

Barbara Czerniachowicz

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE PROBLEMY EFEKTYWNOŚCI WYKORZYSTANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

1. Wstęp

Efektywność ekonomiczną interpretuje się jako rezultat działalności gospodarczej określony przez stosunek osiągniętego wyniku (efektu) do poniesionych nakładów. O efektywności działania współczesnego przedsiębiorstwa decydują zatem wszystkie zasoby oraz umiejętność odpowiedniej ich organizacji przez kadre kierowniczą. W literaturze ekonomicznej podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych oraz kapitału ludzkiego jako czynników strategicznych, które wpływają na konkurencyjność podmiotów na rynku. Pozostałe zasoby mogą być traktowane jako czynniki wtórne, które zatraciły kluczowe znaczenie na rzecz najważniejszego obecnie zasobu – ludzi. Przedsiębiorstwa mogą racjonalnie funkcjonować, wykorzystując wiedzę, kompetencję czy doświadczenie zatrudnionych pracowników oraz umiejętności zarządzania pozostałymi zasobami niematerialnymi, przykładowo technologią, choć należy tutaj zaznaczyć, iż wiedza technologiczna jest zasobem wywodzącym się od umiejętności ludzi. Zasoby niematerialne decydują o kompetencji wyróżniającej firmę spośród innych, ale traktuje się je jako pochodną umiejętności, doświadczenia i kwalifikacji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

2. Efektywność wykorzystania potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Najistotniejsze cechy efektywnej organizacji to elastyczność, odporność i zdolność do uczenia się. Są to właściwości charakterystyczne dla zachowań ludzi, zatem przedsiębiorstwo może korzystać z nich dzięki zaangażowanym w realizację celów

firmy, właściwym pracownikiem. Decydujące tutaj znaczenie może mieć posiadanie odpowiedniego potencjału pracy, dopasowanego do aktualnych oraz przyszłych potrzeb organizacji.

Zmiany w dynamicznym otoczeniu wpływają na postrzeganie wiedzy jako czynnika ograniczającego obszary niepewności, ale głównie dzięki umiejętności wykorzystania jej przez kapitał ludzki; jest to czynnik warunkujący zdolność szybkiego i elastycznego reagowania na potrzeby klientów (rynków) oraz tworzenia nowych programów rozwoju (technologii, produktu). Zatem dzięki pracownikom oraz ich zdolnościom wykorzystywania wiedzy przedsiębiorstwa mogą osiągnąć założone cele oraz uzyskać korzystną relację między efektami a poniesionymi nakładami. A skuteczność działania i ekonomiczność wykorzystania posiadanych zasobów to dwa uzupełniające się komponenty efektywności.

Aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie realizować swoje zadania, musi mieć właściwą liczbę pracowników o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych. Optymalizacja doboru osób pozwoli firmom ograniczyć koszty, które w przeciwnym wypadku trzeba by ponieść na szkolenie pracownika nowo zatrudnionego do zadań na danym stanowisku pracy czy w związku fluktuacją personelu. Pożądanym efektem rekrutacji jest zatrudnienie takich pracowników, których działania w zadowalający sposób przyczyniać się będą do osiągnięcia wyznaczonych przez firmę celów. Do czynników wpływających na ów efekt należą między innymi: dokładna analiza potrzeb kadrowych, zdefiniowanie profili obsadzanych stanowisk, źródła pozyskiwania potencjalnych kandydatów, warunki, w jakich odbywa się ich ocena, sposób oceny oraz metody dokonywania ostatecznych wyborów. Zorganizowanie i przeprowadzenie procedury rekrutacyjnej wymaga podjęcia szeregu decyzji. Wiele z nich nacechowanych jest mniejszym lub większym stopniem subiektywizmu, ocenie podlegają bowiem cechy osobowościowe, zdolności, umiejętności i kompetencje człowieka. Na bazie tych ocen dokonuje się wartościowania kandydatów, czyli ich selekcji umożliwiającej znalezienie najbardziej odpowiedniej na konkretne stanowisko osoby. Trafny wybór oznacza właściwych ludzi na właściwych stanowiskach. Odpowiednio dobrani do stanowisk ludzie lepiej wykonują swoją pracę, tj. pracują skuteczniej. W rezultacie przedsiębiorstwo ponosi mniejsze koszty i tym samym jest bardziej efektywne. Jednym ze sposobów przyczynienia się do rekrutacji osób najbardziej odpowiednich z możliwych jest obiektywizacja doboru. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa w niepewnym otoczeniu niezmiernie istotnym problemem staje się dostosowywanie profili kwalifikacyjnych do zmian w specyfice, potrzebach czy wielkości firmy, a także indywidualnie do pracownika. Przedsiębiorstwa muszą również planować okresowe weryfikacje i wprowadzać korekty w profilach wymagań stanowisk pracy i kwalifikacji pracowników. Ważnym aspektem staje się zatem ocena ewaluacyjna i rozwojowa pracowników, gdyż stanowi ona podstawę wdrażanej polityki kadrowej, a szczególnie systemów motywacyjnych czy szkoleniowych, planując rozwój potencjału pracy, należy bowiem pamiętać o potrzebach firmy oraz potencjale poszczególnych pracowników.

