UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEIZ US
nr 51/2 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-05

Ireneusz Miciuła*
Uniwersytet Szczeciński

Henryk Wojtaszek**
Politechnika Częstochowska

KLASYFIKACJA WSPÓŁCZESNYCH METOD DZIAŁAŃ PIONÓW HR W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

Streszczenie

Dokonujące się zmiany zarówno w gospodarce, jak i w społeczeństwie wymagają nowego spojrzenia na podstawowe zasoby wytwórcze, szczególnie na zasoby ludzkie, które w gospodarce opartej na wiedzy nabrały kluczowego znaczenia. Współcześnie kapitał ludzki stał się podstawowym czynnikiem dynamizującym rozwój społeczno-gospodarczy. W artykule scharakteryzowano podstawowe elementy składowe kapitału ludzkiego na podstawie literatury przedmiotu. Natomiast na podstawie badań ankietowych (własnych i wtórnych) sklasyfikowano obecne trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim przez pryzmat działalności w przedsiębiorstwach pionów HR.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, działy HR, przedsiębiorstwa

* Adres e-mail: irekmic@wneiz.pl.
** Adres e-mail: h.wojtaszek@interia.pl.

Wprowadzenie

Pojęcie „kapitał ludzki", mimo że wprowadzone już w XVII wieku przez Williama Petty'ego w publikacji *Political Arithmetic* (1690), dyskutowane m.in. przez Smitha (1776), zniknęło z obszaru zainteresowań nauk ekonomicznych. Renesans badań nad kapitałem ludzkim nastąpił w latach 60. XX wieku dzięki pracom Mincera (1958), Schultza (1961) i Beckera (1964). Becker mottem swojej książki *Human Capital* uczynił zdanie, że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa. Obecnie „zasoby ludzkie" są zastępowane pojęciem „kapitał ludzki", które uwzględnia też elementy postaw i cech osobowościowych. Jest to związane z gospodarką opartą na wiedzy, co wpływa na wyższy poziom wymagań stawianych jednostkom ludzkim w stosunku do ich kwalifikacji i umiejętności oraz postaw w stosunku do pracy. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian, jakie następują w zarządzaniu kapitałem ludzkim w aspekcie trendów (najpopularniejszych działań) występujących w ramach działów HR (*human resources*) badanych przedsiębiorstw.

1. Przegląd literatury

W literaturze przedmiotu bardzo często używa się określeń: zasoby, aktywa czy kapitał w odniesieniu do pracowników. Zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej brak jednoznacznego zdefiniowania tych pojęć i określenia różnic między nimi. Bochniarz i Gugała (2005) uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi stoi u progu rewolucyjnych zmian, których jednym z symboli będzie odejście od pojęcia „zasoby ludzkie" na rzecz terminu „kapitał ludzki". Natomiast Kawka (2004) wyraża pogląd, że ludzie to już nie tylko zasób, lecz także kapitał wiedzy w formie wirtualnej, czyli takiej, w której najtrudniej go skopiować konkurencji. Kapitał ludzki jest kategorią dynamiczną oraz jakościową, co sugeruje możliwość tworzenia nowych wartości, natomiast zasób jest w większym stopniu kategorią statystyczną i ilościową. Wielu autorów traktuje człowieka lub jego umiejętności jako swego rodzaju kapitał (Kunasz, 2004). Część badaczy sądzi, że proces transformacji zasobów ludzkich w kapitał ludzki dopiero się zaczyna. Różnorodność występujących definicji z jednej strony komplikuje praktyczne zastosowanie, z drugiej jednak z pewnością pozwala na pełniejsze odkrycie jej złożonej struktury.

