

WIEDZA - RAPORTY - DIAGNOZY - ANALIZY - PRZYKŁADY

C z a s o p i s m o

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE



EDYCJA POLSKA

Dwumiesięcznik

**72 MLN ZŁ NA
INNOWACYJNE
I EKOLOGICZNE
TECHNOLOGIE**

**KAPITAŁ LUDZKI
W ORGANIZACJACH**

**PRAKTYKA
SZACOWANIA
CZASÓW
TRWANIA
CZYNNOŚCI
W PROJEKTACH**

**ASSECO
I COMARCH
WSRÓD
NAJWIEKSZYCH
W EUROPIE**

eBook

Drodzy Czytelnicy!

Częstotliwość: 6 numerów/rok
ISSN: 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to dwumiesięcznik, recenzowane czasopismo akademickie, wydawane od 2012 roku.

Celem Czasopisma jest opublikować i promować artykuły, które prezentują oryginalne prace badawcze, dyskusje naukowe i które będą miały długoterminowy wpływ na badania z Dziedzin nauk ekonomicznych, a w tym ekonomii i zarządzania.

Analityczne, interpretacyjne i empiryczne badania odnoszą się do wielu obszarów, w tym teorii monetarnej, polityki fiskalnej, ekonomii pracy, rozwoju mikro- i teorii makroekonomii, handlu międzynarodowego i finansów, organizacji przemysłowej i społecznej ekonomii, a także ku nowoczesnej ekonomii dobrobytu, organizacji i zarządzania, innowacji, gospodarki i administracji publicznej, turystyki i rekreacji, logistyki, towaroznawstwa, informatyki i ekonometrii.

Czasopismo publikuje również wybrane informacje gospodarcze, polityczne, biznesowe, jak również z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to lektura dla wszystkich ekonomistów chcących nadążyć za nowym materiałem w nowych badaniach w dyscyplinie.

Dear Readers!

Frequency: 6 issues/year
ISSN: 2084-963X

The Journal Economy and Management is a bimonthly peer-reviewed academic journal. It covers both theoretical and empirical economics. It was established in 2012.

The Journal aims to publish articles that presents original, discussion research papers in a field of economics and management. Highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research.

The analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas including monetary theory, fiscal policy, labour economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, social economics and also to modern economics prosperity.

The Journal publish also about management of organization, R&D, innovation and about current economic, political and business information from selected countries, as well as about ecology and environmental protection.

The Journal Economy and Management are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline.

**Redakcja Czasopisma
Editorial Office Board**

Redaktor Naczelny / Editor in Chief: Mgr Aleksandra Fudali

Redaktor Naukowy / Editor of the Scientific: Prof. dr hab. Jerzy Olszewski prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Komitet Naukowy / The Scientific Committee:

Prof. UG dr hab. Sylwia Pangsy-Kania Uniwersytet Gdański,
Prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer Uniwersytet Warszawski,
Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki Uniwersytet Warszawski,
Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz Uniwersytet Warszawski,
Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek Uniwersytet Zielonogórski

Recenzent naukowy Czasopisma/ Scientific reviewer of the Journal:

Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek,
Prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska,
Prof. US dr hab. Krzysztof Janasz

Wydawnictwo / Publishing House:



Naukowe Wydawnictwo IVG

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
St. Cyfrowa 6, Szczecin 71-441,
POLAND
www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

© Copyright



GROUPIVG.COM

Groupivg.com

Dystrybucja w kraju i międzynarodowa
Distribution national and international

Dystrybucja w kraju OPEN ACCESS
Distribution national OPEN ACCESS

Biblioteka Główna Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Uniwersytecka w Łodzi, Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Biblioteka Główna UE w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu, Biblioteka Śląska, Biblioteka Publiczna w Warszawie, Książnica Pomorska im. S. Staszica, Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego, Biblioteka Uniwersytecka KUL, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego, Biblioteka Politechniki Białostockiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Jagiellońska, Biblioteka SGH w Warszawie, Podkarpacka Szkoła Wyższa Im. Bł. Ks. Wł. Fidyusza w Jaśle, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej, Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Czasopismo indeksowane jest w Bazach naukowych
The Journal is indexing in Database Research

EBSCO Publishing, BazEkon, BazHum, BazTech, Wirtualna Biblioteka Nauki ICM UW, ICI Journals Master List

Prenumerata / Subscription

Naukowe Wydawnictwo IVG

Scientific Publishing House IVG

www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

ISSN 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie nr 1/2015
The Journal Economy and Management no 1/2015

Data wydania / Date of issue: 15. 01. 2015 r.

