

Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim

Wiesław Harasim

Abstrakt

Każdy produkt, usługa, idea, działanie powstaje dzięki człowiekowi. W przypadku przedsiębiorstw pojawia się termin zasoby ludzkie, dla określenia osób wraz z ich predyspozycjami, zdolnościami, wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami. W takim ujęciu razem z zasobami naturalnymi i zasobami kapitałowymi stanowią część zasobów ekonomicznych. Celem artykułu jest ukazanie istoty i wagi zarządzania zasobami ludzkimi dla rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie, kapitał ludzki, wiedza, infobrokering

Human resource management and human capital - Abstract

Any product, service, idea, action is created by man. In the case of the term appears in human resources, to identify people with their predispositions, skills, knowledge, experience and qualifications. In this approach, together with natural resources and capital resources are part of the economic resources. The purpose of this article is to show

the nature and importance of human resource management for the development of the organization.

Keywords: human resources, management, human capital, knowledge, infobrokering

1. Wstęp

Każdy produkt, usługa, idea, działanie powstaje dzięki człowiekowi. W przypadku przedsiębiorstw pojawia się termin zasoby ludzkie, dla określenia osób wraz z ich predyspozycjami, zdolnościami, wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami. W takim ujęciu razem z zasobami naturalnymi i zasobami kapitałowymi stanowią część zasobów ekonomicznych. Dla określenia ludzi w przedsiębiorstwie używa się różnych określeń, np. pracownicy, zasoby ludzkie, kapitał ludzki, potencjał społeczny organizacji, kadry. Zasadniczy wpływ na relacje pracowników w przedsiębiorstwie ma jakość rynku pracy, na którym funkcjonują ludzie i organizacje. Jest on zdeterminowany podażą i popytem na pracę, który z kolei wpływa na poziom wynagrodzenia.

Najbardziej powszechnym terminem obecnie jest zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiany jako metoda pozyskiwania, utrzymywania i redukcji pracowników potrzebnych organizacji do prowadzenia działalności. W tym obszarze mieści się planowanie, rekrutacja, wybór i wdrażanie pracowników, oceny okresowe, kontrola, płace, działania motywujące, szkolenia, odejścia.

Procesowi zarządzania zasobami ludzkimi przyświeca szereg celów, z których można wymienić:

1) Umożliwienie kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów przez zaangażowanie adekwatnego personelu;

2) Efektywne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zaangażowanych osób;

3) Inicjowanie zaangażowania pracowników w pracę;

4) Kontrolowanie jakości działań;

5) Spajanie i integracja zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacji oraz wpajanie określonej kultury;

6) Opracowywanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia;

7) Stworzenie warunków pracy, pozwalającej na dotrzymanie jakości, rozwój, nowatorstwo, prace zespołową;

8) Podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji” oraz dążenie do jej doskonałości.

Według koncepcji autora rola zarządzania zasobami ludzkimi jest związana z tworzeniem wartości przez firmę – od 50% do 90% wartości pochodzi z zarządzania kapitałem intelektualnym, a nie tradycyjnymi aktywami fizycznymi przedsiębiorstwa. A jedyną stałą aktualnie jest zmienna.¹

Zasobem nazywa się każdy organizacyjny, fizyczny i materialny atrybut, który pozwala na tworzenie i implementację strategii w celu budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby mogą być zarówno materialne, jak i niematerialne oraz znajdować się wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Zasobami czynników wytwórczych są:

- ziemia i jej zasoby,
- praca,
- kapitał,
- przedsiębiorczość.

Praca ludzka nie odnosi się tylko do ekonomii, ale ma nade wszystko wartości osobowe. Sam system ekonomiczny i proces produkcji zyskuje, gdy wartości osobowe są w pełni respektowane. W przeciwnym razie muszą powstawać w całym procesie ekonomicznym nieobliczalne straty – i to nie tylko straty w samym człowieku.²

W obszarze nauk ekonomicznych spotyka się różne podejścia do definiowania pojęcia kapitału. Podkreśla się, że kapitał jest czynnikiem, który zmienia swój skład, strukturę, stopień płynności i źródło pochodzenia. Dzięki niemu powstała wartość dodana.

Do teorii ekonomii pojęcie to wprowadził francuski ekonomista F. Quesnay, który ujmował kapitał jako bogactwo zebrane uprzednio, mające na celu podjęcie dalszej produkcji.³ Kapitał jest zasobem, który stanowi pewną sumę wartości, mającą potencjał i stwarzającą bogactwo. Z tego wynika, że potencjalna własność kapitału polega na zdolności do powiększenia swojej wartości i zdolności do kreowania

¹ Harasim W. (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz.II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.

² Ibidem

³ Janasz W., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 26.

wartości. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim.

Jednym z najważniejszych celów zżl jest ułatwienie organizacji osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego czy operacyjnego z wykorzystaniem zatrudnionych pracowników, którymi dysponuje ona w danym momencie.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi XXI wieku

Współczesna organizacja funkcjonująca w stale zmieniającym się otoczeniu ma za zadanie skutecznie reagować na zachodzące zmiany. Wydaje się, iż poziom kwalifikacji czy umiejętności zasobów społecznych mogą stawić czoło temu problemowi. Jego umiejętne wykorzystanie i dysponowanie nim w organizacji wiedzy może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

M. Adamiec i B. Kożusznik zauważają, iż „ludzie są najlepszą walutą. (...) Często bowiem do najważniejszych atutów firmy, kraju czy miejscowości należy tak banalny argument, jak wykształcenie pracowników, ich zdyscyplinowanie czy – najczęściej – niskie koszty pracy”.⁴ Według H. Króla najistotniejszymi elementami zasobów ludzkich są „zdolności, wiedza, umiejętności, postawy i zdrowie”.⁵ Można zatem zauważyć, iż idea zasobów polega na „traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. (...) Człowieka należy jednak postawić w takim miejscu, w którym jego indywidualne możliwości spotkają się z jedyną w swoim rodzaju okazją do zrobienia czegoś wyjątkowego. Stanowi ona obraz optymistycznej wizji opartej na przeświadczeniu, iż praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się z sukcesem świata”.⁶ Nasuwa się zatem wniosek, że wszystkie czynniki związane z zasobami ludzkimi mogą mieć ogromną i niekiedy decydującą wartość dla osiągnięcia sukcesów w firmie. Dzięki nim organizacja zyskuje na sile. Istotne zatem jest nieustanne gromadzenie i pielęgnowanie zasobów wiedzy w organizacji, będących jej ogromnym bogactwem.

⁴ Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Akade, Kraków 2000., s. 13.

⁵ Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 54.

⁶ Adamiec M., Kożusznik B., op. cit., s. 14.

We współczesnym świecie realizacja funkcji personalnej związana jest z wieloma tendencjami, do których według M. Adamiec i B. Kozusznik⁷ należą:

- *wzrastająca rola organizacji* – pojawienie się w każdej dziedzinie życia, obszarze geograficznym i sferze działalności ludzkiej działań zorganizowanych, przebiegających w obrębie określonej organizacji, poddanych specyficznym, zanurzonym w specyficznym środowisku prawom, kształtuje, jak niektórzy twierdzą, nowy rodzaj człowieka – człowieka organizacyjnego (...),

- *społeczny wzrost zróżnicowania ról zawodowych* – (...) w związku ze wzrastającą specjalizacją i oparciem już nie tylko gospodarki, ale wręcz życia na wyspecjalizowanych, wysokich technologiach wzrasta rola szczególnych kompetencji; (...) kształtuje się świat specjalistów, twórców, ekspertów, a praca staje się nie przekształceniem energii, lecz głównie przetwarzaniem informacji,

- *zmiana obrazu siebie i tożsamości pracownika* – ludzie o coraz wyższych kwalifikacjach mają coraz wyższą świadomość własnej wartości; mogą oni dość swobodnie wybierać wśród ofert pracy, gdyż nie są motywowani poczuciem zagrożenia biedą, głodem (...),

- *poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych* jest współcześnie znacznie większe niż kiedykolwiek w historii – można tu wspomnieć chociażby o ideologii praw ludzkich, zyskującej status ogólnoludzkiego systemu odniesienia, czy też prawach wywalczonych przez wieloletnie działania syndykatów pracowniczych i ruchów związkowych; w konsekwencji pracownik ma większe przywileje i prawa a relacje pracodawca – pracownik są bardziej zawile, oparte na skomplikowanych kodeksach prawnych (...),

- *wzrost kompetencji pracowników, szczególnie zaś wysoko wykwalifikowanych pracowników – specjalistów*, wymusza opracowywanie nowatorskich sposobów i metod przygotowania i motywowania kompetentnych kadr, a procedury oraz koszty ich zatrudniania i kształcenia stają się najbardziej realnym kapitałem, co oznacza, że ludzie stanowią kapitał firmy, nie są przenośnią (...),

- *większa dynamika karier zawodowych* – ludzie częściej zmieniają nie tylko miejsca pracy, lecz także specjalizacje i zawody; istnieje więcej możliwości kształcenia, a różnorodność ofert edukacyjnych, z których korzystamy, jest ogromna (...).

⁷ Ibidem, s. 14-16.

