

# Grzybowska, Agnieszka

---

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 347-358

---

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

We współczesnej gospodarce najważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, wzrostu poziomu ich innowacyjności i przewagi konkurencyjnej jest kapitał ludzki. Jest on podstawową wartością, jaką przedsiębiorstwa posiadają i jaką powinny gromadzić. Współczesna myśl ekonomiczna w coraz większym stopniu zwraca uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarczym oraz jako uwarunkowanie konkurencyjności gospodarki.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, iż efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zależy od samego posiadania określonego kapitału ludzkiego, ale od umiejętnego nim zarządzania. Wydaje się, iż można na rynku odnieść sukces, nie posiadając własnego kapitału, ale nieumiejętne zarządzanie posiadanym może przynieść odwrotny efekt.

#### Właściwości kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki może być rozpatrywany tak w wąskim, jak i szerokim ujęciu. W ujęciu wąskim utożsamiany jest z wiedzą, wykształceniem i indywidualnymi kompetencjami człowieka. W szerokim znaczeniu kapitał ludzki rozumiany jest jako obejmujący wszystkie cechy psychofizyczne danej jednostki, do których zalicza się: wrodzone zdolności, zasób posiadanej wiedzy, indywidualne umiejętności, doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, prezentowaną aktywność społeczną i ekonomiczną, światopogląd oraz poziom kulturalny<sup>1</sup>.

Kapitał ludzi przedstawiany jest często jako kombinacja czynników<sup>2</sup>:

- cech człowieka, takich jak: inteligencja, energia, rzetelność, zaangażowanie, postawa,
- zdolność jednostki do uczenia się: chłonność umysłu, kreatywność, umiejętność przetrwania, zdrowy rozsądek,

---

\* dr, Uniwersytet w Białymstoku

<sup>1</sup> Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokółowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 44.

<sup>2</sup> A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 46.

- motywacja do dzielenia się informacjami i wiedzą, co oznacza chęć pracy w zespole oraz orientację na realizowane cele.

W literaturze przedmiotu spotkać można ujęcie kapitału ludzkiego w kontekście wartości przedsiębiorstwa. W tym ujęciu kapitał ludzki tworzą takie elementy, jak: kompetentność, zręczność intelektualna i motywacja. Przez pojęcie kompetentności należy rozumieć umiejętności praktyczne, wiedzę teoretyczną i posiadane talenty. Zręczność intelektualna określana jest przez innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian; natomiast w zakresie pojęcia motywacji mieszczą się między innymi takie elementy, jak: chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne<sup>3</sup>.

**Tabela 1. Elementy składowe kapitału ludzkiego**

Kompetentność	Zręczność intelektualna	Motywacja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności praktyczne (biegłość, fachowość)</li> <li>• Wiedza teoretyczna</li> <li>• Talenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innowacyjność ludzi</li> <li>• Zdolność do naśladowania</li> <li>• Przedsiębiorczość</li> <li>• Zdolność do zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chęć działania</li> <li>• Predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań</li> <li>• Zaangażowanie w procesy organizacyjne</li> <li>• Skłonność do zachowań etycznych</li> <li>• Władza organizacyjna</li> <li>• Przywództwo menedżerskie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Przygodzki, *Region wiedzy...*, op. cit., s. 45.

Zasadnicze cechy pozwalające na odróżnienie kapitału ludzkiego od rzeczowego polegają na tym, że<sup>4</sup>:

- nie staje się on własnością producenta dóbr i usług, ale jest przez niego jedynie wyposażony,
- ma niematerialny charakter, co determinuje odmienność w technice jego wykorzystania i pomnażania,
- z uwagi na niematerialny charakter kapitał ludzki trudno mierzyć, szczególnie w wymiarze jednostki terytorialnej,
- kapitał ludzki ma zdolność akumulacji. Wiedza niewykorzystana na ogół nie przedstawia większej wartości, natomiast pomnażana jest podczas wykorzystania,
- jest to zasób mobilny,
- kapitał ludzki jest wewnątrznie niejednorodny, jego zasoby nie zmieniają się w sposób proporcjonalny do zmian liczby ludności. Można go jednak powiększać poprzez inwestycje w człowieka,
- inwestycje w kapitał ludzki wymagają długiego horyzontu czasu,

<sup>3</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 69–70.

