mgr Julia Nowicka-Mieszała
doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydziału Ekonomii, Katedry Zarządzania Organizacjami,
członek Koła Naukowego HR-owców" Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach,
członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM METODĄ BUDOWY WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Często w analizach finansowych przedsiębiorstw pracownicy traktowani są wyłącznie jako pozycja w kosztach, podczas gdy inwestowanie w kapitał ludzki stanowi istotny element strategii przedsiębiorstwa i jest podstawą jej konkurencyjności. Współcześni ekonomiści zgodnie twierdzą, że to ludzie są najważniejszym zasobem, a jednocześnie kapitałem organizacji. W obliczu trudnej sytuacji ekonomicznej firmy zmuszone są do oparcia swojego rozwoju na zasobach ludzkich, ponieważ są one jednym z kluczowych elementów wpływających na sukces przedsiębiorstwa – to przecież od ludzi zależy jakość produktów i usług. W ślad za tym teoria ekonomiczna mówi, że nakłady na kształcenie i rozwój pracowników to nie konsumpcja, lecz inwestycja. Inwestowanie w kapitał ludzki tworzy podstawy przedsiębiorstwa wykorzystującego doświadczenia i najlepszą praktykę całej organizacji do jej przyszłego rozwoju. Bez właściwego podejścia do problematyki rozwoju pracowników oraz tworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego nie można myśleć o dalszym sukcesie firmy, szczególnie że rozwój techniczny i technologiczny wymusza na pracodawcach i pracownikach stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem niniejszej pracy jest uwypuklenie znaczenia strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim budującego wartość organizacji.

Słowa kluczowe: inwestowanie, kapitał ludzki, strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, wartość przedsiębiorstwa

1. Kapitał ludzki jako źródło wartości przedsiębiorstwa

Kapitał ludzki stanowi element składowy zestawu niematerialnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu na budowanie przewagi konkurencyjnej i osiąganie ponadprzeciętnych zysków. Kapitał ludzki staje się obecnie pryzmatem, przez który należy oceniać osiągnięcia przedsiębiorstwa. Określany jest również jako jeden z najsilniejszych atutów tworzenia wartości danej jednostki gospodarczej i jej przewagi na wysoce konkurencyjnym rynku. Jego wykorzystanie w gospodarce wiąże się z bezpośrednim zaangażowaniem człowieka, który dany kapitał posiada i może nim swobodnie dysponować. Nie jest jednak możliwe oszacowanie kapitału ludzkiego na podstawie tradycyjnych sprawozdań finansowych, które nie przekazują informacji o potencjale przedsiębiorstwa.

Walorami kapitału ludzkiego w kontekście wartości są:

- zaangażowanie, efektywność pracy, staranność,
- utożsamienie się ludzi z misją firmy,
- mobilność i dyspozycyjność,
- chęć i umiejętność współdziałania w zespołach i pomiędzy nimi,

– pozytywne nastawienie do hierarchii wartości firmy[180].

Są to przejawy cech niedających się przecenić z punktu widzenia kształtowania wartości firmy. Mają one swój wymiar ekonomiczny i sprawnościowy.

Kapitał ludzki stanowi prawdziwą siłę i w coraz większej liczbie przedsiębiorstw odgrywa znaczącą rolę przy wyznaczaniu ich wartości. Oczywiście pod warunkiem, że kapitał, o którym mowa, zostanie odpowiednio wykorzystany.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników. Tym samym wpływa również na przewagę konkurencyjną dzięki roli, jaką odgrywa w określaniu kwalifikacji, kompetencji, motywacji czy zadowolenia pracowników oraz kosztów ich doboru, rozwoju i wynagradzania. Problem w tym, że koszty zarządzania zasobami ludzkimi nie zawsze są właściwie rozumiane i wymagają nowego spojrzenia[181].

W związku z tym właściwym wydaje się twierdzenie A. Ludwiczyńskiego, że „»nośnikiem« wartości w przedsiębiorstwie jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W każdej organizacji można wyróżnić trzy rodzaje wartości, tzw. triadę, tj. wartości dla klienta, wartości dla pracowników oraz wartości dla organizacji (właściciela). Każda z tych kategorii zawiera szereg wartości szczegółowych, zmiennych w czasie, które najczęściej są lub powinny być zhierarchizowane. Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy te wartości, ale jednocześnie jest ich nośnikiem” [182].

Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa podkreśla się istotność wartości i unikalności kapitału ludzkiego. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia organizacji realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji i neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. W tym ujęciu wartość kapitału ludzkiego wyraża jego przydatność do osiągania przewagi konkurencyjnej. Im bardziej kapitał ludzki przyczynia się do osiągania przewagi konkurencyjnej, tym jest on dla organizacji wartościowszy. Unikalność, druga z wymienionych cech kapitału ludzkiego, oznacza specyficzne umiejętności przypisywane do konkretnych osób; im rzadziej danego typu umiejętności występują na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, tym są one bardziej unikatowe.

2. Pozycja pracowników w strategii przedsiębiorstwa

Najważniejszy element rozwoju tkwiący wewnątrz każdej organizacji to jej pracownicy, których szczególną cechą jest to, że podlegają ciągłym zmianom, determinowanym przez czynniki biologiczne i społeczne. Stąd też zmiany w zasobach ludzkich traktuje się jako rozległą dziedzinę zarządzania.

Relacje pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem kapitałem ludzkim można rozpatrzyć w różnych aspektach. Po pierwsze, można porównać rodzaje

---

[180] A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] A. Lipka i S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 15.

[181] M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

[182] A. Ludwiczyński, H. Król (red.), *Szkice o zarządzaniu zasobami ludzkimi*, WSPiZ, Warszawa 2002, s. 104.

strategii i zasady polityki personalnej w przedsiębiorstwie, to bowiem ukazuje, jak zmieniają się takie wymiary zarządzania ludźmi jak zadania, umiejętności, doświadczenie, innowacyjność, wynagrodzenia, awanse w zależności od typu strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Po drugie, wskazać można, jakie rezultaty wynikają dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ze strategii przedsiębiorstwa.

Sztuka planowania strategicznego w dużej mierze polega na prawidłowym ustaleniu kolejności podejmowania decyzji strategicznych i koordynacji działań w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania.

Podstawowym warunkiem integracji obszaru zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy jest możliwość ustalenia mierzalnych celów w tym obszarze. Podobnie jak w innych obszarach działalności firmy, takich jak produkcja, marketing i finanse, wyznaczane są cele i definiowane miary będące podstawą oceny efektywności. Takie jednolite podejście do oceny wszystkich obszarów działalności firmy, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, jest spójne z utrwaloną koncepcją monitorowania wszystkich kluczowych aspektów strategii organizacji na tle wyznaczonych celów[183].

Strategia rozwoju organizacji wyznacza kierunek, tempo i sposób rozwoju dla całej organizacji, nadając kierunek strategiom sektorowym i strategiom funkcjonalnym. Strategie sektorowe, czyli strategie na różnych poziomach działalności firmy, powinny dać odpowiedź na pytanie, jak odnieść sukces w danej dziedzinie, branży czy na rynku. Z kolei strategie funkcjonalne, wśród których można wymienić strategie produktowe, marketingowe, finansowe, inwestycyjne, kierowania ludźmi, rozstrzygają o sposobach realizacji strategii rozwoju i strategii sektorowych w ujęciu poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa[184].

Zarządzanie zasobami ludzkimi, będące strategią funkcjonalną, musi być zgodne ze strategią organizacji i obejmować wszystkie relacje pomiędzy strategią a strukturą. Oznacza to wyznaczenie miejsca konkretnym ludziom na konkretne stanowiska w organizacji, kulturę organizacyjną, pozyskiwanie i rozwój pracowników. Sposoby kierowania ludźmi są ściśle powiązane z jej sukcesami w otoczeniu i tworzeniem pozycji konkurencyjnej.

Realizacja określonych strategii wymaga dostosowanych do nich systemów zarządzania ludźmi – raz będzie to nacisk na innowacyjność, w innym przypadku na doświadczenie i rutynę. Strategia dywersyfikacji wymaga dostosowania systemów wynagrodzeń do specyfiki branży, a strategia różnicowania premiuje kreatywność. W strategii specjalizacji kładzie się nacisk na wartości związane z tworzeniem jakości dla klienta, w strategii przywództwa kosztowego poszukuje się sposobów na oszczędzanie.

