

Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku
Original Article: Case study

Data wpływu/Received: 1.12.2015

Data recenzji/Accepted: 8.02.2016/18.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki Społecznej Akademii Nauk

DOI: 10.5604/18998658.1228268

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Barbara Kamińska ^{A B D E F}

Społeczna Akademia Nauk

Łódź

ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO JAKO CZYNNIK ROZWOJU FIRMY

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS A FACTOR OF COMPANY'S GROWTH

Streszczenie: W dzisiejszych czasach organizacje muszą nieustannie reagować na zmiany otoczenia, a w szczególności na silną i mocną konkurencję oraz na wzrastające wymagania i warunki swoich klientów. W sprostaniu tym wyzwaniom może pomóc kapitał ludzki, który we współczesnym świecie stał się najważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Świadomość ta powoduje, że firmy coraz częściej stawiają na rozwój kapitału ludzkiego. Poprzez wzbogacanie umiejętności zawodowych pracowników i rozwijanie ich wiedzy pobudzane są nowe rozwiąza-

nia i pomysły wspierające rozwój firmy. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę udowodnienia powyższego. Przedstawiono wybrane wyniki badań własnych, jak też publikowanych.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, rozwój kapitału ludzkiego, rozwój przedsiębiorstwa, metody rozwoju zawodowego, modele kompetencyjne, szkolenia

Abstract: Nowadays, organizations have to react to the surroundings changes constantly and especially to strong competition as well as to increasing requirements and conditions of their customers. Human resources, which in the modern world have become the most important factor of company's development, can help to meet the above challenges. The awareness of this fact causes the companies to prioritize the development of human resources. By means of improving the employees' job competences and developing their knowledge new solutions and ideas supporting the growth of a company are encouraged. This work makes an attempt to prove the foregoing thesis. What is more, it shows the results of one's own research as well as those published.

Keywords: human resources, the development of human resources, company's development, methods of professional development, competence models, training

Wstęp

W warunkach gospodarki wiedzy biznes staje się coraz bardziej intelektualny, a znalezienie rozwiązania problemu biznesowego wymaga wiedzy, doświadczenia i wysokiego poziomu umiejętności pracowników. To oni tworzą nowe teorie, strategie i rozwiązania, których rezultatem są dostarczone przez organizację wysokiej klasy produkty bądź usługi. Współczesne przedsiębiorstwa poszukują więc kreatywnych pracowników, potrafiących wykorzystać wiedzę i informacje, a przede wszystkim tworzyć nową wiedzę. Dzięki nim każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje. Aby jednak mogli oni, a przede wszystkim chcieli zaprezentować swoje możliwości, należy dbać o personel organizacji, a w szczególności jego rozwój i motywację do pracy.

Niewątpliwie w rozwoju zawodowym ważną rolę odgrywają szkolenia i doskonalenie kompetencji personelu, z kolei istotnym czynnikiem w celu zatrzymania utalentowanych pracowników są np. plany karier czy też inne rozwiązania personalne, tj. narzędzia alternatywne w stosunku do tradycyjnych, które pobudzają kreatywność, dając im jednocześnie satysfakcję zawodową i osobistą¹. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia kapitału ludzkiego w gospodarce, wybranych instrumentów i metod jego doskonalenia, a także przedstawienie, w jaki sposób rozwój kapitału ludzkiego wpływa na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw.

¹ B. Kamińska, L. Zakrzewski, *Analysis of the factors affecting the satisfaction of working in a group of knowledge workers of micro, small and medium-sized enterprises (msme)*. Preliminary studies, International scientific-practical and methodical journal SMALTA, 2014, No. 2.

1. Znaczenie kapitału ludzkiego dla organizacji

Kapitał ludzki w literaturze przedmiotu jest różnie definiowany. Dotyczy zarówno jednostek, jak również całych zbiorowości. Na przykład *Raport o kapitale intelektualnym Polski*² podaje, iż kapitał ludzki Polski to „potencjał zgromadzony we wszystkich Polakach, wyrażający się w ich wykształceniu, doświadczeniu życiowym, postawach, umiejętnościach, który może służyć poprawie aktualnego i przyszłego dobrobytu społecznego Polski”. Z kolei w ujęciu mikro można mówić, iż jest to ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, charakteryzujących się różnymi talentami, trwale związanych z firmą, którzy tworzą jej wartość ekonomiczną³. L. Edvinsson i M.S. Malone definiują go jako zasób wiedzy, umiejętności, chęci i zdolności do pracy czy też możliwości kreacji nowych rozwiązań⁴. A zatem jest to wartość, która pochodzi od ludzi – pracowników, często pracowników wiedzy. Ci z kolei wymagają odmiennych metod zarządzania. Jak podaje Drucker, takich, które umożliwią rozwój indywidualnych sił ludzkich, a jednocześnie zapewnią efektywność pracy⁵. Zatem zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga od organizacji inteligentnego działania, które ma znaczenie dla procesu rozwoju kapitału ludzkiego. Krótko ujmując, jest to podejmowanie wszelkich starań po to, aby zarządzać ludzkimi talentami i równocześnie je rozwijać. Wymaga to jednak właściwie zaprojektowanego systemu zarządzania pracownikami.