Głównym przedmiotem w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim są kwestie relacji z pracownikami i ich lojalność. Dużą wagę przywiązuje się do pozyskiwania pracowników, ich motywowania oraz kierowania nimi (McKenna, Beech, 1999). Definiując współczesne pojęcie, można przyjąć, że zarządzanie kapitałem ludzkim to strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji (Armstrong, 2011). W praktyce oznacza to, że organizacje stawiają sobie za cel podniesienie zaangażowania pracowników i jakość świadczonej pracy, co w efekcie przełoży się na poziom osiąganych wyników finansowych. W myśl tego podejścia wiele firm wprowadza do wewnętrznego, a czasami także zewnętrznego obiegu sformalizowane dokumenty określające misję organizacyjną i wyznawane wartości. Dzięki temu pozyskują pracowników wyznających tożsame wartości sprzyjające lojalności wobec pracodawcy. Wieloznaczność pojęcia „kapitał ludzki" jest wynikiem stosowania odmiennych zasad badawczych oraz braku zgody dotyczącej elementów strukturalnych kapitału ludzkiego (Samul, 2013). Jak podkreśla James Heckman, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 2000 roku: „nowa ekonomia opiera się na kwalifikacjach i umiejętnościach" (Juchnowicz, 2014). Konkretyzując pojęcie kapitału ludzkiego, można określić go jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, siły i energii witalnej zawarty w człowieku. Dodatkowo istnieje możliwość rozwoju, zdobycia umiejętności i cech, które przekładają się na możliwości produkcyjno-usługowe i w konsekwencji zarobkowe.

2. Materiały i metody

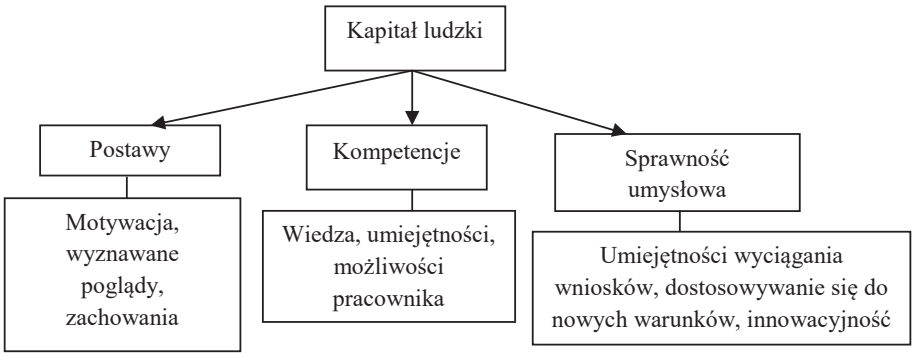
W artykule scharakteryzowano podstawowe elementy składowe kapitału ludzkiego na podstawie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Natomiast opierając się na wynikach badań wtórnych, którymi objęto ponad 10 tys. przedstawicieli branży HR z 140 krajów, w tym Polski (Deloitte, 2017) oraz własnych (uzyskana próba badawcza to 78 średnich i dużych przedsiębiorstw województwa śląskiego metodą CAWI, przeprowadzona w 2017 r.), dokonano klasyfikacji współczesnych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim na podstawie działalności pionów HR. Dla wniosków nie była istotna pozycja (liczba wskazań) danego trendu, przykładowo „organizacja przyszłości" w badaniach Deloitte dla Polski występuje na piątym miejscu, a w badaniach własnych na siódmym, lecz istotne było przedstawienie

dziesięciu najczęściej pojawiających się współczesnych metod działań pionów HR polskich przedsiębiorstw.

3. Rezultaty

Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju i rzeczywistą podstawę przewagi konkurencyjnej (Fraumeni, 2011). Koszt alternatywnego użycia zawsze dotyczy całego kapitału ludzkiego, ponieważ człowiek nie jest w stanie podzielić swojej wiedzy i umiejętności tkwiących w nim samym na kilka równoczesnych zadań. Kapitał ludzki w wąskim ujęciu obejmuje zasób wiedzy, doświadczenia i umiejętności określające zdolności do konkretnej pracy, w szerokim ujęciu obejmuje zaś reprezentowane przez pracowników postawy, motywacje oraz zdolności przystosowania się do zmian. Na reprezentowane przez pracownika postawy ma wpływ kultura organizacyjna danej organizacji. Kapitał ludzki wpływa na wykorzystywanie szans biznesowych. Jakość kapitału ludzkiego nabrała szczególnego znaczenia dla gospodarek i obok ceny stanowi podstawowy czynnik decydujący o jego alokacji w danym kraju. Rywalizacja między krajami zaczyna się toczyć o lokalizację produkcji zaawansowanej technologicznie, co współcześnie ma fundamentalne znaczenie w gospodarce dla wytwarzania dobrobytu narodu (OECD, 2011). Odpowiedzialność za wykorzystanie potencjału pracownika leży też po stronie organizacji. Teoria kapitału ludzkiego wyraźnie akcentuje znaczenie wartości dodanej, którą wnoszą do organizacji pracujące w niej osoby. Choć termin „kapitał ludzki" jest

