



ZASOBY LUDZKIE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZYSZŁOŚCI

Monika Michna

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule, na bazie kwerendy literaturowej oraz doświadczeń własnych, jako kluczowego menedżera dużych korporacji działających w Polsce, dokonano oceny wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na konkurencyjność przedsiębiorstw. Jest to zagadnienie bardzo istotne w wielopłaszczyznowym obszarze problemów badawczych w naukach o zarządzaniu. W realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju. Kapitał ludzki staje się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Wynika to z faktu, że pozostałe składniki majątku przedsiębiorstwa są mierzalne i łatwo można je porównywać oraz standaryzować. Celem tego artykułu jest wykazanie, jak dużą rolę odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kluczowe czynniki sukcesu, kapitał ludzki, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo przyszłości

DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.13

Wprowadzenie

Wielu wybitnych felietonistów, ekonomistów, naukowców w swoich pracach opisuje strukturę i model funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie przemysła autora niniejszej pozycji, doświadczeń zawodowych w zarządach dużych przedsiębiorstwach korporacyjnych, istniejącej już literatury oraz innych dostępnych źródeł podjęto próbę analizy realnych kierunków rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie czasowej. W szczególności skupienie poznawcze dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, jako głównego czynnika sukcesu, w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Zasadnicze pytanie problemowe, na które podjęto się odpowiedzi w niniejszym artykule, to: Jakie determinanty identyfikować będą zasoby ludzkie w kontekście zasadniczych czynników sukcesu w przedsiębiorstwach przyszłości? W odniesieniu do sformułowanego pytania badawczego należy wskazać, że kluczowe czynniki sukcesu (KCS) to najważniejsze cechy organizacji, decydujące o przewadze konkurencyjnej i możliwościach jej rozwoju. Uważa się, że główne czynniki sukcesu powinny być jednocześnie: źródłem przewagi konkurencyjnej

przez istotny udział w budowaniu korzyści dla klienta, szeroko stosowane w ramach obszarów działania organizacji i trudne do powielenia przez konkurencję. Należy też podkreślić, że kluczowe czynniki sukcesu są podobne dla organizacji w ramach jednej branży działania. Podkreślenie istoty przewagi konkurencyjnej w terminologii kluczowych czynników sukcesu uzasadnia relatywna miara funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a jednocześnie miara usług lub produktów lepszych niż oferty konkurencji, odpowiadających oczekiwaniom klientów. W kontekście głównych czynników powodzenia przewaga konkurencyjna w idealnym modelu rynkowym jest stanem kompleksowego zaspokojeniu potrzeb klienta, tym samym wzrostem lojalności względem marki przedsiębiorstwa. Dopełniaczami przewagi konkurencyjnej są zasoby i potencjał konkurencyjny. W grupie tej wyróżniamy unikalne zasoby materialne (Gorynia i in. 2013), jak również zasoby niematerialne (Kisielnicki 2008), z wyróżnieniem kapitału ludzkiego. W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania, że zasoby ludzkie, kapitał intelektualny jako wartości nagromadzonych zdolności i wiedza pracowników prowadzą do zmiany jakości oferowanych usług czy produktów. Tym samym zasoby te i potencjał z nich wynikający tworzą unikalność organizacji na rynku, wpływają na przewagę konkurencyjną, są kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy zaznaczyć, że – zgodnie z teorią G.S. Beckera, na podstawie prac m.in. Theodore'a Schultza (Schultz 2016) – wydatki na podwyższenie poziomu kapitału ludzkiego traktuje się w kategoriach czysto ekonomicznych. Inwestycje w ten czynnik to ogół działań, które wpływają na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie zasobów w ludziach i w efekcie na zmianę jakości. Inwestycje te są ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują.

Istota zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Zasoby ludzkie stanowią wirtualnie, komunikacyjnie i ideologicznie najważniejszy element w większości współczesnych organizacji. Patrząc z perspektywy czasu, zauważamy, iż zagadnienia dotyczące roli zasobów ludzkich przedsiębiorstwa uległy istotnym przemianom. Jeszcze 20 lat temu nikt nie przypuszczał, że ekonomia i kultura korporacyjna tak wiele uwagi będzie poświęcać metodom zarządzania kapitałem ludzkim, a w szczególności motywacji szeregowych pracowników, dbaniu o ich poczucie odpowiedzialności, utożsamiania się z organizacją, w której pracują, oraz zwiększania ich kontrybucji do osiągniętych przez firmy wyników.

Jak ważny jest element związany z potrzebami niematerialnymi pracowników, niech świadczy sam fakt istotnej zmiany jego postrzegania przez nich samych, co przedstawiono – na podstawie badań PKPP Lewiatan i SGH w Warszawie – na *Rysunku 1*.