Warto również zaznaczyć, iż obecny trend zsz w organizacjach ukierunkowany jest „na przekształcanie tych zasobów w kapitał, od którego w znacznej mierze zależy wartość firmy”. W celu realizacji tych założeń niezbędny jest rozwój tego obszaru w kierunku:

- „konstruktywnej i produktywnej współpracy,
- formułowania celów i zadań usprawniających pracę,
- modernizacji systemów informacyjnych i motywacyjnych,
- racjonalnych rozwiązań i konsekwentnych wdrożeń,
- permanentnej edukacji w organizacji inteligentnej – uczącej się”⁸.

P. Płoszajski i B. Mierzejewska zauważają natomiast nowy ład organizacyjny, który ewoluuje w kierunku płaskich struktur i stanowiący trend europejski w zsz. Wśród podstawowych jego elementów można wyróżnić⁹:

- organizacje typu posthierarchicznego z horyzontalną strukturą składającą się z grup zadaniowych,
- organizacje i systemy gospodarcze funkcjonujące według modelu heterarchicznego (a nie hierarchicznego), gdzie brak jest ogniw dominującego,
- upowszechnianie heterarchicznych struktur kosztem dylematów wczorajszej teorii praktyki zarządzania, jak: sztab czy linia, zadania czy ludzie, specjalizacja czy integracja,
- rewolucja mass customizing i „sympatyczność” firmy jako piąty element marketingu mix,
- rozbudowywanie nowego poziomu funkcjonowania organizacji – poziomu wirtualnego.

A. Poczowski natomiast zauważa, iż „ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym”¹⁰.

⁸ Ludwiczynski A., *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, (W:) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. A. Ludwiczynski, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 28.

⁹ Płoszajski P., Mierzejewska B., *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, „E-mentor”, nr 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 17.

¹⁰ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 2003, s. 20.

Jak twierdzi J. Marciniak w zakresie zżl w sytuacji coraz większej integracji ze strukturami Unii Europejskiej nieuchronnie zbliża się kolejny proces transformacji. Niedaleka przyszłość może przynieść zmiany ewolucyjne dotyczące funkcji personalnej, polegające na profesjonalizacji i większego jej skomplikowania w organizacjach.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie organizacji przyszłości ma przed sobą wiele nowych wyzwań związanych ze wzrastającym znaczeniem i wagą zasobów wiedzy. Wiedza bowiem wydaje się być istotna, szczególnie dla wyższego kierownictwa, które odpowiada za podejmowanie ważnych dla organizacji decyzji. Waga podejmowania decyzji związana jest z jej konsekwencjami, mającymi ogromne znaczenie w sensie społecznym.

Warto również podkreślić zmieniające się znaczenie specjalistów z dziedziny zarządzania potencjałem społecznym. Specjaliści biorą udział w tworzeniu strategii organizacji jako partnerzy strategiczni i wpływają na realizację funkcji personalnej jako doradcy kierowników liniowych, stanowiących kreatorów rozwoju zarówno własnego, jak i swoich podwładnych. Od tych ostatnich zależy wykorzystanie potencjału społecznego całej organizacji i tym samym osiągnięcie sukcesu. Potwierdza się zatem zasadność ogromnej roli menedżera XXI wieku – strategia wykonawcy odpowiedzialnego za politykę personalną organizacji. Znaczenie jego funkcji opiera się bowiem według Z. Janowskiej na oczekiwaniach związanych z „umiejętnościami pozwalającymi wyzwolić aktywność i zaangażowanie podwładnych dla wspólnie realizowanych celów”.¹¹ Związane jest to z efektywnym wykorzystaniem potencjału społecznego, przy jednoczesnym jego rozwoju, co w rezultacie umożliwia współdziałanie w procesach podejmowania decyzji. Jego zaangażowanie w utrzymywanie i pozyskiwanie najlepszych pracowników o wysoce specjalistycznych kwalifikacjach wydaje się być drogą do osiągnięcia sukcesu.

Reguły wyścigu konkurencyjnego ciągle są tworzone na nowo, a główny nacisk kładzie się na wzrost roli gospodarki opartej na wiedzy.¹² Powodzenie w tych organizacjach nie może być przewidziane lub wyjaśnione tylko za pomocą podejścia ekonomicznego lub motywacyjnego.

¹¹ Ibidem, s. 196.

¹² R. Tissen, D. Andriesen, F.L. Deprez, *Value – based Management. Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*, Addison – Wesley – Longman, London 1998; P.H. Werhane., *Moral Imagination and Management Decision – Making*, Oxford University Press, New York 1999.

P.F. Drucker¹³ wymienia sześć czynników, które determinują produktywność pracownika wiedzy:

1) Odpowiedź na następujące pytanie: Jakie jest zadanie do wykonania? Pracownik wiedzy jest w stanie dać odpowiedź, choć ona nie programuje jego działania.

2) Autonomia ludzi z ich odpowiedzialnością jest elementem powodującym powodzenie całości. Pracownicy wiedzy odpowiadają w kategoriach czasu i kosztu.

3) Ciągła innowacja jest stałą częścią działalności ludzi w organizacji.

4) Nieustanne uczenie się oraz uczenie innych jest częścią działalności pracowników wiedzy, którzy przygotowują się do wyzwań przyszłości.

5) Miary ilościowe nie mają priorytetu bez jakościowych. W wielu przypadkach trudno jest zdefiniować jakość danej czynności czy zadania wykonanego przez pracownika.

6) Ludzie są traktowani jako potencjał a nie jako koszty.

A. Król¹⁴ podejmuje próbę opracowania współczesnego pracownika wiedzy. Można by zadać sobie wiele pytań dotyczących jakimi cechami osobowościowymi powinien cechować się broker informacji (dyspozytor wiedzy).

Nie każdy pracownik musi stać się z zawodu brokerem informacji. Wystarczy, że będzie posiadał umiejętności infobrokerskie. A. Król¹⁵ dzieli umiejętności infobrokeringu na trzy poziomy zaawansowania: podstawowy, średnio zaawansowany i zaawansowany.

Do poziomu podstawowego infobrokeringu zalicza:

- znajomość serwisów informacyjnych dostarczających wiarygodne i aktualne wiadomości,
- umiejętność sporządzania przeglądu wiadomości z takich źródeł, jak internet czy prasa,
- umiejętność przygotowania raportu,
- umiejętność formułowania scenariusza poszukiwań informacji – jak i gdzie szukać?

¹³ P.F. Drucker, *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999, s. 142 – 159.

¹⁴ Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.

¹⁵ Ibidem., s. 46 – 48.

- umiejętność swobodnego poruszania się po zasobach informacyjnych internetu.

Do umiejętności infobrokeringu na poziomie średnio zaawansowanym zalicza się:

- bardzo dobrą znajomość źródeł informacji z danej branży,
- umiejętności redagowania streszczeń i notatek podsumowujących wyniki wyszukiwania,
- umiejętności przygotowania prezentacji wyników wraz z ich interpretacją.

Do zaawansowanych umiejętności infobrokeringu zalicza się:

- wszystkie wcześniej wymienione umiejętności,
- umiejętności dotarcia do źródeł potwierdzających wiarygodność informacji wyszukanych,
- swobodę korzystania z internetu oraz narzędzi, które wspomagają wyszukiwanie informacji,
- umiejętności przygotowania elastycznych, wzbogaconych grafiką raportów z wyników poszukiwań.

Pracownicy wiedzy powinni posiadać następującą wiedzę: ogólną, dotyczącą księgowości przedsiębiorstwa, informatyczną, ekonomiczną, dotyczącą komunikacji społecznej, prawną, fachową zgodną ze swoją specjalizacją, biegłą znajomość języka angielskiego, znajomość innych języków obcych w stopniu komunikatywnym. Natomiast umiejętnościami, jakimi powinni się cechować ci pracownicy to: obsługa komputera wraz z narzędziami wspomagającymi wyszukiwanie informacji, biegła znajomość technik związanych z internetem, opracowywanie własnych metod i strategii wyszukiwania informacji, umiejętności pracy w warsztacie bibliotekarskim, umiejętności analityczne, umiejętności prezentacji pozyskanej wiedzy, wykorzystywanie najnowszych techniki i narzędzi związanych z napływem informacji, sporządzanie przeglądu wiadomości, opracowywanie zestawień i analiz, redagowanie streszczeń i notatek, opracowywanie biznesplanów, zakładanie i prowadzenie stron www, umiejętność pracy zespołowej. Pracownika wiedzy powinny wyróżniać następujące cechy osobowościowe: kultura osobista, pewność siebie, aktywność, otwartość na kontakty, otwartość na nowe tendencje rozwojowe, otwartość na doskonalenie się, odpowiedzialność, cierpliwość i wytrwałość, dynamizm, systematyczność, skuteczność, samoorganizacja, mobilność, elastyczność, odporność na stres i silna motywacja.

Strategia personalna przedsiębiorstwa to własna filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, określająca długofalową wizję pożądanego stanu oraz związanego z nim systemu działań taktycznych, który powinien zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, gwarantujące realizację celów istotnych dla firmy w danym okresie. W zależności od strategii rynkowej przyjmuje się inną filozofię zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku przedsiębiorstw konkurujących na rynku kosztowo, preferuje się model sita. Firmy, które zamierzają wyróżnić się ofertą poprzez markę, będą poszukiwać rozwiązań personalnych wykorzystując model kapitału ludzkiego.

