

ANETA KISIEL

Politechnika Koszalińska

**KAPITAŁ LUDZKI, JAKO WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA
– JEGO ZNACZENIE I KSZTAŁTOWANIE****1. Wprowadzenie**

Celem referatu jest przybliżenie zagadnienia - kapitał ludzki oraz podkreślenie elementów z nim związanych, na które warto zwrócić uwagę (np., dlaczego ważny jest kontrakt zawierany między pracownikiem a organizacją i dlaczego warto budować markę pracodawcy). Ponadto w referacie wymieniono czynniki, którą mają wpływ na tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji, i podkreślono znaczenie zarządzanie talentami oraz zaproponowano proste narzędzie sprzyjające uczeniu się oraz rozwijaniu kompetencji, a mianowicie – zadawanie pytań. Menedżer może bowiem pobudzić potencjał ludzki właśnie poprzez zadawanie pytań, których celem jest m.in. szukanie rozwiązań, dokonywanie oceny i pobudzanie do refleksji.

Na łączną wartość firmy składają się wartości materialne oraz niematerialne. Wartości materialne to rzeczowe i finansowe aktywa ewidencjonowane w bilansach, pomniejszone o zobowiązania, natomiast niematerialne stanowią nadwyżkę wartości rynkowej składników firmy, wynikającą z jej funkcjonowania w sposób dotąd zorganizowany. Do wartości niematerialnych zalicza się również reputację firmy, kształtowaną głównie przez wysokie kwalifikacje kadry, strukturę zatrudnienia, a także odpowiednie traktowanie spraw personalnych. Kapitał intelektualny łącznie z aktywami materialnymi tworzy całkowitą wartość firmy. Biorąc pod uwagę cechy wspólne różnych koncepcji teoretycznych i doświadczenie praktyczne, przyjmuje się, że w skład kapitału intelektualnego organizacji wchodzi następujące jego rodzaje:

- ludzki,
- strukturalny,
- relacji zewnętrznych.

Kapitał ludzki obejmuje ogół specyficznych cech oraz właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację). Wymienione elementy mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika, który jest właścicielem tego kapitału, jak i dla organizacji, która z kolei korzysta z niego na określonych warunkach. Natomiast przez kapitał strukturalny rozumie się część kapitału intelektualnego organizacji, powstającą w rezultacie określonego oddziaływania kapitału ludzkiego i będącą jego zmaterializowaną formą w postaci trwałych wartości dla firmy. Trzeci element kapitału intelektualnego stanowi element relacji zewnętrznych. Powstaje on w wyniku interakcji z podmiotami zewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji, od których również oczekuje się przyszłych ko-

rzyści.¹ Kapitał ludzki nie powstaje nagle, a wszelkie działania podejmowane w celu tworzenia kapitału ludzkiego, o których jest mowa w następnym punkcie, nie są łatwe i nie mogą zagwarantować sukcesu.

2. Tworzenie kapitału ludzkiego

A. Baron i M. Armstrong stwierdzają, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie zastępuje koncepcji zarządzania zasobami ludzkim, ale uzupełnia ją bądź wzmacnia poprzez:

- podkreślenia znaczenia pomiaru w zarządzaniu, którego celem jest ustalenie swojej linii demarkacyjnej między intrwencjami kadrowymi a działaniami mającymi istotny wpływ na sukces organizacji,
- dostarczenie wytycznych dotyczących tego, co i jak mierzyć oraz jak uzyskane wyniki raportować,
- podkreślenia wagi wykorzystywania pomiarów do udowodnienia, że właściwe zarządzanie ludźmi może wskazywać kierunek rozwoju strategii personalnej,
- zwracanie uwagi na wymogi głównych procesów oraz strategii personalnych, związane z koniecznością tworzenia przez ludzi wartości, a także osiągnięcia celów organizacyjnych,
- określenie, jaki związek występuje między zarządzaniem zasobami ludzkimi a strategią firmy,
- wzmacnianie przekonania, że pracownicy stanowią aktywa, a nie koszt dla organizacji,
- podkreślanie roli specjalistów kadrowych z powodu ich strategicznego wkładu w sukces firmy.

Wartościowanie i raportowanie kapitału ludzkiego jest szczególnie niezbędne do rozwoju współczesnych organizacji, i wskazane jest, aby sam pomiar dokonywany był w czterech płaszczyznach:

- efektywności funkcji kadrowej (koszty, poziom usług i wewnętrzne karty wyników),
- efektywności procesów kadrowych (wielkość puli talentów, retencja pracowników o najwyższym potencjale oraz liczba działań rozwojowych i badanie postaw),
- efektywności zewnętrznej (odczucia/ocena klientów, pracodawca z wyboru, a także ocena potencjalnych oraz nowo zatrudnionych pracowników),
- wpływu na wyniki organizacji/zwrotu z inwestycji.