Praca obecnie wiąże się nie tylko z potrzebą uzyskania dochodu, ale również z wartościami, które decydują o jakości życia i poczuciu satysfakcji. Jak pokazuje poniższy wykres, wśród zatrudnionych wzrosło znaczenie takich wartości, jak: poczucie wartości i bycia potrzebnym, szacunek otoczenia oraz możliwość rozwijania swoich umiejętności.



Rysunek 1. Wartości niematerialne utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem [%]

Źródło: Opracowanie na podstawie badań PKPP Lewiatan i SGH w Warszawie Pracujący Polacy (...)

Obecnie w dobrze zarządzanej firmie główny nacisk kładzie się na następujące kwestie ludzkie (Stankiewicz 2005; Jędrzejczyk 2013):

- planowanie zasobów kadrowych – opracowanie szczegółowych planów zatrudnienia,
- dobór i selekcja pracowników – prowadzenie właściwej rekrutacji i doboru kadr,
- szkolenie i rozwój pracowników – analiza potrzeb szkoleniowych, ocena efektów przeprowadzonych szkoleń,
- motywowanie – właściwe kierowanie ścieżkami karier zawodowych, prowadzenie racjonalnej polityki awansowej,
- wynagradzanie – prawidłowe ustalenie wysokości wynagrodzeń,
- ocenianie – rzetelna ocena efektów wykonywanej pracy,
- komunikowanie się – zapewnienie warunków do komunikowania się interakcyjnego,
- przywództwo – przygotowanie do nowych ról organizacyjnych.

Menedżer przyszłości jako kluczowy czynnik sukcesu w przedsiębiorstwie

Trudno obecnie precyzyjnie i jednoznacznie zdefiniować pojęcie organizacji przyszłości. Przyjmuje się, że można tę nazwę stosować do określenia przedsiębiorstw, które swój rozwój opierają na zdolności i umiejętności radzenia sobie z zarządzaniem zmianą oraz w sposób elastyczny potrafią dostosowywać się do zmiennego otoczenia biznesowego (Hejduk i in. 2013). Należy również zaznaczyć,

że technologie ICT (Jelonek 2013, s. 310-311) i kapitał ludzki są podstawowymi determinantami charakteryzującymi przedsiębiorstwo przyszłości.

Geometryczna prędkość rozwoju technologii informatycznych oraz telekomunikacyjnych uniemożliwia rozsądną predykcję przyszłych możliwości w perspektywie 3-5 lat. Istnieją przykłady firm, które zostały poddane zmianie pod wpływem nowoczesnych technologii – można dać tu za przykład firmy takie jak Microsoft czy też Intel. Istnieje możliwość, że w przyszłości technologia w mniejszych lub większym stopniu zastąpi obecnie istniejących specjalistów, a nawet niższe szczeble kierownicze – architektura serwer-klient, modele biznesowe Cloud Computing, media społecznościowe zastąpią byłe relacje kierownik-pracownik. Rola specjalistów mogłaby zostać ograniczona do sprawowania opieki nad produkcyjnymi „elektronicznymi pracownikami”. Pod znakiem zapytania może znaleźć się kwestia kształcenia oraz zatrudniania wąsko wyspecjalizowanych pracowników, których obowiązki i kompetencje przejmą nowe technologie. O nieustanny „intelektualny” rozwój osobowości maszyn z całą pewnością zadbają firmy produkujące oprogramowanie, z wykorzystaniem algorytmów sztucznej inteligencji.

Na podstawie własnych obserwacji oraz kwerendy literaturowej postuluje się, że przedsiębiorstwa w przyszłości będą identyfikować następujące wartości (Kucęba 2011):

- Wysoce rozwinięta technologia (HiTech) (Kisielnicki 2015, s. 14) umożliwi redukcję zapotrzebowania na wielu pracowników wyspecjalizowanych.
- W produkcji usług nastąpi wzmożona zamiana pracochłonności na kapitałochłonność.
- System motywacji pracownika zostanie w znacznym stopniu skierowany na elity zarządzające i kierujące przedsiębiorstwem.
- Zarządzanie grupą pracowników tzw. podstawowych sprowadzi się do bardzo prostych technik zarządzania. Możliwe, że techniki te zostaną całkowicie zautomatyzowane.

W tym odniesieniu kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, w ujęciu perspektywicznym, będzie menedżer przyszłości.

Menedżer przyszłości to na pewno lider, pokazujący słuszną drogę i prowadzący pracowników do zaprojektowanego celu (Kiełtyka, Jędrzejczyk, Kucęba 2011, s. 239-262). Może on stanowić, na równi z technologią, jeśli nie wyżej, najwyższą wartość dla firmy. Taki menedżer będzie musiał posiadać następujące cechy i umiejętności (Fraś 2011):

- wiedzę i wykształcenie – świadomość swojej roli i wartości;
- elastyczność pod kątem kierowania;
- otwartość na współpracę w różnych kulturach;
- silne zasady moralne: normy, wartości;
- gotowość do ciągłego doskonalenia się;
- charyzmę i osobowość lidera.