Kultura zarządzania oparta na filozofii niekończącej się na konkurencji i rywalizacji wytworzyła tak zwany model sita. Jest to technokratyczna koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, która wychodzi z założenia, że nie można zmienić osobowości, przyzwyczajzeń i upodobań dorosłego człowieka, ponieważ jest on w pełni ukształtowany. W związku z tym należy poszukiwać wysoko wykwalifikowanych, doświadczonych kandydatów, którzy zdążyli już osiągnąć sukcesy na polu zawodowym na zewnętrznym rynku pracy. Przydatność jest mierzona posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi dyplomami, zaświadczeniami. Selekcja kadr dokonywana tymi metodami często dyskwalifikuje bardzo dobrych pracowników, którzy nie mogą się wykazać odpowiednimi dokumentami, potwierdzającymi kwalifikacje.

Przedsiębiorstwa stosujące metodę sita ograniczają szkolenia do niezbędnego minimum, uznając, że zatrudniają wykwalifikowanych pracowników, którzy nie potrzebują dodatkowej edukacji. W przypadku trudności w wykonywaniu zadań, firma zwalnia osobę, która nie spełnia oczekiwań, zatrudniając na jej miejsce nowego pracownika. Rola zwierzchników ogranicza się do wyznaczania zadań i kontrolowania. Narzędziem motywującym pracowników są pieniądze. W założeniu zaletą tej metody jest profesjonalizm kadry oraz ograniczenie wydatków związanych ze szkoleniami. Są też jednak i wady, wśród których należy wskazać wysoki koszt pozyskania pracowników, nieustanną fluktuację kadr, brak identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz toksyczność związaną z nadmierną rywalizacją pomiędzy pracownikami. Dla części załogi praca w takim modelu oznacza ciągłą niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa i stres. Model ten jest efektywny w sytuacji, kiedy chętnych do pracy jest zdecydowanie więcej niż stanowisk pracy.

W przypadku realizowania polityki personalnej opartej na modelu sita wskazane jest korzystanie z kompleksowych badań rynku pracy w regionie działania przedsiębiorstwa i branży. Osoby odpowiedzialne za kadry powinny określić minimalne wymagania, co do pracowników i skonstruować narzędzia pozwalające na ocenę kandydata/pracownika zgodnie z przyjętymi kryteriami. Jeśli model sita jest wdrażany w istniejącym przedsiębiorstwie, konieczne jest dokonanie weryfikującej oceny już zatrudnionych pracowników z uwzględnieniem wyników pracy. Analiza rezultatów pracy powinna być prowadzona ciągle i systematycznie. Wyniki tych pomiarów pomagają w podejmowaniu decyzji o awansie najlepszych pracowników, co jest też związane ze znaczącą podwyżką. Pracownicy osiągający najslabsze wyniki są zwalniani, a na ich miejsce przyjmuje się nowych.

Model kapitału ludzkiego jest koncepcją przeciwstawną do modelu sita. Według tego podejścia człowiek uczy się i zmienia przez całe życie. Może być lojalny i potrafi się związać emocjonalnie ze swoim miejscem pracy. Strategię buduje się w oparciu o takie zasady, jak lojalność, zaangażowanie i współpraca. Przyjmuje się do pracy osoby, które mają harmonijną osobowość, są skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długotrwałym ich zatrudnianiu. Przedsiębiorstwa, w których stosuje się ten model wolą zatrudniać młodych, niedoświadczonych pracowników, ponieważ uważają, że można ich wykształcić i ukierunkować, zgodnie z potrzebami. Z założenia przyjmuje się permanentne inwestowanie w rozwój załogi. Kariery zawodowe są planowane. W tym ujęciu pracownicy traktowani są jak najcenniejszy kapitał organizacji.

Przedsiębiorstwa wykorzystujące w praktyce model kapitału ludzkiego starają się rekrutować pracowników wewnętrznymi metodami rekrutacji. Motywowanie do pracy ma charakter nie tylko finansowy. Ceduje się na pracowników odpowiedzialność za własne decyzje. Stwarza się warunki do samorealizacji. Zwierzchnicy, poza wyznaczeniem zadań, dbają o rozwój podwładnych oraz tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy. Zwalnianie pracownika jest ostatecznością. Z reguły osoby, który nie są efektywne szkoli się lub przenosi na inne stanowiska pracy, na których lepiej będzie można wykorzystać ich potencjał. Model ten sprawdza się lepiej w sytuacji, kiedy pojawia się deficyt zainteresowanych pracą, choć może również sprawnie funkcjonować na rynku pracodawcy.

Tabela 1. Główne założenia, cechy modelu sita i kapitału ludzkiego.

	MODEL SITA	MODEL KAPITAŁU LUDZKIEGO
ZALOŻENIA	<ul style="list-style-type: none"> § człowiek jest jednostka tak ukształtowaną, że nie da się jej już zmienić, § zatrudnia się ludzi o cechach najbardziej pożądanych w danym momencie, § w organizacji dominują rywalizacja i konkurencja (motywacyjna rola konkurencji) - ludzie zmuszeni do rywalizacji dają z siebie wszystko. 	<ul style="list-style-type: none"> § człowiek może stale się rozwijać, § przyjmuje się pracowników o silnej osobowości, pragnących się rozwijać, § kultura organizacyjna oparta o lojalność i współpracę, § rozwój, a nie konkurencja jest podstawowym bodźcem.
CECHY	<ul style="list-style-type: none"> § w rekrutacji liczą się wysokie kwalifikacje pracowników, § kształcenie ma mniejsze znaczenie, § zwalnia się słabszych pracowników i zastępuje lepszymi, § awans głównie w oparciu o kryterium zadaniowe, pracownicy przechodzą przez kolejne sita, § nacisk na zdolności przywódcze, § motywacja – ekonomiczna. 	<ul style="list-style-type: none"> § w rekrutacji kładzie się nacisk na potencjał jednostki, § duże znaczenie ma szkolenie i rozwój, § zwalnia się tylko w koniecznych przypadkach – awans poziomy, § dbałość o rozwój ludzi i dobry klimat, § motywacja – zróżnicowana.
WADY I ZALETY	<ul style="list-style-type: none"> § przedmiotowe traktowanie jednostek, § brak lojalności, § wysoka fluktuacja, § zagrożone bezpieczeństwo, § brak kooperacji, § wysoka efektywność, § niskie koszty szkolenia, § jasne kryteria selekcji. 	<ul style="list-style-type: none"> § wysokie koszty związane ze szkoleniami, § mało przejrzyste kryteria selekcji i rekrutacji, § mała fluktuacja, § duże zaangażowanie, § inwestowanie w rozwój, § silna kultura organizacyjna, § możliwości awansu <u>poziomego</u>.

Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

W przypadku realizowania polityki personalnej opartej na modelu kapitału ludzkiego wskazane jest dokonanie kompleksowej analizy pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. W tym zadaniu należy uwzględnić ich potrzeby, stopień zadowolenia z pracy, chęć i możliwości rozwoju, zaangażowanie w losy organizacji. Analiza powinna posłużyć postawieniu diagnozy dotyczącej sformułowania planu rozwoju personelu, aby pracownicy w maksymalnym stopniu byli zdolni do realizacji strategii firmy. Planowanie zatrudnienia powinno zapobiegać nagłym i masowym działaniom, takim jak zwolnienia czy nabór.

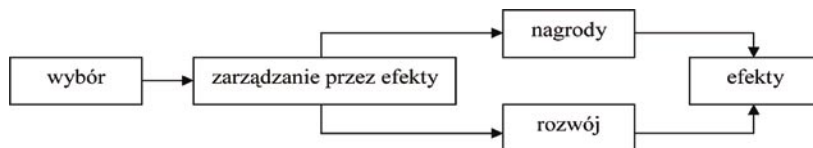
W procesie ewolucji warto bliżej przyjrzeć się następującym podejściom do zzl. Wśród wielu koncepcji zzl można wyróżnić:

I. *Model dopasowania*

Przedstawiciele szkoły Michigan, m.in. Fombrun, Tichy, Devanna uważali, iż „systemami zasobów ludzkich oraz strukturą organizacji trzeba zarządzać w sposób zgodny ze strategią organizacji (...) oraz, że istnieje pewna sekwencja ogólnych procesów lub funkcji obecnych w każdej organizacji, którą nazwali cyklem zasobów ludzkich”.¹⁶ Elementami cyklu są:

- *wybór* – dopasowanie dostępnych zasobów ludzkich do stanowisk pracy,
- *ocena* – zarządzanie przez efekty,
- *nagrody* – system wynagrodzeń jest jednym z najrzadziej wykorzystywanych i najczęściej niewłaściwie używanych narzędzi polepszania wyników organizacji, jakie ma do dyspozycji kadra kierownicza, (...)
- *rozwój* – rozwijanie dobrych pracowników¹⁷ (patrz rys. 1).

Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich – model dopasowania.



Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 46.