Artykuł naukowy dodatkowo został opublikowany w OPEN ACCESS na stronie Czasopisma EiZ www.eiz.groupivg.com

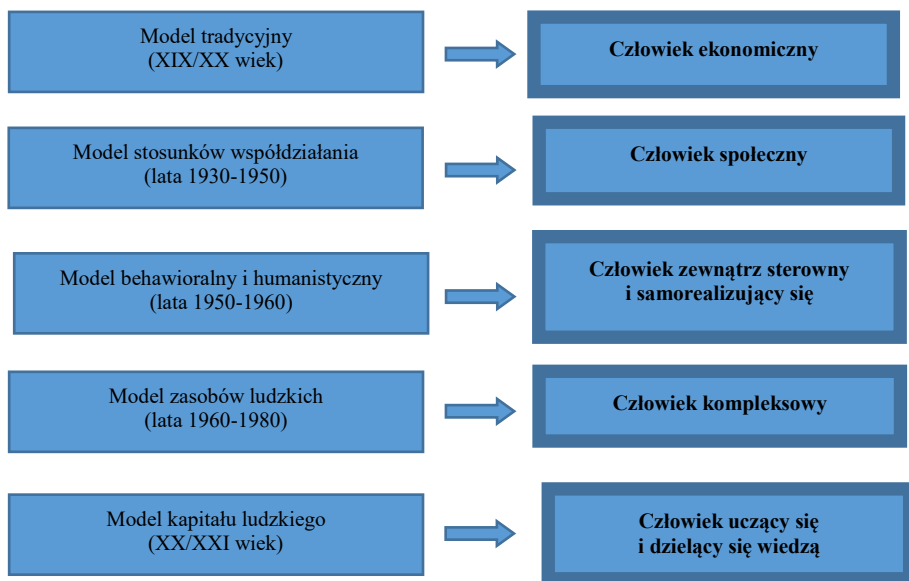
Scientific article was published in OPEN ACCESS on web page *Journal Economy and Management* www.eiz.groupivg.com

©Materiał chroniony prawem autorskim - zasady przedruków określa:
Regulamin korzystania z serwisu i artykułu
[Zakup licencji](#)

Kapitał ludzki w organizacji

Organizacja to maszyny, budynek, produkty – będące wymiarem materialnym. Zaś jej pracownicy stanowią kapitał ludzki, któremu można nadać wymiar niematerialny, tj. obdarzony rozumem, zdolnościami i motywacją. Zanim w literaturze przedmiotu pojawiło się zagadnienie kapitału ludzkiego, mieliśmy do czynienia z kilkoma modelami funkcji personalnej, które poprzedziły koncepcję modelu kapitału ludzkiego [Król 2006]. H. Król wyróżnia pięć modeli funkcji personalnej, którym można przyporządkować odpowiadające im stereotypy postrzegania człowieka (prezentuje je rysunek 1).

Rys. 1. Modele funkcji personalnej.



Opracowanie własne na podstawie, Król, H. 2006, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] Król, H., Ludwicyński, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Zdaniem Króla, funkcja personalna ma swój początek w postrzeganiu człowieka w perspektywie ekonomicznych dążeń, który kieruje się w swym postępowaniu względami ekonomicznymi. Następnie autor wyodrębnia stereotyp człowieka społecznego, dla którego, według Mayo [za: Król 2006, s. 39], zachętą do osiągnięcia wyższej wydajności w wykonywaną pracę, było uczucie dumy z faktu uzyskania docenienia od przełożonego, zaś słabszej wydajności pracy upatrywano w braku wzmacniania wzajemnego, grupowego współdziałania. Kolejny model, behawioralny i humanistyczny, prezentuje sylwetkę człowieka zewnątrzsterownego i samorealizującego się, który dąży do osiągnięcia potrzeb wyższego rzędu, tj. do samorealizacji własnej. W modelu zasobów ludzkich człowiek określony jest mianem kompleksowego ze względu na to, iż pracownik zaczyna oczekiwać od pracodawcy całościowego i pełnego traktowania – „od wejścia do wyjścia z organizacji” [Król 2006, s. 43]. R. Koch nie jest zwolennikiem określenia zasoby ludzkie, ponieważ, jego zdaniem, „termin ten jest dalece niezadowolający, stawia bowiem ludzi na tym samym poziomie, co maszyny i pieniądze”, a jego stosowanie wynika z innowacyjności i mody [za: Król 2006, s. 53]. Biorąc pod uwagę wątpliwości Kocha, dotyczące nazewnictwa pracowników organizacji, model kapitału ludzkiego, wyłaniający się na przełomie XX i XXI wieku, powinien złagodzić to, może się wydawać, instrumentalne traktowanie człowieka jako zasób. Model ten bowiem traktuje o koncepcji człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą, który posiada wielorakie zdolności, predyspozycje i kompetencje, pomocne w codziennym wypełnianiu swych obowiązków.

Pojęcie kapitału ludzkiego jest różnorako definiowane w świecie nauki – od syntetycznej definicji po rozbudowane, głębokie koncepcje i refleksje. Tabela 2 prezentuje wybrane, reprezentatywne (zdaniem autorki tego tekstu) podejścia do definiowania kapitału ludzkiego.

Tab. 1. Składowe kapitału ludzkiego – ujęcie definicyjne.