Dzięki wszechstronnej ocenie potencjału pracy możliwe stanie się dopasowanie go do konkretnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwie. Dodatkowo pozwoli to podejmować rozwojowe i adekwatne do sytuacji działania w zakresie polityki kadrowej firmy. Potencjał każdego pracownika umożliwia firmie szeroki dostęp do wiedzy indywidualnej, która tylko w przedsiębiorstwie ma szansę na ewolucję w kierunku wiedzy organizacyjnej, a w konsekwencji do tworzenia kapitału intelektualnego. W warunkach postępującej globalizacji potencjał wszystkich zatrudnionych staje się dla firm strategicznym czynnikiem konkurencyjnym. Gospodarowanie potencjałem pracy skupia się na procesie określania potrzeb kadrowych, doborze kapitału ludzkiego, rozwoju zawodowym i motywowaniu pracowników czy ich integrowaniu, co jest ukierunkowane na realizację misji i celów przedsiębiorstwa oraz zwiększanie jego wartości rynkowej.

3. Efektywna działalność pracowników na rzecz przedsiębiorstwa

Podstawowym sposobem konkurowania na rynku i budowy wartości przedsiębiorstwa jest usprawnianie działania kapitału ludzkiego. W literaturze i praktyce gospodarczej rozpowszechnia się różne metody pomagające uzyskać wzrost efektywności pracy ludzkiej. Bazowym założeniem może być tutaj odpowiednia komunikacja interpersonalna. Wprowadzanie systemu dwukierunkowej komunikacji w przedsiębiorstwie pozwala na zrozumiałe przekazywanie poleceń oraz otrzymywanie konkretnej informacji zwrotnej. Dzięki temu możliwy jest rozwój zawodowy zatrudnionych, również odpowiednie motywowanie poszczególnych pracowników, ponieważ mają oni jasność co do zakresu obowiązków oraz znaczenia dla sprawnego działania firmy czy też otrzymywania szybkiej informacji o jakości wykonywanych zadań.

Efektywność pracy zatrudnionych w firmie osób można rozważać w kontekście ich zaangażowania w rozwój zawodowy, komunikacji interpersonalnej czy motywacji do uczestnictwa w pracy grupowej. Odpowiednie zaangażowanie ludzi w pracę można osiągnąć poprzez stworzenie pracownikom właściwych warunków rozwoju i aktywności. Dodatkowe warunki to poczucie bezpieczeństwa, wygody i komfortu, świadomość odpowiedzialności za wykonanie działania, dostrzeganie ich sensu i znaczenia. Niebagatelne jest również przekonanie o pełnym wykorzystaniu swych możliwości intelektualnych i kwalifikacji oraz dostrzeganie perspektywy rozwoju i awansu.

3.1. Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

W literaturze ekonomicznej często można spotkać próby szacowania wartości kapitału ludzkiego i akcentowanie inwestowania w jego rozwój, a zwolennicy takiego podejścia wiążą to ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Jednym z ciekawszych ujęć kapitału ludzkiego jest bardzo popularna ostatnio koncepcja kapitału intelektualnego. A jako jeden z najistotniejszych składników kapitału intelektualnego często podkreśla się element wiedzy. P.F. Drucker uważa wiedzę za jedyny zasób ekonomiczny, natomiast pozostałe sprowadza do roli czynników wytwórczych uzupełniają-

cych ją. Zatem kapitał intelektualny można traktować jako wiedzę, która jest w organizacji oraz możliwość jej wykorzystania na potrzeby przedsiębiorstwa, a także umiejętność gospodarowania tą wiedzą, co stanowi o możliwości zamiany jej w wartość i zwiększenia (dodawania wartości). Inwestowanie w przedsiębiorstwa w kapitał ludzki, a szczególnie w podwyższanie kompetencji i wiedzy pracowników, wskazuje na silne osadzenie strategii personalnej w ogólnej strategii firmy. Dzięki temu przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną na rynku.

