

# Anna J. Parzonko

---

## Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 143-154

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Anna J. Parzonko\***

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## UWARUNKOWANIA KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

### STRESZCZENIE

Celem opracowania jest przedstawienie pojęcia i istoty kapitału ludzkiego oraz ważniejszych uwarunkowań jego kształtowania. Wśród uwarunkowań wewnętrznych, wynikających z istoty samej organizacji, wyróżniono charakter organizacji, realizowane strategie personalne, wielkość firmy i stopień jej rozwoju. Spośród uwarunkowań zewnętrznych scharakteryzowano procesy demograficzne i wynikające z nich zmiany zachodzące na rynku pracy, postęp techniczny i technologiczny oraz szeroko pojętą globalizację. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” podjęto próbę oceny wpływu wymienionych uwarunkowań na procesy kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie personalne, organizacja

### Wprowadzenie

We współczesnych teoriach zarządzania organizacją spośród zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych to właśnie zasoby ludzkie postrzegane są jako najważniejszy czynnik, dzięki któremu organizacja może osiągnąć sukces. Człowiek wraz ze swo-

\* Adres e-mail: [anna\\_parzonko@sggw.pl](mailto:anna_parzonko@sggw.pl).

im potencjałem intelektualnym i umiejętnościami stanowi zasób strategiczny (można go kształtować, rozwijać) będący potencjalnie nowym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw. Filozofia kapitału ludzkiego postrzega pracowników jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje i w które się inwestuje. Wyjątkowość kapitału ludzkiego upatrywana jest w tym, że w porównaniu z pozostałymi zasobami przedsiębiorstwa może on pomnażać swoją wartość, podczas gdy inne zasoby w trakcie wykorzystania deprecjonują się<sup>1</sup>. Dlatego też strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi uznawane jest obecnie za najważniejszy czynnik umożliwiający przedsiębiorstwu sprostać dynamice zmian warunków gospodarczych w otoczeniu, a także dostosowanie się do zmian postaw i oczekiwań pracowników. Strategiczne zarządzanie personelem obejmuje te decyzje odnoszące się do pracowników, które w sposób długofalowy ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają podstawowe znaczenie dla realizacji celów firmy, wspierając jej działania ukierunkowane na uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>.

Procesy kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji determinowane są różnymi endo- i egzogennymi uwarunkowaniami. Wśród uwarunkowań wewnętrznych, wynikających z istoty samej organizacji, należy wyróżnić charakter organizacji i wynikające z niego realizowane strategie personalne, wielkość firmy oraz stopień jej rozwoju. Znacznie większą grupę stanowią uwarunkowania zewnętrzne, takie jak: uwarunkowania ekonomiczne, demograficzne, techniczne czy społeczno-kulturowe.

Celem opracowania jest przedstawienie pojęcia i istoty kapitału ludzkiego oraz ważniejszych, w ocenie autora, determinant jego kształtowania. W artykule dokonano analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”.

## 1. Współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

W dobie intensywnego rozwoju cywilizacyjnego, a w szczególności postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego, zaczęto dostrzegać wagę potencjału tkwiącego w ludziach. Człowiek zdolny do ciągłego doskonalenia się wraz ze

<sup>1</sup> K. Górecka, *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, w: M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009, s. 567.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 36.

swoją wiedzą i umiejętnościami postrzegany jest we współczesnych organizacjach jako zasób strategiczny. Nowe spojrzenie na zasoby ludzkie umożliwia spojrzenie na pracowników jak na aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są traktowane jako działania inwestycyjne, które gwarantują w przyszłości wzrost wartości organizacji<sup>3</sup>. Dlatego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter strategiczny, pozwalający na bardziej efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału, wyrażający się przyjmowaniem strategii personalnej wspierającej dążenia organizacji do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej. Umożliwia to kształtowanie kapitału ludzkiego rozumianego jako „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach”<sup>4</sup>. Na podstawie tej definicji można wnioskować, że cechą różnicującą znaczenie kapitału ludzkiego od tradycyjnie pojmowanych zasobów ludzkich jest trwałe związanie się z organizacją, jej misją, nastawienie na współpracę i poczucie odpowiedzialności za jej sukcesy i porażki. Jakość kapitału ludzkiego stanowi jeden z komponentów decyzyjnych w procesie opracowywania celów strategicznych organizacji.