Składowe kapitału ludzkiego	Autor	Rok
1. Wszystkie ludzkie zdolności są bądź to wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki.	T. W. Schultz	1981
2. <i>Kompetencje</i> (wiedza, umiejętności i możliwości pracownika, które są w stanie tworzyć nową wartość). 3. <i>Postawy</i> (kształtowane przez motywację, wyznawane poglądy, zachowania). 4. <i>Sprawność umysłowa</i> (umiejętność analizowania i syntetyzowania, wyciągania wniosków, dostosowywania się do nowych warunków, skłonność do innowacji).	J. Roos, G. Roos, N. C. Dragonetti	1997
5. <i>Cechy wnoszone przez człowieka</i> : inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie. 6. <i>Zdolność pracownika do uczenia się</i> : chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsądek. 7. <i>Motywacja pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą</i> : duch zespołowy i orientacja na cel.	J. Fitzenz	2001
8. <i>Kompetentność</i> (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty). 9. <i>Zręczność intelektualna</i> (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian). 10. <i>Motywacja</i> (chęć działania, predyspozycje, osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie).	M. Bratnicki, J. Strużyna	2001
11. <i>Wiadomości</i> (ogólne, zawodowe, specjalistyczne, inne). 12. <i>Doświadczenie</i> (praktyka, refleksja). 13. <i>Umiejętności</i> (techniczne, społeczne, konceptualne, analityczne, decyzyjne). 14. <i>Zdolności/cechy</i> (temperament, struktura „ja”, wola, cechy fizyczne). 15. <i>Wartości</i> (determinujące procesy psychiczne i zachowania wobec innych osób).	R. Jurkowski	2007

16. <i>Postawa</i> (szczególne przekonania jednostki, i jej gotowość do reagowania w określony sposób).		
1. Wiedza 2. Umiejętności 3. Postawy i cechy wnoszone do pracy (m.in.: inteligencja, przedsiębiorczość, elastyczność, zaangażowanie). 4. Zdolności do uczenia się (uzdolnienia, wyobraźnia, kreatywność). 5. Motywacja do dzielenia się wiedzą, umiejętność współpracy i orientacja na cel. 6. Stan zdrowia i kondycja psychofizyczna.	M. Juchnowicz	2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, [Schultz 1981, s. 21; J. Fitzenz 2001, s. 9.]. [Za: Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 44]; [Jurkowski 2007, s. 60-61]. [Za: Jamka 2011, s. 152], [Roos, Roos i Dragonetti 1997, s. 36-37]. [Za: Juchnowicz 2014, s. 34].

Analiza powyższej tabeli, pozwala wysunąć następujące wnioski:

- motywacja – do dzielenia się wiedzą, chęć działania, duch zespołowy, środek do kształtowania postaw, gotowość do reagowania – jest (obok wiedzy) najczęściej wymienianym elementem składowym definicji wybranych przez autorkę tekstu, ukazujących rozumienie pojęcia kapitału ludzki;
- definicje kapitału ludzkiego zwiększają swą objętość o kolejne jej składowe (początkowo uwzględniano wiedzę, postawy/motywacje, zdolności, zaś z biegiem lat dostrzega się takie, jak: wartości, stan zdrowia i kondycja psychofizyczna, talenty/uzdolnienia).

Kapitał ludzki to kapitał niezbędny, bowiem bez niego organizacja nie jest w stanie funkcjonować (nawet przy jednoosobowej działalności gospodarczej – w samej jej definicji – znajduje się człowiek, choć tylko jeden). Przedsiębiorstwo może rozwijać się pomimo niskich nakładów finansowych czy niepełnego wyposażenia w sprzęt, zaś nie może prosperować bez kapitana bądź jego marynarzy, wyposażonych w rozum, wiedzę twardą i miękką. Powyższe rozważania pozwalają sądzić, iż należy zabiegać o to, by posiadany kapitał ludzki danej organizacji (wedle stereotypu człowieka kompleksowego) był

sprawiedliwie wynagradzany (w rozumieniu – nie po równo każdemu, lecz wedle zasług) i odpowiednio rozwijany w swej ścieżce kariery.

Bibliografia

Jamka, B. 2001, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Juchnowicz, M. 2014, *Istota i struktura kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz, M. (red), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*, Difin, Warszawa, s. 34-35.

Król H. 2006, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] Król, H., Ludwiczynski A. (red.) 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, s. 34-53.

Król, H. 2006, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, PWN, Warszawa, s. 34-53.

Autor: Mgr Monika Trojanowska

Magister nauk humanistycznych z zakresu nauk o rodzinie (Uniwersytet Warszawski), absolwentka Podyplomowych Studiów Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Organizacji (SGH w Warszawie). Doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Od 2012 roku związana z Katedrą Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH w Warszawie.

Autorka publikacji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, kompetencji i kwalifikacji pracowników.

[*Artykuł dostępny w systemie OPEN ACCESS na stronie Czasopisma Ekonomia i Zarządzanie*](#)