Proponowane zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi związane są z pojawieniem się pracowników kreatywnych, utalentowanych, których cechuje duże poczucie własnej wartości, potrzeba autonomii i elastyczności w wykonywanej pracy. Warto dodać, że narzędziem ich pracy, która ma na celu przede wszystkim tworzenie wiedzy i umiejętne jej zastosowanie w praktyce, jest umysł⁶. Dlatego też coraz szersze poparcie zdobywa koncepcja postępowania, w myśl której wobec zatrudnionych przyjmuje się postawę inspirującą poprzez uruchomienie kreatywności i nowych pomysłów⁷. To z kolei, jak informuje J. Penc, są źródła innowacji, czyli „...wszystko to, co generuje określone idee, pomysły, projekty i może stać się przyczyną poszukiwania, czy wynajdywania rzeczy nowych, podejmowania przedsięwzięć, wprowadzania ich w życie i doskonalenia”⁸. Można zatem uznać, że jednym z istotnych źródeł innowacji jest niewątpliwie kapitał ludzki. Stanowi on ponadto jedno z waż-

² Raport o kapitale intelektualnym Polski. Warszawa 2008 (www.innowacyjnosc.gov.pl/kip/index.php)

³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008; J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2003.

⁴ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

⁵ P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa 2004.

⁶ T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

⁷ B. Kamińska, *Motivating in human capital management – expectations aspect Approach*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Walczak, Ł. Prysiniński (red.), *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, z. 10, cz. II, SAN, Łódź 2014.

⁸ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

niejszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Potwierdzenia powyższej tezy można doszukiwać się w samej definicji kapitału ludzkiego przytoczonej na początku. Jej autorzy Edvinsson i Malone odwołują się do innowacyjności, rozumianej przede wszystkim jako kreatywność i zdolność pracowników⁹. Ważną rolę pracowników w rozwoju nowych przedsięwzięć i powstawania innowacji podkreślają też inni badacze, zdaniem których kreatywni pracownicy, przeszkoleni jednocześnie do wykonywania określonych czynności, czynią organizację bardziej innowacyjną¹⁰.

2. Działania w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego – rozważania teoretyczne

Rozwój kapitału ludzkiego odbywa się poprzez różne działania. Mogą one być rozpatrywane na trzech poziomach¹¹. Każdy z nich charakteryzuje specyficzne problemy, dotyczące rozwoju potencjału pracy, który znajduje się w poszczególnych elementach kapitału ludzkiego. Decydują one w szerokiej mierze o obecnej oraz przyszłej gotowości właścicieli kapitału ludzkiego do współuczestnictwa w realizowaniu zadań organizacji. Zatem rozwój pracownika można uznać za strategiczną funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, precyzyjnie zintegrowaną z procesami tworzenia strategii oraz doskonalenia systemu każdego przedsiębiorstwa¹². Rozwój ten oznacza zmiany ilościowe i jakościowe w procesie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich. Poza tym należy pamiętać, że kapitał ludzki występuje w poszczególnych pracownikach, zespołach jak, i w całym przedsiębiorstwie, dlatego należy go rozpatrywać także z punktu widzenia późniejszych potrzeb firmy. W dużej mierze wynika to z tego, że znajdujący się w nim potencjał pracy, wykorzystywany w obecnej chwili, może też zostać wykorzystany w przyszłości. Dlatego w planowaniu dalszego rozwoju potencjału ludzkiego uwzględnia się zazwyczaj teorię kapitału ludzkiego, która zakłada, że ludzie dysponują pewnym zasobem cech i wartości, które rozwijają samodzielnie, toteż warto im w tym pomóc.

Praktyka pokazuje, że rozwój kapitału ludzkiego w różnych organizacjach dokonuje się zazwyczaj za pomocą określonych przedsięwzięć, jak np.: rozszerzenie wykonywanych zadań, wzbogacenie pracy czy też różnego rodzaju szkolenia.