Na kapitał ludzki organizacji składają się zarówno kapitał indywidualny (jednostkowy), jak też kapitał zespołowy, w przypadku którego należy uwzględniać możliwość wystąpienia efektu synergii. Na indywidualny kapitał ludzki składają się: cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, zaangażowanie, energia, talent, rzetelność, uczciwość, wiarygodność), zdolność pracownika do uczenia się (chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność, innowacyjność), motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą (umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów)<sup>5</sup>. Na kapitał ludzki zespołu składa się kapitał ludzki członków zespołu. Może on być mniejszy, większy lub równy sumie kapitałów indywidualnych. W zarządzaniu zespołami roboczymi zakłada się występowanie efektu synergii polegającego na uzyskiwaniu większego końcowego efektu pracy zespołu od sumy mak-

<sup>3</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich organizacji*, *Zeszyty Naukowe* nr 3, PTE, Kraków 2006, s. 154.

<sup>4</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – zasoby*, PWE, Warszawa 2008, s. 41.

<sup>5</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 17.

symalnych efektów uzyskanych przez poszczególnych pracowników indywidualnie. Istnieje zatem szansa stworzenia większego kapitału zespołu. Mniejszy kapitał zespołu otrzymuje się wówczas, gdy jest on źle dobrany lub nieodpowiednio kierowany. Gdy jest równy, także można mówić o utraconych możliwościach uzyskiwania znacznie lepszych efektów.

W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (zarządzaniu kapitałem ludzkim) dąży się do stworzenia takiego kapitału ludzkiego oraz systemu powiązań pomiędzy pracownikami i zespołami roboczymi, by efekt synergii stał się standardem uzyskiwanej wydajności pracy w organizacji. Jak podkreśla A. Pochtowski, należy dążyć do tego, by efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w procesie pracy była wynikiem efektu dźwigni zasobów, a nie ich redukcji. Efekt ten można uzyskiwać przez pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, ich rozwijanie (podnoszenie jakości) oraz doskonalenie własnej praktyki przez analizę punktów odniesienia (benchmarking)<sup>6</sup>.

## 2. Wewnętrzne uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji

Zmieniające się w szybkim tempie warunki funkcjonowania współczesnych organizacji mają odzwierciedlenie w sposobach zarządzania organizacją, w tym strategiach zarządzania kadrami. Na podstawie dostępnych wyników badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2013 roku w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” stosowane przez polskich pracodawców strategie zarządzania kadrami nie sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego. Nadal słabo rozwinięte jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na spersonalizowanych planach rozwoju i systematycznej ocenie kompetencji. Polscy pracodawcy bardziej preferują w zakresie prowadzenia polityki personalnej model *sita* ponad model kapitału ludzkiego. Świadczą o tym zarówno:

- a) strategie rekrutacji stosowane przez pracodawców – zorientowane na pozyskanie kandydatów z odpowiednimi kompetencjami, co może zmniejszać ryzyko ponoszenia późniejszych kosztownych inwestycji,
- b) wzorce inwestycji w kadry, z jakimi mamy do czynienia w kraju – preferowanie inwestycji doraźnych i krótkoterminowych ponad rozwiązania strategiczne i długofalowe<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Pochtowski, dz. cyt., s. 43.

<sup>7</sup> J. Górnica (red.), dz. cyt., s. 113.

Spośród przedsiębiorstw objętych badaniami 72% stosowało w procesie rekrutacji i selekcji strategię sita, z czego 53% było skłonnych w niewielkim stopniu przeszkolić nowo zatrudnianego pracownika, a 47% nie zakładało takiej możliwości. Jedynie 28% przedsiębiorstw w celach rekrutacyjnych stosowało strategię inwestycji, zakładając konieczność pełnego doszkolenia nowo zatrudnianych osób (60%) bądź częściowego doszkolenia (40%).

