

Agata Opolska-Bielańska

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii  
e-mail: [agopol@tlen.pl](mailto:agopol@tlen.pl)

## Jak wycisnąć kapitał ludzki z człowieka

**Kody JEL:** M14, M54

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, CSR, grywalizacja, style kierowania

**Streszczenie.** Zarządzanie zasobami ludzkimi ulegało modyfikacjom na przestrzeni lat. Zmieniająca się grupa pracowników oczekuje nowych form motywacji do pracy. Zaangażowanie w powierzone zadanie wymaga od pracodawcy stworzenia odpowiedniego zaplecza fizycznego i psychicznego. Wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcji grywalizacji przy odpowiednim stylu kierowania to wyznaczniki utożsamiania się pracowników XXI wieku z firmą. Celem niniejszego artykułu jest analiza innowacyjnych czynników determinujących rozwój człowieka przekładający się na jego efektywność zawodową i sukces firmy. Jako metodę badawczą przyjęto analizę literatury przedmiotu.

### Wprowadzenie

Coraz częściej w literaturze naukowej i poradnikach zawodowych spotkać można wskazówki dotyczące samorozwoju czy kreatywnego myślenia. Poszukiwanie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie dotyczące portretu człowieka-pracownika nowych czasów nie należy do prostych. Wykaz oczekiwanych cech, kwalifikacji czy kompetencji menedżera systematycznie ulega zmianom. Kreatywność, innowacyjne myślenie, uczciwość, asertywność, inteligencja emocjonalna mieszają się z doświadczeniem osobistym, zwykłą pomysłowością czy wrodzonym wyczuciem

sytuacji. Zapotrzebowanie na coraz to inne portrety psychologiczne menedżerów zmusza ludzi do rozwijania nowych zdolności, a naukowców do definiowania i penetrowania nowych potrzeb rynku. Systematyczny i szybki rozwój technologii sprawia jednocześnie, że młode pokolenia ciągle eksperymentują i poszukują nowej doskonałości, która przyczyni się do ich szybkiego sukcesu. Liczba potencjalnych odbiorców usieciowionej treści i towarzyszącej jej reklamy jest niezwykle zachęcającym czynnikiem do rozbudowy internetowych kanałów dystrybucyjnych (Kowalik, 2015a, s. 9), z których korzysta młode pokolenie pracowników. Istotne jest w tym kontekście wprowadzanie standardów dla serwisów internetowych ze względu na prawa obywateli do pozyskiwania informacji, jak i dzielenia się nimi (Kowalik, 2015b, s. 59). Brak norm i reguł korzystania z dobrodziejstw technologii może być dla pokolenia cyfryzacji zgubne w kreatywnym działaniu.

Zachodzące zmiany nie są jednak nowym odkryciem. Można jedynie zadać pytanie, jak zwiększyć zyski przy jednoczesnym usatysfakcjonowaniu pracowników. A zatem jak wycisnąć kapitał ludzki z człowieka?

Celem niniejszego artykułu jest analiza innowacyjnych czynników determinujących rozwój człowieka, przekładający się na jego efektywność zawodową i sukces firmy. Ekonomiczne podejście do pracowników nie przynosi już w znacznej mierze wymarzonego sukcesu. Dlatego coraz częściej firmy włączają się w akcje społecznościowe, organizują przestrzenie publiczne do relaksu i swobody myślowej, wprowadzają system grywalizacji. Systemy rekrutacji, sposoby kierowania ludźmi, szkolenia i treningi oferujące rozwój człowieka kładą nacisk na innowacyjne zdolności i umiejętności, które będą sprzyjać wymogom nowych wyzwań.

### **Wskrzyszanie człowieka do efektywnego działania**

Fundamentem działania współczesnego człowieka jest zasób jego wiedzy i umiejętności oraz odpowiednie ich wykorzystanie. Wspierane przez wyobraźnię i intuicję, stanowią wyznacznik właściwego gospodarowania. Rosnąca rola kapitału ludzkiego będącego czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw w zmieniającej się gospodarce jest odpowiedzią na wyzwania stawiane człowiekowi. Czynnikiem podstawowym dla sukcesu firmy jest właśnie potencjał ludzki będący najcenniejszym kapitałem każdej organizacji (Wyrzykowska, Karbowski, 2009, s. 5). Aby w pełni wykorzystać możliwości firmy, sprostać wyzwaniom przyszłości, potrzeba atrybutów ludzkich – kwalifikacji, wiedzy, umiejętności.