W dzisiejszym świecie za takich menedżerów uznaje się: Steve’a Jobsa, Charlesa Bronso, Billa Gatesa.

Menedżer w świecie dążącym do globalizacji będzie musiał być uniwersalny, szczególnie pod względem kulturowym. Będzie posiadać umiejętności łatwej i szybkiej adaptacji kulturowej. Jak wiemy, kultura czy gospodarka staje się coraz bardziej uniwersalna. Już dziś przedsiębiorstwa posiadają globalne strategie, globalnych menedżerów, globalnych dostawców, a wszystko razem staje się coraz bardziej uniwersalne. Największe korporacje dziś posiadają uniwersalnych menedżerów, którzy przenoszą się z jednego kraju do drugiego i którzy bez większych problemów kierują działem sprzedaży – dziś w Armenii, a jutro dla przykładu w Kenii. To, co wyróżnia tych menedżerów spośród grupy innych, to umiejętność radzenia sobie z występującymi różnicami kulturowymi, poprzez odrzucenie skrajności i minimalizowanie znaczenia różnic kulturowych – piramida potrzeb Masłowa wskazuje, że potrzeby ludzkie są takie same na całym świecie.

W przedsiębiorstwie menedżer musi być zdolny do adaptacji w nowym otoczeniu, otwarty, elastyczny, gotów nieustannie podnosić swoje kwalifikacje, a jednocześnie posiadać silny kręgosłup moralno-etyczny (Gruszecki 2002). Menedżer powinien unikać konserwatyzmu, elitaryzmu, pragmatyzmu czy strukturalizmu. Powinien być otwarty i gotowy na zmiany.

To, co kluczowe w przedsiębiorstwie, to poszukiwanie – menedżer nie powinien się zatrzymywać, powinien dążyć do rozwoju i ciągłego kroczenia naprzód. Dzięki takiemu menedżerowi – liderowi, przedsiębiorstwo ma szansę w przyszłości na rozwój.

P. Bate wyróżnił pięć wymiarów kulturowego przywództwa, tj. (Bate 1984, s. 43-66):

- ideowy lider (pomysły),
- polityczny lider (znaczenia),
- etyczny lider (standardy),
- działający lider (praktyka),
- formujący lider (struktury).

Proporcjonalna mieszanka tych pięciu wymiarów/składników może być receptą na menedżera.

Podkreślając rolę zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, wyróżniając menedżerów, jednoznacznie należy określić ich umiejętności efektywnej komunikacji i ich umiejętność dopasowania i adaptacji nowych narzędzi komunikacyjnych (Kiełtyka 2002, s. 78-84). W większości firm istnieje formalny obieg informacji, w mniejszym bądź większym stopniu sformalizowany, oraz drugi obieg – nieformalny. Współcześnie obserwuje się przedsiębiorstwa, w których poprzez źle działającą komunikację, zarówno wewnętrzną, jak i na zewnątrz, w przedsiębiorstwie działa się „można rzecz – marnie”. Skuteczne i dochodowe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo z doskonałymi narzędziami komunikacji.

Odwołując się do naszej polskiej rzeczywistości, można postawić hipotezę, że polskie przedsiębiorstwo przyszłości będzie przypominało rozwinięte amerykańskie przedsiębiorstwo z dnia dzisiejszego. Każdy, kto miał okazję pracować dla szeroko pojętej korporacji zachodniej i dla typowego polskiego przedsiębiorstwa, zna często istniejącą różnicę dzielącą te kultury organizacyjne.

Przedsiębiorstwa amerykańskie cechują jasne zasady, otwartość na zmiany, wysoka kultura organizacji, pewien uniwersalizm tej kultury, wiedza, stawianie na menedżerów liderów, doskonała komunikacja, nastawienie na rozwój, jasność procedur, akceptacja różnorodności i moralność.

Organizacja przyszłości bazuje na wysoko rozwiniętym przywództwie i kulturze, uwzględnia kreowanie organizacyjnej integralności prowadzącej do strategii i misji opartej na fundamentalnych wartościach, bardziej wynikających z tego, czym dana organizacja jest, niż co dana organizacja robi. Jeśli inni na zewnątrz – klienci, dostawcy, partnerzy – nie widzą, że przedsiębiorstwo stanowi spójną całość, silną zwartą kulturę, świadomą swojej mocy, potencjału i siły, świadczy to o niskiej jego pozycji rynkowej. Strategia i misja firmy powinna być budowana długookresowo z możliwością jej elastycznego dopasowywania do otoczenia. Będzie to cechą przedsiębiorstwa przyszłości.