Ludzie to zasób strategiczny, dzięki któremu przedsiębiorstwo kreuje przewagę konkurencyjną, kluczowe kompetencje i cechy wyróżniające firmę spośród rywali. Na kapitał ludzki składają się kompetencje menadżerów i pracowników, ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy. Kapitał ludzki tworzy się poprzez ciągłe inwestowanie. Charakter takiego przedsięwzięcia wyznacza fakt,

---

[183] *Strategia personalna* …, dz. cyt., s. 31.
[184] M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1997, s. 31.

że zakończenie jednego etapu to zarazem otwieranie nowego, który jest punktem wyjścia do dalszych zmian.

Strategia firmy musi spełniać określone warunki dla zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie[185]:

- budować potencjał ludzki, uwzględniając wpływ otoczenia, przede wszystkim poprzez wykorzystanie pojawiających się szans i minimalizowanie efektów zagrożeń;
- uwzględniać wpływ konkurencji i tendencji na rynku na procesy kierowania ludźmi – organizacje konkurują o pracowników i muszą być świadome sił oddziałujących na lokalne, regionalne i krajowe rynki pracy; tendencje na rynku pracy w zakresie wynagrodzeń, wskaźniki bezrobocia, warunki pracy, przepisy dotyczące płacy minimalnej, zakres świadczeń dodatkowych i reputacji konkurencji wywierają wpływ lub poddają się wpływowi decyzji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi;
- obejmować długoterminowe ramy czasowe, standardem jest okres trzech do pięciu lat;
- dokonywać wyborów i decyzji, często opartych na priorytetach. Strategia wymaga dokonywania wyborów pomiędzy dostępnymi wariantami oraz podejmowania takich decyzji, które pociągają za sobą określone działania;
- uwzględniać wszystkich bez wyjątku pracowników, wszyscy bowiem są cenni – od naczelnej kadry kierowniczej po personel niewykwalifikowany.
- integrować zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią organizacyjną i strategiami na szczeblu funkcjonalnym – produktową, rynkową, inwestycyjną, finansową, marketingową.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zgodne ze strategią organizacji odnosi się do rozwiązywania problemów wewnętrznych w firmie i jej relacji z otoczeniem. Jednocześnie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje te decyzje, które mają podstawowe znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem a pracownikami.

3. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi najnowsze i najbardziej kompleksowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że pracownicy są przypisani do organizacji, że kształtowanie tego zasobu dokonuje się w niej oraz że celem działań w tym zakresie jest ograniczanie poziomu fluktuacji i zapewnienie (np. poprzez system zachęt materialnych, budowanie ścieżek karier) lojalności pracowników wobec firmy. Tymczasem w warunkach współczesnej gospodarki kapitał ludzki staje się coraz bardziej mobilny. Coraz częściej firmy pozyskują talenty z zewnętrznego rynku. Tym samym problem dziś polega nie na tym, aby ograniczać mobilność, ale by wykorzystać ją dla tworzenia wewnętrznego rynku talentów. Wszelkie działania w tym względzie muszą opierać się na precyzyjnym, wynikającym ze strategii firmy określeniu zapotrzebowania na

[185] A. Ludwiczyński, K. Stobińska, dz. cyt., s. 20-23.

konkretne talenty, a następnie podejmowaniu zróżnicowanych działań w odniesieniu do różnych grup pracowników.

Pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się w kontekście postrzegania zasobów ludzkich, jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami w szczególności ujmuje:

- ludzi, jako aktywa i podstawowy kapitał firmy – kapitał ludzki,
- wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy,
- działania wywołujące skutki długofalowe, powiązania ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, jego strukturą organizacyjną,
- powiązania praktyk personalnych z kulturą organizacyjną firmy, jej wartościami,
- potrzebę działań bardziej proaktywnych – antycypujących przewidywany stan rzeczy niż reaktywnych, będących jedynie prostą reakcją na zmiany w otoczeniu,
- przypisywanie głównej roli i odpowiedzialności za realizację funkcji personalnej kierownictwu liniowemu,
- zmianę i rozwój – jako zasadnicze kategorie pojęciowe i zjawiska,
- orientację „na klienta", także w stosunkach między pracownikami i zespołami pracowniczymi wewnątrz organizacji (marketing personalny),
- efektywność praktyk personalnych, wkład w osiąganie celów organizacji[186].