Przedsiębiorstwa jutra nazywane są często organizacjami wiedzy. Dokonują one innowacyjnych zmian, właściwych decyzji, rozwiązują złośliwe problemy (Opolska, 2011, s. 117–123), posiadają kwalifikacje do budowania cenionej i silnej

marki. Często potrafią stworzyć personalną relację z klientem. Otwarcie granic, działanie na międzynarodowych rynkach zmusza do elastyczności kierowania personelem, który coraz częściej pochodzi z różnych kultur. Podstawową funkcją kadry menedżerskiej jest zatem pobudzenie aktywności pracowniczej.

Istotne wydaje się więc pozycjonowanie zasobów ludzkich w organizacji. Interpretowane jest jako znaczenie, miejsce oraz sposób ujmowania czynnika ludzkiego w zarządzaniu firmą, a także określenie przyczyn istotności w kontekście sytuacyjnym i strategicznym (Matthews, Megginson, Surtees, 2008, s. 17–19). Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, zasadne wydaje się znalezienie korelacji pomiędzy strategią biznesową, priorytetami firmy a planowanym rozwojem zasobów ludzkich. Integracja taka pomaga powiązać aktywa materialne i niematerialne, bezpośrednio wpływając na działalność firmy (Pfeffer, 1994). Reasumując, waga integracji zarządzania pracownikami z poziomem efektywności organizacji od zawsze jest uznawana i ceniona.

### **Materiały i metody kreowania potencjału ludzkiego**

Skoncentrowanie myślenia oraz działania na człowieku powinno być odpowiednio zaplanowane i ukierunkowane na wytyczony cel działania firmy. Bezzasadne naciski na rozwój pracowników nie będą skuteczne, tak jak i nieargumentowane podążanie za modą. Proces doskonalenia personelu powinien być wpisany w strategię działania firmy (Matthews i in., 2008, s. 263–269). Podnoszenie kwalifikacji przejawiać się może w zdobywaniu certyfikatów, dyplomów, kończeniu kursów czy studiów podyplomowych, a także w doradztwie zawodowych, coachingu, mentoringu. Dla jednostki staje się to podstawą do wzrostu samooceny i rzetelności w rozwiązywaniu powierzonych zadań, a dla pracodawcy – zdobycia kompetentnego pracownika. Ważne jest, aby rozwój pracownika związany był z jego stanowiskiem pracy oraz kwalifikacjami. Pozwoli to na wdrożenie innowacyjnych technik w dotychczasowe działanie, co zaowocuje szybkością i jakością pracy, a w konsekwencji dominacją nad konkurencją.

Nie można jednak identycznie podchodzić do rozwoju personelu. Pomimo pozornie podobnych zadań i pełnionych stanowisk każdy działa inaczej. Nie chodzi tu o różnice indywidualne, które na pewno mają znaczenie w odbiorze nauki, ale o doświadczenie zarówno życiowe, jak i zawodowe. Analizując możliwości kompetencyjne pracowników, należy zastanowić się, z jaką grupą socjologiczną współpracujemy. Obecnie na rynku pracy spotykają się ludzie ukształtowani przez różne wydarzenia polityczne, gospodarcze czy kulturowo-społeczne. Przejawia się to w sposobie wykonywanych czynności, zaangażowaniu w zlecone zadania,

awansach zawodowych, lojalności wobec pracodawcy. Odmienności przekładają się na umiejętność użytkowania technologii, zaangażowanie w społeczny aspekt biznesu, pewność siebie oraz wymagania stawiane pracodawcy podczas zatrudnienia. Zróżnicowanie personelu wymusza na kierowniku zastosowania urozmaiconych rozwiązań i stylu kierowania w taki sposób, aby wykorzystać potencjał międzypokoleniowy. Różnorodność ta wymaga od pracodawcy znajomości swoich podwładnych, ich umiejętności i potrzeb.

Szczególną grupą pracowników jest pokolenie XXI wieku. Oczekują oni więcej niż wynagrodzenia czy awans zawodowy. Pragną się rozwijać, korzystać z dobrodziejstw technologii, angażować w pomoc społeczną. Takie myślenie powoduje wzrost zapotrzebowania na społeczną odpowiedzialność biznesu w organizacji. Nie interpretując wielodefiniowalności tego pojęcia, CSR należy rozumieć jako realizowanie celów przedsiębiorstwa przy równomiernym dobru zasobów ludzkich współpracujących z firmą (Visser, Matten, Pohl, Tolhurst, 2007, s. 122–123). Połączenie etyki, ekologii i ekonomii motywuje do działania obecnych pracowników. Utożsamiają się oni z firmą, uczestnicząc w działaniach pomocowych pod jej patronatem. Stanowi to dla nich dużą motywację do rzetelnej pracy i zaangażowania w powierzone działania. Są oni w stanie w razie potrzeb pracować po godzinach, wolontaryjnie pomagać potrzebującym, dzieląc się swoimi umiejętnościami.