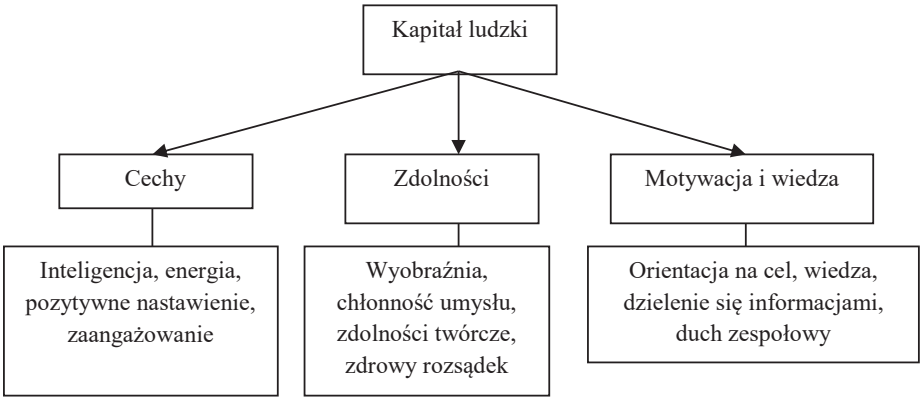
Rysunek 1. Elementy składowe kapitału ludzkiego według Roosa, Roosa i Dragonetti



Źródło: Roos, Ross, Dragonetti (1997).

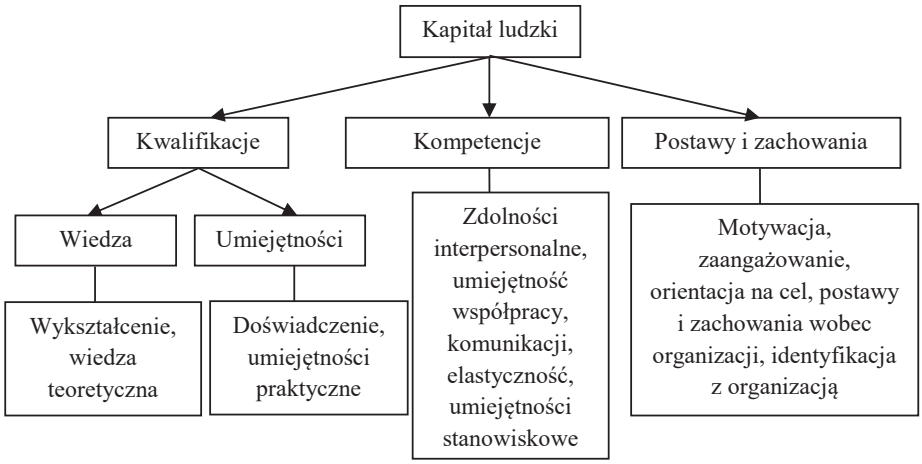
bardzo popularny w dyskursie naukowym, nie doczekał się jednej obowiązującej definicji (Kotarski, 2013), stąd konieczność wskazania najważniejszych koncepcji i ujęć w ramach prowadzonych badań. W ustalaniu elementów składowych kapitału ludzkiego najczęściej pojawia się aspekt wiedzy, umiejętności, zachowań oraz cech osobowościowych.

Rysunek 2. Elementy składowe kapitału ludzkiego według Fitza-Enza



Źródło: Fitz-Enz (2001).