<sup>4</sup> Z. Przygodzki, *Region wiedzy...*, op. cit., s. 45–47.

– kapitał ludzki ulega postępującej standaryzacji i unifikacji na skutek presji efektów globalizacji i integracji.

Innowacyjność przedsiębiorstwa potencjalnie generuje największe możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako możliwość dyskontowania korzystniejszej niż konkurencja relacji między nakładami a efektami ponoszonymi na ich uzyskanie. U podstaw przewagi konkurencyjnej znajdują się zdolności przedsiębiorstwa do kształtowania niższym kosztem, szybciej i sprawniej od konkurencji nowych produktów i alternatywnych kanałów dystrybucji<sup>5</sup>. Kapitał ludzki jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Konsekwencje jego niedoboru przedstawia rysunek 1.

Kapitał ludzki jest zasobem elastycznym, pozostającym pod wpływem zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Głównym zadaniem dla zarządzających jest zapewnienie dostatecznego poziomu kapitału ludzkiego opartego na wiedzy pracowników<sup>6</sup>.

Pobudzenie kreatywności i innowacyjności pracowników, doskonalenie zarządzania wiedzą i kompetencjami to zagadnienia, na których coraz częściej koncentrują się przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Znaczenie kapitału ludzkiego dla przedsiębiorstwa wydaje się coraz większe.

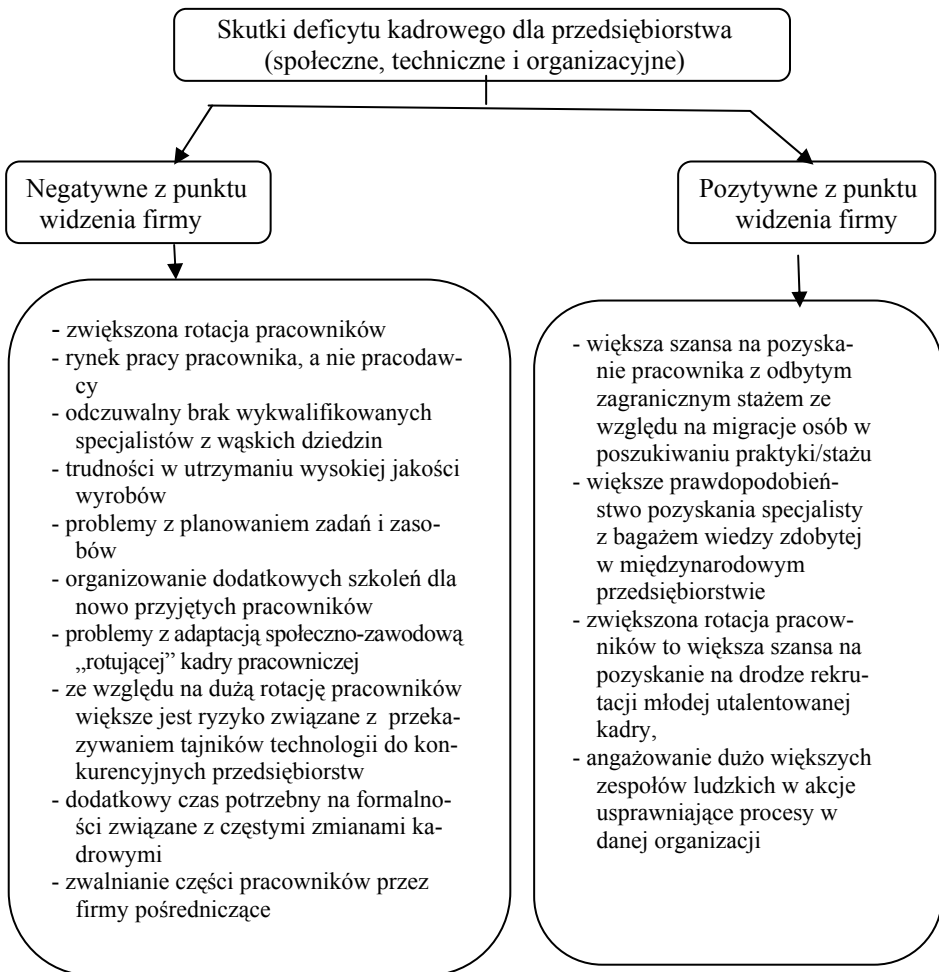
---

<sup>5</sup> S. Wilmańska-Sosnowska, *Innowacyjność jako podstawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2009, s. 118.

