

Barbara WYRZYKOWSKA  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie

## Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego

**Synopsis:** W ostatnich latach w nauce i praktyce kadrowej coraz częściej w miejsce lub obok pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawia się pojęcie „zarządzanie kapitałem ludzkim”, pracowników określa się również mianem kapitału, a nie tylko zasobu. Przedstawiona zmiana dokonuje się w sposób względnie płynny bez odpowiednio pogłębionej dyskusji naukowej na ten temat, pomimo że pojęcia zasobu i kapitału nie są tożsame. W artykule podjęto zadanie ustalenia podejścia zasobowego i kapitałowego do czynnika ludzkiego we współczesnym przedsiębiorstwie, a także ich implikacji dla wykorzystywanych stylów kierowania i motywowania pracowników. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny, wykorzystano materiał zawarty w literaturze dotyczący poruszanej problematyki oraz dane empiryczne zawarte w raportach z badań pt. „Saragoga HC Benchmarking” przeprowadzonych przez firmę PwC na rynku polskim i zagranicznym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, style kierowania, motywowanie.

### Wprowadzenie

W ciągu minionego półwiecza zadania i funkcje komórek personalnych podlegały ciągłym zmianom, które były efektem zmian w podejściu do zarządzania ludźmi. Do końca lat 60. pełniły one niemal wyłącznie funkcje administracyjne, w latach 70. i 80. – funkcje nadzorcze. Dopiero w latach 90. XX wieku zarządzanie zasobami ludzkimi nabrało charakteru strategicznego. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi w dłuższym okresie do przekształcenia zasobów ludzkich w cenny kapitał firmy. Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki, czyli w najcenniejszy zasób firmy.

W dzisiejszych czasach zasady rozwoju zasobów ludzkich we współczesnym przedsiębiorstwie wyznacza koncepcja zarządzania wiedzą. Z tego punktu widzenia można przyjąć, iż funkcja personalna wkracza w piątą fazę, po zerowej, operacyjnej, taktycznej oraz strategicznej, którą określa się mianem fazy

wiedzy. Głównym celem w tak wyróżnionej fazie stanie się jak najefektywniejsze wykorzystywanie zasobów wiedzy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Wraz z postępującą informatyzacją prowadzi ona do zmiany sposobu kierowania pracą grupową i międzyzespołową w organizacjach.

Artykuł ma na celu ustalenie związków i zależności między zasobami ludzkimi a kapitałem ludzkim organizacji. Ponadto przeprowadzono rozważania dotyczące pracowników jako kapitału oraz nowych stylów kierowania i motywowania organizacji. Artykuł jest oparty na studiach literaturowych, danych zawartych w raportach Saratoga HC Benchmarkig<sup>1</sup> i teoretycznej refleksji znajdującej wyraz w dalszych rekomendacjach dotyczących kierowania ludźmi w XXI wieku.

## 1. Fazy rozwoju funkcji personalnej

Poglądy na zarządzanie zasobami ludzkimi zmieniały się w czasie. Biorąc za podstawowe kryterium miejsce i rolę specjalistycznej komórki personalnej w przedsiębiorstwie, można wyróżnić fazy rozwoju funkcji personalnej (por. [9]):

1. *Faza zerowa (do XX wieku)*, w której w zasadzie nie było zinstytucjonalizowanej formy funkcji personalnej. Właściciel we własnym zakresie zajmował się doбором, szkoleniem i wynagradzaniem pracowników. Stosunki pracy zazwyczaj nie miały charakteru formalnego (umów, zasad, regulaminów), opierając się na ustalonych decyzjach pracodawcy. Z czasem proste czynności personalne były przekazywane do realizacji innym osobom jako ich dodatkowa czynności.
2. *Faza I operacyjna (lata 1900–1945)*, zwana także administracyjną. Zaczęto tworzyć komórki personalne, które pełniły w przedsiębiorstwie rolę pomocniczą o znacznie mniejszym znaczeniu w porównaniu z innymi służbami (zaopatrzeniem, produkcją, zbytem, rachunkowością). Zadania tych komórek sprowadzały się do administrowania sprawami personalnymi, np. prowadzenia ewidencji personalnej, obliczenia należnego wynagrodzenia.
3. *Faza II taktyczna (lata 1945–1980)*, zwana również menedżerską. Dział personalny spełniał funkcję sztabową, tj. miał służyć doradztwem i wsparciem naczelnemu kierownictwu oraz kierownikom liniowym. Jego zakres obowiązków znacznie się zwiększył. Wśród wykonywanych czynności znalazły

---

<sup>1</sup> Raporty Saratoga HC Benchmarking zawierają wyniki badania efektywności polityki personalnej. Jest to narzędzie wykorzystywane od ponad 30 lat na świecie, ogółem w badaniu uczestniczyło 2440 firm. W Polsce od 2008 roku w badaniu wzięło udział ponad 135 firm reprezentujących różne branże, zgodnie z ogólnosiwiatową metodologią analizy efektywności zarządzania kapitałem ludzkim SARATOGA. Badania zarówno w Polsce, jak i na świecie są prowadzone przez firmę PricewaterhouseCoopers. Raport Saratoga HC Benchmarking zawiera około 400 wskaźników efektywności polityki personalnej, wybrane z nich zaprezentowano w niniejszym artykule.

się m.in. rekrutacja i derekrutacja pracowników, organizowanie szkoleń dla załogi, sporządzanie budżetów oraz zestawień i statystyk niezbędnych do opracowania planów zatrudnienia.