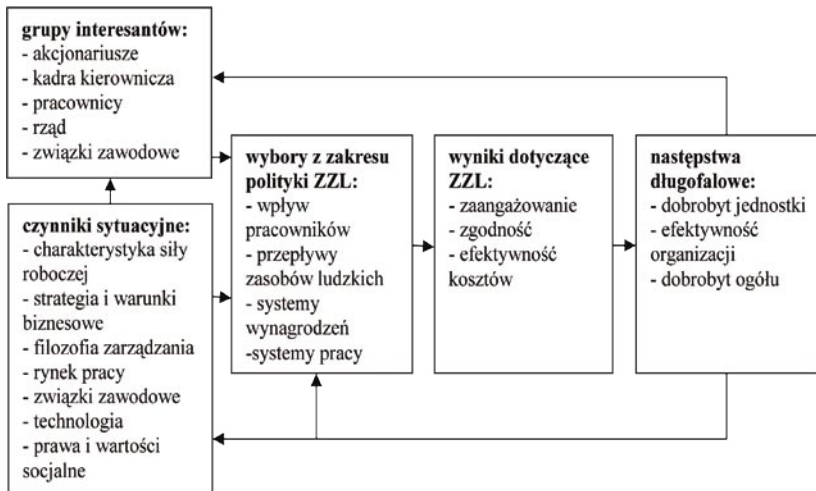
¹⁶ Armstrong M., op. cit., s. 46; Fombrun C.J., Tichy N.M., Devana M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.

¹⁷ Ibidem

II. Model harwardzki (patrz rys. 2):

Drugim ciekawym podejściem jest model harwardzki, które pokazuje, jaki wpływ mają interesariusze organizacji (stakeholders) na politykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Rys. 2. Model Harwardzki.



Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

Model ten oparty jest na założeniu, iż „problemy dawnego zarządzania personelem można rozwiązać jedynie wówczas, gdy dyrekcja zdecyduje, w jaki sposób chce zaangażować pracowników w sprawy przedsiębiorstwa i jak chce stymulować ich rozwój, a także określi, dzięki jakim założeniom i działaniom z zakresu zzl można osiągnąć te cele. (...) należy zastosować długofalową perspektywę w zarządzaniu ludźmi i uznać ich za potencjalne aktywa organizacji”¹⁸ Twórcy modelu jako pierwsi stwierdzili, iż zzl należy do obowiązków menedżerów liniowych.

Opisana powyżej koncepcja zzl została rozwinięta przez D. Guesta, który rozszerzył zagadnienia modelu harwardzkiego, proponując następujące cele zzl, mianowicie:¹⁹

¹⁸ Armstrong M., op. cit., s. 47; Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.

¹⁹ Armstrong M., op. cit., s. 48-49; Guest D.E., *Human resource management and industrial relations*, „Journal of Management Studies” 1987, No. 14 (5), s. 503 – 521.

- integrację strategiczną – umiejętność zintegrowania w ramach danej organizacji zagadnień związanych z zzl z planami strategicznymi organizacji, zapewnienia, że poszczególne aspekty zzl przystają do siebie, oraz zadbania o to, by decyzje menedżerów operacyjnych były podejmowane z uwzględnieniem perspektywy zzl,

- silne zaangażowanie – zaangażowanie przejawiające się zachowaniami ułatwiającymi osiągnięcie wyznaczonych celów oraz zaangażowanie polegające na silnej identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem,

- dobrą jakość – odnosi się do wszystkich aspektów zachowań menedżerskich mających bezpośredni wpływ na jakość oferowanych towarów i usług, łącznie z zarządzaniem pracownikami oraz inwestowaniem w wysoko wykwalifikowanych pracowników,

- elastyczność – elastyczność funkcjonalna oraz struktura organizacyjna stwarzająca możliwości adaptacji oraz zarządzania innowacjami.

K. Legge natomiast zauważyła, iż „polityka zasobów ludzkich powinna być zintegrowana ze strategicznym planowaniem biznesowym i stosowana w celu wzmocnienia właściwej (lub zmiany niewłaściwej) kultury organizacyjnej. (...) Zasoby ludzkie stanowią wartość i są źródłem przewagi konkurencyjnej. (...) Najefektywniej można je wykorzystać dzięki spójnym złożeniom polityki, kładącym nacisk na zaangażowanie, założeniom, które w konsekwencji rozwijają u pracowników chęć elastycznego działania w interesie doskonałości przystosowującej się organizacji”²⁰

Dla C. Hendry’ego i A. Pettigrew’a podstawą interpretowania ZZZ jest „lepszy opis struktur i tworzenia strategii w złożonych organizacjach, a także ram umożliwiających ich zrozumienie. (...) zzl jako mechanizm wyrażało misję osiągnięcia zwrotu w biznesie, (...) tak więc było w gruncie rzeczy od samego początku bardzo normatywne – stawiało diagnozę i proponowało rozwiązania”²¹ J. Purcell twierdzi, iż „przyjęcie zzl jest jednocześnie następstwem i przyczyną skupienia uprawnień w rękach kadry kierowniczej, a powszechnie stosowany język zzl jest kombinacją związanych z nim intuicyjnych przekonań menedżerów oraz, co istotniejsze, odpowiedzią na niepokój na rynkach produktu i rynkach

²⁰ Armstrong M., op. cit., s. 49, Legge K., *Human resource management: a critical analysis*, (W:) *New Perspectives In Human Resource Management*, pod red. J. Story, Routledge, London 1989.

finansowych”.²² Według J. Storey’a istnieją cztery aspekty, tworzące ważną wersję zsl:²³

- szczególna konstelacja przekonań i założeń,
- powiązanie działań strategicznych firmy z decyzjami dotyczącymi zarządzania ludźmi,
- zaangażowanie menedżerów liniowych na szczeblu centralnym,
- opieranie się przy kształtowaniu stosunku zatrudnienia na zestawie dźwigni – innych niż te stosowane w systemach proceduralnych i zbiorowych systemach regulacyjnych, charakterystycznych dla klasycznych relacji w przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwie prowadzącym swoją aktywność na światowym rynku szczególnie pożądane są kompetencje charakterystyczne dla liderów o najwyższych kwalifikacjach w zakresie profesji i w odniesieniu do zdolności menedżerskich. Jeśli przyjąć za punkt oceny wymagań kategorie mierzone kryteriami, które zaproponował K. Sveiby, pracowników dzieli się na cztery kategorie:²⁴

- pracowników wspomagania (funkcji pomocniczych);
- profesjonalistów i ekspertów (specjaliści najlepsi wśród profesjonalistów);
- menedżerów o najwyższych kwalifikacjach z zakresu zarządzania;
- liderów o najwyższych kwalifikacjach – zarówno zawodowych, jak i z uwagi na posiadane kompetencje.

Wydaje się, że takie ujmowanie potrzeb jest wynikiem właściwego rozumienia filozofii łańcucha wartości i orientowania się przedsiębiorstw na klienta, pracę zespołową i projektową oraz ograniczanie liczby średnich szczebli zarządzania (czyli spłaszczania struktur organizacyjnych), które doprowadziły do przeceniania roli menedżera i jego zdolności do zarządzania wszystkim oraz deprecjacji autorytetu kompetencji profesjonalnych.

²¹ Armstrong M., op. cit., s. 50; Hendry C., Pettigrew A., *Human resource management: an agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management” 1990, No. 1 (3), s. 17 – 43.

²² Armstrong M., op. cit., s. 49; Purcell J., *A strategy for management control in industrial relations*, (W:) *The Control of Work*, pod red. J. Purcell, R. Smith, Macmillan, London 1979.

²³ Armstrong M., op. cit., s. 49, Story J., *From personal management to human resource management*, (W:) *New Perspectives on Human Resource Management*, pod red. J. Story, Routledge, London 1989.

²⁴ Małara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 154.

Założenie, że menedżerem na miarę potrzeb przedsiębiorstwa globalnego powinien być lider posiadający zarówno kompetencje zawodowe, jak i menedżerskie, różni się od tradycyjnej definicji lidera.

Współczesne organizacje są polem eksperymentowania dla przeróżnych teorii, metod i narzędzi zarządzania. Nie zawsze teoria odzwierciedla się i ma zastosowanie w praktyce. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: Co ma na celu wprowadzenie systemu zarządzania kompetencjami dla organizacji?

1) Określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach. Opracowywane standardy pracy na stanowiskach wiążą się ze standardami kwalifikacji zawodowych i z organizacją oraz podziałem pracy w konkretnej organizacji. Powszechne są sytuacje, w których system standardów kwalifikacji zawodowych funkcjonuje w skali wykraczającej poza poszczególne organizacje. System kompetencji zawodowych w pewnym stopniu biurokratyzuje zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Ważną zaletą jest uzyskanie stałego i pożądanego poziomu „jakości zasobów ludzkich” w całej organizacji. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw działających na konkurencyjnym rynku, przy płytkim rynku specjalistów oraz takim, w którym jakość pracy jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

2) Badanie realnych kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej, umożliwiające dobór ludzi na stanowiska w ramach organizacji oraz ukierunkowujące rozwój zawodowy i przygotowanie ścieżki awansów. Określenie drogi rozwoju pracowników jest bardzo cenne zwłaszcza w trakcie zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą w prosty sposób określić swój rozwój w zmieniającej się organizacji. System kompetencji jest łagodniejszą i skuteczną formą ukierunkowywania oraz skłaniania ludzi do rozwoju.