Przez rozszerzenie pracy rozumie się zazwyczaj łączenie podobnych lub też różnorodnych operacji wykonywanych na różnych stanowiskach pracy. Proces ten może obejmować np. dodawanie do podstawowych zadań dodatkowych lub np. przekazywanie dodatkowo pracownikowi odpowiedzialności za wykonywaną

⁹ A. Różycka, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Finanse – Rynki – Finansowe – Ubezpieczenia”, nr 64/1, Zeszyty Naukowe UŚz, Szczecin 2013.

¹⁰ H.J. Mitchell, *A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth*, Massey University, Albany 2010.

¹¹ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami...*

¹² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykw, Kraków 1998.

pracę. Rozszerzenie zakresu pracy wiąże się najczęściej ze zmianą w stosunku do pierwotnie istniejącej struktury procesu pracy i oznacza zastosowanie nowego podziału operacyjnego. Z kolei wzbogacanie treści pracy polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych w pracy wykonawczej – powiększa intelektualny aspekt pracy. Pozwala wykonawcy przetwarzać napływające informacje, diagnozować stany, wybierać sposoby i metody działania. Wzbogacanie pracy stwarza szansę pełniejszego wykorzystania wiedzy pracownika i zaspokojenie jego ambicji, co sprzyja wzrostowi wydajności i jakości pracy, a także pobudza inicjatywę oraz chęć do pracy.

Jednak najpopularniejszą formą rozwoju kapitału ludzkiego są wspomniane szkolenia. Mają one na celu poprawę efektywności pracy personelu, ale przede wszystkim rozwijanie jego potencjału¹³. Warto jednak nadmienić, że aby osiągnąć założone cele rozwoju omawianego kapitału, szkolenia powinny być efektywnym działaniem, czyli właściwie zaprojektowanym procesem. Należy zatem ustalić potrzeby pracodawcy i pracowników w dziedzinie szkolenia i doskonalenia; ustalić i wdrożyć plan zaspokajania tych potrzeb; dobrać odpowiednie metody i techniki szkolenia oraz ocenić i kontrolować efektywność przeprowadzanych szkoleń. Zaleca się też efektywnie wykorzystywać instrumenty prawne w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników (umowy, urlopy szkoleniowe itd.).

Prowadząc rozważania na temat szkoleń, nie sposób nie wskazać na nowoczesne narzędzia służące do rozwoju kapitału ludzkiego, czyli produkty umożliwiające zdalne nauczanie z wykorzystaniem technik komputerowych (np. wideokonferencje, dyskusje on-line)¹⁴. Są one formą edukacji zdalnej, przekazywanej w formie elektronicznej, najczęściej przez Internet, telewizję interaktywną, ale również na płytach i innych nośnikach zewnętrznych. Systemy wspomaganie pracy grupowej (*groupware*) umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą. Ich podstawowym celem jest zapewnienie pracownikom dobrej współpracy, która owocuje procesem tworzenia i transferu wiedzy. Poza tym pracownik o wiele szybciej przyswaja i utrwala wiedzę, z kolei przedsiębiorstwa w sposób ciągły mogą kontaktować się z serwisem, korzystając z doradztwa oraz możliwości udoskonalania programu. Dzięki temu mogą dostosowywać go do nowych potrzeb związanych z rozwojem pracowników i realizowanych przez nich projektów. Stąd też wskazane narzędzia mają coraz częściej zastosowanie również w pracach zespołowych, tzw. grupach autonomicznych. Autonomiczne grupy pracownicze powoływane są szczególnie wtedy, gdy pojawiają się skomplikowane problemy, trudne decyzje i zadania. Szczególną cechą są tutaj uprawnienia, które gwarantują członkom grupy możliwość

¹³ Ibidem.

¹⁴ L. Zakrzewski, B. Kamińska, *Bussines Intelligence a zarządzanie wiedzą*, [w:] A. Bartoszewicz (red.), *Informatyka w zarządzaniu-szanse i zagrożenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, z. 1, SWSPiZ, Garwolin – Łódź 2011.

działania w sposób autonomiczny, prawo do podejmowania decyzji i wypełniania określonych ról. Uprawnienia stanowią wyraz zaufania kierownictwa do umiejętności, zdolności czy kwalifikacji pracownika.