4. *Faza III strategiczna (od początku lat osiemdziesiątych XX wieku)*. Komórka lub dział zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi przekształcono z komórki sztabowej w komórkę liniową. Menedżer do spraw personalnych uczestniczy w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji we wszystkich sprawach z głosem stanowiącym, odpowiada za całość polityki personalnej. Począwszy od lat osiemdziesiątych XX w. dział personalny zyskał w przodujących firmach rangę priorytetową. W fazie czwartej zarządzanie zasobami ludzkimi nabrało znaczenia strategicznego. Dopuszczenie do sytuacji, w której najlepsi pracownicy odchodzą, powoduje obniżenie pozycji konkurencyjnej firmy. Zapanowanie nad zjawiskiem tzw. „drzwi obrotowych” to zadanie bardzo trudne dla menedżerów. Zarządzanie procesem kadrowym wymaga zapanowania nad różnorodnością i zmiennością zjawisk związanych ze sferą zarządzania zasobami ludzkimi.
5. *Faza IV wiedzy (od początku XXI wieku)*. Zarys organizacji przyszłości opiera się na wizji dalszego rozwoju procesu globalizacji, informatyzacji, zwiększenia znaczenia wiedzy, innowacji i organizacji wirtualnych. Wejście na ścieżkę szybkiego i zrównoważonego rozwoju wymaga znaczących inwestycji w człowieka. Bez tworzenia wiedzy i jej asymilacji (badania naukowe, kształcenie, ochrona zdrowia), bez podnoszenia wartości kapitału ludzkiego nie jest możliwe osiągnięcie sukcesu w dzisiejszym świecie. Obecnie liczy się inicjatywa i kreatywność pracowników oraz ich zaangażowanie w realizację strategii przedsiębiorstwa. To wymaga nowego wyznaczenia kierunku rozwoju służb personalnych oraz zarządzania pracownikami.

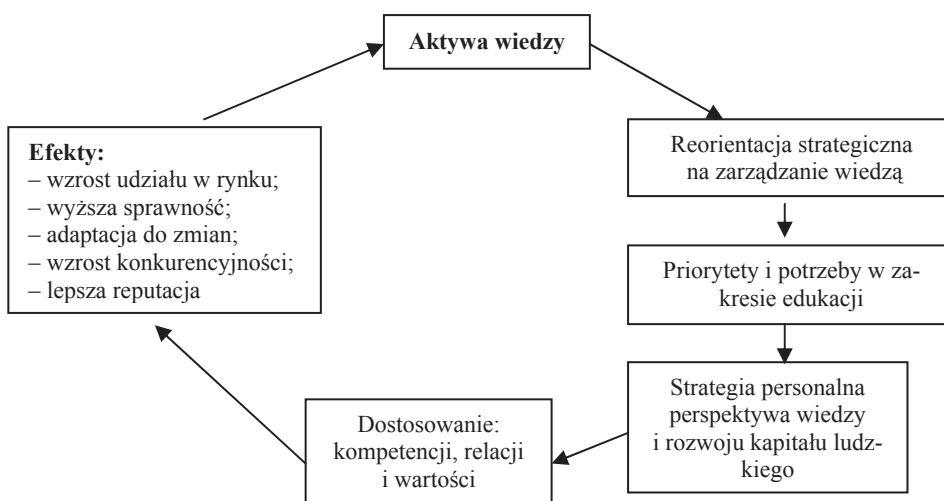
Z powyższych rozważań wynika, że ewolucja funkcji personalnej charakteryzuje się ciągłością i zmianą. W prezentowanych fazach są wciąż te same problemy, dotyczące pozyskiwania, oceniania, wynagradzania i rozwoju pracowników. Zmienia się jednak podejście do rozwiązywania tych kwestii wskutek zmian występujących w technicznych, ekonomicznych, prawnych i społeczno-kulturowych oraz naukowych uwarunkowaniach zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Nowy paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi

W zachodniej teorii i praktyce zarządzania jest powszechnie stosowana i rozwijana koncepcja HRM (*Human Resource Management*). Jest ona rozumiana bardzo różnie (wąsko lub szeroko), jej celem w każdym znaczeniu jest optymalne spożytkowanie zasobów ludzkich do wzrostu efektywności i wartości firmy. Akcentuje się w niej działania w takich sferach, jak: nabór, selekcja, szkolenie, rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagrodzenie.

Termin ten należy rozumieć jako proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji.

Nowe podejście do organizowania działań ludzkich w organizacji prezentuje rysunek 1.



**Rysunek 1.** Nowy paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7] s. 96.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi powstają nowe zadania, zarządzanie to musi być ściśle związane ze sposobem realizacji strategii firmy. Czynnikiem wymuszającym zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest przede wszystkim proces globalizacji. Wraz z szybką globalizacją rynków, przedsiębiorstwa muszą sprostać wyzwaniu streszczającym się w hasło: „myśleć globalnie, działać lokalnie”. Wymaga to skupienia ludzi, produktów (wyrobów i usług), idei i informacji na zaspokajaniu potrzeb na rynkach lokalnych, przy jednoczesnym myśleniu o realizacji celów organizacji jako całości i optymalizowaniu łańcucha wartości dzięki działaniu na rynkach zagranicznych.