Można stwierdzić, że zdecydowana większość ujęć zarządzania kapitałem ludzkim zaznacza aspekt pomiarowy (choć niekoniecznie je z nim utożsamia). W związku z tym właśnie ta koncepcja wydaje się głównym wyznacznikiem zarządzania kapitałem ludzkim, jako odmiennej od zarządzania zasobami ludzkimi koncepcji zarządzania ludźmi. Kolejnym wyznacznikiem zarządzania kapitałem ludzkim jest perspektywa inwestora, w której liczy się

¹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 92-98.

głównie stopa zwrotu z kapitału, a nie wielkość inwestycji i ta charakterystyka odpowiada za zachodzący w ostatnich latach dynamiczny rozwój talentami².

Proces transformacji zasobów ludzkich w kapitał ludzki jest złożonym, powolnym, a także nowym zjawiskiem w teorii i praktyce zarządzania ludźmi w organizacjach, a wyrażone określenie czynników powodujących przekształcanie się zasobów ludzkich w kapitał ludzki nie jest do końca możliwe. Zdaniem H. Króla można próbować wyjaśniać, że w przypadku kapitału ludzkiego wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie oraz postawy prawników – powinny być wyższe, szersze i bardziej odpowiednie niż w przypadku zasobów ludzkich. W zakresie zdolności akcentuje się np. łatwość i szybkość uczenia się, chłonność umysłu oraz zdolności twórcze, z kolei w zakresie motywacji – mówi się o dążeniu do zdobywania, a także dzielenia się wiedzą. Ogólnie pracowników powinna cechować wysoka inteligencja, energia, pozytywna postawa, ale nie tłumaczy to w pełni różnicy między zasobami ludzkimi a kapitałem ludzkim. Pojęcie kapitału ludzkiego potrzebuje odmiennego spojrzenia na rolę pracowników w procesie tworzenia wartości i usług, bowiem tylko pracownicy, będący kapitałem ludzkim, obdarzeni są wewnętrzną mocą wytwarzania wartości. Z tego punktu widzenia, wszystkie inne czynniki, gotówka, kredyt, materiały, maszyny czy wyposażenie – stają się tylko bezwładnym wkładem. Rola zarządzania kapitałem ludzkim polega na dążeniu do zwiększania udziału czynników niematerialnych (kosztem materialnych) w wytwarzanych produktach/usługach, a także całkowitej wartości rynkowej organizacji. Można powiedzieć, że traktowanie kapitału ludzkiego, jako najcenniejszego kapitału firmy, opiera się na przeświadczeniu, że będzie on tworzył wartość ekonomiczną dla przedsiębiorcy³.

Tworzenie oraz rozwój kapitału ludzkiego stanowi ważną część koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w procesie realizacji funkcji personalnej w wielu organizacjach. W tworzeniu kapitału ludzkiego bierze udział zarówno organizacja, jak i sam pracownik. Rola organizacji sprowadza się do budowania początkowego kapitału ludzkiego, a potem jego rozwoju poprzez:

- szkolenia,
- realokację,
- restrukturyzację pracy,
- kulturę organizacyjną,
- system motywacji,
- właściwe fizyczne warunki pracy,
- opiekę medyczną.

Natomiast rola pracowników w rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji, jest niezwykle istotna i wielokierunkowa, a polega m.in. na:

- aktywnym uczestnictwie w szkoleniach,
- samokształceniu,
- utrzymywaniu równowagi: praca- życie,
- dbaniu o kondycję fizyczną i psychiczną,

² B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 302-305.

³ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie...*, op.cit., s. 423-424.

- udziale w aktywnych formach wypoczynku.
- Efektywna polityka personalna powinna być oparta na dwóch głównych kryteriach:
- wartości kapitału ludzkiego,
 - unikatowości kapitału ludzkiego.

Wartość dotyczy jego przydatności dla organizacji w zakresie budowy przewagi konkurencyjnej bądź zmniejszenia potencjalnych zagrożeń, a unikatowość dotyczy stopnia trudności powielania umiejętności konkretnych osób, dysponujących tzw. wiedzą spersonalizowaną, która jest wynikiem własnych doświadczeń, umiejętności, systemu wartości i intuicji⁴.

