



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-03

Jacek Dziwulski*

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania

KREOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI W DOBIE GLOBALIZACJI

Streszczenie

W obliczu gwałtownych przemian gospodarczych oraz ewolucji systemów organizacyjnych istnieje potrzeba zainteresowania się efektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim. Nowoczesne zarządzanie organizacją stawia na rozwój i samodzielność pracowników, a umiejętność kierowania uważa się za coraz cenniejszy składnik kompetencji. Menedżerowie starają się zapewnić nabywanie nowych umiejętności pracownikom, przekazywać im nowe zadania i role, czynić ich wartościowszymi dla organizacji. Wdraża się nową filozofię kierowania ludźmi opartej założeniu, że pracownicy są traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, liczy się również zaangażowanie pracowników w pracę na rzecz organizacji.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kreowanie kapitału ludzkiego, zarządzanie kapitałem ludzkim

* Adres e-mail: jacekdziw@interia.pl.

Wprowadzenie

Współczesna, dynamicznie zmieniająca się gospodarka nazywana jest gospodarką opartą na wiedzy, w której znaczenie kapitału ludzkiego staje się najistotniejsze. Celem artykułu jest wykazanie, że kapitał ludzki staje się głównym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, gdyż to właśnie ludzie stanowią wspólnie najważniejszy zasób strategiczny organizacji, decydujący w dużym stopniu o jej sukcesie. Przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia sukcesu, muszą wykazywać się umiejętnością szybkiego reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu, rosnące potrzeby klientów oraz umiejętnością przewidywania i kreowania przyszłości (Rosińska, 2007, s. 11–12).

Właściwe podejście do problematyki rozwoju pracowników i tworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego wpływa na osiągnięcie przez firmę sukcesu, zwłaszcza że rozwój techniczny i technologiczny niejako wymusza na pracodawcach oraz pracownikach stałe podnoszenie kwalifikacji (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 89). Wdrożenie technologii informatycznych oraz dysponowanie wykwalifikowaną kadrą intensyfikuje aktywność firm. Jakość kapitału ludzkiego nabrała szczególnego znaczenia w wyniku globalizacji, obniżenia kosztów i wzrostu dostępności tego kapitału (Miciuła, Miciuła, 2015, s. 270). Ludzie stanowią szczególny zasób każdej organizacji, gdyż ich kompetencje w postaci wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia stają się zasobem o charakterze strategicznym, umożliwiającym zdobycie przewagi konkurencyjnej i osiągania korzyści w postaci wartości dodanej dla organizacji (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 11).

1. Kapitał ludzki jako najważniejszy i najcenniejszy czynnik tworzenia wartości oraz kreowania konkurencyjności organizacji

Kapitał ludzki stanowi prawdziwą siłę i dla coraz większej liczby organizacji odgrywa znaczącą rolę w wyznaczaniu ich wartości, pod warunkiem, że zostanie odpowiednio wykorzystany (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 90).

Ludwicyński (Król, 2006) zwraca uwagę, że nośnikiem wartości w przedsiębiorstwie jest właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi. W każdej firmie można wyróżnić trzy rodzaje wartości, czyli triadę: wartości dla klienta, wartości dla pracowników i wartości dla organizacji. Każda z wymienionych kategorii zawiera

wartości szczegółowe, które są zmienne w czasie, a które najczęściej są bądź powinny być zhierarchizowane.

Konkurencyjność organizacji można określić jako proces, w którym uczestnicy rynku, realizując swoje interesy, próbują przedstawić klientom korzystniejsze od innych firm oferty ceny, jakości lub innych cech mających wpływ na decyzje zawarcia transakcji (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 89). W kontekście kapitału ludzkiego konkurencyjność firm wiąże się z jakością kadr marketingowych (logistyka, dystrybucja, sprzedaż), jakością kadr technicznych i finansowych, jakością kadr menedżerskich (skłonność do ryzyka, przedsiębiorczość, zaangażowanie), pracowników (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność) (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 91).