3) Przygotowanie pracowników w organizacji do bieżących i przyszłych zadań. Odpowiednie przygotowanie ludzi do sprawnego realizacji zadań bieżących, jak i w przyszłości uzależnione jest od spełnienia następujących warunków: sprawne planowanie zatrudnienia, umiejętna rekrutacja i właściwa selekcja kadr, zwiększenie elastyczności zatrudnienia, organizacja sprawnego procesu komunikacji, skuteczne przywództwo, środki finansowe oraz dyscyplina organizacyjna. Znacznie łatwiej zaplanować przyszłe kompetencje niż konkretne zadania, które w dynamicznie rozwijającej się technologii są trudno przewidywalne.

4) Zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego – zazwyczaj odbywa się poprzez dobrą politykę personalną oraz umiejętne inwestycje w kapitał ludzki, przejawiające się poprzez wynagrodzenie, szkolenia, programy integracyjne, promowanie określonej kultury organizacji, która sprzyja rozwojowi kadr. Kapitał ludzki jest ważnym ogniwem rozwoju organizacji. To ludzie kreują i tworzą nowe technologie, zachowania, normy, zasady i wartości. Kapitał ludzki to najcenniejszy kapitał ze wszystkich kapitałów organizacji. Kapitał ludzki jest jednym z najcenniejszych zasobów organizacji, który jest jednym ze składników kapitału intelektualnego wraz z kapitałem społecznym i organizacyjnym. Zasoby intelektualne można transformować w wartość organizacji za pomocą kapitału społecznego. Kapitał ludzki jest bardzo cennym i niezastąpionym elementem tej transformacji. To ludzie są motorem działania każdej organizacji biznesowej, publicznej czy non-profit.

5) Zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego lub przekwalifikowanie się. Pracownik może wykorzystywać system kompetencji zawodowych do prowadzenia własnego „marketingu”, planowania rozwoju zawodowego. Z tych powodów system kompetencji jest silnym narzędziem marketingu personalnego, ponieważ znacznie podnosi atrakcyjność pracy w organizacji posiadającej system kompetencji zawodowych oraz przyciąga najlepszych specjalistów do niej.

6) Maksymalne wykorzystanie silnych stron menedżerów i pracowników przy marginalizacji wpływu ich słabych stron na organizację. Istotną rolę odgrywa tu rozpoznanie i wykorzystanie silnych stron pracowników oraz bazowanie na uzdolnieniach, zaletach i zainteresowaniach. System kompetencyjny jest także jasnym określeniem pożądanego ścieżki rozwoju i wymagań organizacji wobec pracowników – co ukierunkowuje wysiłek wszystkich pracowników w pożądanym przez firmę kierunku.

7) Optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty tych nakładów. Ze względu na wymogi współczesnego rynku warto jest realizować w przedsiębiorstwie koncepcje uczącej się organizacji. Przy tym pod uwagę trzeba brać nie tyle ponoszone koszty, co relację nakładów do efektów. System kompetencji dodatkowo ułatwia określenie sensowności inwestycji w daną politykę personalną.

3. Rola działów zarządzania zasobami ludzkimi

Rola działów zsz nie jest już dzisiaj raczej dyskutowana. Wraz z rozwojem, większą rolę, jaką odgrywają w zarządzaniu zasobami ludzkimi dział HR stał się integralną częścią organizacji. Znacznie częściej strategia personalna jest w wielu firmach integralną częścią strategii organizacji. Systemy HR coraz częściej stają się elementem funkcjonowania organizacji. Model kompetencji staje się w wielu firmach modelem z powodzeniem wspierającym procesy rekrutacji i rozwoju pracowników. System ocen staje się okazją do szczerzej wymiany informacji między pracownikami i przełożonymi. Systemy wynagradzania i motywowania natomiast stają się narzędziami wspierającymi proces zarządzania. Dzieje się tak w organizacjach, które funkcję hr-ową stawiają wysoko w strategii swojego funkcjonowania i poprzez jej narzędzia realizują nadrzędne cele strategiczne. Już stworzony w latach 80. w Stanach Zjednoczonych model Fombruna zakłada, że systemy i organizacja HR powinny być spójne ze strategią firmy i powinny wychodzić ze swoimi działaniami dużo dalej niż tylko administrowanie spraw pracowniczych. Dział HR może być bowiem znakomitym administratorem systemu ocen, może dostarczać nowoczesnych narzędzi, ale tak długo, jak system ten nie stanie się narzędziem połączonym z innymi procesami, nie stanie się elementem zarządzania ludźmi stosowanym z powodzeniem i rozważą przez menedżerów i nie będzie w organizacji przynosił korzyści, funkcja hr-owa będzie traktowana jako dostawca rozwiązań nie mających jasnego połączenia z biznesem i przełożenia na działania firmy. Sytuacja, w jakiej znalazły się firmy w obliczu zmian funkcjonowania współczesnego rynku (globalizacja, burzliwe otoczenie, zmiana jako stały element) jednoznacznie pokazują, że działania związane z pracownikami są niezbędne i im lepiej firma potrafi zrealizować działania funkcji HR, tym łatwiej jej osiągać zakładane cele. Zgodnie z harwardzkim modelem zsz istotne jest długofalowe podejście do funkcji personalnej i roli, jaką może odegrać w kształtowaniu funkcjonowania organizacji. Szersze ujęcie funkcji – traktowanie jej jako inwestycję w organizację, przekazanie jej, obok specjalistów HR, także kierownikom liniowym – to kierunki funkcjonowania organizacji. Kolejnym argumentem przemawiającym za znaczącą rolą funkcji personalnej w firmie jest fakt, iż jako kluczowa funkcja przyczynia się do kształtowania kapitału ludzkiego firmy.

Kapitał ludzki (umiejętności pracowników, ich wiedza, motywacja, doświadczenia, system wartości, a także kultura organizacyjna) obok kapitału relacyjnego (marka, klienci) i strukturalnego (informatyzacja, procesy organizacyjne, systemy zarządcze) tworzy zasoby niematerialne firmy. Razem z zasobami materialnymi tworzy natomiast jej aktywa. W szacowaniu wartości firmy coraz częściej to zasoby niematerialne odgrywają kluczową rolę. Od lat 80. wartość ta zaczęła się różnić od wartości księgowej. W roku 1982 majątek niematerialny stanowił 38% średniej rynkowej wartości firm. W 2002 wartość ta sięgała już 85%. Właśnie wpływ wiedzy i doświadczeń zgromadzonych w pracownikach i obecność procesów wspierających utrzymanie pracowników w firmie wpływają na taki stan. W przypadku firm opartych o wiedzę współczynnik ten jest zdecydowanie największy. Można też zauważyć, że w firmach, których wartość dotyczy głównie wiedzy, procesy hr-owe realizowane są na najwyższym poziomie. To właśnie te firmy wprowadzają na rynek nowe rozwiązania, stające się wzorcami do naśladowania, najlepszymi praktykami rynkowymi powielanymi w innego typu organizacjach. Firmy te w większości jako pionierzy wprowadzają złożone metody rekrutacji, interesujące programy rozwojowe, atrakcyjne systemy wynagrodzeń skierowane do najwybitniejszych pracowników, czy systemy motywacyjne oparte o indywidualne potrzeby. Funkcja personalna w takich firmach spełnia znaczącą rolę i jej zadaniem nie jest już tylko efektywna obsługa pracowników (rekrutacja, administracja HR, doradztwo, informacje w zakresie prawa pracy, zwolnienia) i wsparcie kierowników liniowych (doradztwo, narzędzia HR, współudział w realizacji celów biznesowych), ale także właścicieli, udziałowców, główne kierownictwo (koszty pracy, zarządzanie ryzykiem) i rynek pracy (budowanie wizerunku pracodawcy, pozyskiwanie talentów, porównania z praktykami innych firm). To, co najistotniejsze w funkcji hr-owej to jej gotowość do odgrywania istotnej roli na każdym poziomie organizacji w następujących zakresach:

- Strategia personalna;
- Procesy HR;
- Struktury HR;
- Narzędzia HR;
- Systemy HR;
- Kompetencje pracowników działu HR;
- Kompetencje HR-owe kierowników.

Pojawia się więc pytanie, na ile organizacje funkcjonujące na rynku polskim są gotowe do pełnienia roli, jakiej się od nich oczekuje. Działy HR długo traktowane były w organizacjach jako jedynie działy wspierające. Ich rola strategiczna realizowana była w niewielkiej ilości firm i wynikała najczęściej z otwartości zarządu i wysokich standardów oferowanych organizacji. Dzisiaj na polskim rynku znacząca część działów HR określa swoją rolę jako: strategiczny partner, doradca. Historycznie nadszedł obecnie czas, kiedy działy HR w największym stopniu mogą przyczynić się do podnoszenia wartości organizacji – po okresie kluczowego znaczenia funkcji finansowo-księgowych, marketingowych czy logistycznych.