Istotnym argumentem przemawiającym za tworzeniem autonomicznych grup pracowniczych, na przykład w mniejszych firmach, są więzi i stosunki koleżeńskie, integracja oraz udział w zarządzaniu, co wiąże się z likwidacją hierarchicznej zależności między kierownikiem a pozostałymi członkami w zespole, którzy uczestniczą w decyzjach na równych prawach. Praca w zespołach sprzyja poprawie jakości decyzji (zwiększa ilość pomysłów oraz poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy). Poza tym skutkiem dyskusji zespołowej jest pobudzenie szerszego myślenia poszczególnych członków zespołu, a ponadto pracownicy bez doświadczenia czerpią wiedzę od doświadczonych kolegów. Z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego jest to bardzo istotne, gdyż znacznie usprawnia się rozwój zawodowy personelu¹⁵.

Jedną z popularnych metod szkolenia stosowanych w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, która zdaniem autorki zasługuje na uwagę, jest coaching, czyli zaplanowana i odpowiednio przeprowadzona przez profesjonalnego trenera metoda szkolenia pracowników. Celem jej jest rozwój kompetencji szkolonego. Powiązany z oceną i doradztwem, prowadzi do rozwoju i osiągania wielu sukcesów w różnego rodzaju organizacjach. Dużym atutem tej metody jest bezpośredni kontakt trenera z odbiorcą szkolenia, stąd też tzw. metodą jeden na jeden¹⁶. Szkolenie tego typu może być skierowane do osób zajmujących różne stanowiska – od pracowników najniższego szczebla, po naczelne kierownictwo organizacji. Metoda jest często stosowana w planowaniu karier zawodowych pracowników.

3. Planowanie karier w rozwoju kapitału ludzkiego

Kariera zawodowa to temat, który znalazł odniesienie w wielu pozycjach literatury przedmiotu, mimo to trudno jest wskazać jedną, aktualnie akceptowaną definicję tego terminu. Dzieje się tak, dlatego że współczesne zmiany zachodzące na rynku pracy rewidują dotychczasowe poglądy na temat kariery zawodowej¹⁷.

W ujęciu zaproponowanym przez Supera „...jest to obejmujący całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy, odnoszących się do pracy”¹⁸. Podobnie określa karierę Schein. Zdaniem badacza istnieje ścisły związek między wyznawanym systemem wartości,

¹⁵ B. Kamińska, M. Warzyński, *Maturalne i niematuralne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011.

¹⁶ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami...*

¹⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁸ E. Hornowska, W. Paluchowski, *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1993.

potrzebami, kompetencjami a obranym rodzajem kariery¹⁹. Według Sułkowskiego kariera jest rezultatem postaw wobec pracy oraz wyznaczonych wartości. Potrafi wyrażać zarówno stosunek do pracy, jak i stopień identyfikowania się z nią. Jeżeli traktowana będzie w kategoriach sukcesu życiowego, wówczas kojarzona może być w szczególności z uzyskaniem wysokiej pozycji społecznej, jak również z osiągnięciem dużych zarobków²⁰. Stąd też dla wielu jest źródłem satysfakcji, zaspokajania potrzeb oraz motywacją do pracy. Niezależnie od jej definiowania, kształtowanie karier zawodowych daje organizacji możliwości maksymalnego i elastycznego planowania i wykorzystania potencjału pracowników. Poza tym planowanie ścieżek karier zawodowych ma z perspektywy organizacji utrzymanie w przedsiębiorstwie najbardziej zdolnych pracowników, gdyż traktowane jako cel jest bardzo silnie działającym motywatorem. Czubasiewicz podaje, iż wraz ze wzrostem znaczenia kompetencji zatrudnionych pracowników ma ona coraz większe znaczenie²¹.

Należy jednak dodać, że planowanie ścieżki kariery zawodowej jest postępowaniem, które posiada charakter planowania długotrwałego, czasami kilkuletniego. W dużych przedsiębiorstwach odbywa się ono w formalnej formie, z kolei w mniejszych często nie stosuje się formalnego planowania ścieżek rozwoju zawodowego. Najczęściej stosuje się podejście zakładające wolną konkurencję pomiędzy najzdolniejszymi, zaangażowanymi pracownikami przedsiębiorstwa. Jest to możliwe pod warunkiem, że w organizacji funkcjonują zdrowe zasady oceniania i możliwości awansu. Natomiast jeśli nie istnieją żadne zasady, to wskazana jest interwencja właściciela lub komórki personalnej w celu wspierania rozwoju zdolnych pracowników oraz planowania karier zawodowych i awansów²². Literatura przedmiotu podaje wiele podejść do planów zawodowych pracowników. Może to być brak ingerencji ze strony organizacji w plany zawodowe pracowników, bądź też łączenie potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi planami karier pracowników²³.