Dla organizacji ważne jest to, aby dysponowała takimi pracownikami, którzy będą mogli skutecznie realizować jej cele. Uformowanie takiej kadry nie jest prostym zadaniem, ponieważ każda ze stron ma wzajemne oczekiwania i niespełnienie bądź częściowe spełnienie tych oczekiwań, przyniesie adekwatne rezultaty. Dlatego w kolejnej części referatu zwrócono uwagę na kontrakt określający wzajemne oczekiwania.

3. Kontrakt zawierany między organizacją a pracownikiem

Dzisiaj wiele nowych możliwości roztaczających przed pracownikiem świeże pomysły, może skutkować spadkiem jego lojalności. Różnorodność perspektyw na rynku pracy aktualnie jest o wiele większa. Pracownik w ciągu krótkiego czasu może dowiedzieć się niemal wszystkiego o dowolnej branży. Zatem organizacjom nie pozostaje nic innego, jak tylko troska o uatrakcyjnienie oferty pracy. Obecnie utalentowani pracownicy są tak samo wymagający, jak klienci, tak, więc przedsiębiorstwa muszą o nich dbać i zabiegać z taką samą siłą, jak walczą o klientów.⁵ Ogólny zestaw oczekiwań jednostki, co do tego, jaki będzie jej wkład w organizację i co uzyska od niej w zamian, nazywa się kontraktem określającym wzajemne zachowania. Nie wszystkie elementy tego kontraktu są zapisane na papierze, podobnie jak nie wszystkie jego warunki stanowią przedmiot negocjacji. Możliwość ta jest ograniczona przez specyfikę tego, co wnosi pracownik i szczególnie charakter oferty danej organizacji. Pracownik daje organizacji np.:

- wysiłek,
- zdolności,
- lojalność,
- kwalifikacje,
- czas,
- kompetencje.

Z kolei zachęty oferowane przez organizację stanowią przede wszystkim:

- płaca,
- pewność zatrudnienia,
- świadczenia,
- możliwość kariery,

⁴ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie...*, op.cit., s. 424-425.

⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 264.

- możliwość awansu,
- status.

Zatem zachętą jest to, co organizacja może jednostce podarować. Organizacja zatrudnia określone osoby ze względu na ich umiejętności i dlatego oczekuje, iż te pożądane zdolności wpłyną na wyniki ich pracy. Jeżeli zarówno jednostka, jak i organizacja spostrzegają kontrakt określający wzajemne zachowanie, jako uczciwy i sprawiedliwy, to będzie on przyczyniał się do zadowolenia ze wzajemnych powiązań. Natomiast, jeśli równowaga w kontrakcie nie zostanie zachowana, jeżeli któraś ze stron będzie czuła się pokrzywdzona, może wystąpić z inicjatywą jego zmiany. Pracownik poprosi o podwyżkę płacy albo awans, z kolei organizacja zażąda od niego chociażby podniesienia kwalifikacji albo w ogóle rozwiąże z nim umowę. Dlatego szczególnie ważne jest dopasowanie jednostki do stanowiska pracy, a takie dopasowanie oznacza zakres, w jakim wkład jednostki odpowiada zachętom oferowanym przez organizację. Jeżeli organizacja potrafi wykorzystać zachowania i zdolności jednostki, a także dba o zaspokojenie jej potrzeb, oznacza to, że umiejętnie dopasowała pracownika do stanowiska pracy.⁶ Można powiedzieć, że wcześniej „ustalony” kontrakt ulega weryfikacji po pewnym czasie i jeśli pracownik jest rozczarowany z powodu niespełnienia obietnic, organizacja może go stracić. Podobnie jest z drugiej strony. Jeżeli pracodawca pomylił się przy rekrutacji a jej zwycięzca nie spełnia w praktyce oczekiwań, wówczas może rozpocząć poszukiwania nowego pracownika. Zatem, aby nie marnotrawić czasu zarówno pracownika, jako i organizacji, ważne jest uważne zainteresowanie ofertą organizacji, ale również propozycją potencjalnego pracownika, i na to zwrócono uwagę w dalszej części artykułu.