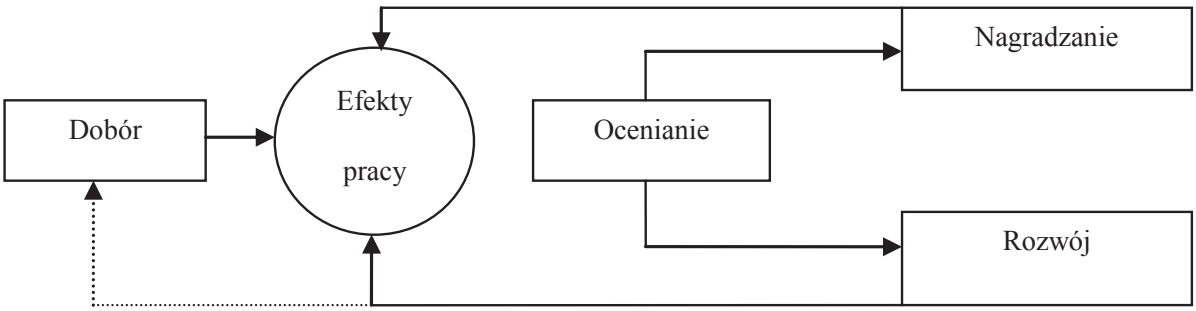
Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest przede wszystkim wskazanie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji, ale i również jest metodą budowy wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami znalazła mniej lub bardziej pełny obraz w modelach funkcji personalnej i ich strukturach. Do najbardziej znanych modeli należą: model Michigan, model harwardzki oraz model Schulera, wywodzące się z USA.

Model Michigan ukazuje proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem otoczenia, misji, struktury organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. W modelu tym wyróżniono cztery główne obszary zadaniowe funkcji personalnej, a mianowicie: dobór pracowników, ocenę efektów pracy, nagradzanie i rozwój kadr.

Według tego modelu zarówno przepływ danych ze środowiska do organizacji, jak też interakcja misji i strategii ze strukturą organizacyjną i zarządzaniem kadrami jest jednokierunkowy. Poszczególne elementy zarządzania kadrami są ze sobą powiązane, przez co tworzą cykl zasobów ludzkich (rys. 1). Znaczącą rolą kierownictwa jest dbałość o takie powiązanie struktury formalnej i systemu zasobów ludzkich, aby osiągnąć cele strategiczne firmy.

[186] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 37-38.



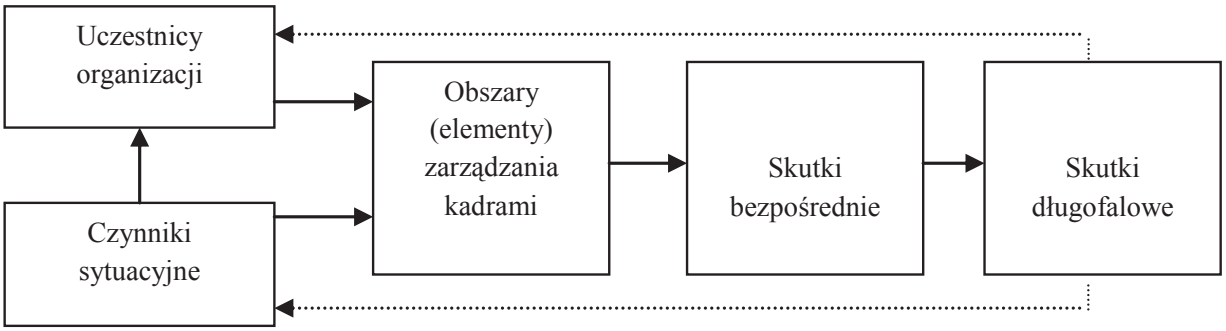
Rysunek 1. Model Michigan zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review" 1982, nr 2, [w:] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 48

Model harwardzki przyjmuje założenie, że presja różnych czynników na firmę wymaga odmiennego spojrzenia na zasoby ludzkie, bardziej strategicznej perspektywy, zaangażowania się w proces zarządzania kadrami kierowników liniowych. Model harwardzki również uwzględnia cztery zmienne. Są nimi:

- partycypacja pracowników,
- ruchliwość (przepływ) pracowników – do organizacji, w organizacji i od organizacji,
- systemy wynagrodzeń,
- systemy pracy.