A zatem droga do profesjonalnej doskonałości prowadzi poprzez różne ścieżki i modele karier. Ścibiorek wymienia dla przykładu cztery typy karier zawodowych²⁴: menedżerską, specjalistyczną, przedsiębiorczą i autonomiczną. Wszystkie typy polegają na rozwoju kwalifikacji pracownika. W kontekście wybranego tematu warto zwrócić uwagę na karierę przedsiębiorczą i autonomiczną. Pierwsza doty-

¹⁹ A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, KOWE-ZiU, Warszawa 2004.

²⁰ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.

²¹ H. Czubasiewicz, *Zarządzanie karierami – teoria – praktyka*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, Zielona Góra 2010.

²² Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami...*

²³ B. Kamińska, M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia...*

²⁴ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT” Warszawa 2001.

czy w szczególności pracowników z inicjatywą. Osoby te najczęściej zwalniane są z przestrzegania reguł, jakim podlegają inni pozostali pracownicy i posiadają prawo do dość odważnego eksperymentowania. Druga polega na dążeniu do samodzielności i niezależności. Ten typ kariery wybierają bardzo często jednostki o wysoko rozbudowanym poczuciu osobistej odpowiedzialności.

Z powyższych rozważań wynika, że nie ma identycznych szczebli, po których należy się wspinać, aby osiągnąć karierę. Ścieżka kariery uzależniona jest często od różnych zmiennych, ale też od indywidualnych potrzeb pracownika. Badacze podają, że zainteresowanie karierą ulega zmianom w miarę dojrzewania pracowników i ich awansu w organizacji. Z teorią tą wiąże się klasyfikacja Webbera. Autor wyróżnia sześć etapów kariery, wskazując, że dążenie do niej jest najsilniejsze w okresie 32-39 lat²⁵. Jednak nie należy tego uogólniać, pamiętając o indywidualnym podejściu. Bywa tak, że młodzi ludzie odczuwają tak silną potrzebę osiągnięć, która w konsekwencji prowadzi do pożądanego rezultatu. Zatem efektywna realizacja planu karier pracowników jest możliwa tylko wtedy, gdy sami wiedzą, czego chcą i dokąd zmierzają. Należy mieć świadomość, że to pracownik jest ostatecznie odpowiedzialny za swój własny rozwój. Skuteczność zarządzania karierą własną, inaczej osiągnięcie zamierzonych celów sprawiających satysfakcję zawodową, zależy od aktywności przejawiającej się w rozpoznawaniu swoich potrzeb oraz preferencji zawodowych. W związku z powyższym powinien on również ponosić pewne jego koszty i brać w nim czynny udział.

Z uwagi na rozmiar opracowania temat karier nie został do końca wyczerpany, jednak z powyższych kwestii można już wysunąć pewne wnioski, a mianowicie: skuteczne zarządzanie karierą zależy w dużym stopniu od integracji działań kadry zawodowej, menedżera personalnego oraz bezpośrednio zainteresowanego. W tym celu można zastosować metodę zarządzania przez cele (ZPC), która polega na koordynowaniu planów osobistych i wydziałowych z celem organizacji. Istotnym założeniem tej metody jest to, że pracownicy zaangażowani w wyznaczanie celów zarówno osobistych, jak i organizacyjnych będą bardziej zaangażowani w ich realizację. Kluczowy element tego podejścia to zaangażowanie w program menedżerów i pracowników niższego szczebla. W systemie zarządzania przez cele menedżerowie nie narzucają celów organizacyjnych swoim podwładnym, ale wspólnie z nimi je określają. Wybór celów powinien w naturalny sposób wynikać z problemów i możliwości zidentyfikowanych w fazie przeglądu w procesie planowania strategicznego²⁶.

4. Dobre praktyki w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego

Publikowane wyniki badań, w tym zagranicznych, informują, że najszybciej rozwijają się organizacje i regiony, które zatrudniają dużo kreatywnych i utalentowanych

²⁵ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

²⁶ S. Duchniewicz, *Dźwignia Archimedesza, czyli metody i techniki zarządzania*, PTM, Warszawa 2004.

pracowników²⁷. Nie dziwi więc fakt, że przedsiębiorcy przykładają coraz większą wagę do rozwoju kapitału ludzkiego. Należy jednak dodać, że proces związany z poszerzaniem zdolności, umiejętności, zdobywaniem wiedzy, a także cech osobowych, które odnoszą się do pracy zawodowej, przebiega w różny sposób. W celu potwierdzenia powyższego przedstawiono dwa opisy przypadków ukazujących dobre praktyki w zakresie rozwijania kapitału ludzkiego. W obu przypadkach zastosowano wywiad. Wywiad w firmie X został przeprowadzony przez studentkę SAN w Łodzi na potrzeby pracy magisterskiej. W firmie Y przez autorkę niniejszym opracowaniu.