Przy budowaniu strategii firmy trzeba więc uwzględnić tak istotne składniki, jak: niepewna sytuacja polityczna, zmieniające się kursy walut, posunięcia międzynarodowych organizacji gospodarczych, różnice kulturowe. Globalizacja wymaga od organizacji zwiększenia zdolności szybkiego uczenia się, współpracy oraz umiejętności zarządzania w warunkach różnorodności, kompleksowości i niepewności otoczenia. Sprostanie tym wymaganiom zależy od tego, jak

w firmie traktuje się ludzi, jak wpływa się na ich zdolności w osiąganiu coraz lepszych wyników, a więc jak zarządza się zasobami ludzkimi (por. [7]).

Z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia niezmiernie ważne jest ustalenie związków i zależności między zasobami ludzkimi a kapitałem ludzkim organizacji; czy i dzięki czemu zasoby ludzkie mogą się stać kapitałem ludzkim?

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi w dłuższym okresie do przekształcania zasobów ludzkich w cenny kapitał firmy. W tym celu opracowuje się plan długofalowych działań kierowniczych, podporządkowanych zasadom priorytetowym. Zwraca się przy tym szczególną uwagę na kulturę organizacyjną oraz kompetencje kadr. Analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach, można zaobserwować proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi, tj. zarządzania jednym z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, do zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zarządzania zasobem dla firmy najważniejszym, bo w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej. Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki, czyli najcenniejszy zasób firmy. Strategia przekształcania zasobów ludzkich w kapitał firmy przyjmuje różne formy długofalowych decyzji, zorientowanych na (por. [4], s. 118–119):

- dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków otoczenia;
- oddziaływanie na otoczenie;
- organizowanie grup eksperckich wokół komórek kadrowych;
- nagradzanie za efektywną pracę;
- kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy.

Nowe zarządzanie zasobami ludzkimi łączy się przede wszystkim z pytaniem o istotę kapitału ludzkiego i jego doskonalenie oraz jasne reguły dotyczące jego formowania i rozwoju, gdyż stąd wynikają konkretne zadania w pozyskiwaniu właściwych ludzi i kierowaniu nimi w taki sposób, by wszyscy działali w interesie przedsiębiorstwa, a nie tylko akcjonariuszy. Nowe zarządzanie zasobami ludzkimi powinno koncentrować się zarówno na potrzebach organizacji, jak i na pracownikach, na tworzeniu im możliwości uczenia się – także w działaniu (*learning in action*) – w celu rozwijania umiejętności, zapewnienia rozwoju kariery i zwiększenia możliwości zatrudnienia w razie koniecznych zwolnień czy przemieszczeń związanych z globalizacją

Nowe realia implikują potrzebę nowego podejścia do inwestowania w ludzi i poszukiwania doskonalszego stylu kierowania nimi, a zwłaszcza systemu motywowania, który by zachęcał do poświęcenia się dla firmy i zwiększenia jej wartości. Potrzebny jest więc nowy kontrakt społeczny (ekonomiczny i psychologiczny). Kontrakt ten powinien wyraźnie dowodzić, jak wysoką wartością dla przedsiębiorstwa są ludzie. W kontrakcie tym firma powinna zapewnić pracownikom nie tylko godziwe wynagrodzenie, ale także inne możliwości, na przykład: możliwość doskonalenia siebie, podnoszenia własnej wartości (nie tylko

rynkowej) i zrobienia kariery. Powinien więc powstać nowy model kierowania ludźmi, który pozwoli zarządzać ich potencjałem jako zasobem strategicznym, poszerzać ich wartości intelektualne i zawodowe (por. [7]).

Przedsiębiorstwa w ramach funkcji personalnej mają do wyboru kilka modeli polityki personalnej w zakresie tworzenia kapitału ludzkiego organizacji. D.P. Lepak i S.A. Snell (por. [6], s. 33) uważają, że efektywna polityka personalna w tym zakresie powinna być oparta na dwóch podstawowych kryteriach: wartości<sup>2</sup> i unikatowości kapitału ludzkiego<sup>3</sup>.

### 3. Pracownicy jako kapitał

Obecnie określa się, że pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy. Organizacje starają się pozyskiwać ludzi o pewnych talentach fachowych, zapewniając im znaczną swobodę działania. Pozyskiwanie i rozwijanie utalentowanych ludzi staje się też ważnym źródłem kreowania kluczowych umiejętności, które polegają na opanowaniu procesów biznesowych z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także ukierunkowania przedsiębiorstwa na realizację wyznaczonych celów.

W ostatnich latach dużo się mówi o kluczowym znaczeniu „kapitału ludzkiego”. **Kapitał ludzki** to ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, aspiracjami, motywacjami i postawami, to powiązania, relacje i stosunki międzyludzkie, poziom zaufania, a także obowiązująca kultura, czyli wzorce zachowania, normy i wartości (por. [4], s. 118–119). Kapitał ludzki, jak każdy kapitał, stanowi „aktywa zdolne do wygenerowania wartości” oraz tworzy określoną strukturę w organizacji. Składa się z trzech głównych komponentów: kapitału intelektualnego, kapitału społecznego i kapitału emocjonalnego. Troska o wysoką jakość kapitału ludzkiego wymaga aktywnego kształtowania wszystkich kapitałów. Te trzy elementy kapitału ściśle się ze sobą splatają i wzajemnie wspomagają, wspólnie tworzą podstawę dla przedsiębiorczego działania każdej organizacji. W nowoczesnej firmie wszystkie komponenty konstytuujące kapitał ludzki są bardzo ważne, ale wiodącą rolę odgrywa kapitał intelektualny, gdyż wiedza i umiejętności ludzi, ich uczenie się i tworzenie sieci wiedzy są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji.