Wdrażanie mechanizmów CSR w działania firmy przejawia się wzrostem poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, szerzeniem idei społecznej odpowiedzialności wśród pracowników oraz wskazywaniem narzędzi posługiwania się tą strategią na swoim stanowisku pracy. Istotne jest zapoznanie pracowników firmy z koncepcją CSR, budowanie kultury na jej podstawie, modyfikacja ocen pracowników w zgodzie z działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Czynniki te wiążą się z przebudową świadomości społecznej ludzi (Borkowska, 2005, s. 26–28).

Coraz więcej firm, niezależnie od wielkości i zasięgu działania, tworzy odrębne zespoły pracowników zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu. Dobry wizerunek budują na relacjach z pracownikami, interesariuszami i klientami. Etyka działania przejawia się w szacunku do ludzi zrzeszonych z firmą, respektowaniu kodeksów i regulaminów obowiązujących w przedsiębiorstwie oraz budowaniu dobrych relacji wewnątrz i na zewnątrz.

Z działaniami przedsiębiorstwa na rzecz pracowników i społeczeństwa związana jest również wrażliwość społeczna. Charakteryzuje się ona respektowaniem norm etycznych i praw, a także działaniami niebiznesowymi gwarantującymi satysfakcję z pracy, możliwość rozwoju, wspierania nauki, współtworzenia infrastruktury lokalnej oraz wsparcia środowiska naturalnego (Wachowiak, 2013, s. 109–113).

Analizując sposób zarządzania zasobami ludzkimi, należy mieć na uwadze, że członek organizacji jest zbiorem potencjalnych zasobów. Fundamentem mogą być style kierowania właściwie dostosowane do jednostki, grupy pracowników lub zadania. Właściwie zastosowane przez kierownika, posłużą do odpowiedniego wykorzystania kompetencji pracowników, posłużą realizacji strategii przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jego sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzonych zostało wiele badań w celu zdiagnozowania, który styl zarządzania jest najefektywniejszy, nie jest jednak tematem niniejszego opracowania prezentowanie ich wszystkich. Należy natomiast wskazać na determinanty, jakie brane są pod uwagę w celu wyboru najefektywniejszego stylu.

Tabela 1

## Aktualne w XXI wieku style kierowania i ich determinanty

Styl kierowania/autor	Determinanty/przyczyny
Teoria R. Lippita i R. White'a	Zaangażowanie kierownika w kierowanie grupą oraz w nadzór nad zadaniem
Z. Pietrasziński i K. Lewin	Klimat społeczny grupy, zachowania jednostek
R. Likert/„system 4”	Relacja z pracownikami i stopień zaufania oraz zaangażowania kierownika w projekt
Teoria D. McGregora/teoria X i Y	Sposób postrzegania człowieka w organizacji
R. Tannenbaum i W.H. Schidt	Stopień swobody podwładnych oraz udział kierownika w podejmowaniu decyzji
G.S. Sarie	Osobowość kierownika
R.R. Blake i J.S. Mouton	Nastawienie na ludzi/nastawienie na zadania
W.J. Reddin	Nastawienie na ludzi/nastawienie na zadania vs. efektywność stylu kierowania
A.F.E. Fiedler	Czynniki sytuacyjne
M.E. Evans i R.J. House	Model oczekiwań (motywacja zależy od nagrody i jej atrakcyjności)
P. Hersey i K. Blanchard	Stopień dojrzałości podwładnych
Podejście osobowościowo – sytuacyjne	Cechy osobowości kierownika, czynniki sytuacyjne, dostosowanie zachowań kierowniczych do wymagań sytuacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Griffin, 2007, s. 42 i n.; Koźmiński, Piotrowski, 2013, s. 68–70 i 329–330.