Rozwój kapitału ludzkiego oznacza ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym przedsiębiorstwa. Zmiany te prowadzą do wzrostu wartości rynkowej tego potencjału firmy oraz wpływają na efektywność pracy. Zatem rozwój potencjału pracy można zdefiniować jako rozszerzenie i polepszenie ogółu wiedzy i zdolności do działania pracowników, co może być wykorzystane do osiągnięcia celów firmy. Rozwój kapitału ludzkiego może być rozpatrywany na następujących poziomach: w skali kraju, w ramach całego przedsiębiorstwa (organizacji), poszczególnych zespołów pracowniczych oraz indywidualnych pracowników (poszczególnych jednostek, osób).

Rozważania dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego w odniesieniu do firmy mogą dotyczyć możliwości uzyskanych dzięki wewnętrznemu rozwojowi tego kapitału, a także poprzez zdobywanie odpowiednich pracowników z rynku pracy (czy też innych źródeł zewnętrznych). Ważne zadanie ma do spełnienia przyjęta strategia kadrowa integralnie wiążąca się ze strategią firmy. Podczas formułowania i realizacji strategii ogólnej przedsiębiorstwa są realizowane podstawowe funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim, co umożliwi rozwój tego kapitału. Istotną rolę odgrywa w tym także kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, którą można traktować jako istotny czynnik budowania kapitału ludzkiego w firmie. Szczególnie dotyczy to szkoleniowej kultury przedsiębiorstwa, bezpośrednio wpływającej na identyfikację potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników czy formułowanie strategii szkoleniowej albo też motywację do szkolenia. Za najistotniejszy element rozwoju kapitału ludzkiego uważany jest jednak efektywny system szkoleń i rozwoju pracowników. Jeżeli stanowi jeden z podstawowych składników systemu kadrowego, a wiążące się z tym nakłady traktuje się jako inwestycję w kapitał ludzki, tym samym zwiększa się jego wartość w przedsiębiorstwie.

Aby potencjał pracy zachował swoje walory, niezbędne do osiągnięcia celów w przedsiębiorstwie, należy zapewnić mu odpowiedni rozwój zawodowy. Inwestowanie w kapitał ludzki może przyjąć formę podnoszenia profesjonalizmu pracowników. Zaangażowanie pracowników w podnoszenie swojego profesjonalizmu może być traktowane jako element składowy potencjału pracy. Oznacza to motywację (skłonność) pracowników do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności oraz ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Jest to również rozumiane jako rozwój potencjału zawodowego pracowników.

Poniżej zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 19 dużych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. Ze względu na

charakter opracowania będą przedstawione jedynie fragmentaryczne wyniki, dotyczące pewnych elementów gospodarowania potencjałem pracy. Kwestionariuszem objęto w sumie 746 osób, z dwóch grup zawodowych: pracowników pionów finansowo-księgowych i pionów handlowych. Większość pracowników analizowanych działów otrzymała od swoich przełożonych dobrą ocenę za zaangażowanie w podnoszenie swojego profesjonalizmu. Pracownicy widzą konieczność ciągłego doskonalenia swoich umiejętności oraz rozwoju posiadanego potencjału pracy. W poszczególnych działach ocena podwyższenia swojego profesjonalizmu przez podwładnych kształtuje się następująco:

a) w działach finansowo-księgowych bardzo dobrze oceniono pracowników zatrudnionych na stanowiskach głównego księgowego (65% osób) i specjalisty ds. finansowych (62%), dobrze zaś – na stanowiskach księgowego (46% tej grupy) i kontrolera finansowego (43% badanych na tych stanowiskach),

b) w działach handlowych najwyżej zweryfikowano pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych średniego i niższego szczebla (64% tej grupy zawodowej uzyskało bardzo dobre noty), natomiast dobrze oceniono również specjalistów ds. sprzedaży (40% osób), starszych doradców klienta (47% ocenianych), handlowców (48%), personel zatrudniony na stanowiskach specjalistów (52%).