Działalność HR obejmuje swoim zasięgiem już nie tylko obszar administracyjny, czy funkcyjny, ale także strategiczny. W zakresie działań strategicznych do funkcji HR należą:

- Analiza otoczenia i wnętrza organizacji;
- Formułowanie celów: organizacyjnych, funkcjonalnych, społecznych, osobistych pracowników;
- Wdrażanie: rekrutacja, selekcja, ocena i rozwój, nagradzanie, motywowanie, relacje pracownicze;
- Ocena efektywności, analiza efektów, wprowadzanie zmian.
- Obszary wyznaczają także coraz szersze funkcje, jakie HR powinien podejmować w organizacji. Według modelu Dave'a Ulricha są to następujące funkcje wraz z dedykowanymi do każdej z nich zadaniami:

- Partner strategiczny (koncentracja na strategicznych zasobach ludzkich, koordynacja strategii HR z biznesową, diagnoza organizacyjna, nadzór nad realizacją strategii);
- Animator zmian (kierowanie transformacją firmy, zapewnienie potencjału organizacyjnego warunkującego zmiany);
- Rzecznik pracowników (słuchanie pracowników i reagowanie na ich opinie, stwarzanie pracownikom możliwości, zarządzanie wkładem pracy, osoba zaufana dla pracowników).

Ekspert administracji (zarządzanie infrastrukturą, wydajne zaplecze organizacyjne, centralizacja usług/ekonomia skali). Należy funkcje te wpisywać w kluczowe zadania działów personalnych – pozyskiwanie, rozwijanie, utrzymywanie i motywowanie pracowników.

4. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi

W zależności od tego, jakie są nadrzędne cele strategiczne organizacji, tak, zgodnie z rolą strategicznego doradcy, powinny być kształtowane działania związane z zatrudnionymi pracownikami, jak i kandydatami do pracy. Rolą funkcji HR jest wspieranie strategii organizacji w czterech kluczowych obszarach:

- Rozwój firmy;
- Pozyskiwanie pracowników;
- Rozwój pracowników;
- Wynagrodzenia.

Strategią nadrzędną funkcjonowania przedsiębiorstwa może być osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez: innowacje, jakość i ciągłą poprawę, czy wysoką wydajność. W każdym przypadku strategia hr-owa będzie kształtowana inaczej. Poniżej zaprezentowana została tabela zawierająca kluczowe elementy składające się na każdą ze strategii. Zastosowanie wszystkich czterech elementów strategii przynosi najbardziej znaczące rezultaty dla organizacji. Trudno określić, która ze strategii hr-owych odgrywa najistotniejsze znaczenie. W zależności od sytuacji firmy, któraś z nich może odgrywać rolę wiodącą. Dobrze jednak, jeśli wszystkie są w organizacji stosowane. Inne też znaczenie będą one odgrywały w zależności od tego, czy firma funkcjonuje na rynku pracownika, czy pracodawcy. W tym pierwszym przypadku ich rola jest zdecydowanie bardziej istotna, gdyż decyduje o funkcjonowaniu w organizacji kluczowych zasobów i ich jakości. W firmie funkcjonującej na rynku pracodawcy efekt działań podejmowanych w ramach każdej ze strategii jest prawdopodobnie mniej dostrzegalny.

5. Zarządzanie na poziomie kapitału ludzkiego

„Celem nauki w obrębie organizacji jest zwiększanie jej szans i możliwości, jest to ściśle powiązane z zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koniecznością inwestowania w ludzi, aby rozwinąć kapitał ludzki potrzebny organizacji, a także zwiększyć jej zasoby wiedzy i umiejętności. Teoria kapitału ludzkiego zaznacza bowiem, iż dzięki wiedzy i umiejętności pracowników nabytych w trakcie nauki, szkoleń i lat doświadczeń powstaje zapas kapitału produkcyjnego”.²⁵

²⁵ Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 431.

Problematyka rozpatrywana w ramach zarządzania na poziomie kapitału ludzkiego obejmuje kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi. W tym obszarze szczególnie istotne są zagadnienia związane ze społecznymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć warunki umożliwiające i wspierające organizacyjne uczenie się, kreowanie wiedzy i tworzenie innowacji. S. Chowdhury uważa, że organizacje muszą nauczyć się przyciągać i zatrzymać utalentowanych ludzi. Jest to możliwe poprzez tworzenie właściwej atmosfery w miejscu pracy i właściwych relacji między pracownikami.²⁶

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym na poziomie organizacji uzależniony jest od przyjętej koncepcji kapitału intelektualnego, od strategii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań sytuacyjnych.

Kapitałem ludzkim firmy możemy nazywać ludzi o kreatywnych postawach i kwalifikacjach na trwale związanych z firmą i jej misją, umiejących współpracować.²⁷ W kontekście tych wszystkich określeń kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju, kryjąc w sobie ogromne możliwości motywacyjne, które są ujawniane dopiero, gdy efektywnie zarządza się firmą, z uwzględnieniem jej misji i celów strategicznych.

Kapitał ludzki stanowi siłę napędową firmy. Kryje w sobie niezwykle możliwości ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy. Profesjonalizacja działań personalnych jest jedną z głównych zasad zarządzania organizacją i kierowania ludźmi. Profesjonalne zarządzanie ludźmi wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe. Zarządzanie zasobami ludzkimi zyskuje na znaczeniu, gdyż zasoby ludzkie stają się strategicznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa w założonym i szybko zmieniającym się otoczeniu.

O sile kapitału ludzkiego konkretnej firmy stanowi nie tylko zdobyta dotychczas wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności dotychczas nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność,

²⁶ Chowdhury S., *Towards The Future of Management*, [w:] praca zbiorowa pod redakcją Chowdhury S., *Management 21 C.*, *Financial Times*, Prentice Hall, London 2000, s. 12.

²⁷ *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. [red.], Poltex, Warszawa 2000, s. 17.

gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za jej sukces. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników. Tym samym wpływa i na przewagę konkurencyjną dzięki roli, jaką odgrywa w określaniu kwalifikacji, kompetencji, motywacji, czy zadowolenia pracowników oraz kosztów ich doboru, rozwoju i wynagradzania.

Analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania, najłatwiej można zaobserwować proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim, w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej organizacji.²⁸ Należy jednak pamiętać, że kapitał ludzki może być analizowany na wielu różnych poziomach odniesienia – makro, mezo i mikro,²⁹ czyli z kapitałem ludzkim mamy do czynienia nie tylko w organizacji, ale również w szerszych grupach społecznych, wychodzących poza ramy danej organizacji. W wielu publikacjach wskazuje się na ogromny wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój społeczeństw i narodów. W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki³⁰: wywiera poważny wpływ na innowacyjność gospodarek kraju i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych itp. Wywiera on wpływ na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju. Kapitał ludzki sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia oraz kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną, socjalną.

Zagrożenia wywołane niedoinwestowaniem kapitału ludzkiego przyczyniają się do powstania luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, grożą stagnacją gospodarczą, przyspieszają szkodliwą dla gospodarki danego kraju emigrację kapitału kwalifikacyjnego.³¹

²⁸ Koźuch B., *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61.

²⁹ Juchnowicz M., *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 26.

³⁰ Król H. i Ludwicyński A., op. cit., s. 111.

³¹ Makowski K., *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 181.

Rozwój kapitału ludzkiego polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu programów szkoleniowych.³² Ludzie inwestują w siebie, a poprzez akumulację różnego typu nakładów podlegających kapitalizacji, takich jak: formalna edukacja, wiedza i doświadczenie, zwiększa się wartość pracownika na rynku oraz jego ogólna produktywność³³. Poprzez rozwój pracowników zapewnia się między innymi sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kreatywność i innowacyjność, które przyczyniają się do rozwoju organizacji, wzrostu udziału w rynku, utrzymania i poszerzenia kręgu klientów, a co za tym idzie wzrostu poziomu zysku.

Rozwój kapitału ludzkiego obejmuje następujące elementy:³⁴

- naukę – ciągłą zmianę zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia; edukację
- poszerzenie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby;
- rozwój – realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją;
- szkolenie – planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.

Kapitał ludzki to zasoby wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, zdolność do pracy, adaptacji do zmian i możliwość kreacji nowych rozwiązań.³⁵

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;

³² Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s.425.

³³ Król H. i Ludwiczynski A., op. cit., s. 112.

³⁴ Armstrong M., *Zarządzanie...*, op. cit., s.425-426.

³⁵ *Encyklopedia internetowa PWN*, encyklopedia.pwn.pl, 04.2006

- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.³⁶

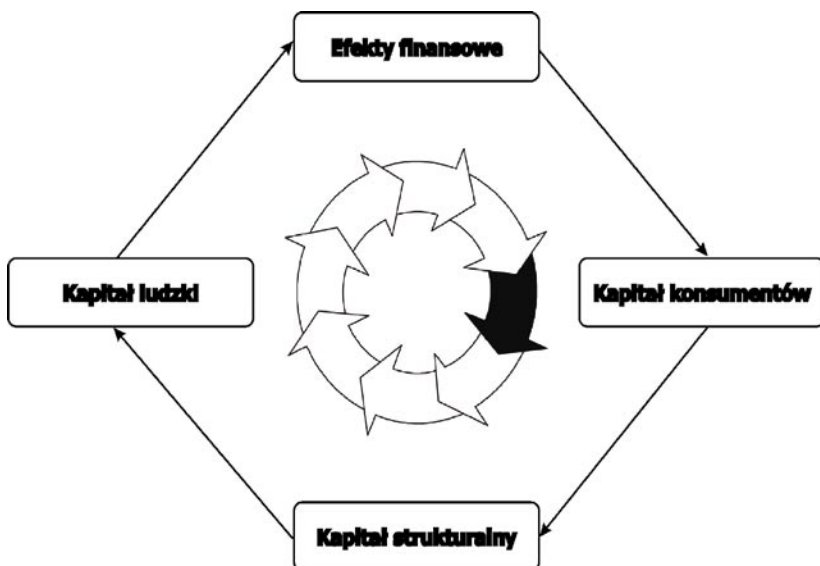
Kapitał ludzki w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie.