<sup>6</sup> Innym ważnym elementem przyszłego sukcesu firm i społeczności jest ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania prawami własności intelektualnej, które zagwarantują ochronę istniejącej wiedzy. Z tego też względu tworzenie i ochrona wiedzy są istotnymi czynnikami rozwoju zasobów ludzkich pośrednio wpływających na konkurencyjność państwa. Szerzej: A. Bielig, *Wiedza jako podstawa rozwoju zasobów ludzkich*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 241.

<sup>7</sup> L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo L&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 110.

**Rysunek 1. Konsekwencje deficytu kadrowego w przedsiębiorstwie**



Źródło: P. Mały, *Usprawnienie polityki kadrowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście zapewnienia wysokiej jakości wyrobów w czasie kryzysu finansowego oraz deficytu kadrowego*, w: B. Iwankiewicz-Rak, *Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 203.

## Kierowanie ludźmi

Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc sprostać wymaganiom otoczenia i osiągnąć sukces na rynku, musi postawić nie na ilość kapitału ludzkiego, ale na jakość kierowania ludźmi. Pracownicy są najważniejszym kapitałem, a efektywne kierowanie nimi – podstawą sukcesu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa powinny stosować takie metody kierowania, które pozwolą maksymalnie wykorzystać możliwości każdego pracownika.

**Tabela 2. Wyzwania w zarządzaniu ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników**

<b>Grupy pracowników</b>	<b>Podstawowe problemy zarządzania</b>
Wielogeneracyjni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych</li> <li>– wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia (obalanie mitów)</li> <li>– nacisk na współpracę międzypokoleniową (wspólne zadania, projekty)</li> </ul>
Wielokulturowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej</li> <li>– tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość</li> <li>– koordynacja procesów uczenia się i skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu</li> </ul>
Rozproszeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dematerializacja pracy (wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych)</li> <li>– partnerstwo biznesowe (konieczność zrozumienia sieci powiązań pomiędzy interesariuszami)</li> <li>– koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości</li> </ul>
Wirtualni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fizyczne oddalenie od podmiotu zarządzającego</li> <li>– malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej</li> <li>– globalne pozyskiwanie pracowników</li> <li>– nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>
Wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań</li> <li>– duże niezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej</li> </ul>
Defaworyzowani	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprostanie wymogom regulacji prawnych</li> <li>– modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Jamka, Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 262.*

W każdym nowoczesnym zorganizowanym przedsiębiorstwie umiejętność kierowania ludźmi staje się coraz cenniejsza, a osiągnięcie integracji wysiłków wszystkich pracowników na rzecz realizacji celów – kluczową kwestią skutecznego zarządzania<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe cele zarządzania kapitałem ludzkim<sup>9</sup>:

- określanie wpływu ludzi na przedsiębiorstwo i ich udziału w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa,

<sup>8</sup> Por. I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej...*, op. cit., s. 310.

<sup>9</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 34.

- ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych inicjatyw,
- dostarczanie wytycznych dotyczących tworzenia przyszłych strategii personalnych i strategii przedsiębiorstwa,
- dostarczanie danych diagnostycznych i prognostycznych jako podstaw do kształtowania strategii i praktyk, które mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Wśród podstawowych, powszechnie uznawanych zasad zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się między innymi: podkreślenie znaczenia czynnika wiążącego strategię ekonomiczną z polityką personalną firmy, przykładanie dużej wagi do wartości i kultury, wymóg wszechstronnego, jednolitego i spójnego podejścia do zasad zatrudnienia, podkreślenie znaczenia charakterystyki zachowań i postaw pracownika, wymóg dużego zaufania i indywidualnego podejścia do pracownika, usystematyzowanie i decentralizacja przy elastycznym podziale funkcji i dużym znaczeniu pracy zespołowej, wynagradzanie w zależności od wyników pracy, kompetencji i umiejętności<sup>10</sup>.