Tabela 1. Odsetek pracodawców stosujących strategię sita oraz odsetek pracodawców stosujących strategię inwestycji w podziale na główną branżę działalności, wielkość podmiotu (N = 64002) oraz ocenę rozwoju w przypadku przedsiębiorstw (N = 52575)

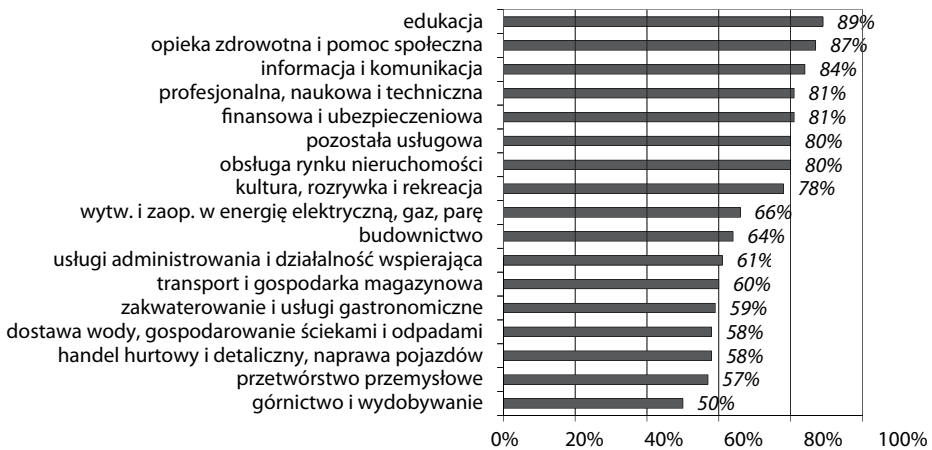
		Strategie rekrutacji	
		sita	inwestycji
Główna branża działalności	przemysł i górnictwo	69	31
	budownictwo i transport	76	24
	handel, zakwaterowanie, gastronomia	69	32
	usługi specjalistyczne	69	31
	edukacja	91	9
	opieka zdrowotna i pomoc społeczna	84	17
Wielkość firmy	1–9	72	29
	10–49	78	22
	50–249	82	18
	250+	75	25
Ocena rozwoju przedsiębiorstwa	stagnacyjne	76	24
	słabo rozwijające się	69	31
	rozwijające się	65	35
	silnie rozwijające się	59	41

Źródło: Bilans Kapitału Ludzkiego – badanie pracodawców 2010–2013, za: J. Górniak (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2014, s. 115.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, znakomita większość pracodawców już na etapie planowania kapitału ludzkiego zakładała zatrudnienie osób posiadających odpowiednie wykształcenie i przede wszystkim doświadczenie zawodowe, tak by ograniczyć w możliwie największym stopniu nakłady finansowe, jakie należałoby ponieść w celu ukształtowania pożądanego kapitału ludzkiego w organizacji. Nawet bardzo duże i silnie rozwijające się przedsiębiorstwa w strategiach rekrutacyjnych preferowały strategię sita (odpowiednio 75% i 59%). Strate-

gia inwestycji była stosowana raczej w takich branżach, jak: przemysł i górnictwo, handel, zakwaterowanie, gastronomia i usługi specjalistyczne. Wynika to z charakteru pracy w tych branżach, gdzie z góry zakłada się konieczność przeszkolenia personelu w miejscu pracy, niezależnie od deklarowanego doświadczenia zawodowego. Potwierdzeniem są wyniki dotyczących przewidywanego prawdopodobieństwa prowadzenia inwestycji w kadry. W grupie tzw. branż tradycyjnych związanych z przemysłem, budownictwem, hotelarstwem, handlem i górnictwem przewidywane uśrednione prawdopodobieństwo inwestycji w kadry mieści się w przedziale 50%–66%. Natomiast w edukacji, opiece zdrowotnej i pomocy społecznej strategia inwestycji w rekrutacji stosowana była w minimalnym zakresie – odpowiednio 9% i 17%. Jednakże są to branże, w których uzyskano najwyższe wartości prawdopodobieństwa inwestycji w kadry – odpowiednio 89% i 87%. Równie wysoki odsetek przedsiębiorstw deklarujących gotowość inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego występował w przypadku innych branż „nowej gospodarki”, co przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Uśrednione przewidywane prawdopodobieństwo prowadzenia inwestycji w kadry w zależności od branży, w której działa firma na podstawie modelu regresji Logit 1



Źródło: jak pod tabelą 1, s. 120.