Przykład 1

Firma X jest producentem wyrobów cukierniczych. Jej produkty sprzedawane są nie tylko w kraju, eksportowane są do ponad 20 krajów na 4 kontynentach. Obecnie firma zatrudnia ponad 400 pracowników. W firmie X proces rozwoju kapitału ludzkiego jest uznawany za jeden z jej filarów sukcesu. Po pierwsze, buduje potencjał zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie do realizacji swojej strategii, po drugie, daje szansę rozwoju i samorealizacji pracowników. Działania rozwojowe skupiają się przede wszystkim na poszerzaniu i pogłębianiu zakresu kompetencji, które są w zasięgu pracowników. Niosą zatem ze sobą szansę awansu oraz lepszego wykorzystania ich potencjału, a także mają na celu pokazanie aspiracji i możliwości tworzenia takiego programu, który umożliwi samorealizację pracownika w organizacji.

Proces rozwoju zawodowego pracownika firmy rozpoczyna się z chwilą podjęcia przez niego pracy. Proces ten może trwać nawet kilka lat. Podnoszenie kwalifikacji jest także obowiązkiem samego pracownika, który poprzez osobiste zaangażowanie we własny rozwój przyczynia się do podnoszenia efektywności swojej pracy. Zatem efektywność programu rozwojowego zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest trafność oferty. W firmie X wyznaczona jest osoba z działu personalnego odpowiedzialna za realizację polityki szkoleniowej. Do jej obowiązków należy sporządzanie planu szkoleń na podstawie zgłaszanych problemów przez osoby nadzorujące pracę podległych zespołów, a następnie realizacja tych szkoleń. Istotnym narzędziem wykorzystywanym do rozpoznania potrzeb szkoleniowych są oceny pracownicze. Mają one wpływ na decyzje personalne dotyczące rozwoju, ale też kształtowania wynagrodzeń. Dają nie tylko informacje o efektach pracy pracowników, ale pozwalają też zbadać ich słabe i mocne strony, a dzięki temu rozwijać ich kompetencje.

Program szkoleniowy obejmuje: szkolenia wewnętrzne oraz zewnętrzne – prowadzone przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe. Za weryfikację usług szkoleniowych odpowiedzialny jest dział personalny, dokonuje on na bieżąco aktualizacji banku ofert szkoleniowych i analizuje ich oferty. W przyjętym programie szkoleń znajdują się m.in.: standardowe szkolenia ogólne oraz szkolenia fakultatywne.

²⁷ Zob. A. Szyńska, *Innowacyjność i kapitał ludzki jako źródło rozwoju gospodarczego*, <http://www.konferencja.edu.pl>; *Wpływ kapitału ludzkiego na rozwój przedsiębiorczości – prezentacja wyników badań*, <http://www.academia.edu>; *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, <http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl>

Standardowe szkolenia ogólne prowadzone są dla tworzenia oczekiwanej kultury organizacyjnej firmy. Kierowane są do poszczególnych grup docelowych. Szkolenie to ma na celu program, który zagwarantuje właściwy poziom wiedzy w zakresie tzw. umiejętności miękkich. Uczestniczenie w tego typu szkoleniach jest obowiązkowe.

Szkolenia fakultatywne organizowane są na podstawie potrzeb szkoleniowych ujętych w rocznym planie szkoleń. W tego rodzaju szkoleniach może uczestniczyć każdy pracownik, jeśli przedstawi uzasadniony powód udziału w szkoleniu.

Jak widać, pracownicy firmy mogą brać udział zarówno w szkoleniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zapotrzebowanie na szkolenia zgłaszają na ogół osoby bezpośrednio nadzorujące podległe zespoły oraz dział personalny. Określone i udokumentowane zapotrzebowania szkoleniowe stanowią podstawę do planowania, organizacji i wdrożenia szkoleń. Dział personalny odpowiada też za stronę organizacyjną, jak również nadzorowanie i prowadzenie dokumentacji szkoleniowej. W celu zbadania jakości szkoleń wszyscy uczestnicy szkolenia zobowiązani są do wypełnienia formularza oceny na koniec szkolenia. Informację zwrotną przesyła się do trenerów w celu ewentualnej poprawy jakości szkolenia. Z kolei w celu zbadania efektywności szkoleń dokonuje się oceny pracy. Dotyczy ona w szczególności wykorzystania w praktyce zdobytych przez pracownika umiejętności i wiedzy. Należy dodać, że wszyscy pracownicy firmy X są bardzo aktywni i chętnie uczestniczą w różnych formach doskonalenia umiejętności. Pozwala im to w pełni się realizować i poszerzać swoje horyzonty. Należy dodać, że każdy rozwój zawodowy idzie w kierunku awansu zawodowego, co stanowi o zmianie obecnej pozycji pracownika. Dodatkowo trzeba wiedzieć, że awans zawodowy zmusza pracodawcę do konkretnych działań podjętych w stosunku do pracowników, którzy spełnili oczekiwania wymagane w ramach polityki awansów. Jedną z form jest budowanie ścieżki kariery zawodowej. Obejmuje ona kolejne stanowiska na coraz wyższych szczeblach struktury organizacyjnej. Ścieżkę kariery ustala się mając na uwadze potrzeby niezbędne do rozwoju organizacji, ale też rozwoju pracownika, który kieruje się własnymi aspiracjami, ambicjami, umiejętnościami i zdolnościami oraz własnym systemem wartości.