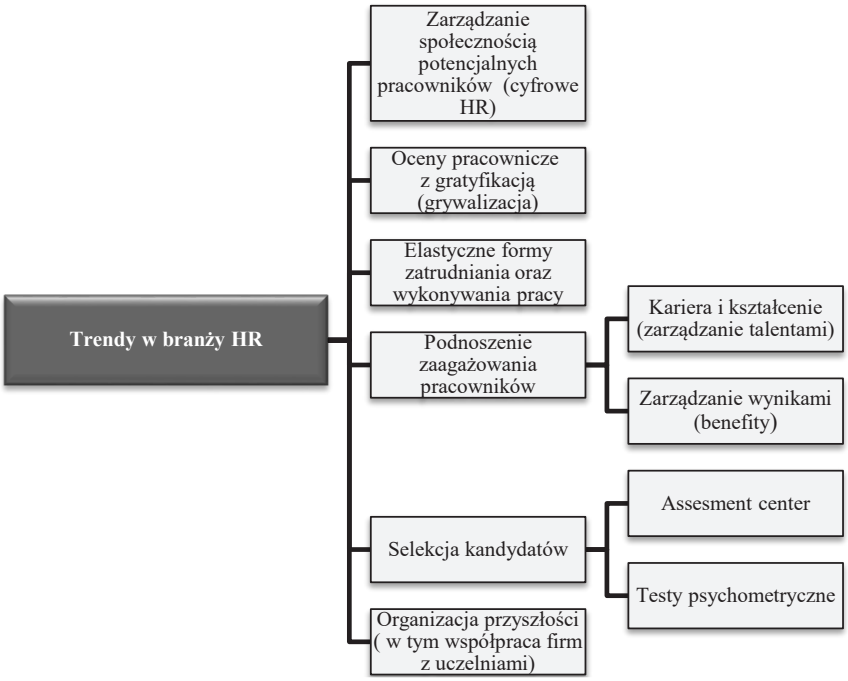
Rysunek 3. Elementy składowe kapitału ludzkiego według Miciuły



Źródło: Miciuła, Miciuła (2015a).

Z punktu widzenia organizacji istotne są te cechy, które może kreować. O ile trudne jest kształtowanie cech osobowościowych pracownika, o tyle wpływ przedsiębiorstwa na kompetencje pracownika jest duży, a jeszcze większy w przypadku kształtowania postaw, które przejawiają się motywacją i zaangażowaniem. Stanowi to duże wyzwania dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim, co potwierdzają obecne trendy. Na rysunku 4 przedstawiono główne trendy stosowane w zarządzaniu kapitałem ludzkim, które pojawiają się jako najczęstsze wyniki wykorzystanych badań ankietowych. Pozycja (popularność) wskazanych działań w badaniach nie miała znaczenia, natomiast istotne było potwierdzenie występowania omawianych trendów również w ramach mniejszych, regionalnych badań.

Rysunek 4. Współczesne trendy (stosowane działania) w branży HR



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz Deloitte (2017).

Zarządzanie społecznością potencjalnych pracowników odnosi się do budowania własnej bazy kandydatów na pracowników. Współczesna technologia daje

w tym zakresie działom HR wiele narzędzi. Do tego celu mogą być wykorzystywane strony internetowe pracodawcy, media społecznościowe oraz wiele innych narzędzi współczesnej cyfryzacji. Korzyścią płynącą z takiej formy pozyskiwania pracowników jest świadomość działalności po obu stronach – pracodawcy i pracownika. Okresowe oceny pracownicze z gratyfikacjami mają za zadanie wspomóc motywację i efektywność pracy na zasadach grywalizacji pomiędzy pracownikami. Elastyczne formy zatrudniania oraz wykonywania pracy są odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku pracy, przykładowo współcześnie wiążą się z możliwością pracy online (Miciuła, Miciuła, 2015b). Natomiast pracodawcom dają szansę na optymalizację struktury zatrudnienia w odniesieniu do ich kondycji. Podnoszenie zaangażowania pracowników to podejmowanie wszelkich działań mających na celu podniesienie motywacji do pracy oraz utrzymanie pracowników najbardziej wartościowych dla organizacji. Dwoma najczęściej stosowanymi narzędziami są możliwości kształcenia i rozwoju kariery oraz wprowadzanie elastycznych benefitów jako świadczenia pozapłacowego. Zarządzanie talentami opiera się na możliwościach rozwoju osobistego oraz podnoszeniu kwalifikacji w ramach organizacji. Stosowanie benefitów jest sposobem motywowania. Warto tutaj wspomnieć o badaniach dotyczących oczekiwań nowego pokolenia Z, które właśnie wchodzi na rynek pracy. Badanych zapytano o benefity pozapłacowe. Kolejno wskazywali na prywatną opiekę medyczną, karty na aktywności sportowe, możliwość pracy w młodym zespole oraz możliwość awansów (Berłowski, 2015). W innych badaniach ukazano także większą niezależność w pracy, poprawę w zakresie komunikowania się, sprawiedliwość w zakresie doceniania i nagradzania oraz ograniczenie biurokracji (Podmoroff, 2014). Coraz większe znaczenie w procesie selekcji kandydatów mają dwie metody weryfikacji umiejętności: testy psychometryczne oraz sesje zadaniowo-obserwacyjne. Testy te dają możliwość wykorzystania ujednoliconych procedur dla pomiaru różnic między cechami poszczególnych kandydatów (Armstrong, 2011). Większość stosowanych rozwiązań ma na celu pomiar inteligencji, zdolności oraz ocenę cech osobowości. Mają postać przygotowanych zadań w formie pytań wielokrotnego wyboru. Zastosowanie sesji *assesment center* niesie korzyści zarówno dla kandydata, jak i dla pracodawcy. Jest to technika diagnostyczna oparta na symulacji sytuacji jak najbardziej zbliżonej do realnej, w jakiej może się znaleźć pracownik na stanowisku objętym rekrutacją. Metoda ta oparta jest na obserwacji zachowań ludzi uczestniczących w sesji. Obserwacji oraz oceny dokonuje przygotowany do tego