Na wybór strategii rekrutacyjnej ma wpływ także wielkość przedsiębiorstwa. Po strategię inwestycji sięgał prawie co trzeci pracodawca z grupy małych firm i co czwarty z grupy firm dużych. Ponadto na wybór strategii rekrutacyjnej wpływa stopień rozwo-

ju przedsiębiorstwa. Zazwyczaj firmy silnie rozwijające się były skłonne w przyszłości inwestować w rozwój personelu – 41% badanych firm. Również w przypadku gotowości do inwestowania w kapitał ludzki widoczny był wpływ wielkości i stopnia rozwoju firmy. Prawie wszystkie firmy duże i bardzo duże deklarowały inwestycje w kadry (odpowiednio 87% i 94%) w przeciwieństwie do grupy małych i średnich firm, gdzie ten odsetek mieścił się w granicach 66%–71%. W miarę stopnia rozwoju firmy wzrasta prawdopodobieństwo prowadzenia inwestycji w kadry. Szczególnie widoczne było to w grupie małych (z 55% wzrost do 85%) i średnich firm (z 61% wzrost do 88%).

### 3. Zewnętrzne uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji

Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Z punktu widzenia problematyki kształtowania zasobów ludzkich należy zwrócić uwagę przede wszystkim na procesy demograficzne i wynikające z nich zmiany zachodzące na rynku pracy, postęp techniczny i technologiczny oraz szeroko pojętą globalizację.

Na przyjmowane strategie kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji bez wątplenia ma wpływ sytuacja występująca na rynku pracy. Kształtuje ją przede wszystkim wysoka stopa bezrobocia, od lat pozostająca na wysokim poziomie. W tabeli 2 przedstawiono zmiany w stopie bezrobocia w latach 2012–2014 (dane z II kwartału).

Tabela 2. Stopa bezrobocia w latach 2010–2013 (II kwartał)  
 z podziałem na wiek i poziom wykształcenia

		2010	2011	2012	2013
Stopa bezrobocia (ogółem)		<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>9,9</b>	<b>10,4</b>
Wiek	15–24	23,1	24,6	25,1	26,0
	25–34	9,6	10,0	10,6	11,4
	35–44	6,8	6,7	7,2	8,0
	45+	7,6	7,1	7,5	7,9
Poziom wykształcenia	wyższe	4,8	5,2	5,4	5,3
	policealne i średnie zawodowe	8,5	8,2	8,4	9,6
	średnie ogólnokształcące	13,7	13,1	13,4	14,4
	zasadnicze zawodowe	11,2	11,0	11,9	12,7
	gimnazjalne, podstawowe i niepełne podstawowe	17,2	18,7	19,8	20,9

Źródło: *Kwartalna informacja o rynku pracy. Monitoring rynku pracy*, GUS, Warszawa 2010, 2011, 2012, 2013.



Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, stopa bezrobocia w ostatnich latach pozostaje na poziomie około 10%. Interesujące jest, jak sytuacja zatrudnieniowa wygląda w poszczególnych grupach wiekowych. Okazuje się, że największą grupę bezrobotnych stanowią osoby młode, rozpoczynające swoją karierę zawodową. Wśród osób w przedziale wiekowym 15–24 lata i w przedziale wiekowym 25–34 lata w 2013 roku odpowiednio 26,0% i 11,4% pozostawało bez pracy. Jest to z punktu widzenia organizacji potencjalny zasób kapitału ludzkiego, wymagający tylko ukierunkowanych, zgodnych z realizowaną strategią, inwestycji w jego rozwój. W obecnych uwarunkowaniach demograficznych wzrost realnych zasobów pracy jest możliwy dzięki stymulowaniu aktywności zawodowej. Polska należy do grupy krajów o najniższym wskaźniku aktywności zawodowej (w 2010 roku wynosił 55,3%, w 2013 roku – 56,1%)<sup>8</sup>. W przyszłości postępujące procesy demograficzne, a w szczególności starzenie się społeczeństw, będą powodowały łatwiejszy dostęp ludzi młodych do rynku pracy, ale z pewnością wzrosną w związku z tym wymagania związane z wykształceniem i odpowiednimi kwalifikacjami. Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego 2011 wskazują stały wzrost poziomu wykształcenia. W okresie międzypisowym odsetek osób o wykształceniu ponadpodstawowym wzrósł z 66,9% w 2002 roku do 78,7% w 2011 roku. Najbardziej dynamiczny wzrost zanotowano w odniesieniu do osób o wykształceniu wyższym, których udział zwiększył się z 9,9% w 2002 roku, do ponad 17,5% w 2011 roku, ogółu ludności w wieku 13 lat i więcej. Na podobnym poziomie jak w 2002 roku kształtuje się odsetek ludności o wykształceniu średnim – ok. 33%. Natomiast znacząco obniżył się udział osób z wykształceniem podstawowym oraz podstawowym nieukończonym – do poziomu ok. 19,8%. Porównując dane statystyczne publikowane przez GUS i wyniki badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, można wnioskować, że przyczyną niepodejmowania inwestycji w kapitał ludzki w badanych organizacjach jest komfortowa dla pracodawcy sytuacja na rynku pracy – wysoka stopa bezrobocia i wzrastający poziom wykształcenia ludzi młodych wstępujących na ścieżki kariery zawodowej.

Tempo zmian, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji, jak również konkurencja, wymuszają ciągłe doskonalenie się w zakresie produkcji, organizacji pracy i zarządzania organizacją, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. W warunkach dynamicznej gospodarki, dostosowującej się do zmian technicznych, kształtowanie kapitału ludzkiego staje się niezbędnym warunkiem skutecznego funkcyj-

<sup>8</sup> „Biuletyn Statystyczny GUS” 2014, nr 4(678), s. 72.

nowania organizacji. Człowiek współcześnie postrzegany jest nie tylko jako implementator innowacji, ale także ich kreator. Podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego, a więc istnienie personelu dysponującego odpowiednimi kwalifikacjami i wysoką motywacją do pracy, stwarza warunki dla wprowadzania rozwiązań innowacyjnych i ich efektywniejszego stosowania. Postęp (szczególnie techniczny i technologiczny), jaki zachodzi w organizacji, powoduje konieczność ciągłego dostosowywania się pracowników do wynikających z niego zmian. Często zachodzi potrzeba aktualizowania wiedzy i umiejętności (tak by pracownik mógł efektywnie pracować w nowych warunkach), a może nawet zmiany kwalifikacji. W zależności od realizowanej w organizacji polityki personalnej pracownikowi stwarzana jest szansa ciągłego doskonalenia zawodowego (model kapitału ludzkiego) bądź zachodzi konieczność zatrudnienia nowego pracownika, który będzie posiadał konieczne kwalifikacje (model sita).

W 2012 roku 69% pracodawców objętych badaniami w projekcie Bilans Kapitału Ludzkiego finansowało bądź współfinansowało działania zmierzające do rozwoju kompetencji i/lub kwalifikacji swoich pracowników. Aktywność w kierunku rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników częściej podejmowana jest przez podmioty większe, niezależnie od branży działalności przedsiębiorstwa – w podmiotach mikro 67% pracodawców, w małych 79%, w przypadku średnich i dużych pracodawców odsetki wyniosły odpowiednio 92% i 95%. Branże tradycyjne (budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie i gastronomia oraz przemysł i górnictwo) charakteryzują się wyraźnie niższą aktywnością w zakresie kształcenia pracowników, natomiast branże związane z tzw. nową gospodarką (edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz usługi specjalistyczne) cechuje wysoki udział pracodawców inwestujących w kadry: odpowiednio: 61%, 61%, 57% oraz 97%, 88% i 82%<sup>9</sup>.