---

<sup>2</sup> Wartość kapitału ludzkiego dotyczy jego przydatności dla organizacji w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej lub zmniejszania potencjalnych zagrożeń. Pracownicy tworzą wartość dodaną w firmie, jeśli powodują obniżenie jej kosztów lub dostarczają większych korzyści klientom.

<sup>3</sup> Unikatowość kapitału ludzkiego dotyczy stopnia trudności powielania umiejętności pracowników przez konkurentów organizacji. Obejmuje specyficzne umiejętności konkretnych osób, dysponujących tzw. wiedzą spersonalizowaną, będącą wynikiem własnych doświadczeń, umiejętności, systemu wartości i intuicji.

Kapitał ten jest więc zasobem (bardzo cennym), dzięki któremu można stworzyć określony strumień korzyści lub w sposób istotny przyczynić się do ich wygenerowania. Wiele przedsiębiorstw, które potrafią rozwijać swe umiejętności dzięki szczególnym talentom swoich menedżerów i zaangażowaniu dobrze przygotowanych pracowników, osiąga najwyższe wskaźniki wzrostu, np. notowania giełdowe uzyskują przedsiębiorstwa posiadające stosunkowo skromny majątek materialny, ale za to bogaty i dobrze rozwinięty intelektualny. Za ich główny atut można uznać nie tyle osiągnięcia techniczne, co umiejętności organizacyjne i dostosowawcze. Firmy takie potrafią przekształcić cenne pomysły na korzyści dla klientów. Technikę, w tym Internet, traktują jako instrument potrzebny do urzeczywistnienia pewnej strategii, natomiast swój sukces opierają na zdolności adaptacyjnej, szybkości decyzji, wykorzystaniu intuicji, akceptowaniu ryzyka. Inwestycje w ten kapitał są więc opłacalne, zwiększają produktywność pracy w ten sam sposób jak inwestycje w maszyny. Obecnie uważa się, że produktywność tego kapitału dzięki inwestowaniu w jego rozwój jest znacznie większa niż inwestowanie w maszyny i urządzenia, ponieważ o sile i wartości giełdowej przedsiębiorstw przesądza wyłącznie kapitał ludzki, szczególnie zaś umiejętności kształtowania stosunków międzyludzkich i wytwarzania motywacji (por. [7]).

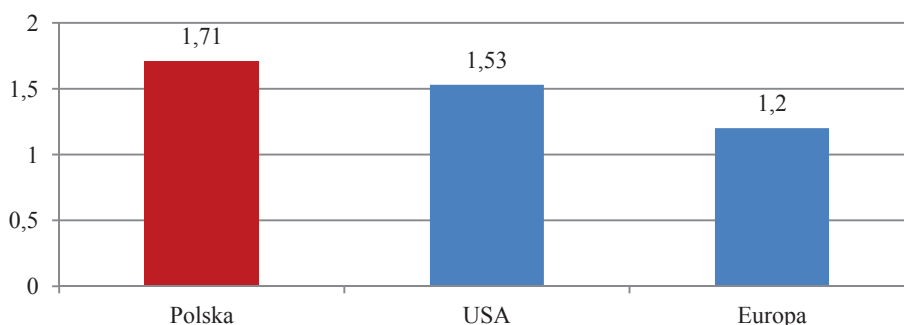
Konieczność ekonomicznej oceny zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki zaowocowała powstaniem bogatego zestawu wskaźników liczbowo określających konkretne parametry związane z efektywnością gospodarowania kapitałem ludzkim, a co z tym się wiąże – także inwestowania. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia analiz uwzględniających inwestycyjny charakter działań kształtujących kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

Kontrolowanie dużej ilości wskaźników może okazać się bardzo skomplikowanym i kłopotliwym zadaniem. Należy pamiętać, iż zazwyczaj kilka wskaźników dostarcza przeważającą pulę potrzebnych informacji. Czasami też wystarczy uchwycenie tendencji zmian i nie ma konieczności dbania o precyzję, w myśl reguły, że lepiej mieć przybliżone, ale prawidłowe dane niż precyzyjnie określone wartości niestanowiące odzwierciedlenia interesującej nas rzeczywistości. Podstawową kwestią nadającą sens wprowadzeniu i stosowaniu systemu mierników jest porównanie ich wartości z adekwatnymi miarami obliczonymi dla podmiotów z innej branży (ryнку czy sektora). Należy także pamiętać o tym, że każde przedsiębiorstwo ma pewną specyfikę i dlatego też powinno kształtować swój kapitał ludzki (intelektualny) odpowiednio do swojej sytuacji strategicznej (por. [5], s. 120–122).