Jednym z ważniejszych celów gospodarowania zasobami pracy jest ukształtowanie pożądanego kompetencji kadr. Wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr, szkolenia metod motywowania, kształtowanie indywidualnych karier<sup>11</sup>.

Konkurencja między przedsiębiorstwami zaczyna się już w momencie poszukiwania<sup>12</sup>, a następnie zatrudniania właściwych osób, ale żadne przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku pracy, nie może na tym poprzestać. Poza samym tworzeniem bazy w postaci kapitału ludzkiego potrzebne jest umiejętne inwestowanie w ludzi (por. tabela 3), przejawiające się między innymi w odpowiednim motywowaniu do pracy, stałym pogłębianiu wiedzy i poszerzaniu umiejętności oraz podmiotowym traktowaniu pracownika, co niewątpliwie może się przyczynić do wyzwolenia w ludziach kreatywności i stworzyć warunki służące wykorzystaniu w pełni ich możliwości<sup>13</sup>.

Konkurencja między przedsiębiorstwami jest w rzeczywistości rywalizacją o profesjonalizm kadry pracowniczej. Jednak samo posiadanie wykwalifikowanej kadry nie jest wystarczające do utrzymania przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest bowiem w każdym przedsiębiorstwie odpowiednie podejście do kierowania ludźmi. Firma musi podjąć pewne działania w celu motywowania swoich pracowników do efektywnej pracy, utrzymania ich kompetencji na odpowiednim poziomie, czy pozyskiwania nowych, odpowiednich osób. Możliwe jest to wtedy, gdy przyjęta będzie odpowiednia koncepcja zarządzania<sup>14</sup>.

Wyzwaniem zarządzania kapitałem ludzkim wydaje się godzenie dwóch sprzecznych celów: oszczędności w zatrudnianiu i zapewnienie dostatecznej liczby specjalistów<sup>15</sup>.

Corocznie w przedsiębiorstwach ponoszone są wydatki związane ze szkoleniem pracowników. Nakłady na szkolenia obejmują koszty wiążące się z nadążaniem za

---

<sup>10</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit., s. 297.

<sup>11</sup> I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 310.

<sup>12</sup> Przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników nie jest decydujące dla przedsiębiorstwa, chodzi o przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych specjalistów, od których zależy konkurencyjność firmy. Zob. L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 116.

<sup>13</sup> I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 310.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 117.

zmianami technologicznymi i społecznymi, zaangażowaniem kierownictwa w kształtowanie kompetentnego personelu, a także udostępnianiem możliwości doskonalenia umiejętności pracownikom. Jest prawdopodobne, że wydatki na szkolenia będą wzrastać w nadchodzących latach, ponieważ liderzy starają się sprostać nowym wyzwaniom, takim jak<sup>16</sup>:

- hiperkonkurencja,
- przejęcie kontroli przez klientów,
- współpraca: przekraczanie granic organizacyjnych i geograficznych,
- potrzeba utrzymania wysokiego poziomu talentów,
- zmiany w zasobach ludzkich,
- zmiany technologiczne,
- zespoły.

**Tabela 3. Przykłady nakładów kreatywnych dla różnych form inwestycji w kapitał ludzki**

<b>Forma inwestycji w kapitał ludzki organizacji</b>	<b>Przykład nakładu kreatywnego</b>
Inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych	Obmyślanie sposobu komunikowania się z pracownikami w zakresie treści strategii
Inwestycje szkoleniowe	Określenie koncepcji i treści szkoleń
Inwestycje z zakresu zarządzania wiedzą	Wypracowanie systemu zarządzania wiedzą
Inw. we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się	Określenie zmian w kulturze organizacyjnej
Inwestycje w marketing stanowisk pracy	Wybór motywatorów i demotyatorów
Inwestycje retencyjne	Obmyślenie sposobów „ukrycia” kluczowych pracowników przed konkurentami na rynku pracy w nieprzejrzystej strukturze organizacyjnej
Inwestycje przeobrażające kulturę organizacyjną	Ustalenie metod audytu kulturowego
Inwestycje w kontraktowanie pracy	Zdefiniowanie metod zapobiegania obniżaniu się poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia
Inwestycje w łowienie i rozwój talentów	Tworzenie indywidualnych programów rozwoju i wykorzystywania talentów w organizacji
Inwestycje w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów	Motywowanie do własnych potrzeb metod zarządzania
Inwestycje w coaching	Ustalenie zakresu oczekiwanych zmian oraz kryteriów oceny skuteczności ich uzyskania

<sup>16</sup> W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 351–352.