Kształtowanie kapitału ludzkiego zachodzi w bardzo różnorodnym i zmiennym otoczeniu. Teza ta znajduje potwierdzenie w procesach globalizacyjnych. Globalizacja oznacza zmniejszenie, a nawet zniesienie barier (fizycznych, technologicznych, politycznych, ekonomicznych) między krajami i zacieśnienie powiązań ekonomicznych, politycznych i społecznych. Prowadzi do tworzenia się zintegrowanego rynku globalnego towarów, usług, kapitału i kształtowania się nowego międzynarodowego

<sup>9</sup> A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014, s. 8.

podziału pracy<sup>10</sup>. Wpływa więc na funkcjonowanie współczesnych organizacji, zachodzące w nich zmiany i zarządzanie nimi. Koncentracja i hierarchizacja, dominujące na przestrzeni ostatniego stulecia, w dobie umiędzynarodawiania gospodarki i rozwoju nowych technologii informacyjnych i transportowych tracą na znaczeniu. Powstają nowe modele organizacji, takie jak model organizacji organicznej czy model organizacji wirtualnej.

Przedsiębiorstwa, chcąc dostosować się do wymogów globalizacji i globalnej konkurencji, wykorzystują różne koncepcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę, że kapitał ludzki to najważniejszy element kapitału intelektualnego organizacji i fakt, że jest on głównym motorem sukcesu, innowacji i zmian w firmie, coraz więcej organizacji – szczególnie o charakterze międzynarodowym – pozyskuje pracowników np. poprzez offshoring<sup>11</sup>. Offshoring usług stał się naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Stał się strategią zarządzania dla wielu korporacji transnarodowych, dla których kluczowym elementem strategii firmy jest zarządzanie zasobami ludzkimi, a w szczególności kompetencjami pracowników i wiedzą organizacji. O ile motywem offshoringu usług w pierwszej fazie tego procesu było dążenie do obniżki kosztów działalności, o tyle obecnie jest gwarancją dostępu do talentów, wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników<sup>12</sup>.

## Podsumowanie

Kapitał ludzki we współczesnej organizacji nabiera coraz większego znaczenia. Upowszechnianie się nowych, bardziej elastycznych i skuteczniejszych modeli organizacji, takich jak model organizacji organicznej czy wirtualnej, powoduje dążenie do ukształtowania kapitału ludzkiego wyrażającego się wszechstronnymi kompetencjami zawodowymi, identyfikującego się z organizacją, zaangażowanego w realizację jej celów, zdolnego do tworzenia i wdrażania innowacji. Świadomość

---

<sup>10</sup> B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, w: B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>11</sup> R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 103.

<sup>12</sup> M. Wodnicka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* 2009, rok 13, nr 2, s. 38.

roli kapitału ludzkiego w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej przez organizację powinna wpływać na zmianę podejścia do procesów kształtowania zasobów ludzkich i zarządzania nimi. Jednak przedstawione w opracowaniu wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” pozwalają wysunąć wniosek, że większość polskich pracodawców w swej praktyce nie podejmuje działań ukierunkowanych na inwestycje i rozwój pracowników. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele. Na podstawie danych zawartych w opracowaniu można wnioskować, że wysoka stopa bezrobocia i wynikająca z niej komfortowa dla pracodawcy sytuacja na rynku pracy oraz wysokie koszty związane ze szkolnymi i pozaszkolnymi formami doskonalenia zawodowego są czynnikiem ograniczającym motywację do ponoszenia nakładów związanych z inwestowaniem w rozwój kapitału ludzkiego.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.
- Górecka K., *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, w: M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.
- Górnjak J. (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2014.
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, w: B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – zasoby*, PWE, Warszawa 2008.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich organizacji*, Zeszyty Naukowe nr 3, PTE, Kraków 2006.
- Wodnicka M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae 2009, rok 13, nr 2.

## DETERMINANTS OF HUMAN CAPITAL FORMATION IN AN ORGANIZATION

### Abstract

The paper examines the most important determinants of human capital formation in an organization. The discussed internal factors, resulting from the nature of the organization include: the character of the organization, the resulting personnel policies, the company size and the stage of the organization development. The external factors, explored in the paper, comprise: the demographic processes, the resulting changes in the labor market, technical and technological progress and widely understood globalization. The paper reviews the literature on the subject and examines the accessible results of studies on employers and job offers conducted as part of the fourth edition of the Study of Human Capital in Poland 2013 in order to assess the impact of these factors on the processes of human capital formation in an organization.

*Translated by Małgorzata Brandysiewicz*

**Keywords:** human capital, human resource management, personnel policies, organization

**JEL Code:** M51