Z punktu widzenia konkurencyjności organizacji często podkreśla się istotność wartości oraz wyjątkowość kapitału ludzkiego. Wartościowym kapitałem ludzkim można określić ten kapitał, który umożliwia organizacji realizację strategii poprawiających jej organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność, wykorzystanie okazji rynkowych oraz neutralizowanie zagrożeń. W tym ujęciu wartością kapitału ludzkiego jest jego przydatność do osiągania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Im bardziej kapitał ludzki umożliwia osiąganie przewagi konkurencyjnej, tym jest on wartościowszy dla organizacji. Z kolei wyjątkowość kapitału ludzkiego oznacza specyficzne umiejętności, które są przypisywane konkretnym osobom. Im rzadziej danego typu umiejętności występują na rynku pracy, są tym cenniejsze (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 90).

Wykwalifikowani, zaangażowani oraz dobrze motywowani pracownicy są coraz częściej postrzegani jako istotne źródło wzrostu wartości firmy. Zwłaszcza w czasach, gdy konieczne jest poszukiwanie nowych przewag konkurencyjnych, zmianie ulega perspektywa strategicznego myślenia o organizacjach przez ich liderów i menedżerów bez względu na wielkość firmy czy branże, w których działają. Dobrze zarządzany kapitał ludzki jest źródłem potencjalnych korzyści zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników (Bonikowska, 2015, s. 4).

Kapitał ludzki bardzo często decyduje o przewadze rynkowej, szczególnie we współczesnych warunkach, kiedy dostęp do wartości materialnych jest dużo łatwiejszy, a zdolności do konkurencyjności poszukuje się gdzie indziej. Pracodawcy powinni traktować inwestycje w pracowników z równą powagą jak nakłady na badania i rozwój. To ludzie dzięki zdolności do rozwoju i uczenia się stanowią źródło wartości dodanej firmy w znacznie większym stopniu niż np. narzędzia

technologiczne. Kluczowe więc jest właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez danie pracownikom możliwości rozwoju, kształcenia i doszkalania się (Bonikowska, 2015, s. 4–5). Wartość kapitału ludzkiego uzależniona jest od jego potencjału do tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy lub jej głównych kompetencji. Jakość kapitału ludzkiego znajduje zaś przełożenie na osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku (Harasim, 2015, s. 21).

2. Czynniki wpływające na kreowanie kapitału ludzkiego organizacji

Nowoczesne organizacje, w których liderzy rozumieją, że pracownicy są najważniejsi dla ich właściwego funkcjonowania, a efektywne kierowanie nimi stanowi podstawę ich sukcesu, inwestują w kapitał ludzki. Dzięki temu mogą osiągać większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość i wydajność w pracy oraz silniejszą motywację swoich pracowników (Sokołowska, 2005, s. 17).

Rozwój kapitału ludzkiego według Króla obejmuje zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy pracowników, rozwijania ich zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji, dbania o odpowiednią kondycję psychiczną i fizyczną, które powinny prowadzić do wzrostu indywidualnego i organizacyjnego kapitału ludzkiego (Król, 2006, s. 432).

Podobną definicję prezentuje Kupczyk, który określa rozwój kapitału ludzkiego jako wykształcanie w człowieku umiejętności, rozwijanie jego zdolności, gromadzenie w nim zasobów wiedzy oraz gwarantowanie mu ochrony zdrowia i korzystnych warunków rozwojowych (Kupczyk, 2013, s. 37).

Celem rozwoju kapitału ludzkiego jest uzyskanie przez firmę cech pracowniczych, które gwarantują mu osiągnięcie celów organizacji – efektywności, wydajności, skuteczności. Poprzez rozwój pracowników zapewnia się odpowiednie funkcjonowanie przedsiębiorstwa, innowacyjność i kreatywność, stanowiące motor rozwoju organizacji (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 13). Najpopularniejszą formę rozwoju kapitału ludzkiego stanowią szkolenia i doskonalenie zawodowe. Mają one na celu poprawę efektywności pracy pracowników, a przede wszystkim rozwijanie ich potencjału. Planowanie ścieżki kariery zawodowej jest postępowaniem mającym charakter planowania długotrwałego, a czasami kilkuletniego. Najczęściej stosuje

się podejście, które zakłada wolną konkurencję pomiędzy najzdolniejszymi, zaangażowanymi pracownikami firmy (Kamińska, 2016, s. 164–165).