Uwzględniając te przesłanki, należy dokonać wyboru tylko najważniejszych wskaźników – strategicznych, tzn. takich, które najlepiej obrazują podstawowe warunki powodzenia przedsiębiorstwa. Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego został przedstawiony na podstawie miar funkcji personalnej opracowanych przez J. Fitz-enza dla Saratoga Institute. Na potrzeby tego opra-

cowania wykorzystano dwa wskaźniki ułatwiające ocenę efektywności nakładów na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie: zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) i przychód z kapitału ludzkiego (HCR). Są to ogólnie przyjęte i powszechnie akceptowane wskaźniki efektywności funkcji kadrowej, które można określić mianem wskaźników strategicznych.

Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) może być traktowany jako podstawowa miara rentowności zasobów ludzkich w skali całej firmy. Definicja rentowności w kapitał ludzki przypomina klasyczną definicję rentowności inwestycji – z tym tylko, że uwzględniamy w niej wyłącznie inwestycje w kapitał ludzki. Otrzymany wynik pokazuje, jaką kwotę zysku generuje każda złotówka zainwestowana na kapitał ludzki, czyli jaka jest dźwignia płac i świadczeń pozapłacowych (por. [3], s. 27–30). Wynik powyżej 1 oznacza generowanie wartości dodanej przez pracowników. Wynik 1 oznacza, że pracownicy nie generują żadnej wartości dodanej, poniżej 1 – pracodawca musi dopłacić do każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Wyniki obliczeń wartości mediany wskaźnika dla zbiorowości w Polsce, USA i Europie w 2008 roku prezentuje wykres 1.



**Wykres 1.** HC ROI – stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (mediana) w 2008

Źródło: [8].

Polskie firmy miały zdecydowanie wyższą stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (1,71) niż przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie. Podczas gdy w USA z każdej zainwestowanej złotówki pracodawcy w 2008 roku otrzymywali przeciętnie 1 zł 53 gr, w Europie zaledwie 1 zł 2 gr. Stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki w 2012 była wciąż wyższa niż w Europie, ale niepokojący jest fakt, że dystans do krajów zachodnich zmniejszył się, co pokazują wyniki z ostatnich pięciu lat zawarte w tabeli 1. Kryzys i przesilenie gospodarcze zmieniły tę tendencję w Polsce.

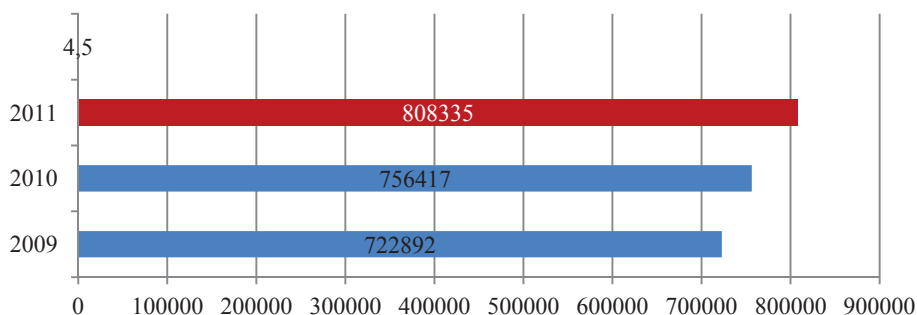


**Tabela 1.** HC ROI – Stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (mediana) 2008–2012

HC ROI – wartość kapitału w Polsce				
2008	2009	2010	2011	2012
1,71	1,56	1,72	1,73	1,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie: raportów „Saratoga HC Benchmarking” i danych z firmy PwC.

Następnym analizowanym wskaźnikiem był wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego, który stanowi podstawową miarę produktywności zatrudnionych pracowników. Wyniki ogólnopolskie wartości mediany wskaźnika przedstawiono na wykresie 2.

**Wykres 2.** Przychód przypadający na jeden etat w Polsce w latach 2009–2011

Źródło: [8].

Produktywność kapitału ludzkiego (pracowników) w Polsce mierzona przychodem na 1 etat w ciągu ostatnich lat systematycznie rosła. W 2011 roku wzrosła przeciętnie o 51 918 zł w stosunku do 2010 roku.

#### 4. Kierowanie w przyszłości

W zarządzaniu zasobami ludzkimi powstają więc nowe zadania. Główne z nich to wykształcenie partnerskich relacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami i przygotowanie ich do samodzielnego działania, m.in. dzięki podwyższaniu ich kwalifikacji i kształtowaniu nowego stylu pracy opartego na przekazywaniu im odpowiedzialności i zapewnieniu udziału w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie muszą więc inwestować w metody i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, szukać odpowiedzi na pytania: jaka orientacja przedsiębiorstwa jest potrzebna w związku z obecnymi zmianami w gospodarce i warunkach prowadzenia biznesu? jakie role i działania pracowników przyspieszą rozwój firmy

opartej na wiedzy? i wreszcie, jaki styl kierowania ludźmi może być najbardziej efektywny?

#### 4.1. Tworzenie nowego stylu kierowania

Rosnąca ranga zasobów ludzkich stawia nowe zadania kierowaniu. Powinno być ono sztuką mobilizowania energii i inteligencji wszystkich pracowników i prowadzić do zbieżności ich interesów z interesami firmy. Tylko wtedy może powstać w firmie optymalny układ czyniący z kierowania siłą napędową kreowania jej sukcesu. Takie kierowanie wymaga od menedżerów odpowiedniej wiedzy i umiejętności, spełnienia roli przywódczej, sprowadzającej się do zachowania pozwalającego wydobyć z siebie i innych to, co najlepsze, a więc posiadania zdolności rozwijania talentu własnego i innych ludzi.