Inwestycje w rozwój przedsiębiorczości	Przełożenie wyników segmentacji załogi na instrumenty motywowania do przedsiębiorczości
Inwestycje we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji	Zdefiniowanie sposobów zbliżenia się do optymalnego dla organizacji stopnia różnorodności
Inwestycje w zaufanie	Obmyślanie sposobów na tzw. odświeżające pamięć interakcje
Inwestycje w dodatkową opiekę medyczną	Kształtowanie zakresu pakietów medycznych
Inwestycje w programy praca – życie	Tworzenie propozycji systemów korzyści i udogodnień dla pracowników
Inwestycje w zarządzanie partycypacyjne	Określenie adekwatnego do uwarunkowań stopnia wpływu pracowników na zarządzanie
Inwestycje w kooperację	Obmyślenie instrumentarium personalnego ułatwiającego balansowanie pomiędzy rywalizacją a współdziałaniem
Inwestycje w opanowanie konfliktów	Znalezienie sposobów maksymalizowania pozytywnych a minimalizowania – negatywnych stron konfliktu
Inwestycje w badanie opinii pracobiorców	Opracowanie oryginalnych pytań ankietowych

Źródło: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego reakcjonizmu, Difin, Warszawa 2011, s. 57–58.*

Nie sposób realizować strategii rozwoju kapitału ludzkiego bez uwzględnienia motywacji finansowych. Wynagrodzenie pracowników odpowiedzialnych za jakość tego kapitału powinny być adekwatne do ich funkcji w realizacji strategii społeczno-gospodarczej<sup>17</sup>. Im bardziej elastyczny system wynagrodzeń i warunki zatrudnienia, tym większe wydają się szanse zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwie. Wynagrodzenie powinno sprzyjać rozmieszczeniu kadr zgodnie z potrzebami gospodarki, stwarzać warunki do pozytywnej rywalizacji podnoszącej jakość pracy.

Chcąc zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed utratą pracowników, należy pomyśleć o zastosowaniu narzędzi motywacyjnych szczególnie kierowanych do personelu najniższego szczebla. Narzędziami motywującymi w tym przypadku może być podniesienie stawki płacowej zatrudnionym pracownikom czy na przykład dodatkowe szkolenia, dodatkowe ubezpieczenia lub ewentualne sfinansowanie dodatkowych zajęć<sup>18</sup>.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo redukuje zatrudnienie, uwaga osób zarządzających kapitałem ludzkim zwrócona powinna być na kwestie związane z metodami rozstania z pracownikiem. Można stwierdzić, że<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 110.

<sup>18</sup> Szerzej w: P. Mały, *Usprawnienie polityki kadrowej...*, op. cit., s. 205.

<sup>19</sup> L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 118.

- przyjąć założenie, że zatrzymanie pracownika ma sens, gdy wnosi on do firmy nowe wartości,
- należy spróbować podzielić pracę na projekty tak, aby w okresach obniżonej koniunktury rezygnować z projektów, a nie ludzi,
- należy wprowadzać procedury skłaniające kierowników do okazywania uznania pracownikom szczególnie cennym,
- sprawić, aby pracownicy byli ambasadorami firmy,
- zwolnienia należy rozważać indywidualnie, a nie kolektywnie.

Ani upływ czasu, ani narodowość nie zmieniają podstawowych oczekiwań wobec pracy poszczególnych grup zawodowych, zmieniają natomiast ich ogólną strukturę będącą konsekwencją przede wszystkim wzrostu przeciętnego poziomu wykształcenia oraz postępujących modyfikacji istniejących zawodów i prac. Oczekiwania wobec pracy współczesnych pracowników wiedzy dotyczą głównie: potrzeby autonomii, możliwości zaangażowania w pracę, zarządzania swoją wiedzą będącą dla nich narzędziem pracy, środkiem produkcji i wyznacznikiem pozycji zawodowej<sup>20</sup>.