Kapitał ludzki to także zdolności do rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze i umiejętności kierownicze.

Zasoby ludzkie odgrywają główną rolę w tworzeniu kapitału intelektualnego. Stanowią fundament, który decyduje o wynikach finansowych przedsiębiorstwa. Rozwój wiedzy człowieka jest głównym czynnikiem postępu technicznego i organizacyjnego. Człowiek jest innowatorem, tzn. odkrywa i stosuje nowe narzędzia pracy, tworzy nowe systemy organizacji pracy.³⁷

Zależności między komponentami określają siłę i skuteczność przekształcania aktywów niematerialnych, ukrytego potencjału w efekty finansowe.

Rys. 1. „Koło zamachowe” kapitału intelektualnego.



Źródło: Knight D. J. *Performance measures for increasing intellectual capital*, „Strategy and Leadership”, Chicago 1999.

³⁶ Sokołowska A. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

³⁷ Łukasiewicz G., *Pomiar i wizualizacja kapitału ludzkiego w aspekcie rachunkowości zasobów ludzkich*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Tabela 1. Kapitał ludzki jako jedna ze składowych kapitału intelektualnego.

Autor	Główne składniki kapitału intelektualnego
A. Brooking	<p>Aktywa pracownicze – zdolności i doświadczenie, zdolności rozwiązywania problemów i style przywódcze;</p> <p>Aktywa infrastrukturalne – wszystkie technologie, procesy i metodologie umożliwiające przedsiębiorstwu realizację jego funkcji;</p> <p>Własności intelektualne – know-how, patenty i wzory użytkowe;</p> <p>Aktywa rynkowe – marka, klienci, lojalność klientów i kanały dystrybucji.</p>
K.E. Sveiby	<p>Struktura wewnętrzna – (kapitał strukturalny wewnętrzny), czyli patenty, systemy komputerowe i administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna; twórcami tej struktury s pracownicy przedsiębiorstwa, które jest jej posiadaczem;</p> <p>Struktura zewnętrzna – (kapitał strukturalny zewnętrzny), czyli relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek firmy, może mieć postać bazy danych o klientach; może być również przedmiotem obrotu;</p> <p>Kapitał ludzki – w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie.</p>
Roos, Dragonetti i Edvinsson	<p>Kapitał ludzki – kompetencje, zręczność intelektualna, postawy;</p> <p>Kapitał organizacyjny – zawiera on wszystkie organizacyjne i innowacyjne procesy, własność intelektualną, aktywa kulturowe;</p> <p>Kapitał odnowy i rozwoju – nowe patenty i programy szkoleniowe;</p> <p>Kapitał relacyjny – relacje, które włączają do działalności przedsiębiorstwa wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.</p>

T. Stewart	<p>Kapitał pracowniczy (ludzki) – wiedza specjalistyczna, kompetencje;</p> <p>Kapitał strukturalny – wiedza osadzona w technologii informatycznej, patenty, wzory użytkowe, plany;</p> <p>Kapitał rynkowy – informacje rynkowe użyte do zdobycia i utrzymania klientów.</p>
N. Bontis	<p>Kapitał ludzki – indywidualny poziom wiedzy, którą posiada każdy pracownik;</p> <p>Kapitał strukturalny – niepracownicze aktywa lub organizacyjne powiązania wykorzystywane do spełnienia rynkowych potrzeb;</p> <p>Intelektualne własności – chronione prawem autorskim aktywa;</p> <p>Kapitał relacyjny – kapitał „kliencki” jest wiedzą osadzoną w relacjach organizacji.</p>
M. Bratnicki	<p>Kapitał ludzki – ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność współpracy, kreatywność, kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną;</p> <p>Kapitał organizacyjny – w jego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne);</p> <p>Kapitał społeczny – w skład tego kapitału wchodzi: stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.</p>
New Guideline Mouritzen, Bukh & al.	<p>Pracownicy – umiejętności pracowników, kompetencje, doświadczenie, motywacje i zaangażowanie;</p> <p>Proces – wiedza wbudowana w stałe procedury, innowacje procesów, sposoby przenoszenia informacji;</p> <p>Klienci – stosunki z klientami, lojalność i satysfakcja klientów, ich stosunek do firmy, zrozumienie potrzeb klientów i użytkowników, stopień współpracy z nimi w produkcji i procesie rozwoju;</p> <p>Technologie – techniczne wspomaganie trzech pozostałych źródeł wiedzy, skupione zwłaszcza na systemach technologii informacyjnych (IT), takich jak: intranet, intensywność stosowania systemów IT.</p>

Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego powoduje to, że każdy menedżer zarządzając organizacją w praktyce powinien ułożyć swoją koncepcję zarządzania w czterech wymiarach:

- wiedzy o źródłach osobistego zainteresowania kapitałem ludzkim, który zamyka się w skrajnościach od ulegania modzie i podjęcia próby poszukiwania oryginalności do innowacyjnego eksperymentowania z kompleksowym ujęciem wartościowych składników firmy lub gospodarki oraz społeczeństwa,

- źródła konceptualizacji i operacjonalizacji przenoszenia wiedzy o kapitale ludzkim z obszaru jednostkowego do społeczności w sposób mechaniczny i odwrotnie do oryginalnych, niepowtarzalnych koncepcji danego przedsiębiorstwa,

- zastosowanie koncepcji od próby syntetycznej prezentacji atutów pojedynczej osoby do konstruowania ekonomicznych wskazówek rozwoju społecznego-gospodarczego,

- skala pomiarowa kapitału ludzkiego odnosząca się do klasycznych miar ekonomicznych:

- § koszty tworzenia i utrzymania kapitału ludzkiego,

- § przychody wynikające z postawienia go do dyspozycji i wykorzystania,

- § wielkość inwestycji w jego zgromadzeniu i rozwijaniu,

- § struktura kapitału w wymiarze wartościowym,

- § dynamika i wartość ewentualnych zmian.³⁸

Istotnym elementem dla organizacji jest zwrot na inwestycji. Zatem punktem wyjścia jest wzajemne oczekiwanie korzyści i wola do spełnienia tych oczekiwań zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. Organizacje są gotowe do dostarczenia zaangażowanym odpowiednich wartości:

- samorealizacja w pracy, tj. zainteresowanie, wyzwania, różnorodność, swoboda działania, kontrola, twórczość, zabawa, więzi społeczne, gratyfikacje w postaci wartości,

- możliwość rozwoju, tj. awans organizacyjny, szanse przywództwa, uczenie się i doskonalenie osobiste, podwyższanie własnych kompetencji i umiejętności,

- uznanie, reputacja organizacji, reputacja w branży, uznanie publiczne, prestiż i respekt,

³⁸ Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2001, s. 98.

- wynagrodzenie materialne i finansowe, tj. płaca, bonusy, programy emerytalne, akcje, ubezpieczenia zdrowotne i działalność socjalna.³⁹

Wartości te są osobistym zwrotem na posiadanym kapitale. Model inwestowania w kapitał ludzki powinien zawierać następujące po sobie zdarzenia:

- I. Wprowadzenie osoby do organizacji i tym samym postawienie jej osobistego kapitału do dyspozycji organizacji. Wystarczająco duży kapitał i proponowany jego zwrot sprzyja przywiązaniu i zaangażowaniu oraz jest podstawą decyzji o nawiązaniu współpracy.
- II. Wykorzystanie kapitału osoby następuje poprzez częściowy zwrot i dalsze inwestowanie w niego, zaangażowanie, utrwalone przez przywiązanie i wspomagane proefektywnościowym środowiskiem organizacyjnym, przyczynia się do wysokiego poziomu osiągnięć, przy jednoczesnym pomnażaniu kapitału osobistego.
- III. Osiągnięcia są podstawą powodzenia organizacji oraz szansy na zwrot kapitału oraz jego pomnażanie.
- IV. W wyniku otrzymany satysfakcjonujący zwrot na kapitale tworzy nadzieję na kontynuowanie współpracy na nowym poziomie oczekiwań i możliwości.⁴⁰

Inne podejście wsparte na trzech blokach działań pozwala umieścić czynniki, które decydują o wartości kapitału ludzkiego w trzech sferach:

- I. Pozyskiwanie najbardziej strategicznych form kapitału ludzkiego poprzez:
 - formułowanie strategii zatrudnienia, mając na uwadze alternatywne formy zatrudnienia inwestorów kapitału ludzkiego, różnorodne ujęcia wzrostu kapitału ludzkiego (np. zatrudnianie, formalne szkolenie, nieformalne uczenie się, dostarczanie zwrotu na inwestycji w kapitał ludzki) w aspekcie rozwoju, posiadania i potrzeby utrzymania kapitału ludzkiego.
 - wykonanie kontraktu psychologicznego i społecznego stanowiącego wymianę pomiędzy daną osobą a organizacją, który

³⁹ Ibidem, s. 100.

