodawcami i pracownikami, a w tym pracownikami tworzącymi klasę kreatywną. Artykuł został oparty na studiach literaturowych i ma charakter teoretyczny.

1. Ewolucja modeli funkcji personalnej i jej uwarunkowania

Punktem wyjścia do ukazania problematyki zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem kontekstu rozwoju kreatywnej klasy oraz paradygmatu kreatyw-

¹ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

² M. Miedzianowska, *Przegląd międzynarodowych badań nad klasą kreatywną i modelem „3T”*, w: K. Klincewicz (red.), *Klasa kreatywna w Polsce. Technologia, talent i tolerancja jako źródła rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 57–71.

nej i innowacyjnej organizacji jest ukazanie modeli funkcji personalnej. Wśród tych modeli wyróżnia się³:

- model tradycyjny, który zdominowany jest przez takie kategorie, jak: podział i wydajność pracy oraz jej fizyczne warunki, dyscyplina, kontrola, bodźce płacowe, opieka socjalna, specjalizacja pracy kierowniczej, współdziałanie, czy też autorytet;
- model stosunków międzyludzkich, w którym w szczególności zwraca się uwagę na potrzeby społeczne pracowników, satysfakcję z pracy, procesy komunikowania się, style kierowania oraz cechy kierownicze;
- model zasobów ludzkich, który ogniskuje się na problematyce rozwoju pracownika i organizacji, partycypacji w zarządzaniu, wpływu pracowników na wyniki, równego i sprawiedliwego traktowania pracowników, poszerzania zakresu autonomii oraz systemowości organizacji i działań personalnych;
- model kapitału ludzkiego, w którym na plan pierwszy wysuwają się takie kategorie, jak: doskonalenie, rozwój i pomiar kapitału ludzkiego, wpływ kapitału ludzkiego na wartość organizacji, zarządzanie talentami i wiedzą, outsourcing, wirtualizacja funkcji personalnej, społeczna odpowiedzialność biznesu, przywództwo oraz umiędzynarodowienie i rozwój technologii informatycznych.

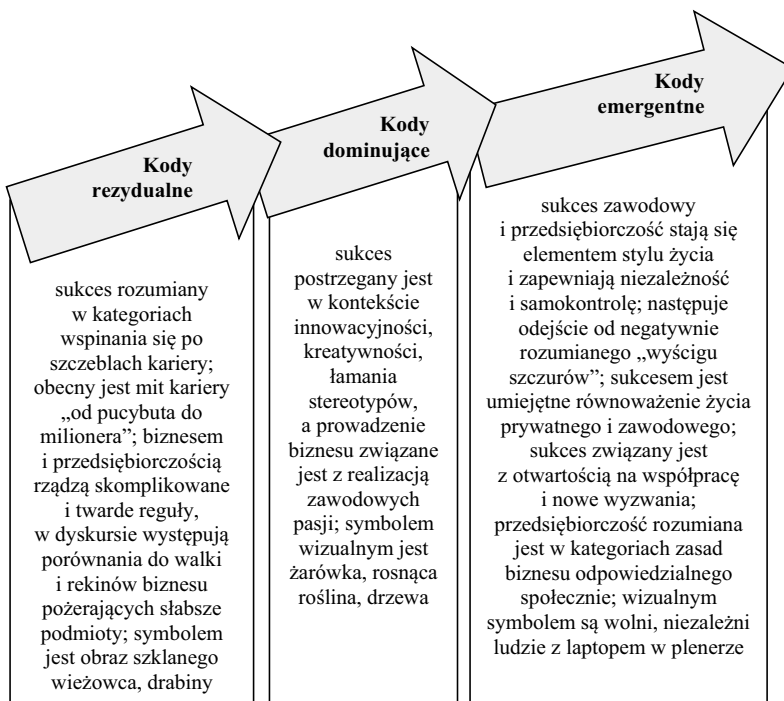
Ewolucja funkcji personalnej świadczy o rosnącej roli pracownika w organizacji. Wiąże się ona z odchodzeniem od myślenia o pracownikach wyłącznie przez pryzmat kosztów i przechodzeniem do podejścia, w którym pracownicy postrzegani są w kategoriach zasobów ludzkich, czy też coraz częściej kapitału ludzkiego, który zgodnie z definicją OECD określany jest przez pryzmat wiedzy, umiejętności oraz zdolności ułatwiających jednostce tworzenie zarówno własnego, jak i społecznego oraz ekonomicznego dobrostanu.

Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga uwzględniania zmieniających się motywacji, postaw, stylów życia, hierarchii wartości pracowników oraz sposobów definiowania sukcesu zawodowego. W świetle analizy wyników wielu badań, a w tym badań semiotyków prowadzonych w zakresie zmian kodów kulturowych dotyczących sukcesu zawodowego, należy podkreślić, że sukces rozumiany w kategorii

³ T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 236.

walki konkurencyjnej, wspinania się po szczeblach kariery stał się kulturową pozostałością, czyli kodem rezydualnym. Obecnie dominujące kody kulturowe wiążą się z sukcesem postrzeganym w kontekście kreatywności i innowacyjności, a także realizacji pasji zawodowych. Bardzo istotne są także nadchodzące kody kulturowe, które wyznaczają kierunki przemian. Wyrażające zmianę percepcji sukcesu zawodowego kody emergentne wiążą tę kategorię z takimi wartościami, jak niezależność oraz umiejętne równoważenie życia prywatnego i zawodowego, a także otwartość na nowe wyzwania. Towarzyszy temu odchodzenie od wywołującego wiele negatywnych konsekwencji „wścigu szczurów”. Zmiany kodów kulturowych dotyczących sukcesu zawodowego przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zmiany kodów kulturowych dotyczących sukcesu zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Polak, A. Haber, *Polskie spojrzenie na przedsiębiorczość*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=643>.

Zmiany w obszarze realizacji funkcji personalnej ściśle związane są także z procesem globalizacji oraz rosnącym umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw i zwiększającym się znaczeniem różnic kulturowych. Wyzwaniem dla tradycyjnie pojmowanych relacji między pracownikami a pracodawcami oraz hierarchii zwierzchności jest zwiększająca się również różnorodność międzygeneracyjna, która wiąże się z występowaniem na rynku pracy generacji X, określanej także mianem „cyfrowych imigrantów” i „cyfrowych tubylców”, czyli przedstawicieli pokolenia Z oraz w dużej mierze pokolenia Y. Ponadto na relacje między pracownikami i pracodawcami wpływa coraz częstsze występowanie w organizacji dość luźno z nią związanych tymczasowych pracowników i podwykonawców. Zmianom tym towarzyszy wirtualizacja pracy i uelastycznianie rozwiązań organizacyjnych i modeli biznesu, a także zacieranie się tradycyjnego podziału na pracę twórczą, wymagającą kontroli całego procesu przez kreatywną jednostkę i rzemiosło, dla którego charakterystyczna jest możliwość podziału procesu pracy na etapy i ich optymalizacja⁴.

Stymulantą zmian w modelach i koncepcjach zarządzania jest rozwój nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Rozwijające się technologie, które służą komunikacji, oraz zmieniające się priorytety pracowników, a także cele i strategie pracodawców prowadzą do ewolucji modelu wykonywania pracy, która związana jest z trzema falami wirtualizacji pracy. Pierwsza fala, związana z powstaniem komputerów oraz poczty elektronicznej, sprzyjała powstaniu nowej formy łączności między firmami a osobami świadczącymi usługi na odległość przez wykonywanie pracy w domu. Prowadziło to do sytuacji, w których ceną niezależności i wolności było wyzbycie się formalnej więzi z firmą oraz poczucia współuczestnictwa w zespole. Z kolei druga fala zmian ściśle związana była z rozwojem technologii mobilnej, która sprawiła, że praca zespołowa pełnoetatowych pracowników mogła być wykonywana w każdym miejscu i o każdej porze bez zrywania więzi z firmą. Natomiast istotą trzeciej fali jest powstawanie współużytkowanych przestrzeni biurowych, które z jednej strony gwarantują znamienne dla pierwszej fali swobodę i elastyczność, a z drugiej zapewniają funkcjonowanie we wspólnym środowisku pracy, inspirującym i pobudzającym do kreatywności oraz umożliwiającym zaspokajanie potrzeb

⁴ S. Prokurat, Ł. Świerzewski, *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska” 2013, lipiec–sierpień, s. 51–63.

kontaktów społecznych z innymi ludźmi o dużym potencjale innowacyjnym⁵. Na zachodzące przemiany można spojrzeć także z perspektywy rozwoju klasy kreatywnej.