### Kapitał ludzki w Polsce

Postępujące procesy globalizacyjne, rewolucja informatyczna, głębokie przemiany demograficzno-społeczne powodują, że polskie przedsiębiorstwa są i będą zmuszone zarządzać również w przyszłości zróżnicowanymi kadrami (m.in. pracownikami etatowymi, pomocniczymi i dostawcami, pracownikami wiedzy i telepracownikami)<sup>21</sup>.

**Tabela 4. Współczesne wyzwania zarządzania ludźmi**

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> <li>– globalizacja</li> <li>– informatyzacja</li> <li>– różnorodność kulturowa</li> <li>– orientacja na klienta</li> <li>– zmiany popytu na rynku pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitał intelektualny</li> <li>– kluczowe kompetencje</li> <li>– ograniczenie hierarchii</li> <li>– organizacje sieciowe</li> <li>– nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracownik wiedzy</li> <li>– mniejsza stabilność zatrudnienia</li> <li>– nowy typ kariery (przedsiębiorczość)</li> <li>– praca w zespole</li> <li>– radzenie sobie ze stresem</li> </ul>

Źródło: B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit., s. 254.

Polska jest krajem europejskim o dość dużej liczbie mieszkańców, dość jednolitym pod względem narodowościowym i wyznaniowym. Mówiąc syntetycznie o stanie i zasobach kapitału ludzkiego w Polsce, należy zwrócić uwagę na to, że<sup>22</sup>:

<sup>20</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit., s. 256.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 261.

<sup>22</sup> T. Dołęgowski, M. Spsychalski, *Rola kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009...*, op. cit., s. 288.

- stosunkowo dobremu poziomowi wykształcenia towarzyszy wyraźny kryzys dotychczasowego modelu edukacji oraz zapaść związana ze stanowczo zbyt niskimi nakładami na badania i rozwój,
- Polskę cechuje w ostatnich latach bardzo niski przyrost naturalny połączony z dość dużą skalą emigracji zarobkowej,
- można mówić o występowaniu kryzysu rodziny oraz potrzebie wypracowania nowoczesnej, odpowiadającej współczesnym potrzebom oraz wymogom wolnej gospodarki polityki rodzinnej i prorodzinnej,
- problemem społecznym jest ubóstwo i wykluczenie społeczne znacznych grup ludności oraz duże dysproporcje pomiędzy ośrodkami centralnymi a peryferyjnymi,
- wyraźnej poprawy wymaga stan zdrowotny społeczeństwa, a co za tym idzie organizacja służby zdrowia i nakłady na ten cel,
- poważnym wyzwaniem, przed którym stoi Polska, jest konieczność podniesienia jakości kapitału społecznego.

Narodowy Plan Rozwoju 2007–2013 kładzie w swoich założeniach duży nacisk na kwestie związane z innowacjami i innowacyjnością w gospodarce oraz podniesieniem jakości kapitału ludzkiego. Wśród jego priorytetów znajdują się<sup>23</sup>:

- zwiększenie dostępu do edukacji,
- wspieranie otwartości systemu edukacji,
- wyższa jakość kształcenia.

Potencjał rozwojowy zasobów kapitału ludzkiego w przypadku Polski pozostaje ograniczony. Wśród barier można wymienić niską aktywność w poszukiwaniu wiedzy wśród populacji dorosłych Polaków. Kolejną barierą ograniczającą rozwój kapitału ludzkiego w Polsce jest stopień aktywności zawodowej Polaków. Przekłada się to na ograniczenie możliwości rozwoju kompetencji nabywanych w ramach pracy zawodowej. Mimo rosnącej wydajności pracy oraz wysokiej średniej liczby godzin przepracowanych na pracownika stanowi to poważną barierę dla wzrostu gospodarczego<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Jednym z głównych wyznaczników sukcesu gospodarczego polskich przedsiębiorstw w obecnym czasie jest rozwój kapitału ludzkiego w firmach. Kapitał ludzki przedsiębiorstwa jest niezwykle istotnym składnikiem aktywów niematerialnych i ma tak samo duże (a można pokusić się o stwierdzenie, że większe) znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jak aktywa rzeczowe.