Powyższe zmienne są rozpatrywane w kontekście czynników sytuacyjnych, takich jak: prawo, rynek pracy, filozofia zarządzania, strategia firmy. Dużą rolę w wywieraniu wpływu na kształt funkcji personalnej przypisuje się w tym modelu interesariuszom (*stakeholders*), takim jak: akcjonariusze, kierownictwo, pracownicy, związki zawodowe, samorząd czy rząd. Efektem zarządzania zasobami ludzkimi są skutki bezpośrednie (zaangażowanie, produktywność, zgodność celów organizacji i pracowników) i długofalowe (efektywność organizacji, dobrobyt jednostki i dobrobyt społeczeństwa). Omówiony model przedstawia rys. 2.



Rysunek 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu harwardzkim

Źródło: M. Beer, B. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984, s. 16 [w:] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 49

Typowo strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zostało przedstawione w modelu Schulera (rys. 3). Według autora omawianego modelu nadrzędne znaczenie dla działań w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma strategia organizacji. W jej ramach wyznacza się misje oraz główne cele organizacji. W procesie formułowania misji i celów brane są pod uwagę czynniki wewnętrzne i zewnętrze.

Do uznania zasobów ludzkich organizacji za zasoby o charakterze strategicznym z pewnością przyczyniła się teoria kapitału ludzkiego. Pojęcie „kapitał ludzki" jest coraz częściej wykorzystywane w opisie różnych podejść i modeli zarządzania zasobami ludzkimi, w tym także na szczeblu strategicznym.

Na podstawie dwóch wyróżnionych wcześniej cech kapitału ludzkiego (wartości i unikalności) w ramach strategicznej polityki personalnej, czyli zbioru celów, zasad i narzędzi wykorzystywanych do kształtowania potencjału kadrowego i motywacji pracowników, wskazano cztery modele polityki personalnej tworzenia kapitału ludzkiego organizacji:

- model rozwoju kapitału ludzkiego,
- model pozyskiwania kapitału ludzkiego,
- model kontraktowania kapitału ludzkiego,
- model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego.

Model rozwoju kapitału ludzkiego stanowi jeden z najczęściej zalecanych modeli do kształtowania strategicznej polityki personalnej przedsiębiorstwa. Jego zaleta przejawia się między innymi w budowaniu kultury organizacyjnej za pomocą integracji pracowników oraz traktowaniu kapitału ludzkiego jako aktywów organizacji, czego następstwem są podejmowane decyzje inwestycyjne ukierunkowane na rozwój tego kapitału.