W kierowaniu ludźmi potrzebne jest zarówno przywództwo, jak i sprawne zarządzanie. Potrzebne jest też nowe spojrzenie na rolę czynnika ludzkiego w organizacji. Potrzebny jest więc wybór właściwego stylu kierowania, który logikę posłuszeństwa zastąpi logiką odpowiedzialności (tabela 2). Według autorki, w XXI wieku na szczególną uwagę zasługują trzy style kierowania: partnerski, demokratyczny i trenerski.

**Tabela 2.** Pozytywne style działania w kierowaniu ludźmi

	Partnerski	Demokratyczny	Trenerski
Sposób działania	Tworzenie harmonii więzów emocjonalnych	Powszechna zgoda przez włączanie innych	Przygotowanie ludzi do przyszłych zadań
Charakterystyka	„Przede wszystkim ludzie”	„A co ty myślisz”	„Spróbuj tego”
Czynniki inteligencji	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja	Wspieranie, empatia, samoświadomość
Najlepsze rezultaty	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników	Gdy trzeba pomóc pracownikowi w poprawie wydajności lub rozwijać stopniowo jego atuty

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7], s. 177.

Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga obecnie demokracji i współdziałania z pracownikami, otwartych i swobodnych dyskusji oraz wspólnego ustalania wizji, celów i środków ich realizacji, rzetelnego informowania, zamiast biurokracji. Menedżerowie muszą stworzyć nowy układ współzależności interpersonalnych, pożegnać się z systemem nakazowym obowiązującym w przeszłości, muszą pobudzać ducha partnerstwa.

Istotą nowego układu w nowoczesnej organizacji jest transakcja wymienna: inicjatywa za możliwości. Firma oferuje swoim pracownikom możliwość osią-

gnięcia osobistego sukcesu, a często nawet środki na pokrycie kosztów kształcenia. W zamian pracownicy obiecują firmie, że będą wykazywać inicjatywę w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażać zysk firmy. Wykonywanie poleceń przestaje być gwarancją sukcesu, natomiast lojalność wobec firmy zastąpiona zostaje zaangażowaniem na rzecz osiągnięcia sukcesu.

Współcześnie menedżerowie stoją przed nowym wyzwaniem, jakim jest właściwe wykorzystanie kapitału ludzkiego i pozyskiwanie pracowników oraz ich skłanianie, aby wykonywali swoją pracę z większym zaangażowaniem i entuzjazmem. Ich sukcesy bowiem zależą od konstruktywnego wykorzystania kwalifikacji, umiejętności i motywacji ludzi do angażowania się w efektywne działania organizacji. Jak zauważa Michel Crozier: „Zamiast dostosowywać ludzi do z góry założonych celów, należy poszukiwać takich celów, których realizacja umożliwiłaby ludziom rozwój i minimalizowała ograniczenia tego rozwoju. Niezbędne będzie zatem rozwijanie umiejętności personelu i tworzenie najefektywniejszych stosunków z klientami. Uzyskane w ten sposób nowe doświadczenia pracowników i klientów stworzą organizacji nowe szanse” (por. [2]).

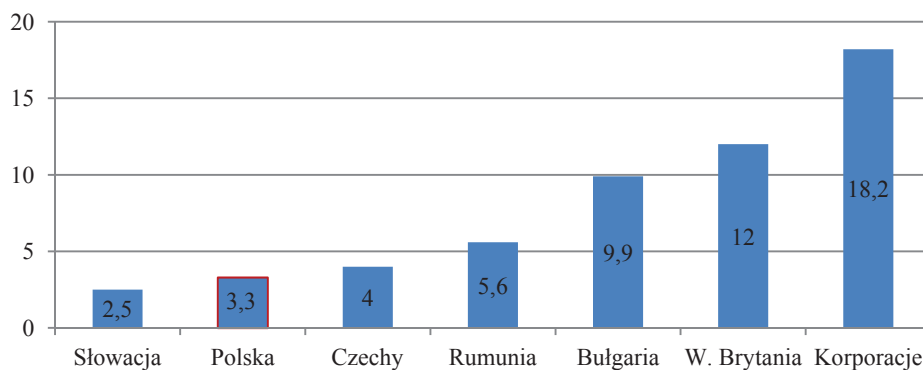
Nowoczesnej organizacji potrzebny jest zatem styl, w którym pracownicy mają dużą suwerenność intelektualną, są bardziej niezależni i lepiej poinformowani. Potrzebują oni też więcej wiedzy, by reagować szybko na wymagania klienta. Taki styl odpowiada potrzebom większości młodych ludzi, którzy chcą współdziałać, współdecydować i czerpać satysfakcję z własnych osiągnięć i osiągnięć swojej firmy.

#### 4.2. Motywacja sukcesu pracowników

Warunkiem sukcesu każdej firmy jest ściśle powiązanie systemu motywowania pracowników z jej celami i strategią. Dlatego każdy menedżer powinien zadbać o to, by pracownicy wykonywali z własnej woli dobrze to, co wynika z ich prawnego i moralnego obowiązku, musi więc zadbać o ich motywację.