4. Marka pracodawcy

W trakcie wyboru pracodawcy, utalentowana osoba kieruje się przede wszystkim rodzajem możliwości, które są jej proponowane. Jednym z długoterminowych rozwiązań odpowiadających na te wyzwania, są działania podejmowane w celu tworzenia marki pracodawcy, stanowiące aktualnie jeden z ważniejszych elementów pracy działów personalnych w Polsce. Długoterminowych, bowiem pracowników, podobnie jak klientów, nie da się przywiązać do marki za pomocą jednorazowych akcji. Budowanie marki pracodawcy (*employer branding*) to jedna z możliwych odpowiedzi na wyzwania zmieniającego się rynku, w którym niezwykle ważni są pracownicy. Przyjmuje się, że w taki sam sposób, w jaki buduje się markę skierowaną do klienta, można tworzyć markę organizacji, jako pracodawcy. Markę pracodawcy stanowi pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z sytuacji zatrudnienia oraz powiązanych z określoną organizacją – pracodawcy. Budowa marki pracodawcy skupia się na analizie potrzeb pracowników, a także na przedstawieniu im propozycji wartości po to, aby nie tylko ich przyciągnąć i zatrzymać, ale równie po to, aby pracownicy odczuwali satysfakcję i angażowali się w wypełnianie zakresu swoich obowiązków. Silna marka pracodawcy przyciąga lepszych kandydatów, i może zdecydować o wyborze przez nich danej organizacji.⁷

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 481-482.

⁷ D. Lewicka, *Zarządzanie...*, op.cit.: s. 264-266.

Główne znaczenie w budowaniu marki pracodawcy mają tożsamość i wizerunek marki. Tożsamość marki (*brand identity*) oznacza zbiór cech pozytywnie wyróżniających markę, które składają się na jej idealny obraz, zatem można powiedzieć, że odzwierciedla ona pożądaną sposob postrzegania marki. Z kolei wizerunek marki (*brand image*) to wyobrażenia, opinie oraz skojarzenia właśnie na jej temat, jest efektem jej odbioru. Wobec tego, że utalentowani pracownicy są wymagający, firma musi o nich zabiegać i dbać, aby chcieli jej się poświęcić. Można przyjąć, że siła marki składa się z trzech poziomów:

- rozpoznawalności,
- istotności,
- wyboru pracodawcy.

Zatem decydująca jest rozpoznawalność marki i świadomość jej głównego przesłania, traktowanie jej, jako potencjalnego pracodawcy oraz wybór jej na pracodawcę. Przeprowadzone badania⁸ wskazują, iż do czynników decydujących o wyborze pracodawcy można zaliczyć m.in.:

- atmosferę, styl i warunki pracy,
- możliwość rozwoju kariery zawodowej,
- wysokość wynagrodzenia,
- możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym,
- możliwość doksztalcenia i udziału w szkoleniach,
- określoną, odpowiadającą kandydatowi branżę,
- aktywność firmy na rynku,
- jakość oferowanych produktów,
- atrakcyjne świadczenia socjalne,
- prestiż bycia pracownikiem firmy,
- popularność firmy,
- opinię znajomych,
- promocję firmy na uczelni wyższej.

Natomiast do czynników, decydujących o atrakcyjności zatrudnienia można zaliczyć następujące:

- zatrudnienie na umowę o pracę,
- znajomość ścieżki kariery i perspektywa awansu,
- samochód służbowy,
- opiekę nad dziećmi (np. żłobek, przedszkole),
- karnety na imprezy kulturalne,
- dostęp do obiektów sportowych,
- opiekę medyczną,
- udział w zyskach/premie,
- szybki awans,
- satysfakcję z pracy,
- podróże służbowe,
- twórczą atmosferę pracy,

⁸ szerzej w: D. Lewicka, *Zarządzanie...*, op.cit.: s.269-277.

- wysokość wynagrodzenia,
- brak stresującego tempa pracy,
- doształcanie i udział w szkoleniach,
- stanowisko umożliwiające wpływ na losy firmy,
- elastyczność czasu pracy,
- prestiż stanowiska,
- prestiż firmy.⁹

Różnorodność i mnogość wskazanych elementów decydujących o wyborze i atrakcyjności pracodawcy wskazuje na trud zadań, które są podejmowane przez organizacje, chcące być atrakcyjnymi dla potencjalnych pracowników. Biorąc jednak pod uwagę istotę kapitału ludzkiego, ta fetyga i wysiłek, mogą po prostu organizacji opłacić się, jeśli dzięki tym działaniom skłonią utalentowanych pracowników do zaangażowania. Dzisiaj coraz więcej czasu i miejsca poświęca się na podkreślenie znaczenia zarządzania talentami, dlatego w dalszej części artykułu nawiązano również do tej kwestii.