Jak przyznają osoby zarządzające, wszystkie te działania w zakresie rozwoju wpływają na jakość wykonywanej pracy, dynamiczny rozwój eksportu czy wzrost liczby nowych wyrobów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że opisywana firma efektywnie realizuje politykę szkoleniową, wychodząc z założenia, że dzięki podnoszeniu umiejętności zawodowych pracowników i wzbogacaniu ich wiedzy pobudzane są nowe rozwiązania, a także pomysły, które wspierają rozwój firmy. Przekłada się to przede wszystkim na jej konkurencyjność²⁸.

²⁸ Szerzej: A. Wojenkowska, *Zarządzanie szkoleniami jako element rozwoju firmy produkcyjnej ZPC VOBRO*.

Przykład 2

Przedsiębiorstwo Y to mała firma prywatna zatrudniająca 40 pracowników. Jest własnością osoby fizycznej. Specjalizuje się w produkcji wyrobów toczonych i frezowanych, wytwarzanych według najnowszych technologii. W firmie Y proces rozwoju kapitału ludzkiego jest uznawany za jeden z jej priorytetów. Istotnym elementem w polityce personalnej jest doskonalenie i aktualizowanie wiedzy pracowników. Firma zatrudnia specjalistów w obszarze: zarządzania personelem, marketingu, techniki i technologii oraz obróbki skrawaniem. Właściciel firmy jest świadomy, że to nie tylko wypracowana marka wyrobu daje solidną podstawę do rozwoju firmy, ale przede wszystkim jej kompetentna załoga. Dlatego też kierownictwo firmy wspólnie z pracownikami podjęło decyzję o wdrożeniu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Model ten służy do realizacji polityki personalnej, jednak przede wszystkim do rozwoju kompetencji. Dla prawidłowego przebiegu tego procesu w firmie opracowuje się specjalne plany szkoleń. Diagnozując potrzeby szkoleniowe firmy i pracowników, ustala się oczekiwania dotyczące rodzaju i poziomu kompetencji pracownika, w rezultacie skutkuje to zaplanowaniem ścieżek rozwojowych, które następnie określają działania niezbędne do rozwoju kompetencji. Proces ten bez wątplenia skłania pracownika do ciągłego doskonalenia i uczenia się w różnych formach, obejmujących również samokształcenie. W celu zbadania poziomu kompetencji pracowników przygotowywane są szczegółowe arkusze łączące opis stanowiska z wymaganiami niezbędnymi do wykonywania pracy na danym stanowisku. Są to tzw. profile wymagań zawodowych. Porównanie jasnych wymagań kompetencyjnych, określonych dla poszczególnych pracowników, z rzeczywistymi, daje możliwość znalezienia ich słabych i mocnych stron. Narzędzia te kształtują systemowe podejście do rozwoju kompetencji pracowników, a w konsekwencji do rozwoju firmy. Obecnie przedsiębiorstwo posiada odpowiednią infrastrukturę: budynki biurowe, produkcyjne i magazynowe; nowoczesny park maszynowy, nowoczesne urządzenia niezbędne do realizowania procesów, sprzęt komputerowy, nowoczesne oprogramowania umożliwiające dzielenie się wiedzą. W oczach kooperantów, odbiorców jest uznawana za solidnego partnera i wykonawcę. Właściciel przyznaje, że wszystko to dzięki kompetentnym pracownikom, którzy są chętni do dalszego rozwoju swojego potencjału. Podejście kompetencyjne traktują jako dobre rozwiązanie, uznając, iż pozwala ono na pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie kompetentnych pracowników, poprzez sprawiedliwe ocenianie, wynagradzanie, a przede wszystkim systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników firmy. Podsumowując, można uznać, że rozwój kapitału ludzkiego wpłynął na innowacyjność firmy, ta z kolei stanowi mocną stronę przedsiębiorstwa i szansę dalszego jego rozwoju²⁹.