Mając w pamięci powyższe, w czasach postępującej globalizacji organizacje będą oparte na globalnej kulturze, kierowane przez globalnych menedżerów, a kluczem do sukcesu będzie kompleksowa wiedza, najwyższej jakości wykształcenie praktyczno-akademickie, bogate doświadczenie zawodowe kapitału ludzkiego w wysoce rozwiniętych korporacjach oraz dostęp „w chmurze” do najnowszych technologii ICT, a nie tylko ich posiadanie.

Podsumowanie

Podsumowując, należy wierzyć, że większość cech przypisywanych korporacjom zachodnim wkrótce również stanie się udziałem polskiego przedsiębiorstwa. Przy najmniej część współczesnych polskich przedsiębiorstw jest kreowanych na wzór wartościowych korporacji. Jeśli chcielibyśmy definiować i opisywać przedsiębiorstwo przyszłości, myśląc w kontekście firm zachodnich, to na pewno główny akcent musimy położyć na zarządzanie wiedzą, komunikację, wyłanianie etycznych menedżerów o elastycznym stylu kierowania, posiadających wysokie kompetencje, umiających podejmować decyzje, oraz inne wyżej opisane. To, co mają zachodnie organizacje i co będzie się tam w dalszym stopniu rozwijało, a czego często brak w naszych przedsiębiorstwach, to świadomość wartości kultury organizacji, opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu. Na dzień dzisiejszy jeszcze często możemy spotkać się z sytuacją, w której dział sprzedaży, marketingu czy produkcji walczy z innymi działami, nie mając na uwadze dobra publicznego takiej organizacji. Zamiast się wspierać i współpracować, stanowią symbiozę, nasze przedsiębiorstwa nierzadko walczą same ze sobą. W związku z tym tracą swoją przewagę na konkurencyjnym rynku.

Kluczowymi determinantami identyfikacji będą więc: kompetencje menedżerskie, możliwość szybkiej i sprawnej komunikacji dostosowanej do zmieniającego się otoczenia biznesowego oraz nadążanie za ciągle zmieniającą i doskonalącą się technologią.

Niniejszy artykuł ma charakter poznawczy. Opracowany został na bazie kwerendy literaturowej i doświadczeń zawodowych. Stanowi rozpoznanie istoty problemu badawczego – zasobów ludzkich jako kluczowego czynnika sukcesu w organizacjach przyszłości. Dalsza koncentracja badawczo-poznawcza dotyczyć będzie pomiaru determinanty w zakresie wskazanego problemu badawczego.

Literatura

1. Bate P. (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches of Organizational Problem Solving*, "Organization Studies", Vol. 5, No. 1.
2. Fraś J. (2011), *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 25.
3. Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R. (2013), *Internationalization of Polish Firms via Foreign Direct Investment: A Multiple-Case-Study Approach*, Palgrave Macmillan, Bedford.
4. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 1(33).
6. Jelonek D. (2013), *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22(2): *Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis?*.
7. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
8. Kiełtyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
9. Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Kucęba R. (2011), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadr kierowniczych w przedsiębiorstwach*, [w:] Borowiecki R., Czekaj J. (red.), *Gospodarowanie zasobami informacyjnymi z perspektywy zarządzania kryzysowego*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
10. Kisielnicki J. (2008), *Systemy informatyczne zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
11. Kisielnicki J. (2015), *Technologia informacyjna jako narzędzie wspomaganie systemu zarządzania – analiza trendów*, „Problemy Zarządzania”, vol. 13, nr 2 (52), t. 1.
12. Kucęba R. (2011), *Wirtualna elektrownia. Wybrane aspekty organizacji i zarządzania podmiotami generacji rozproszonej*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
13. Schultz T.W. (2016), *Ekonomia kapitału ludzkiego (The Economics of Being Poor)*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Stankiewicz J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

HUMAN RESOURCES AS A KEY FACTOR OF SUCCESS IN ENTERPRISES OF THE FUTURE

Abstract: In this article, based on a query literature, an analysis on the impact of human resource management on the competitiveness of enterprises has been provided. The question is important from the multifaceted area of research inquiry in management science. In the realities of today's global economic competitiveness is becoming one of the most important determinants and also assess the prospects of the enterprise market, and is also seen as a determinant of development. Human capital is the primary source of competitive advantage. This is due to the fact that the remaining assets of the company are measurable and they can be easily compare and standardize. The purpose of this article is to demonstrate how large role has the proper management of human resources to gain a competitive edge of the enterprises.

Keywords: key success, human capital, competitive advantage, enterprise of future