2. Klasa kreatywna i jej atrybuty

Zgodnie z koncepcją R. Floridy posiadającą duży potencjał ekonomiczny klasę kreatywną tworzy hiperkreatywny rdzeń oraz kreatywni zawodowcy. Do hiperkreatywnego rdzenia zaliczani są: twórcy kultury, aktorzy, naukowcy, przedstawiciele zawodów związanych z branżą komputerową i wiedzą matematyczną, architekci, inżynierowie, a także przedstawiciele środowisk opiniotwórczych oraz analitycy think-tanków. Do klasy kreatywnej oprócz przedstawicieli rdzenia zaliczani są twórczy profesjonaliści, którzy pracują w dziedzinach wymagających specjalistycznej wiedzy. Kategoria kreatywnych zawodowców jest dość zróżnicowana i obejmuje menedżerów, osoby świadczące usługi finansowe oraz biznesowe, pracujące w zawodach prawniczych, a także w ochronie zdrowia. Klasę kreatywną, a w szczególności jej rdzeń, wyróżnia to, że jej przedstawiciele wykonują pracę, która ściśle wiąże się z tworzeniem nowych, znaczących, innowacyjnych form i rozwiązań, które znajdują zastosowanie w wielu dziedzinach życia. Natomiast w przypadku twórczych profesjonalistów szczególnie ważna jest zaawansowana wiedza, która pozwala im w kreatywny sposób rozwiązywać konkretne problemy. Reprezentanci tej grupy na ogół posiadają wyższe wykształcenie, a wykonywane przez nich zawody niejednokrotnie wymagają testowania i doskonalenia określonych rozwiązań, czy też opracowywania własnych metod. Zdaniem R. Floridy osoba, która skupia się na kreowaniu nowych rozwiązań i posiada w tym zakresie osiągnięcia, przechodzi w konsekwencji do superkreatywnego rdzenia i podstawową jej rolę staje się tworzenie nowych form i rozwiązań. Wyrazem przemian społeczno-gospodarczych zachodzących we współczesnym świecie jest zwiększająca się liczba nie tylko zawodów z natury twórczych, ale także wzrost znaczenia czynnika twórczego w innych zawodach⁶. Cechą klasy kreatywnej jest również osiąganie ponadprzeciętnych dochodów, którym towarzyszą wysokie oczekiwania dotyczące jakości życia.

⁵ T. Johns, L. Gratton, *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, lipiec–sierpień, s. 88–97.

⁶ R. Florida, *Narodziny klasy...*, s. 82–86.

Cechy przedstawicieli klasy kreatywnej są do pewnego stopnia zbieżne z charakterystykami pracowników wiedzy, których głównym celem pracy jest tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy⁷. Znaczenie klasy kreatywnej ujawnia się w jej wpływie na poziom rozwoju gospodarczego regionu. Należy podkreślić, że chociaż koncepcja klasy kreatywnej wywołała pewne kontrowersje i dyskusje, dotyczące np. sposobu wyliczania wskaźnika kreatywności odnoszonego do współczesnych miast, to jednak nie można pomijać tego, że obecnie w mikro- i makroskali rośnie znaczenie różnych form kreatywności⁸.

Mając na uwadze rozwój klasy kreatywnej i potrzebę stymulowania innowacyjności pracowników oraz wynikające z tego implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim, warto odnieść się do zasad wyrażonych w Manifeście z Memphis, które zostały wypracowane przez przedstawicieli klasy kreatywnej na szczycie w 2003 roku. W dokumencie tym podkreślono między innymi, że⁹:

- każda jednostka może stanowić kreatywną część łańcucha wartości;
- mająca fundamentalne znaczenie dla bycia istotą ludzką kreatywność wymaga wspierania, stymulowania, doceniania oraz wynagradzania;
- istnieje potrzeba inwestowania w kreatywny ekosystem;
- z punktu widzenia rozwoju kreatywności istotne jest zaakceptowanie różnorodności;
- stymulowanie rozwoju kreatywności wymaga przeciwstawiania się monokulturze i homogeniczności;
- należy doceniać i szanować gotowość do podejmowania ryzyka oraz zmieniać klimat „na nie” na klimat „na tak”, a także stwarzać szanse i możliwości, a nie tylko rozwiązywać bieżące problemy;
- powinno się podważać wiedzę potoczną;
- konieczne jest likwidowanie barier rozwoju kreatywności, a w tym m.in. nietolerancji, braku więzi społecznych, niskiego poziomu wykształcenia;
- kształcenie ustawiczne jawi się jako istotny czynnik stymulujący rozwój kreatywności.

⁷ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 18–22.

⁸ P. Hall, *Creative Cities and Economic Development*, „Urban Studies” 2000, Vol. 37, No. 4, s. 639–649.

⁹ R. Florida, *Narodziny klasy...*, s. 391–392.