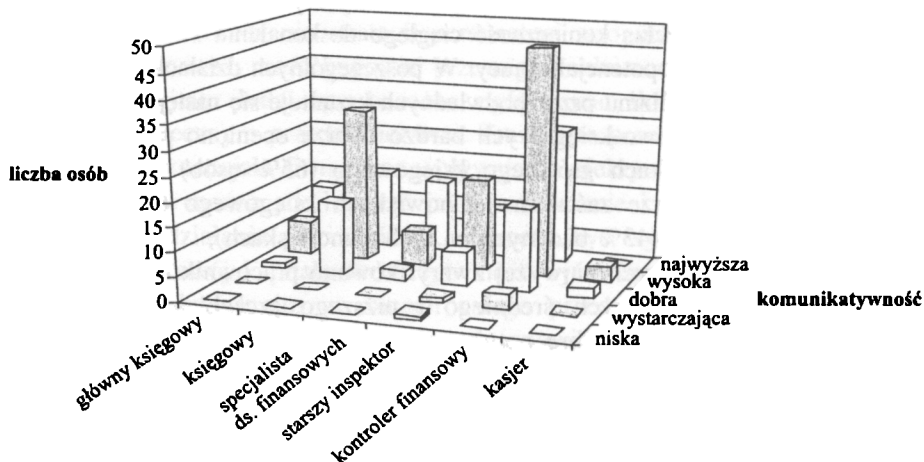
Celem wielu przedsiębiorstw, szczególnie tych, które realizują politykę kapitału ludzkiego, jest posiadanie wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, którzy stale podnoszą swoje umiejętności, kwalifikacje, poszerzają kompetencje i rozwijają się. W firmach tych proces kształcenia i rozwoju pracowników jest uważany za istotną inwestycję, która w przyszłości może być źródłem sukcesów, por. [Louart 1995, s. 142; Szambelańczyk 1996, s. 40-43]. Zatem kadra menedżerska, której zależeć będzie na pozytywnych efektach dla przedsiębiorstwa, będzie sprzyjała budowaniu odpowiedniego potencjału zawodowego swoich pracowników. Pracownicy, którym stworzy się w przedsiębiorstwach odpowiednie warunki do podnoszenia zdolności technicznych czy wzbogacenia osobowości, będą chętni do rozwijania swoich umiejętności i kwalifikacji zawodowych, a dzięki temu będą lepiej realizować powierzone im funkcje.

Rozwój pracowników poprzez kształcenie, szkolenia czy doskonalenie kadr jest wykorzystywany do wyprzedzania zmian technicznych, technologicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie [Louart 1995, s. 145; Smuga 1995, s. 26], a także do szybkiego reagowania na to wszystko, co można przewidzieć. Można więc stwierdzić, iż bardzo istotne, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest kształtowanie postaw pracowniczych ukierunkowanych na rozwój swego potencjału zawodowego, po to aby dopasować posiadany potencjał pracy do bieżących i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa oraz zmian w jego otoczeniu.

3.2. Rola komunikatywności i pracy zespołowej we wzroście efektywności pracy pracowników

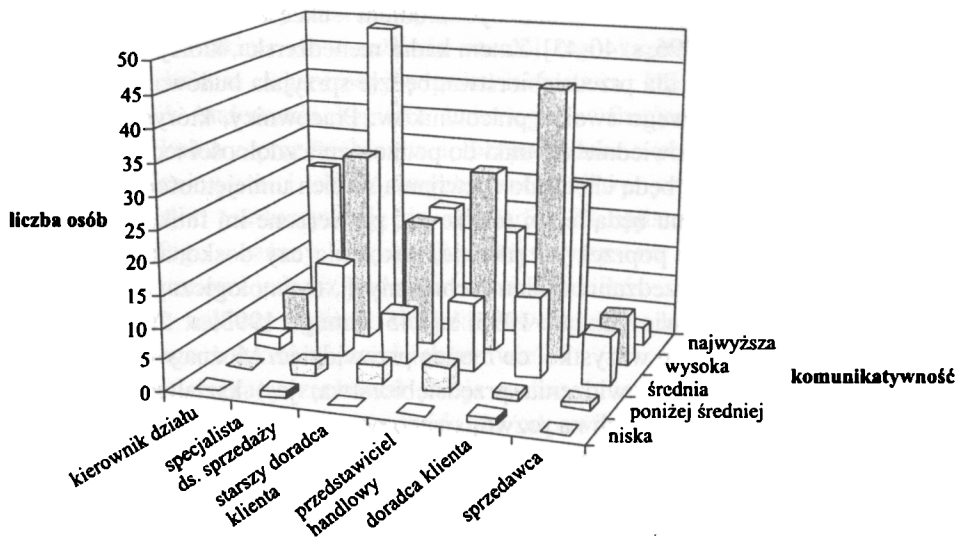
Ważnym zagadnieniem jest umiejętność komunikacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy, a zwłaszcza pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Pod