Do końca XX wieku dominował paradygmat: „Istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi” (Drucker, 2000, s. 5), jednak A.H. Maslow (1995) w swoich teoriach dowodził, że ludzie powinni być kierowani w różny sposób, adekwatny do ich osobowości. Realia teorii i praktyki zarządzania wskazują, że styl kierowania powinien być zróżnicowany. Zależy to od kontekstu organizacyjno-strukturalnego oraz cech osobowości, dojrzałości zawodowej i doświadczenia kierownika. Praktyka kierowania pokazuje, że każdy pracodawca w odmienny sposób wpływa na swoich pracowników, a sposoby te podlegają ciągłym modyfikacjom. Przemianom podlegają preferowane wartości, oczekiwania, motywacje oraz sam przebieg wykonywanego zadania. Aby sprawnie zarządzać człowiekiem i egzekwować jego kompetencje, menedżer nowej generacji powinien legitymować się wysokimi kwalifikacjami oraz inteligencją społeczną i emocjonalną. Umiejętne kierowanie drugim człowiekiem stanowi o sukcesie realizacji zadania i sukcesie firmy.

Na przestrzeni lat dokonano wielu klasyfikacji stylów kierowania w zależności od sytuacji ekonomicznych, politycznych czy wymagań wobec pracowników, jednak ciągle poznawanie mechanizmów i czynników decydujących o wyborze odpowiedniego do sytuacji i zespołu pracowników stylu kierowania było, jest i będzie źródłem inspiracji dla naukowców. Nie istnieje bowiem jeden uniwersalny styl, który zapewniłby sukces w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Czynnikami motywującymi do pracy i rzetelności działania są również powszechnie stosowane motywatory nieekonomiczne. Badania F. Herzberga (*Herzberg's two-factor theory...*, 2017) umożliwiły wskazanie czynników motywujących do pracy oraz prowadzących do niezadowolenia. Aspekt finansowy nie stanowi już dominującej przewagi. Współcześnie pracodawca powinien zapewnić pracownikom komfort psychiczny. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu zapleczu socjalnemu oraz właściwemu zagospodarowaniu przestrzennemu firmy. Pakiety sportowe, współfinansowanie wynajmu mieszkań, placówek dla dzieci, nauki języków obcych to zabiegi podnoszące atrakcyjność jednej firmy w stosunku do drugiej. Jest to zabieg psychologicznej wzajemności. Istotne jest także wskazanie przez przełożonego dużego wpływu pracownika na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przekłada się to na przekonanie, że jest on integralną częścią organizacji, bez której może zostać zachwiana stabilność przedsiębiorstwa. Delegowanie pracowników do coraz to ambitniejszych zadań przyczynia się do znacznego zaangażowania w powierzone obowiązki oraz wzrostu poczucia wartości. Satysfakcja pracowników powinna być obiektem zainteresowania szefów firm (Stanoch, Pałamarz, 2006). Pracownik zadowolony silnie utożsamia się z firmą, czując potrzebę odpłacenia się za otrzymane dobro swoją wiedzą, zaangażowaniem i rzetelnością.

Innowacyjną metodą angażowania pracownika jest strategia grywalizacji. Poprzez filozofię zabawy i rywalizacji angażuje się go w powierzone zadania. Rozwój telefonii cyfrowej, globalny dostęp do internetu, powszechność gier komputerowych, potrzeba zabawy, nastawienie na rywalizację to elementy, których poszukują pracownicy XXI wieku. Grywalizacja to dziedzina nauki wykorzystująca strategię gry do zachęcenia pracowników do rzetelnego zaangażowania się w powierzone zadanie. Skutecznie zaplanowane zadanie w systemie grywalizacji musi mieć sprecyzowany cel, angażować emocjonalnie, wykorzystywać mechanikę gier, dotyczyć czynności życiowych oraz ma zwiększać motywację do działania (Tkaczyk, 2012, s. 121–132). Ta innowacyjna technika sprzyja skutecznemu egzekwowaniu wiedzy i umiejętności od pracowników. Spełnia ich oczekiwania, wskazuje inne motywatory niż finansowe. Poprzez system rywalizacji przyczynia się do współpracy, wzajemnego uczenia się, umiejętności komunikacji, samodoskonalenia, ale i samodyscypliny.

Oprócz elementów psychologicznych istnieją czynniki fizyczne. Coraz częściej spotkać można w korporacjach przestrzenie do odpoczynku, gry i zabawy, wspólnego posiłku. Wolna przestrzeń ma na celu wyzwolenie w pracowniku kreatywność, ma być miejscem wymiany myśli i doświadczeń. Takie zagospodarowanie przestrzenne powoduje, że firma staje się domem pracownika, w którym odnajduje wszystko, co niezbędne do funkcjonowania. W zamian pracownik swój czas poświęca pracy, delektując się inwestowaniem w kapitał firmy – realizując jej cele.