Każde przedsiębiorstwo w dążeniu do rozwoju wymaga innowacyjnych przedsięwzięć stanowiących wyznacznik konkurencyjności. Można mówić o czterech rodzajach wysiłków innowacyjnych przedsiębiorstwa: produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Innowacje produktowe wiążą się z kreowaniem i wytwarzaniem nowego produktu lub doskonaleniem już wytwarzanych przez zwiększanie zawarty w nich korzyści, procesowe dotyczą sposobu wytwarzania i dystrybucji produktu do finalnego nabywcy. Wymienione rodzaje innowacji wymagają zastosowania nowych rozwiązań organizacyjnych i marketingowych o komplementarnym w stosun-

---

<sup>23</sup> Ibidem, s. 297.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 298.

ku do nich charakterze, ale niezbędnych do poprawy konkurencyjności<sup>25</sup>. Bez aktywnego udziału kapitału ludzkiego w innowacyjnych przedsięwzięciach nie jest możliwy wzrost innowacyjności czy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa, w dążeniu do efektywnego funkcjonowania na rynku, są świadome roli, jaką odgrywa kapitał ludzki. Mają również świadomość, że nie kwestie ilościowe, ale jakościowe mają na nią decydujący wpływ. Pracownicy są najważniejszym kapitałem przedsiębiorstw, a efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest podstawą ich sukcesu. Kapitał ludzki uważany jest za kreatora wiedzy i jest niezbędnym warunkiem sprawnego procesu tworzenia, gromadzenia, przekazywania oraz wykorzystywania wiedzy w gospodarce, co bezpośrednio wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstw na rynku.

## BIBLIOGRAFIA

- Baron A., Armstrong M. 2008.** *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Bielig A. 2009.** *Wiedza jako podstawa rozwoju zasobów ludzkich*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyna J. (red.) 2001.** *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, „Prace Naukowe AE w Katowicach”, Katowice.
- Cascio W., Boudreau J. 2011.** *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czajka Z. 2011.** *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UwB, Białystok.
- Dołęgowski T., Szychalski M. 2009.** *Rola kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jamka B. 2011.** *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Levashova L. 2010.** *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo L&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa.
- Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A. 2011.** *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa.
- Mały P. 2010.** *Usprawnienie polityki kadrowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście zapewnienia wysokiej jakości wyrobów w czasie kryzysu finansowego oraz deficytu kadrowego*, w: B. Iwankiewicz-Rak, *Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mazurkiewicz A. 2010.** *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Przygodzki Z. 2011.** *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opar-*

<sup>25</sup> S. Wilmańska-Sosnowska, *Innowacyjność jako podstawa...*, op. cit., s. 118–119.

*tej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa.

**Wielewska I., Sikorska D. 2009.** *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

**Wilmańska-Sosnowska S. 2009.** *Innowacyjność jako podstawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

## STRESZCZENIE

We współczesnej gospodarce najważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, wzrostu poziomu ich innowacyjności i przewagi konkurencyjnej jest kapitał ludzki. Jest on podstawowym zasobem, jaki przedsiębiorstwa posiadają i jaki powinny gromadzić. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest podstawą ich sukcesu. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zależy od samego posiadania określonego kapitału, ale od umiejętnego nim zarządzania. Pobudzanie kreatywności pracowników, doskonalenie zarządzania wiedzą i kompetencjami to zagadnienia, na których coraz częściej koncentrują się przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, efektywność, kapitał ludzki

## SUMMARY

In contemporary economy human capital is the most significant driver of enterprises' development as well as the most important factor of increase their level of innovation and competitive advantage. Human capital is the core resource that companies have and which they should accumulate. Efficiency of enterprises' operations does not depend on possession of particular type of capital, but is a result of its skilful management. Thus effective human capital management in enterprises is one of key conditions of their market success. Stimulating creativity of employees together with improvement in knowledge and competence management are areas, which companies are increasingly focusing on.

**KEYWORDS:** management, efficiency, human capital