5. Zarządzanie talentami

Ludzie wciąż muszą uczyć się nowych umiejętności i aktualizować fachową wiedzę z uwagi na zmieniający się charakter pracy, oraz częściowo z powodu niemożności wykonywania nieprzerwanie tej samej pracy przez cały czas. Ta konieczność nieustannego uczenia się, prowadzi do zwiększenia znaczenia rozwijania kariery i jej planowania. Psychologowie mówią o odmiennych wartościach, celach i potrzebach ludzi w różnym wieku i w różnych fazach życia, tzn. praca i styl życia, które są odpowiednie w wieku lat dwudziestu, mogą okazać się niewłaściwe 10 bądź 30 lat później. Wyróżniono trzy fazy kariery, a mianowicie:

- budowanie podstaw,
- podtrzymywanie,
- spadek.

W pierwszej fazie, między 20 a 40 rokiem życia, ludzie tworzą własną karierę, a dzięki awansom, osobistej satysfakcji, albo niepożądanym przeniesieniom lub zwolnieniom, dowiadują się czy zmierzają do sukcesu. Jeśli odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, wówczas zwiększa się ich poczucie sprawstwa, a także zaangażowania w pracę. Natomiast, jeśli tak nie jest, muszą dokonać autorefleksji nad modyfikacją swoich planów zawodowych, a w tym celu mogą potrzebować pomocy. Z kolei w drugiej fazie, między 40 a 55 rokiem życia, ludzie zaczynają mieć świadomość upływającego czasu, mogą szukać nowych wyzwań czy zainteresowań. Z kolei etap ostatni (od 50-55 roku życia do przejścia na emeryturę) – oznacza zbliżanie się do końca kariery zawodowej, której zostało poświęcone całe życie. Te trzy fazy kariery wiążą się z postawami wobec pracy, wykonywaniem zadań oraz satysfakcji i dlatego w rozwijaniu kariery i jej planowaniu – powinni uczestniczyć zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Organizacja powinna stwarzać pracownikom możliwość indywidualnego rozwoju i doskonalenia, które zostaną przez nich efektywnie wykorzystane.¹⁰

⁹ D. Lewicka, *Zarządzanie...op.cit.*, s. 264-276.

¹⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 231-232.

Przegląd literatury przedmiotu utrudnia jednoznaczne zdefiniowanie wyrażenia „zarządzanie talentami”, ponieważ stosuje się wymiennie różne określenia, (np. talenty bądź osoby o wysokim potencjale). W praktyce kadrowej talent jest często postrzegany przez pryzmat potencjału, który jest jego głównym wyznacznikiem. W konsekwencji polityka zarządzania talentami polega przede wszystkim na tworzeniu odpowiednich warunków do rozwoju przez utalentowanych pracowników swojego potencjału, a następnie wykorzystania go dla dobra organizacji. Działania charakteryzujące organizacje efektywnie zarządzające talentami przeważnie obejmują:

- identyfikację osób z potencjałem do dalszego rozwoju,
- ocenę dopasowania kompetencji pracowników do obecnych i potencjalnie przyszłych ról,
- wzmacnianie zdiagnozowanego potencjału poprzez podejmowanie działań, które pomogą w rozwoju umiejętności przywódczych,
- tworzenie procesów, które zapewnią właściwy przepływ pracowników z potencjałem w organizacji, tak, aby możliwości, które mają, mogły być wykorzystane jak najlepiej.¹¹

Tabela nr 1 prezentuje matrycę utalentowania.

Tabela 1. Matryca utalentowania

Pojęcie	Znaczenie
Inteligencja	Potencjał biopsychiczny, potencjalne możliwości wykorzystywania zbioru zdolności
Talent	Wielki potencjał biopsychiczny
Specjalista	Szybkie osiągnięcie wysokich kompetencji w danej dziedzinie; nie implikuje oryginalności, poświęcenia czy pasji w działaniu
Twórca	Regularnie rozwiązuje problemy/wytwarza produkty w sposób postrzegany początkowo za nowatorski /oryginalny, z czasem przyjmowany za właściwy w danej dziedzinie
Geniusz	Jego twórcza praca w danej dziedzinie wywiera materialny wpływ na definicję i opis tej dziedziny, zyskuje uniwersalne znaczenie

Źródło: B. Jamka, Czynniki..., op.cit., s. 198-199.

Talent jest formą określonego potencjału z punktu widzenia matrycy utalentowania. Z wielu teorii psychologicznych wskazujących na uwarunkowania rozwoju talentu, przedstawiono koncepcję A.J. Tannenbauma, zgodnie z którą talent jest efektem interakcji pięciu/siedmiu czynników:

- zdolności ogólnych (właściwego poziomu inteligencji, która jest tłumaczona, jako zdolność do rozumowania i wnioskowania,
- zdolności kierunkowych/szczególnych,
- czynności środowiskowych, sprzyjających rozwojowi zdolności,

¹¹ B. Jamka, Czynniki..., op.cit., s. 193-194.