pojęciem komunikatywności zatem występuje: umiejętność komunikacji, rozumienie zadań, umiejętność prowadzenia rozmowy czy logicznego myślenia. Ocenę komunikatywności potencjału pracy w poszczególnych działach zaprezentowano na rysunkach 1 i 2.



Rys. 1. Ocena komunikatywności personelu w działach finansowo-księgowych

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Ocena komunikatywności pracowników w działach handlowych

Źródło: opracowanie własne.

W działach finansowo-księgowych przełożeni ocenili komunikatywność swoich pracowników najwyżej w 33% wskazań, wysoko – w 47% odpowiedzi, a 18%

nadanych not były to oceny średnie, przy czym komunikatywność księgowych oceniana była wysoko w 46% przypadków oraz tak samo wysoko oceniono starszych inspektorów oraz kontrolerów finansowych, bo po 50% tych grup. Natomiast w działach handlowych bezpośredni zwierzchnicy, weryfikując komunikatywność pracowników, ocenili najwyżej i wysoko aż 80% badanej grupy. Oceny średnie nadano 16% osób zatrudnionych w tych działach, a poniżej średniej oceniono komunikatywność tylko 3% podwładnych. Uszczegóławiając, należy zauważyć, że umiejętności komunikacji kierowników działów aż w 76% przypadków zostały ocenione najwyżej, komunikatywność zaś 80% osób zajmujących stanowisko starszego doradcy klienta oceniono najwyżej lub wysoko. 52% weryfikowanych specjalistów z tych pionów zostało wysoko ocenionych pod tym względem.

Komunikatywność współpracowników w badanych grupach zawodowych oceniono również testem nieparametrycznym serii Walda-Wolfowitza, który wykazał różnice w ocenie nadanej przez zwierzchników i podwładnych, co zaprezentowano w tab. 1 (zaciemnione miejsca wskazują na niedopasowanie rozkładów).

W działach finansowo-księgowych różnice w zgodności rozkładów występują na stanowisku kontrolera rozliczeń oraz w stosunku stanowisk specjalistów (ale tylko w odniesieniu do rozumienia zadań). Natomiast w działach handlowych widoczne są różnice przy analizowaniu stanowiska specjalisty do spraw sprzedaży. Rozpatrując szczegółowo porównywane testami nieparametrycznymi zagadnienia, można zauważyć, że:

A. Komunikatywność przełożonych analizowano w odniesieniu do ocen dotyczących: poprawności oceny okresowej, taktowności przekazu o wynikach oceny, poznawania swoich umiejętności i zdolności oraz uświadamiania sobie posiadanego potencjału zawodowego. W obu badanych grupach pracowniczych występuje zgodność rozkładów między oceną komunikatywności a tymi zagadnieniami.

B. Jasność przekazu utożsamiana z rozumieniem zadań, oceną poprawności weryfikacji umiejętności, oceną precyzowania kwalifikacji oraz klarowności stawianych wymagań. W dziale finansowo-księgowym występują rozbieżności w rozkładach aż trzech z powyższych zagadnień przy stanowisku pracownika operacyjnego bis (kontrolera rozliczeń, oznacza to, że zgodność rozkładów odpowiedzi jest tylko przy rozumieniu zadań) oraz w jednym elemencie tego problemu przy stanowisku specjalisty (kontrolera finansowego, co wskazuje na brak zgodności przy ocenie precyzowania kwalifikacji pracowników). Natomiast w działach handlowych rozkłady nie są podobne przy stanowisku pracownika merytorycznego (specjalisty ds. sprzedaży), oprócz zagadnienia związanego ze zrozumieniem zadań w trakcie pracy. Pozostałe stanowiska pracy wskazują na zgodność rozkładów.