Przemieszczenia pracowników mogą być związane ze szkoleniami lub doskonaleniem zawodowym, elementem rozwoju karier lub obsadzaniem nowych stanowisk. Są najczęściej stosowane w formie rotacji stanowisk pracy oraz powierzenia dodatkowych, bardziej złożonych bądź samodzielnych zadań.

Motywowanie pracowników przybiera zazwyczaj postać wyższego wynagrodzenia lub innej gratyfikacji (premie, nagrody, dodatki) i jest stosowane w celu wzrostu kwalifikacji i rozwoju pracowników.

3. Zarządzanie kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym w dobie globalizacji

Zarządzanie odnosi się do ludzi, ponieważ praca ludzka nie odnosi się jedynie do ekonomii, ale obejmuje przede wszystkim wartości osobowe. W pełni respektowane wartości osobowe wpływają na zyskowność systemu ekonomicznego i procesu produkcji. Wiedza w organizacji osiągnie zamierzone cele tylko wówczas, gdy będzie w pełni zintegrowana z wartością człowieka (Dziwulski, 2012, s. 65–66).

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest bardzo ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ osoby kierujące firmą zapobiegają w ten sposób marnotrawieniu kapitału ludzkiego, co jest nadrzędnym celem menedżerów firmy. Zagadnienie to obejmuje: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w problemy bieżące firmy, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją oraz lojalność w stosunku do niej. Nacisk położony jest tu na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, a następnie kierowaniem nimi. Wszystkie sformułowane cele, strategie czy programy działalności muszą uwzględniać warunki danej organizacji.

Niestety, nie jest możliwe, by stworzyć uniwersalne reguły zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich organizacjach, co wynika z ich zmienności i różnorodności oraz otaczających je warunków. System zarządzania kapitałem ludzkim musi w każdej konkretnej sytuacji uwzględniać specyficzne wymagania danej organizacji, obejmujące jej strategię, strukturę, kulturę i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne). Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na rozwoju potencjału każdego pracownika, co jest kluczowym czynnikiem trwałości, renomy i rozwoju każdej organizacji. Z tego założenia wynika wysokie znaczenie

problematyki doskonalenia umiejętności zatrudnionych pracowników (Ciekankowski, 2014, s. 143–144; Pochtowski, 2003, s. 36–37).

Badania prowadzone w polskiej praktyce gospodarczej wskazują, że w ostatnich latach coraz częściej wizja przyszłości przedsiębiorstwa jest kojarzona ze strategią zasobów ludzkich. Kierownik lub menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze administracyjnej firmy i współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii (Kugel, 2013, s. 74–75).

Wartościowy kapitał ludzki, o którego rozwój dba firma, wpływa na walory przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej),
- wzrost efektywności biznesowej,
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. znalezienie niszy rynkowej),
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji) (Bonikowska, 2015, s. 5).

Generowanie pomysłów na sukces oraz formułowanie strategii firmy powinno się opierać nie tylko na misji i wizji firmy oraz przeprowadzonej dogłębnej analizie jej działalności i otoczenia rynkowego, lecz także na wypracowanej wcześniej misji i wizji jednostki. Doświadczenia wykazują, że często kierownictwo zarządzające daną organizacją nie przychyliła się do takiego podejścia, co powoduje skupianie się jej wysiłków na rozwiązywaniu jedynie problemów i zagadnień operacyjnych. Może to wyrażać się w taki sposób, że kierownictwo:

- nie dostrzega pojawiania się realnych zagrożeń, np. faktu, że pracownicy nie stanowią zespołu, a stopień ich dezintegracji stanowi znacznie poważniejszy problem niż niedobory finansowe,
- dostrzega te zagrożenia, jednak brak jest sił, aby wprowadzić niezbędne w danej sytuacji zmiany,
- nie ma możliwości, by wprowadzić do realizacji własne pomysły, nawet gdy mogą być bardzo skuteczne (Harasim, Dziwulski, 2014, s. 32–33).

Kapitał ludzki można rozpatrywać w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym. W procesie zarządzania kapitałem ludzkim jest istotne rozróżnienie celowe, dlatego że występują odmienne struktury i czynniki determinujące jego wartość.