- cech osobowości stymulujących działania (np. temperament, emocjonalność, motywacja),
- czynnika losowego (odpowiednie miejsce i czas),
- myślenia twórczego,
- aktywności własnej.

Pierwszą determinantą tak postrzeganego talentu jest „odpowiedni” poziom inteligencji i być może to jest przyczyną koncentracji pracodawców na poszukiwaniu talentów wśród jednostek ponadprzeciętnych, „inteligentnych”, wbrew temu, że rodzaj talentu określała zdolności kierunkowe/szczegółowe, a jego ukształtowanie jest pochodną różnych innych czynników.¹²

Samo stwierdzenie, że człowiek musi uczyć się przez całe życie nie jest wystarczającym motywatorem do tego, aby każdy pracownik rzeczywiście te słowa przyjmował z pełną odpowiedzialnością i traktował, jako wyzwanie. Skoro organizacja w znacznym stopniu wpływa na budowanie kapitału ludzkiego, to musi wykorzystać wszystkie sposoby, które jej w tym pomogą. Propozycją, mającą wspomóc uczenie się – jest wskazanie w kolejnej części referatu, zalet zadawania pytań pracownikom.

6. Pytania, jako narzędzie sprzyjające uczeniu się

Narzędziem sprzyjającym uczeniu się oraz rozwijającym kompetencje są pytania. Mogą one zmotywować każdą osobę w organizacji do samodoskonalenia, a w efekcie do lepszej pracy. Menedżer może uaktywnić potencjał ludzki właśnie poprzez zadawanie pytań, które pobudzają do refleksji. Pytania będą pomagały przekształcić problem i możliwości jego rozwiązania w konkretne działania. Pytania zachęcające pracowników do innowacji i aktywności, mogą brzmieć następująco:

Jakie są zalety oraz wady określonego rozwiązania?

Jakie są szanse poprawy konkretnej sytuacji?

Jak jest alternatywa?

Jakie będą konsekwencje określonego zachowania?

Zadawanie pytań jest ważne, ponieważ otwierają one ludzi na nowe możliwości, których do tej pory nie dostrzegali, a także zachęcają ich do działań i innowacji. Zadawanie pytań pracownikom i zapraszanie ich do wspólnego poszukiwania odpowiedzi prowadzi do dzielenia się odpowiedzialnością. Tradycyjni menedżerowie mogą postrzegać zespół, jako grupę osób, która można kontrolować oraz której można zlecać różne zadania bez przekazywania wszystkich niezbędnych informacji, oraz bez delegowania odpowiedzialności. Jednak ten model nie jest najefektywniejszy. Okazuje się, że zespoły funkcjonują najlepiej wtedy, kiedy ponoszą odpowiedzialność, kiedy dzielą się pomysłami rozwiązując różne problemy i kiedy poprzez te działania mają poczucie, że rzeczywiście tworzą określony rezultat. Przywództwo polega na inspirowaniu pracowników i pokazywaniu im miejsc, w których jeszcze nie byli i jest odkrywaniem drogi, w kierunku zbudowania trwałej organizacji. By taka organizacja mogła być zbudowana to przede wszystkim musi posiadać sukcesorów,

¹² B. Jamka, *Czynnik..., op.cit., s. 199.*

utalentowanych ludzi z dużym potencjałem oraz tak musi dzielić zadania, aby wspierać wychowanie liderów na każdym swoim szczeblu.¹³

Organizacja oparta na wiedzy, rozumiana, jako koncepcja zarządzania, opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, ciągle wzbogacanej oraz rozwijanej, a następnie udostępnianej organizacji. W koncepcji organizacji inteligentnej zakłada się, iż pracownicy wyrażają gotowość do uczenia się, a wręcz wymaga ona od pracowników takiej postawy. Uczenie tego typu polega na zgłębianiu problemów, do nieustannego ich rozwiązywania, aby zwiększyć efektywność i skuteczność organizacji. Wyodrębniającą się cechą inteligentnej organizacji jest wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy. Powstaje ona dzięki różnorodnym kontaktom wewnątrz firmy oraz interakcjom zewnętrznym z klientami, dostawcami czy miejscową społecznością. Kultura organizacji opartej na wiedzy wyróżnia się następującymi cechami:

- otwarta jest na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- gotowa jest do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się.

Pozytywne wyniki zdobywania wiedzy przez przedsiębiorstwo zależą od spełnienia wielu warunków, do których zalicza się następujące:

- otwartość,
- myślenie systemowe,
- kreatywność.
- skuteczność,
- zdolność do uczenia się.