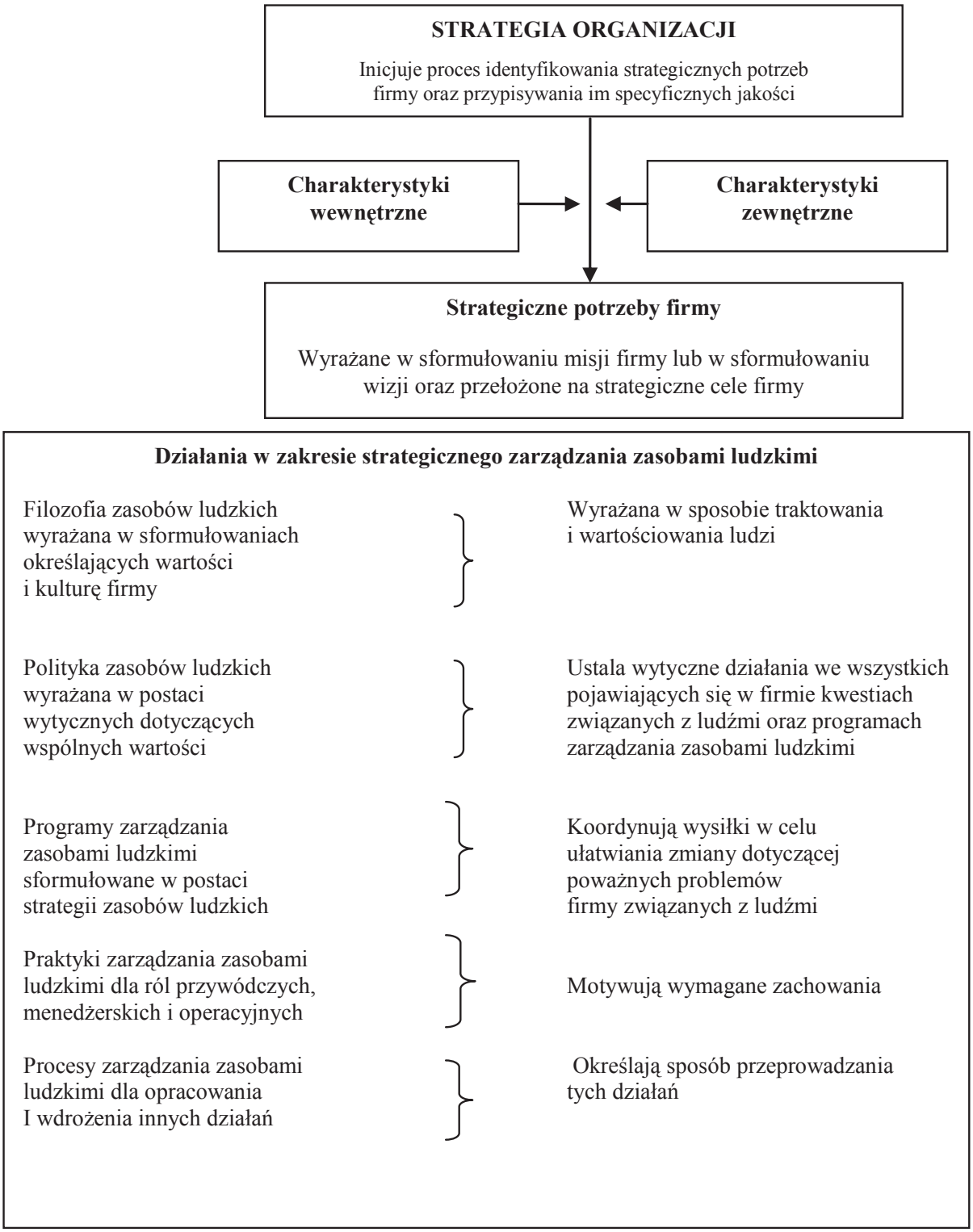
Z kolei model pozyskiwania kapitału ludzkiego jest nastawiony na zdobywanie wykwalifikowanych pracowników z rynku pracy, stosownie do realizowanej strategii firmy. Jego zaletą są niewątpliwie niższe koszty ponoszone w związku z wewnętrznym rozwojem, jednakże organizacja tym samym podejmuje ryzyko związane z możliwością wystąpienia na rynku pracy niedostatku pracowników o rzadko spotykanych kwalifikacjach.

U podstaw modelu kontraktowania kapitału ludzkiego leży założenie, że cele przedsiębiorstwa nie muszą być osiągane tylko przez własnych pracowników, ale również poprzez pracowników u kontrahentów. Wówczas organizacja zatrzymuje w swoich strukturach tylko kompetencje strategiczne (projektowanie, badania i rozwój, marketing itp.), przy czym pozostałe kompetencje wyprowadzane są na zewnątrz organizacji.

Kolejny model to model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego. Organizacje stosujące ten model kładą szczególny nacisk na pozyskiwanie kapitału ludzkiego poprzez alianse strategiczne. Istota takich aliansów polega na „łączeniu sił" dwóch lub więcej organizacji do zrealizowania danego zadania lub projektu. Podstawową korzyścią tego typu podejścia jest wykonanie zadania w o wiele krótszym czasie i po niższych kosztach[187]. Oprócz omówionych w wąskim zarysie modeli wykorzystujących dorobek teorii kapitału ludzkiego warto również wymienić

[187] B. Wawrzyniak, *Projektowanie strategicznej polityki w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Ludwiczyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001, s. 61.

dwa modele, które oprócz walorów poznawczych, w sposób uproszczony odzwierciedlają występujące w praktyce dwa typy podejścia do pracowników, tj. podejście podmiotowe i podejście przedmiotowe. Noszą one nazwy modelu sita i modelu kapitału ludzkiego.