celu zespół asesorów. Aranżowana sytuacja zazwyczaj wymusza podejmowanie decyzji i inicjowanie działań o pożądanym charakterze (Depta, Wojtaszek, 2015), weryfikuje zatem określone predyspozycje wymagane do objęcia danego stanowiska (Daniecki, 2014). W miarę jak technologia przekształca modele działalności gospodarczej, pracodawcy powinni poddawać weryfikacji stosowane praktyki zarządcze. Być może dlatego budowanie organizacji przyszłości (88% odpowiedzi w badaniach Deloitte) uznano za najważniejszą kwestię wśród przedsiębiorstw światowych. Podstawową cechą nowej organizacji jest elastyczność, która sprawia, że firmy prześcigają się w zastępowaniu sztywnych hierarchii organizacyjnych sieciami zespołów, które dysponują kompetencjami do podejmowania konkretnych działań. Kluczowymi elementami w erze cyfryzacji dla poprawy wydajności organizacji są kultura organizacyjna, systemy informatyczne oraz mobilność pracowników. Ostatnim, równie ważnym w tej kwestii elementem, jest współpraca organizacji z nauką, ponieważ współczesny rynek pracy to intensywny rozwój nowych technologii oraz obecność pracowników wywodzących się z kilku pokoleń.

Podsumowanie

Gospodarka podlega ciągłym zmianom, które pociągają za sobą zmiany w biznesowej działalności przedsiębiorstw. Stale wzrasta konkurencja, stare modele i metody biznesowe nie przynoszą spodziewanych korzyści, tracąc na aktualności rozwiązań. Zmiany te są dostrzegalne we wszystkich obszarach działalności. Jednym z nich jest gospodarka personalna i związane z nią zasoby ludzkie. Kapitał ludzki stanowi główny filar działalności i sprawnego funkcjonowania większości organizacji, toteż poziom satysfakcji z wykonanej pracy jest teraz ważniejszy niż kiedykolwiek wcześniej. Pokolenie Z poszukuje zatrudnienia w międzynarodowych korporacjach, oczekując ambitnych zadań i braku monotonii. W przeciwieństwie do poprzednich pokoleń jest otwarte na kontakty z obcokrajowcami, bardziej mobilne, a bycie stale online to podstawa bytu młodych ludzi (Berłowski, 2015). Zresztą już wcześniejsze pokolenie (Y) charakteryzuje szybkie tempo życia, a zmiana traktowana jest jako stan normalny (Mazur-Wierzbicka, 2015). Niewątpliwie zmiany technologiczne zachodzą w niespotykanym dotąd tempie, co całkowicie przekształca nasze życie, pracę i sposoby komunikowania się. Powoduje to zmianę zasad działania biznesu, jak również działów HR. Dodatkowo tak gwałtowne zmiany nie