Otwartość oznacza, że menedżerowie są gotowi wysłuchać pracowników, a także wprowadzać w życie ich pomysły i propozycje. W organizacji, w której nie ma ścisłej kontroli, pracownicy mogą wykorzystywać swoje doświadczenie, wiedzę i pomysły, ale przyjęcie przez kadrę kierowniczą postawy otwartości jest trudne, ponieważ często jej przekonanie, co do słuszności kontroli pracowników, jest silne. Z drugiej jednak strony, menedżer, który żąda od pracowników samodzielności, docenia zalety uczenia się. Stosowanie myślenia systemowego jest niezbędne po to, aby osiągnąć pożądane efekty w nauce. Oznacza ono zdolność dostrzegania związków i zależności, które zachodzą między zdarzeniami i poszczególnymi elementami sieci. W tego typu przedsiębiorstwie niezbędna jest kreatywność całej kadry. Szczególnie ważna jest także osobista skuteczność menedżerów, którzy powinni przede wszystkim śledzić skutki swego oddziaływania na innych, z uwagi na to, że często funkcjonujący w przedsiębiorstwie system oceny wydajności, nie skłania ich do pozytywnego oddziaływania na otoczenie. Warunkiem osiągnięcia pozytywnych efektów w zakresie wzbogacania swej wiedzy jest także umiejętność uczenia się oraz intuicja. Menedżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że podwładni mogą reprezentować inny punkt widzenia, co może być powodem konfliktów, prowadzących np. do utraty zaufania.¹⁴

M. Kostera uważa, że istnieje typ organizacji, które są zdolne do zapewnienia swoim uczestnikom warunków do samorealizacji. Takie organizacje pozostawiają jednostkom dużą

¹³ O. Rzycka, *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 137-144.*

¹⁴ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2009, s. 76-81.*

swobodę oraz zachowują szacunek dla ich odrębności i prywatności, przy jednoczesnym dążeniu do realizacji celów kolektywnych. Tego typu organizacja dobrze radzi sobie z niepewnością, dzięki temu jest w stanie akceptować wydarzenia niespodziewane czy wręcz podejmować się wyzwaniom na pozór niemożliwych.¹⁵

U podstaw organizacji uczącej się leżą następujące założenia:

- organizacje, podobnie jak organizmy żywe, mogą się uczyć,
- sukces organizacji zależy od wszystkich pracowników, zatem wszyscy powinni się uczyć,
- organizacja powinna motywować pracowników do uczenia się, jednocześnie umożliwiając im tę naukę, wcześniej dopasowaną do indywidualnych potrzeb,
- proces uczenia się powinien być ciągły oraz świadomy.

Uczenie rozumiane jest, jako modyfikacja zachowania, a także nabywania gotowości do zmian w zachowaniu się jednostki w wyniku jej dotychczasowych doświadczeń. Organizacyjne uczenie się oznacza proces wykrywania i naprawiania błędów przez organizację. Organizacja ucząca się świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym. Z kolei celem uczenia się jest nieustanne przekształcanie organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji beneficjentów rozumianych, jako interesariuszy. Istnieją dwa sposoby uczenia się:

- na zasadzie pętli pojedynczej,
- na zasadzie pętli podwójnej.

W myśl pierwszej z nich, błędy wykrywane są i poprawiane w oparciu o obowiązujące w organizacji normy, procedury i wartości. Z kolei w przypadku uczenia się na zasadzie pętli podwójnej – uczący się ma zdolność do krytycznego spojrzenia na obowiązujący w organizacji zestaw norm, procedur, wartości i ewentualnie zakwestionowania ich. Warto zaznaczyć, że rośnie liczba organizacji, które wprowadzają rozwiązania zachęcające pracowników do krytyki istniejących zasad oraz regulacji, np. są to konkursy na innowacje, zobowiązanie pracowników do zaproponowania w ciągu roku określonej liczby usprawnień organizacyjnych czy projekty benchmarkingowe, mające na celu porównanie przebiegu wybranych własnych procesów z procesami w innych organizacjach. Interesujące jest to, że kwestionowaniu dotychczasowych norm czy zasad, i wprowadzaniu na ich miejsce nowych, musi towarzyszyć proces oduczania się, czyli organizacyjnego zapomnienia nieaktualnej już wiedzy. Należy jednak dodać, że działanie pętli rozpoczyna wykrycie błędu, a ta sytuacja z kolei budzi wśród pracowników poczucie zagrożenia albo zakłopotania. Skutkiem takiej reakcji pracowników jest wykorzystywanie często różnorodnych mechanizmów obronnych, np. ukrywania błędów czy obwiniania innych, co z kolei prowadzi do utracenia szans na organizacyjne uczenie się.¹⁶

¹⁵ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 176.