Rysunek 3. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera

Źródło: R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, Summer 1992, s. 18, [w:] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 50

Model sita oparty jest na konkurencji i rywalizacji jako zasadniczych stymulatorach zachowań i efektywności pracowników. Już na wejściu do organizacji dokonuje się ostrej selekcji kandydatów (gęste sito), aby przyjąć najlepszych. Ważnym obszarem zadaniowym staje się wówczas ocena zarówno przyszłych pracowników w trakcie ich selekcji, jak i pracowników już zatrudnionych. Wyniki tych ocen stają się często podstawą do awansów oraz zwolnień z pracy. Drugi z wymienionych modeli – model kapitału ludzkiego – jest przeciwieństwem modelu poprzedniego. Charakteryzuje go traktowanie pracowników jako kapitału, który należy rozwijać. Najważniejszym obszarem zadaniowym stają się wówczas szkolenia, których efektywność decyduje o losie całej organizacji, a zwolnienia z pracy są ostatecznością.

Przedstawione wyżej modele należą do wielu występujących w literaturze przedmiotu (szerszy przegląd można znaleźć w: *Lundy i Cowling*, 2000 oraz *Armstrong* 2000). Jednak na podstawie zaprezentowanych modeli strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi można stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi, z mało znaczącej i zmarginalizowanej funkcji, ewaluowało do pełnoprawnego składnika strategii w większości współczesnych organizacji, przy jednoczesnym coraz szerszym uwzględnieniu dorobku teorii kapitału ludzkiego.

Podsumowanie

Rozważania teoretyczne zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, dotyczące kapitału ludzkiego i problematyki inwestowania w ten kapitał w strategiach rozwoju przedsiębiorstwa, pozwalają na sformułowanie kilku wniosków, istotnych dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw.

Po pierwsze, należy stwierdzić, że niezależnie od wielkości każde przedsiębiorstwo powinno opracowywać strategię swojego działania. Lekceważenie strategii firmy skutkuje tym, że małe i średnie przedsiębiorstwa często nie znają rynku, na którym funkcjonują, oraz inwestują w rozwój kompetencji, które w rzeczywistości nie są dla nich kluczowe.

Problematyka rozwoju kompetencji jest nierozerwalnie związane z problematyką kapitału ludzkiego i inwestowaniem w rozwój personelu firmy. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategia funkcjonalna przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia dokładnej analizy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, dopasowania modelu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi do specyfiki danej firmy, ustalenia poszczególnych elementów tej strategii w płaszczyznach zadań, umiejętności, doświadczenia, innowacyjności, systemów wynagradzania, awansów oraz wartości wyznawanych przez organizację. Teoria i praktyka zarządzania wykształciła wiele użytecznych metod wspomagających strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które różnią się stopniem skomplikowania, zakresem wiedzy niezbędnym do ich użycia, jak i kosztami implementacji. Dzięki takiej różnorodności każde przedsiębiorstwo jest w stanie znaleźć metodę, która będzie optymalna z punktu widzenia jego potrzeb.

Wydaje się więc, że strategie zarządzania zasobami ludzkimi powinny stać się standardem, a ich integracja z globalną strategią działania firmy stanie się niezbędna, aby wzmacniać wartość organizacji.

Bibliografia

1. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
2. Ludwiczyński A., Król H. (red.), *Szkice o zarządzaniu zasobami ludzkimi*, WSPiZ, Warszawa 2002.
3. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1997.
4. Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
5. Sajkiewicz A., *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] A. Lipka i S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
6. Wawrzyniak B., *Projektowanie strategicznej polityki w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Ludwiczyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A METHOD OF CONSTRUCTION OF VALUE OF AN ENTERPRISE

Summary: Often in the financial analysis of companies, the employees are treated only as an element in the cost, while investing in human capital is an element of corporate strategy and is the basis of its competitiveness. Modern economists agree that people are the most important asset, while capital organization. In the face of difficult economic situation, companies are forced to base their development on human resources, because they are one of the key elements affecting the success of the company - it's the people depends on the quality of products and services. In the wake of this economic theory says that investment in training and staff development is not consumption but investment. Investing in human capital creates the basis for the company using the experience and best practice across the organization to its future development. Without the proper approach to workforce development issues and create favorable organizational climate, you can not think of the company's continued success, especially since the development of technical and technological forces on employers and employees constantly improve their skills. The aim of this paper is to emphasize the importance of strategic human capital management building the value of the organization.

Key words: investment, human capital and strategic human capital management, enterprise value