⁴⁰ Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St. Paul 1992.

określa czas trwania, specyfikuje przedmiot wymiany i ustala elastyczność kontraktu,

- zarządzanie procesem bezpośredniego identyfikowania, przyciągania kandydatów i wprowadzania ich tak, aby zacząć budować pozytywne więzi z organizacją.

II. Kreowanie środowiska, które pomaga podnosić wartość kapitału ludzkiego w procesie efektywnego funkcjonowania rozwoju organizacji i tworzenia społecznego, technicznego, kulturowego i organizacyjnego kontekstu inwestycji w kapitał ludzki w wymiarach:

- połączenie indywidualnego rozwoju ze strategią firmy na podstawie czynników sukcesu i idei usamodzielniania ludzi, otwartości informacyjnej oraz jasności zamierzenia strategicznego,
- wyraźnego zrozumienia wymagań organizacyjnych i związanych z ich spełnieniem nagród,
- wzajemnej akceptacji i zaufania pomiędzy pracownikiem a organizacją, wynikających z przeświadczenia o uczciwości wymiany dokonywanej przez nich,
- poczucia kompetencji własnej i organizacji, dającej mu poczucie swobody wyboru, wolności osobistej i możliwości elastycznego zachowania się,
- sprawiedliwości i procesu zindywidualizowanego przydzielania nagród,
- podwyższania wielkości możliwego do zainwestowania kapitału ludzkiego dostępnego dla członków organizacji, czyli budowanie kapitału ludzkiego poprzez:

§ lukę edukacyjną,

§ formalne szkolenia i treningi,

§ zakres nieformalnego uczenia się w aspekcie pragmatycznym, osobistym, międzyludzkim i kulturowym,

§ budowanie społeczności uczącej się,

§ tworzenie wewnętrznego rynku wiedzy.

III. Zatrzymywanie w obrębie organizacji ludzi i posiadanego przez nich kapitału tak długo, jak to jest możliwe oraz dostarczania ludziom informacji ułatwiających podejmowanie decyzji inwestycyjnych w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez:

- diagnozowanie przyczyn fluktuacji i formułowanie wyzwań, przed którymi staje organizacja,
- analizowanie zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego w analizie porównawczej z konkurencją,
- zwiększenie przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę jako przesłanek pozostania w organizacji kluczowych ludzi (najcenniejszych),
- szybkie i odpowiednie w czasie dostarczanie ludziom informacji potrzebnych do zarządzania ryzykiem inwestycyjnym w wymiarze kapitału ludzkiego, czyli zmniejszających niepewność związaną z wystawieniem się na możliwość poniesienia znacznej straty w rezultacie zmian,
- zwiększenie kosztów opuszczenia organizacji w wymiarze finansowym (podwyżki płac, ubezpieczenia, programy emerytalne itp.) i w wymiarze niematerialnym (stosunki międzyludzkie, otwartość informacyjna, możliwość wyżycia w miejscu pracy itp.).⁴¹

Aby ocenić skuteczność i efektywność zarządzania kapitałem ludzkim trzeba odpowiedzieć sobie na następujące pytania w sześciu płaszczyznach:

I. Powiązania strategiczne:

Czy jest jasne, które kompetencje organizacji są wspomagane przez indywidualny kapitał ludzki?

Czy infrastruktura zarządzania (struktura organizacyjna, systemy działania itd.) wspomaga i uzupełnia indywidualne inwestycje kapitału ludzkiego?

II. Dokonywanie wymiany:

Czy warunki wymiany są w pełni przedstawione i uzgodnione w czasie procesu zatrudniania?

Czy organizacja i jej uczestnik doszli do porozumienia wobec trwania, przedmiotu i elastyczności kontraktu?

Czy proces wymiany jest widziany jako uczciwy zarówno przez pojedynczą osobę, jak i przez całą organizację?

Czy kontrakt odpowiada od samego początku tak pojedynczej osobie, jak i całej organizacji?

⁴¹ Ibidem, s. 103-105.

III. Organizacyjna infrastruktura inwestowania:

Czy występuje powiązanie pomiędzy strategicznymi wymaganiami organizacji a inwestycjami kapitału ludzkiego oczekiwanymi od uczestnika organizacji?

Czy zainteresowana osoba brała udział w tworzeniu tego powiązania?

Czy ludzie wiedzą, w jaki sposób biznes funkcjonuje oraz jak współprzyczyniają się do tego?

Czy jednostka i organizacja mają spójne rozumienie bieżącej wymiany?

Czy uczestnik zna oczekiwania organizacji wobec niego co do inwestycji i wykonania?

Czy w organizacji jest wiadome, jak cenne są dla jej uczestnika poszczególne elementy zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego?

Czy uczestnik ma zaufanie do organizacji, że akceptuje ona i zrealizuje kontrakt?

Czy organizacja ma zaufanie do uczestnika, że dokona on inwestycji kapitału ludzkiego zgodnie z jej wymaganiami?

IV. Zadaniowa infrastruktura inwestowania:

Czy budowanie kompetencji jest włączone w zadania wykonywane przez uczestnika organizacji?

Czy uczestnik organizacji ma swobodę definiowania i wykonywania woli organizacyjnej?

Czy kompetencja i autonomia wzajemnie wspomagają się tak, aby sprzyjać wykonaniu zróżnicowanych i stanowiących wyzwania zadań?

Czy organizacja dostarcza zwrotu na inwestycji w miejscu pracy tak, aby wzmocnić inwestowanie kapitału ludzkiego?

Czy ludzie mają rozsądną swobodę wyboru w konstruowaniu portfeli zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego?

Czy nagrody są sprawiedliwie rozmieszczane?

V. Budowanie kapitału ludzkiego:

Czy formalne możliwości uczenia się służą tworzeniu kapitału ludzkiego w sposób korzystny dla organizacji?

Czy są one korzystne dla uczestnika organizacji dzięki zwiększaniu pożądanego zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego?

Czy nieformalne podejścia do uczenia się dają obopólne korzyści?

Czy uczestnik organizacji ma możliwości rozwoju i przekształcenia wiedzy jawnej, która pochodzi z wiedzy ukrytej?

VI. Analiza fluktuacji i zarządzania ryzykiem:

Czy organizacja analizuje wzorce fluktuacji?

Czy w organizacji wiadomo, kto jest w sytuacji ryzyka i dlaczego?

Czy organizacja ma dokładną informację o zwrocie na inwestycji kapitału ludzkiego dawanego przez konkurentów w branży i na rynku pracy?

Czy w organizacji wykorzystuje się informacje w celu utrzymania inwestycji kapitału ludzkiego w burzliwych czasach?⁴²

6. Zakończenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim odgrywa główną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem sformułowania i realizacji strategicznych działań zorientowanych na rozwój kultury organizacyjnej. Kultura organizacji będzie stanowić jeden z celów strategicznych zarządzania organizacją. Kultura, a w szczególności z nią związane niematerialne systemy wartości wpływają na jakość decyzji podejmowanych we wszystkich komórkach struktury organizacyjnej pod warunkiem, że menedżerowie skutecznie realizują zadania ukierunkowane na kapitał intelektualny.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Akade, Kraków 2000.
2. Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R.,

⁴² Davenport Th.O., *Human Capital What It Is and Why People Invest It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999, s. 186.

- Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
4. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001.
 5. Chowdhury S. *Towards The Future of Management*, [w:] praca zbiorowa pod redakcją Chowdhury S., *Management 21 C.*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.
 6. Davenport Th.O., *Human Capital What It Is and Why People Invest It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999, s. 186.
 7. Drucker P.F., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
 8. *Encyklopedia internetowa PWN*, encyklopedia.pwn.pl, 04.2006
 9. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devana M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.
 10. Guest D.E., *Human resource management and industrial relations*, „Journal of Management Studies” 1987, No. 14 (5).
 11. Harasim W. (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz.II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.
 12. Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St. Paul 1992.
 13. Hendry C., Pettigrew A., *Human resource management: an agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management” 1990, No. 1 (3).
 14. Janasz W., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
 15. Juchnowicz M., *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
 16. Kożuch B., *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
 17. Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
 18. Legge K., *Human resource management: a critical analysis*, (W:) *New Perspectives In Human Resource Management*, pod red. J. Story, Routledge, London 1989.
 19. Ludwicyński A., *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, (W:) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. A. Ludwicyński, Dom Wydawniczy ABC,

- Kraków 2000.
20. Łukasiewicz G., *Pomiar i wizualizacja kapitału ludzkiego w aspekcie rachunkowości zasobów ludzkich*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
 21. Makowski K., *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
 22. Małara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
 23. Płoszajski P., Mierzejewska B., *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, „E-mentor”, nr 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
 24. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 2003.
 25. Purcell J., *A strategy for management control in industrial relations*, (W:) *The Control of Work*, pod red. J. Purcell, R. Smith, Macmillan, London 1979.
 26. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
 27. Sokołowska A. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
 28. Story J., *From personnal management to human resource management*, (W:) *New Perspectives on Human Resource Management*, pod red. J. Story, Routledge, London 1989.
 29. Tissen R., Andriesen D., Deprez F.L., *Value – based Management. Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*, Addison – Wesley – Longman, London 1998;
 30. Werhane P.H., *Moral Imagination and Management Decision – Making*, Oxford University Press, New York 1999
 31. *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Sajkiewicz A. [red.], Poltex, Warszawa 2000.