Zaprezentowane zasady znajdują zastosowanie oraz stanowią szereg wyzwań zarówno na poziomie zarządzania przedsiębiorstwami, jak i miastami czy regionami konkurującymi o przedstawicieli klasy kreatywnej. Wyrazem dążenia do pozyskania przedstawicieli klasy kreatywnej jest tworzenie w miastach zgodnie z przedstawionymi falami wirtualizacji pracy współużytkowanych przestrzeni biurowych, które powinny stymulować do rozwoju innowacji i jednocześnie sprzyjać zachowywaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

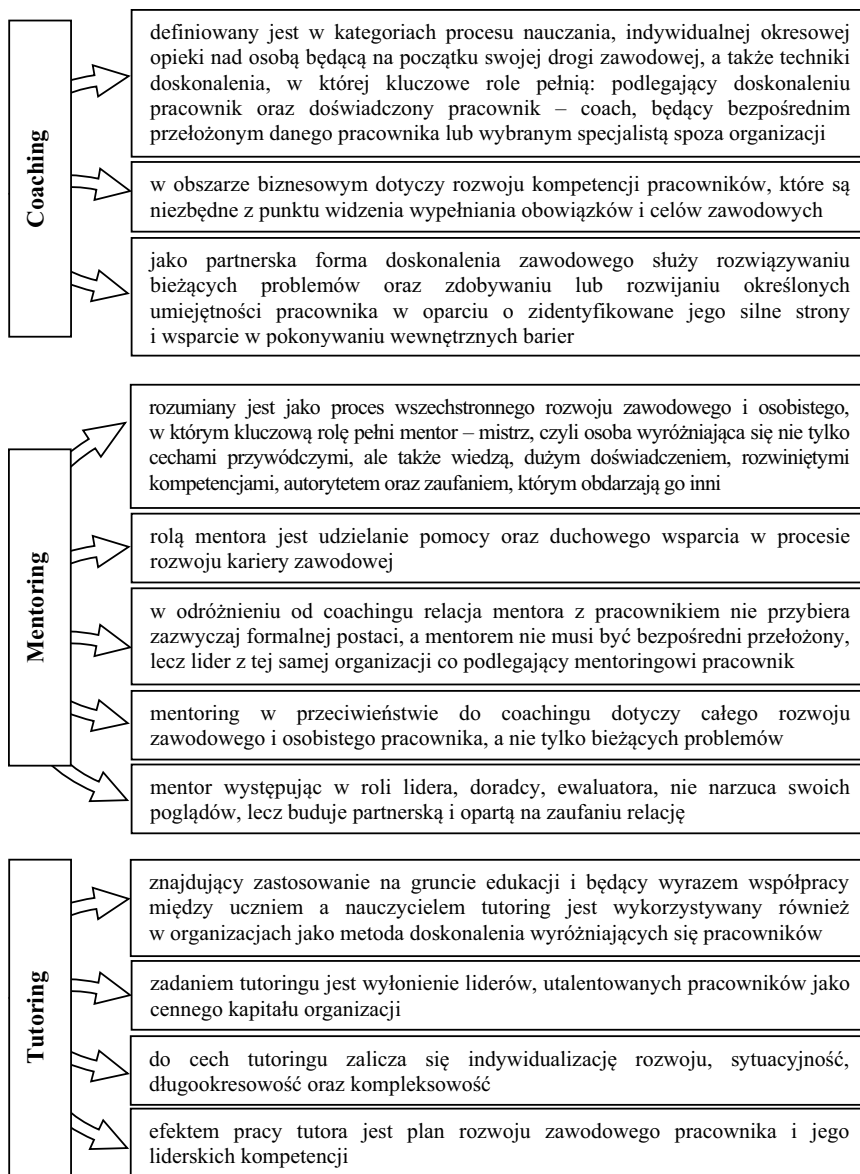
3. Formy doskonalenia wiedzy i umiejętności przedstawicieli klasy kreatywnej

W zarządzaniu pracownikami zaliczanymi do klasy kreatywnej i rozwijaniu ich wiedzy oraz umiejętności znajduje zastosowanie koncepcja zarządzania talentami. Będący złożoną kategorią talent jest różnie definiowany, ale najczęściej podkreśla się, że jest on silnie związany z określeniami typu: duży potencjał, wyróżniające umiejętności, zdolności intelektualne, pasja, silna motywacja o charakterze wewnętrznym, otwartość, przedsiębiorczość. Z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw i innych podmiotów rynku ważne jest także to, że osoby zaliczane do kategorii talentów wywierają relatywnie duży wpływ na osiągnięte przez organizacje wyniki. Zarządzanie talentami wymaga ich identyfikacji, a także stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego i związanych z nim warunków rozwoju i doskonalenia zawodowego¹⁰.