W naszych przedsiębiorstwach problem motywacji, chociaż należy do najważniejszych, jest bardzo zaniedbany. Występuje duża rozbieżność między praktyką motywowania pracowników a wskazaniami nauki. Cały proces motywowania został bowiem rażąco uproszczony i zubożony. Zarówno w przeszłości, jak i obecnie motywowanie sprowadza się do kupowania motywów, do kreacji płac, które stały się uniwersalnym środkiem rekompensowania wszelkich deprecjacji i uciążliwości związanych z pracą.

Tymczasem motywowanie jest sztuką stosowania kombinacji wielu czynników odnoszących się nie tylko do zawartości portfela, ale także poczucia własnej wartości i stylu życia, co sprawia, że płace stają się tylko jednym z kilku komponentów systemu wynagradzania pracowników. Motywacja płacowa (wynagrodzenie) jest oczywiście motywacją podstawową i powinna być skutecznym instrumentem rozbudzania i wykorzystania aktywności zawodowej pracowników, ale należy pamiętać także o świadczeniach pozapłacowych (por. wykres 3).



**Wykres 3.** Udział świadczeń w wynagrodzeniach w Europie w 2008 roku

Źródło: [8].

Polskie firmy nie przykładają wagi do motywowania poprzez świadczenia pozapłacowe. Przeważający udział w pakiecie motywacyjnym – ponad 96% – stanowią płace. W Europie Zachodniej świadczenia pozapłacowe stanowią bardzo ważny element. Udział świadczeń w pakiecie motywacyjnym w korporacjach europejskich w 2008 roku wynosił 18% – prawie sześć razy więcej niż w Polsce (3,3%). Od 2010 roku zaobserwowano pozytywne zjawisko – udział świadczeń w wynagrodzeniach w Polsce ma tendencję rosnącą (por. tab. 3).

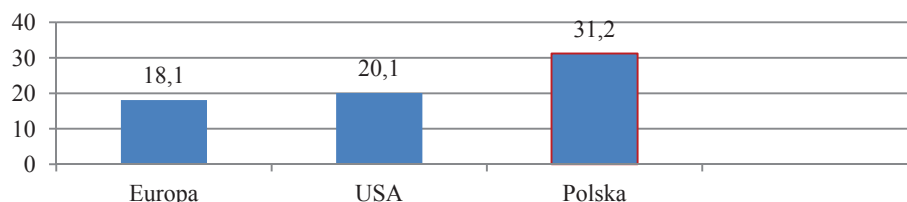
**Tabela 3.** Udział świadczeń w wynagrodzeniach w Polsce w latach 2008–2012

Udział świadczeń w wynagrodzeniach %				
2008	2009	2010	2011	2012
3,33	2,88	3,49	4,23	4,34

Źródło: opracowanie własne na podstawie: raportów [8] i danych z firmy PwC.

Wynagrodzenie za pracę w postaci płacy powinno być zawsze wspierane innymi czynnikami motywacyjnymi, jak np.: interesująca i pobudzająca inicjatywę praca, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, szacunek i uznanie za postępowanie zgodne z nakazami moralności i sprawiedliwości, stwarzanie u pracowników poczucia przynależności i znaczenia, poszerzenie zakresu ich samokontroli i samokierowania w procesach pracy czy np. szkolenia (por. wykres 4).

Do 2008 roku polskie firmy szkoliły prawie dwukrotnie więcej swoich pracowników niż przedsiębiorstwa na zachodzie Europy – w Polsce na 1 etat rocznie przypadało średnio 31,2 godzin szkoleniowych, w USA 20,1 zaś w Europie zachodniej tylko 18,1 godzin. W ostatnich latach sytuacja w naszym kraju uległa znaczącej zmianie co zostało zaprezentowane w tabeli 4.



**Wykres 4.** Liczba godzin szkoleniowych na etat w 2008 roku

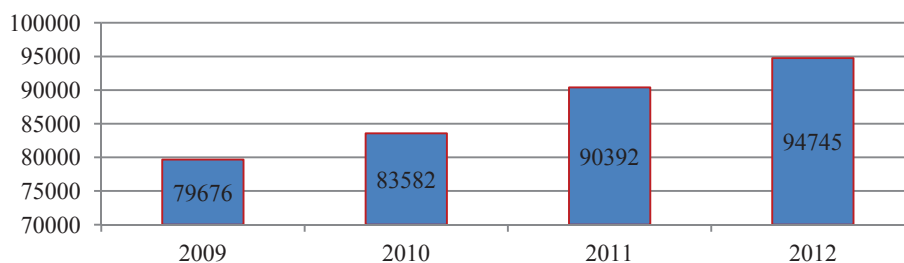
Źródło: [8].

**Tabela 4.** Liczba godzin szkoleniowych na etat w Polsce w latach 2008–2012

Liczba godzin szkoleniowych na etat (mediana)				
2008	2009	2010	2011	2012
31,2	28,4	18,7	19,9	22,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: raportów [8] i danych z firmy PwC.