ograniczają się jedynie do technologii, ale wpływają i obejmują życie społeczne, dlatego przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne, nie mogą nadal funkcjonować na podstawie starych zasad. Zmiany te są wymuszane twardymi zasadami rachunku ekonomicznego (Miciuła, 2012), dlatego niezbędne są działania wykorzystujące dostępne narzędzia mające na celu wspieranie rozwoju. Współczesne najpopularniejsze metody w zarządzaniu kapitałem ludzkim zostały przedstawione w artykule na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa jako podstawowe podmioty w gospodarce rynkowej chcące funkcjonować na konkurencyjnym rynku muszą sprostać tym wyzwaniom, które przynoszą liczne korzyści, w tym w postaci zaangażowania i wydajności pracowników oraz oczekiwanych wyników finansowych. Zakres zarządzania kapitałem ludzkim jest niezwykle obszerny. W praktyce zaczyna się od momentu rekrutacji i selekcji, idzie przez okres faktycznego trwania zatrudnienia i związanych z tym wynagrodzeniem, ocenami pracy, ścieżką kariery oraz wszelkimi skargami, nagrodami i wyróżnieniami, a kończy na momencie wygaśnięcia stosunku pracy. Są to zagadnienia dające się w przewidywalny sposób sformalizować. Natomiast drugi aspekt zarządzania kapitałem ludzkim skupiający się wokół pracownika jako dobra organizacji ma charakter psychologiczny i często indywidualny. Gdy mowa o motywowaniu pracowników do pracy, o zwiększeniu ich przywiązania i lojalności do pracodawcy, trudno mówić o pełnej formalizacji i uniwersalności rozwiązań. Branża HR stale się rozwija i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom współczesnego rynku pracy czy nowemu pokoleniu pracowników, realizując tym samym ideę rozwoju. Omówione w niniejszym artykule trendy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi ukazują, w jaki sposób cel ten jest współcześnie osiągany.

Literatura

Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Berłowski, P. (2015). Czy HR-owcy obawiają się pokolenia Z? *Personel i Zarządzanie*, *6*, 14–18.

Bochniarz, P., Gugała, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Poltext.

Daniecki, W. (2014). *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*. Warszawa: Difin.

Deloitte (2017). *Raport: Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*. Pobrane z: https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html. (15.01.2018).

Depta, A., Wojtaszek, H. (2015). Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w organizacji. *Marketing i Rynek, 5, 87–96.*

Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.

Fraumeni, B.M. (2011). *Human Capital Accounts: Choice of Rates and Construction of Volume Indices*. National Bureau of Economic Research. Working Paper no. 16895.

Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kawka, T. (2004). Identyfikacja kapitału ludzkiego za pomocą wartościowania kompetencji. W: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości* (s. 65–72). Warszawa: Poltext.

Kotarski, H. (2013). *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Kunasz, M. (2004). Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej. W: A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: Szanse i zagrożenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Pobrane z: http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1218/original/Kunasz-Szczecin.pdf?1315300874 (15.03.2018).

Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, *3* (39), 307–320.

McKenna, E., Beech, N. (1999). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg.

Miciuła, I. (2012). Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw w ramach zrównoważonego rozwoju warunkiem poprawy jakości życia społecznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, *243*, 4–14.

Miciuła, I., Miciuła, K. (2015a). Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, *858*. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, *11*, 269–280.

Miciuła, I., Miciuła, K. (2015b). Kluczowe trendy dla budowania biznesu w branży big data. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, *863*. *Studia Informatica*, *36*, 51–63.

Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, *4* (66), 281–302.

OECD (2011). *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. OECD Publishing.

Podmoroff, D. (2014). *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. (1997). *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*. Palgrave Macmillan UK.

Samul, J. (2013). Pojęcie kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, *96*, 193–204.

Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, *1* (51), 1–17.

Smith, A. (2007, pierwsze wydanie 1776). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Tom 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

IDENTIFICATION OF CONTEMPORARY TRENDS IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT BY THE PRISM OF HR (HUMAN RESOURCES) WORKS

Abstract

The changes taking place both in the economy and in society require a new look at basic productive resources, in particular human resources, which in the knowledge-based economy have acquired a key meaning. Nowadays, human capital has become as essential factor stimulating socio-economic development. The article characterizes the basic components of human capital based on the literature of the subject. While, based on surveys (own and secondary), current trends in human capital management have been classified through the prism of activity in enterprises of HR departments.

Keywords: human capital, human resources departments, enterprises

JEL codes: A13, D9, E24, J24, O15

Cytowanie

Miciuła, I., Wojtaszek, H. (2018). Klasyfikacja współczesnych metod działań pionów HR w zarządzaniu kapitałem ludzkim. *Studia i Prace WNEiZ US*, *51/2*, 55–65. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-05.