Zważywszy, że wśród kluczowych potrzeb pracowników zaliczanych do klasy kreatywnej należy wskazać na ciągłą edukację oraz możliwość podejmowania wyzwań i realizacji własnych pasji oraz zainteresowań zawodowych, należy podkreślić, iż w szczególności zyskują na znaczeniu oparte na partnerstwie nowe metody doskonalenia kadr, a wśród nich coaching, mentoring i tutoring, których specyfikę przedstawiono na rysunku 2.

¹⁰ J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 16.

Rysunek 2. Coaching, mentoring i tutoring jako formy doskonalenia kapitału ludzkiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 154–170.

Użyteczność metod doskonalenia kapitału ludzkiego zależy od kontekstu sytuacyjnego, a wybór konkretnej techniki uwarunkowany jest szczegółowymi celami, które są do osiągnięcia. Jednocześnie należy zauważyć, że pracownicy zaliczani do sektora kreatywnego, w zależności od etapu rozwoju, na którym się znajdują, posiadane doświadczenia oraz zajmowanej pozycji, występują zarówno w roli coacha, mentora bądź tutora, jak również sami podlegają doskonaleniu oraz rozwojowi kompetencji i są wspierani w procesie coachingu, mentoringu, czy też tutoring.

Podsumowanie

Zgodnie z założeniami modelu kapitału ludzkiego istotą realizacji funkcji personalnej jest inwestowanie w pracowników oraz dbałość o ich rozwój, a także zwiększanie zasobów wiedzy organizacji. Oznacza to, że w zarządzaniu przedstawicielami klasy kreatywnej znajduje zastosowanie koncepcja kapitału ludzkiego, dla której znamieny jest trenerski, wspierający styl kierowania, a funkcją zarządzania tworzenie przestrzeni do dyskusji i dzielenia się wiedzą, a także kreowania pomysłów¹¹.

Konkludując należy podkreślić, że uwzględnianie w zarządzaniu kapitałem ludzkim rosnącej roli kreatywności, innowacyjności i pracowników zaliczanych do klasy kreatywnej jest immanentnie związane ze zmianami, które wyrażają się przez:

- postrzeganie wiedzy i zdolności uczenia się oraz jakości kapitału ludzkiego jako kluczowych czynników konkurencyjności na rynku i źródeł sukcesu;
- odchodzenie od stabilizacji zatrudnienia jako głównego czynnika motywującego pracowników na rzecz rozwoju ich kompetencji;
- przywiązywanie coraz większego znaczenia do rozwijania wiedzy interdyscyplinarnej;
- kreowanie kultury organizacyjnej, w której istotnymi wartościami są: kreatywność, innowacyjność, otwartość na otoczenie i zmiany oraz współpracę.

¹¹ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 56–57.

Literatura

- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Hall P., *Creative Cities and Economic Development*, „Urban Studies” 2000, Vol. 37, No. 4.
- Johns T., Gratton L., *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, lipiec–sierpień.
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Miedzianowska M., *Przegląd międzynarodowych badań nad klasą kreatywną i modelem „3T”*, w: K. Klineciewicz (red.), *Klasa kreatywna w Polsce. Technologia, talent i tolerancja jako źródła rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Polak K., Haber A., *Polskie spojrzenie na przedsiębiorczość*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=643>.
- Prokurat S., Świerżewski Ł., *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska” 2013, lipiec–sierpień.

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE CLASS

Abstract

Changes in the implementation of the personnel function are expressed in moving away from the perception of employees only in terms of costs and moving to thinking of them in terms of human capital. Human capital creates added value for the company as a result of the application of knowledge and skills in the processes and activities of the enterprise. Considerations in the article are carried out in the context of the growing importance of em-

ployee creativity and the development of the creative class. Managing the employees forming creative class requires development of an appropriate organizational culture and the use of modern approaches including talent management and subtle forms of improving human capital, in particular mentoring and tutoring. The purpose of this article is to present selected assumptions on concept of human capital management from the perspective of the growing importance of knowledge and innovation in the processes of value creation and the development of the creative class.

Translated by Krystyna Mazurek-Lopacińska, Magdalena Sobocińska

Keywords: human capital, creative class, talent management, tutoring, mentoring

Kod JEL: E2, J5, M5