Płaca jest bezspornie ważnym, a często najważniejszym, środkiem motywowania, ale wskutek drastycznego spadku jej wartości rynkowej (płaca w wielu dziedzinach nie jest przyzwoita ani godziwa) utraciła ona zdolność motywacyjną na rzecz funkcji dochodowej. W latach 2008–2009 polskie przedsiębiorstwa zareagowały na spowolnienie gospodarcze zamrożeniem wynagrodzeń. Przeciętny roczny koszt wynagrodzenia (płace zasadnicze, premie, bonusy, świadczenia pozapłacowe, podatki i narzuty ZUS) wyniósł w Polsce w 2009 roku około 80 tys. zł. W 2010 roku ożywienie na rynku spowodowało ruch w kierunku podniesienia wynagrodzeń i świadczeń pracowników. W 2012 roku wzrost przeciętnego wynagrodzenia był kontynuowany, mediana ogólnopolska wzrosła o 4,8% (do 94 745 zł) w stosunku do 2011 roku (por. wykres 5). Pomimo to wynagrodzenie w polskich firmach jest przeciętnie dwa razy niższe niż w Europie i ponad dwa i pół razy niższe niż w USA.



**Wykres 5.** Przeciętne wynagrodzenia i świadczenia (pakiet pracowniczy na jeden etat) w Polsce w latach 2009–2012

Źródło: [8], dane z firmy PwC.

Sprowadzenie wynagrodzenia za pracę tylko do pieniężnej zapłaty, zazwyczaj oderwanej od efektów i nie zawsze godziwej, oznacza przedmiotowe, instrumentalne traktowanie pracownika, pomniejszające jego wartość i godność. Ignorowanie pozapłacowych form zapłaty prowadzi w praktyce do zastępowania motywowania „manipulowaniem ludźmi”, stąd też konieczne jest poprawne rozumienie przez menedżerów procesu motywowania. To bowiem może mu przywrócić ważną rolę w procesie kierowania rozumianego jako pobudzanie inicjatywy i inwencji pracowników oraz rozwoju ich osobowości. Według koncepcji F. Herzberga, czynniki wywołujące zadowolenie wynikają z samej pracy oraz sukcesów odnoszonych w tej pracy, są to takie czynniki, jak: osiągnięcia zawodowe, uznanie, wartość pracy, możliwości rozwoju i możliwości postępu. Natomiast czynniki wynikające z otoczenia pracownika w pracy i warunków pracy są tylko czynnikami „higieny” (np. wynagrodzenie, warunki pracy, stosunki międzyludzkie, pewność zatrudnienia itp.), których korzystne ukształtowanie stanowi elementarny wymóg każdej dobrej organizacji (por. [1]).

## Podsumowanie

Nowe zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) jest procesem, którego znaczenie strategiczne polega nie tylko na korelowaniu zdolności i motywacji pracowników z warunkami pracy i wysokością wynagrodzenia, ale też i na szkoleniu oraz rozwoju pracowników, podnoszeniu ich wartości rynkowej i utrwalaniu przeświadczenia o wspólnej odpowiedzialności za przyszłość firmy.

Obecnie ludzie są strategicznymi zasobami, jakie posiadają organizacje. Czynniki, które wyróżniają je wśród konkurentów, są umiejętności, wiedza, zaangażowanie i zdolności pracowników. Dlatego też dla wielu firm posiadanie kompetentnych pracowników o wysokich umiejętnościach staje się warunkiem kreowania sukcesu i atutów konkurencyjnych. W przyszłości przedsiębiorstwa będą odnosić sukcesy tylko wtedy, gdy będą potrafiły zwiększyć możliwości swoich pracowników i aktywnie wspierać ich rozwój.

Bez podnoszenia wartości kapitału ludzkiego nie jest możliwe osiągnięcie sukcesów w zmieniającym się świecie organizacji. W XXI wieku rzeczą najtrudniejszą i zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania i motywowania ludzi. Z analizy danych zaprezentowanych w opracowaniu wynika, że:

1. Polskie firmy miały wyższą stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki niż przedsiębiorstwa europejskie i amerykańskie, w 2012 roku nastąpił spadek tego wskaźnika.
2. W ostatnich latach nastąpiła poprawa produktywności pracowników w Polsce – wyraźny wzrost wskaźnika przychodów przypadających na jeden etat.

3. Polskie firmy nie przykładają wagi do motywowania pracowników poprzez świadczenia pozapłacowe, ale do 2008 roku szkoliły pracowników dwukrotnie więcej niż przedsiębiorstwa na zachodzie Europy.
4. W naszym kraju obserwuje się również tendencję w kierunku podnoszenia wynagrodzeń i świadczeń pracowników.

## Literatura

- [1] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [2] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania post-industrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [3] Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, ABC, Kraków 2001.
- [4] Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- [5] Kunasz M., *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- [6] Lepak D.P., Snell S.A., *The Human Resources Architecture. Toward a Theory of Human Capital Allocation and development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, nr 1.
- [7] Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania, w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Diffin, Warszawa 2010.
- [8] Raporty: *Saratoga HC Benchmarking*, 2009, 2010.
- [9] Wyrzykowska B., *Ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008.

## From Human Resources to Human Capital

**Summary:** In recent years, the science and practice of human resources are increasingly in place of or alongside the term “human resource management” appears in the concept of “human capital management”. Employees also referred to as capital rather than a resource. The change takes place in a relatively smooth without a properly-depth scientific discussion on the subject despite the fact that the concept of resource and capital are identical. The article approaches the task to the resource and capital to the human factor in the modern enterprise as well as their implications for the styles used in leading and motivating employees. The celebration is a theoretical and empirical, used the material in the literature on the discussed issues and empirical data contained in the reports of the tests Fri “Saratoga HC Benchmarking” conducted by PwCon the Polish and foreign markets.

**Keywords:** human resource management, human capital management, leadership styles, motivation.