## **Podsumowanie**

Odnosząc się do celu artykułu, analizie poddane zostały czynniki determinujące rozwój człowieka przekładający się na jego efektywność zawodową i sukces firmy. Omówione determinanty powinny charakteryzować przedsiębiorstwo pragnące osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Tradycyjne sposoby rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji celów ulegają modyfikacjom. Coraz częściej za podstawę źródła sukcesu firmy uznaje się jej pracowników, stanowią oni bowiem najwyższy kapitał, który wnosi innowacje do organizacji oraz egzekwuje je w swoim działaniu. Za pośrednictwem ludzi przedsiębiorstwo jest stale młode i aktualne na rynku. Istotne wydaje się zatem zarządzanie zasobami ludzkimi na miarę XXI wieku. Oznacza to stworzenie takich warunków w organizacji, aby pracownik w pełni zaangażował się w wykonanie zadania, rozwijał swój potencjał umysłowy, czuł emocjonalny związek z organizacją. Jest to możliwe poprzez zbudowanie właściwej kultury organizacji, systemu pracy, architektury wnętrza. Dobrze zaplanowana przestrzeń wraz z dobrą atmosferą przyczynia się do wydajności personelu. Osoby tworzące organizację

oddziałują na nią i na siebie nawzajem, budując jej aspekt merytoryczny oraz obraz, jaki spostrzegają osoby z zewnątrz. Możliwe jest to poprzez analizę socjologiczną i psychologiczną jednostki oraz budowanie kultury organizacji nastawionej na człowieka – jego potrzeby i możliwości. Oparcie przewagi konkurencyjnej na wiedzy staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. Zatrudnienie kompetentnych ludzi i ich jak najdłuższe utrzymanie przyczyniają się do rozwoju i znaczenia organizacji na rynku lokalnym i globalnym. Dlatego też odpowiadając na tytułowe pytanie, należy brać pod uwagę w zarządzaniu organizacją te czynniki, które uwzględnią potrzeby pracowników, przyczynią się do ich satysfakcji oraz rozwoju zawodowego.

## Bibliografia

- Borkowska, S. (2005). CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9–29.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
- Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herzberg's two-factor theory of motivation* (2017). Pobrane z: <http://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm> (18.12.2017).
- Kowalik, K. (2015a). Internetowy serwis samorządowy – ewolucja przekazu w okresie „mobilnej zmiany”. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Litteraria Polonica*, 2 (28), 9–21.
- Kowalik, K. (2015b). Samorządowe media internetowe – uwarunkowania społeczno-prawne wdrażania wymagań WCAG 2.0 Próba diagnozy dostępności (web accessibility) i użyteczności (web usability). *Studia Medioznawcze*, 2 (61), 55–65.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (2013). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslow, A.H. (1995). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.
- Matthews, J., Megginson, D., Surtees, M. (2008). *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice: Helion.
- Opolska, A. (2011). Złośliwe problemy jako klasa ryzykownych decyzji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH*, 117–123.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stanoch, E., Pałamarz, K. (2006). Batalia o zaangażowanego pracownika. *Harvard Business Review Polska*, 40, 20–25.
- Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja*. Gliwice: Helion.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of corporate social responsibility*. New York: John Wiley & Sons.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.



---

Wyrzykowska, B., Karbowski, K. (2009). *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wyd. SGGW.

### **How to Squeeze Human Capital Out of Human Beings**

**Keywords:** human resources management, CSR, gamification, management styles

**Summary.** Human resource management has been modified over the years. A changing group of employees expects new forms of motivation to work. Commitment to the entrusted task requires the employer to create appropriate physical and mental facilities. The implementation of the corporate social responsibility strategy, the concept of gamification with an appropriate management style are the determinants of the 21st century employees' identification with the company. The aim of this article is to analyze innovative factors determining human development translating into its professional effectiveness and company's success. The analysis of the literature of the subject was accepted as the research method.

*Translated by Agata Opolska-Bieleńska*

#### **Cytowanie**

Opolska-Bieleńska, A. (2018). Jak wycisnąć kapitał ludzki z człowieka. *Marketing i Zarządzanie, 1* (51), 319–327. DOI: 10.18276/miz.2018.51-31.