²⁹ Szerzej: B. Kamińska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” nr 1(18), Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2014.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań teoretycznych oraz prezentowanych przykładów wynika, że źródłem innowacyjności firmy i jej rozwoju jest kapitał ludzki. W obecnych czasach zasób ten stał się najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, bowiem ma on zdolność do ewaluowania i przekształcania wszelkich innych zasobów³⁰. Wiedza, umiejętności, zdolności, doświadczenie, czyli składowe kapitału ludzkiego, znalazły odzwierciedlenie w nowoczesnych narzędziach, produktach, procesach i usługach. W szczególności zaś w zarządzaniu przedsiębiorstwem czy w zarządzaniu innowacjami. Znaczenie tych czynników, a przede wszystkim rozwój wiedzy we wprowadzaniu innowacji podkreślali Ikujiro Nonaka i Scicchitano, wykazując, że wpływa na kształtowanie rozwiązań innowacyjnych. Zatem aktualizowanie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz rozwijanie nowych umiejętności ma zasadnicze znaczenie w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz podnoszeniu ich wartości. Nie dziwi więc, iż opisywane firmy przykładają coraz większą wagę do rozwoju kapitału ludzkiego, stosując różne metody i narzędzia, jak np. modele kompetencyjne i programy rozwojowe. Kształtują one systemowe podejście do rozwoju kompetencji pracowników oraz rozwoju firmy.

Udzielający wywiadu przedstawiciele firm są świadomi, że dzięki wzbogacaniu umiejętności zawodowych pracowników i rozwijaniu ich wiedzy pobudzane są nowe rozwiązania i pomysły wspierające rozwój firmy. Efektywnie realizowane działania rozwojowe względem najważniejszego składnika organizacji w konsekwencji wpływają na dynamiczny rozwój eksportu, wzrost produkowanych wyrobów, a także pomagają w rosnących możliwościach produkcyjnych opisywanych firm.

Zatem firmy, jeśli chcą być postrzegane jako nowoczesne i innowacyjne, muszą inwestować w nowy zasób, jakim jest kapitał ludzki, bowiem jakość procesów zachodzących w organizacji zależy w dużej mierze od czynnika ludzkiego. Tak więc rozwój kapitału ludzkiego odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, gdyż przynosi firmie wartość dodaną.

Bibliografia

- Czubasiewicz H., *Zarządzanie karierami – teoria – praktyka*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, Zielona Góra 2010.
- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa 2004.

³⁰ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Duchniewicz S., *Dźwignia Archimedes, czyli metody i techniki zarządzania*, Wyd. PTM, Warszawa 2004.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Hornowska E., Paluchowski W., *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1993.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kamińska B., Zakrzewski L., *Analysis of the factors affecting the satisfaction of working in a group of knowledge workers of micro, small and medium-sized enterprises (msme)*. Preliminary studies, *International scientific-practical and methodical journal SMALTA*, No 2 2014.
- Kamińska B., *Motivating in humancapitalmanagement – expectationsaspectApproach*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Walczak, Ł. Prysiński (red.), *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, z. 10, cz. II, SAN, Łódź 2014.
- Kamińska B., Warzyński M., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008.
- Mitchell H.J., *A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth*, Massey University, Albany 2010.
- Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M., *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, KOWEziU, Warszawa 2004.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Raport o kapitale intelektualnym Polski*. Warszawa 2008, www.innowacyjnosc.gov.pl/kip/index.php.
- Różycka A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64/1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.
- Szynka A., *Innowacyjność i kapitał ludzki jako źródło rozwoju gospodarczego*, <http://www.konferencja.edu.pl>
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT”, Warszawa 2001.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Zakrzewski L., Kamińska B., *Bussines Intelligence a zarządzanie wiedzą*, [w:] A. Bartoszewicz (red.), *Informatyka w zarządzaniu – szanse i zagrożenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom. XII, z. 1, SWSPiZ, Garwolin – Łódź 2011.

Nota o Autorze:

Barbara Kamińska – adiunkt w Katedrze Zarządzania Społecznej Akademii Nauk (SAN).

Author`s resume:

Barbara Kamińska – Assistant professor – Department of management Social Science Academy (SAN).

Kontakt/Contact:

Barbara Kamińska SAN Łódź
e-mail: bkaminska@spoleczna.pl