Model kapitału ludzkiego (określany modelem 4K) w wymiarze organizacyjnym ma strukturę następującą:

- kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do osiągnięcia celów i wyników określonych w strategicznych zamierzeniach organizacji (Rostkowski, 2003, s. 162),
- kontakty interpersonalne obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikacji informacji w organizacji,
- kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- klimat organizacyjny, czyli atmosfera, która panuje w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależy od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych (Juchnowicz, 2014, s. 36).

Wszystkie składniki kapitału ludzkiego wchodzą ze sobą w interakcje w procesie kreowania wartości organizacji. Kapitał ten kształtowany jako efekt wzajemnych zależności i powiązań poszczególnych jego elementów.

Podsumowanie

W gospodarce polskiej obserwuje się od kilku lat fakt, że przeważają w niej inwestycje w infrastrukturę przedsiębiorstwa i formalny jego wizerunek bez sprzężenia tych działań z inwestowaniem w kapitał ludzki. Kierownicy w organizacjach, a także właściciele tych organizacji nie doceniają kultury zorientowanej na kapitał ludzki. Z własnego doświadczenia w zarządzaniu mogłem wielokrotnie się przekonać o tym. Takie praktyki uwsteczniają te organizacje. Mogę podać wiele czynników, które nie przyczyniają się do zmian w organizacji:

- zagrożenie menedżerów utratą stanowisk,
- zmniejszenie zakresu władzy, tam gdzie jest ona szeroka,
- konieczność uzupełnienia kompetencji i ciągłego treningu związanego z ich doskonaleniem,
- konieczność podjęcia nowych wyzwań, stawiania odpowiednio nowych zadań,
- wymagania dotyczące wysokiego poziomu jakości zarządzania,

- pogorszenie warunków pracy, w tym nieodpowiednie systemy motywowania pracowników,
- niski poziom kultury organizacyjnej.

Badacze przywództwa w organizacji zastanawiali się, czy cechy liderów, ich zachowania bądź dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu. A jednocześnie kierownikom i menedżerom pokazuje się sposoby zwiększania skuteczności zarządzania tak, aby wcielić w życie cenne wskazówki przekazywane przez trenerów zarządzania. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Golemana (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów – „gwiazdorów” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. To, co mówi i robi lider, ma emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Bibliografia

- Baron, A., Armstrong, M. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bochniarz, P., Gugala, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Bonikowska, M. (2015). *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*. Warszawa: PARP.
- Brodowska-Szewczuk, J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 7 (80), 87–100.
- Ciekanowski, Z. (2014). Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 101, 135–148.
- Czajka, Z. (2011). *Gospodarowane kapitałem ludzkim*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Dajczak, K., Kijewska, K. (2008). Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej*, 12, 11–17.
- Dziwulski, J. (2012). Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 65–81). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

- Goleman, D.D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo*. Wrocław: Wydawnictwa Biznesowe.
- Harasim, W. (2012). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 8–43). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Harasim, W. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej* (s. 10–30). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2014). Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania* (s. 21–46). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kamińska, B. (2016). Rozwój kapitału ludzkiego jako czynnik rozwoju firmy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 159–172.
- Król, H. (2006). Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 423–541). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kugel, M. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku* (s. 73–91). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Kupczyk, R. (2013). *Zasoby i tempo rozwoju kapitału ludzkiego w państwach Unii Europejskiej w latach 2000–2010*. Wrocław: Wydawnictwo Arboretum.
- Miciuła, I., Miciuła, K. (2015). Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 11, 269–280.
- Nowicka-Mieszala, J. (2012). Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 89–98.
- Pocztowski, A. (2003). *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 11–20). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

- Rostkowski, T. (2003). Zintegrowany system zarządzania kompetencjami. W: M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

CREATING HUMAN CAPITAL IN THE ORGANIZATION IN THE GLOBALIZATION

Abstract

In the face of rapid economic changes and the evolution of organizational systems, there is a need to be interested in the effective management of human capital. A modern managed organization focuses on the development and independence of employees, and management skills are considered to be an increasingly valuable component of competence. Managers try to provide new employees with skills, give them new tasks and roles, make them more valuable to the organization. The new philosophy of managing people is based on the assumption that employees are treated as valuable capital that can be multiplied, and employee involvement in work is also important for the organization.

Keywords: human capital, creation of human capital, human capital management

JEL code: M00