¹⁶ M. Czernska, A. A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 342-343.

7. Podsumowanie

Kapitał ludzki stanowi szczególną wartość organizacji, ponieważ może decydować o przewadze konkurencyjnej. Jednak pozyskanie go lub utworzenie nie jest łatwym zadaniem. Największe znaczenie dla tworzenia kapitału ludzkiego organizacji ma podejście, które zmierza do zatrudnienia najlepszych osób, spośród wszystkich kandydatów i wskazane jest, aby organizacje przyciągały do swoich szeregów najlepszych pracowników, ponieważ oni wówczas przyciągną wielu podobnych do siebie. Należy jednak dodać, że tych najlepszych należy nieustannie rozwijać oraz stwarzać im właściwe do rozwoju warunki i dlatego firmy, które będą potrafiły wypracować odpowiednie metody by to uczynić, będą miały konkurencyjną przewagę. Podkreślić należy to, że pragnąc utrzymać tych najlepszych, organizacje powinny być odbierane, jako wiarygodne, a w tym celu wskazane jest, aby w określonym czasie dokonywały przeglądu swoich talentów, by móc ustalić kierunek działań koniecznych dla utrzymania oraz wzmocnienia tej wiarygodności. W warunkach współczesnej gospodarki kapitał ludzki charakteryzuje się coraz większą mobilnością, a to z kolei pomaga organizacjom pozyskiwać talenty z zewnętrznego rynku pracy.¹⁷ Należy jednak dodać, że samo pozyskanie pracowników, którzy mogą stać się dla organizacji kapitałem – to dopiero początek. Ważny jest kontrakt, który jest zawierany między pracownikiem a organizacją oraz tworzenie pracownikom właściwych warunków do pracy i wspieranie w dalszym rozwoju. Należy również podkreślić, jak duże znaczenie w tworzeniu kapitału ludzkiego, ma wola i zaangażowanie pracowników, ponieważ od ich aspiracji, motywacji oraz talentu, zależy to, czy rzeczywiście staną się dla organizacji unikalnym kapitałem, wyróżniającym ją wśród innych.

8. Literatura

- [1] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- [2] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2006.
- [3] Jamka B., Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [4] Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- [5] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006.
- [6] Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [7] Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2008.
- [8] Rzycka O., *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [9] Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

¹⁷ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie...*, op.cit., s. 430-431.

Streszczenie

Wartości materialne i niematerialne stanowią łącznie wartość organizacji. W referacie podjęto próbę określenia znaczenia kapitału ludzkiego, który obejmuje ogół specyficznych cech oraz właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację). Te elementy mające pewną wartość mogą stanowić źródło przyszłych dochodów organizacji. W kształtowaniu kapitału ludzkiego bierze udział państwo, społeczeństwo, rodzina, ale równie istotny jest wkład jednostki. Właściwe wykorzystywanie potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich może je przekształcić w kapitał ludzki. W tworzeniu kapitału ludzkiego organizacja odgrywa znaczącą rolę, ale również wiele zależy od samych pracowników. Dzisiaj organizacje doceniają bardziej znaczenie zasobów niematerialnych, a kapitał intelektualny, którego elementem jest kapitał ludzki, staje się czynnikiem wyznaczającym wartość danej firmy.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, gospodarowanie kapitałem ludzkim, wartość kapitału ludzkiego, unikatowość kapitału ludzkiego.

HUMAN CAPITAL AS A VALUE OF A COMPANY – ITS VALUE AND SHAPING

Material and non-material values constitute a total value of an organization. In this paper it was tried to determine the meaning of a human capital which includes all specific features and characteristics personified in employees (knowledge, skills, abilities, health, motivation). These elements possessing certain value can constitute the source of future income of the organization. The State, society, family and also a contribution of a single person take part in shaping a human capital. A correct usage of a potential remaining in human resources can turn them into a human capital. The organization plays an important role in creating a human capital but also the employees themselves have a great contribution. Nowadays the organizations more appreciate the meaning of non-material resources and the intellectual capital, whose element is a human capital, becomes a factor determining the value of a particular company.

Key words: human capital, human capital management, human capital value, human capital uniqueness.

Translated by Aneta Kisiel

ANETA KISIEL
Politechnika Koszalińska
e-mail: kisielan@poczta.onet.pl