C. Informacja w trakcie pracy, czyli: o zadaniach na stanowisku pracy, o zamierzeniach na przyszłość, o nowych obowiązkach (czy ich zmianie w najbliższym czasie). W działach finansowo-księgowych brak zgodności przy stanowisku pracownika operacyjnego bis (kontrolera rozliczeń) oraz w odniesieniu do informowania o nowych obowiązkach, zauważyć można inne rozkłady przy stanowisku pracownika

Tabela 1. Wyniki analizy zgodności dotyczącej komunikatywności pracowników i przełożonych

Testy sceni	Komunikatywność											
	komunikatywność przełożonych					komunikatywność pracowników					informacja w trakcie pracy	
	poprawność oceny okręgowej	taktywność przekazu o wynikach oceny	poznanie umiejętności i zdolności	ustalanie sobie postępowania	rozumienie zadań	ocena poprawności wytykanych	ocena precyzowania kwalifikacji	klarowność sławnych wymagań	o zadaniach na stanowisku pracy	o zamierzeniach na przyszłość	o nowych obowiązkach (zmianach)	umiejętności komunikacji
Dział finansowo-księgowy												
SG – główny księgowy	Z	-1,080	0,632	-1,080	0,000	-1,080	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	P	0,280	0,527	0,280	1,000	0,280	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
PM – księgowy	Z	0,000	0,991	-0,606	0,350	-0,562	0,350	0,000	0,350	0,350	0,000	0,000
	P	1,000	0,321	0,545	0,726	0,574	0,226	1,000	0,726	1,000	1,000	1,000
SW – specjalista ds. finansowych	Z	-0,606	-1,817	-0,606	0,606	-0,606	0,606	0,606	0,991	0,606	0,350	-0,292
	P	0,545	0,069	0,545	0,545	0,545	0,545	0,545	0,321	0,545	0,726	0,771
PO I – starszy inspektor	Z	-0,933	0,000	0,000	0,000	-0,562	-0,562	-0,562	-0,562	-0,562	-3,028	-0,562
	P	0,351	0,351	1,000	1,000	0,574	0,574	0,574	0,574	0,574	0,002	0,574
PO I bis – kontroler rozliczeń	Z	-0,933	-1,080	-1,080	-0,562	-1,080	-1,967	-1,967	-1,967	-1,967	-2,216	-1,967
	P	0,351	0,280	0,280	0,574	0,280	0,049	0,049	0,049	0,049	0,027	0,049
S – kontroler finansowy	Z	-0,933	-1,211	-1,080	-0,562	-1,080	-1,967	-1,967	-1,967	-1,967	0,350	0,000
	P	0,351	0,226	0,280	0,574	0,280	0,049	0,049	0,049	0,351	0,726	1,000
PP – kasjer	Z	-1,264	0,816	-0,816	-1,264	-1,264	-1,264	-1,264	-1,264	-0,816	-1,264	-1,264
	P	0,206	0,414	0,414	0,206	0,414	0,206	0,206	0,206	0,414	0,206	0,206
Dział handlowy												
SG – kierownik działu	Z	1,211	1,211	-0,606	-1,211	0,606	-0,606	0,606	1,211	1,211	0,000	-0,606
	P	0,226	0,226	0,226	0,545	0,545	0,545	0,545	0,226	0,226	1,000	0,545
PM – specjalista ds. sprzedaży	Z	-0,933	-1,211	-0,933	-0,933	-1,967	-1,967	-1,967	-1,967	-0,933	-0,933	-1,633
	P	0,351	0,226	0,351	0,351	0,049	0,049	0,049	0,049	0,351	0,351	0,102
SW – starszy doradca klienta	Z	0,000	0,000	-1,211	0,000	-0,606	0,606	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,606
	P	1,000	1,000	0,226	1,000	0,545	0,545	1,000	1,000	1,000	1,000	0,545
PO – handlowiec (przeświadciciel handlowy)	Z	0,606	1,817	1,817	1,817	-0,606	1,817	1,817	0,606	0,606	-0,606	1,211
	P	0,545	0,069	0,069	0,069	0,545	0,545	0,069	0,545	0,545	0,545	0,226
S – doradca klienta	Z	1,211	1,211	-1,211	0,000	1,211	1,211	0,606	0,000	1,211	1,211	0,606
	P	0,226	0,226	1,000	1,000	0,226	0,226	0,545	1,000	0,226	0,226	0,545
PP – sprzedawca	Z	-0,606	-1,817	-1,817	-1,817	-0,292	-0,292	-0,606	-1,817	-1,817	-1,817	-1,575
	P	0,545	0,069	0,069	0,069	0,771	0,771	0,545	0,069	0,069	0,069	0,115

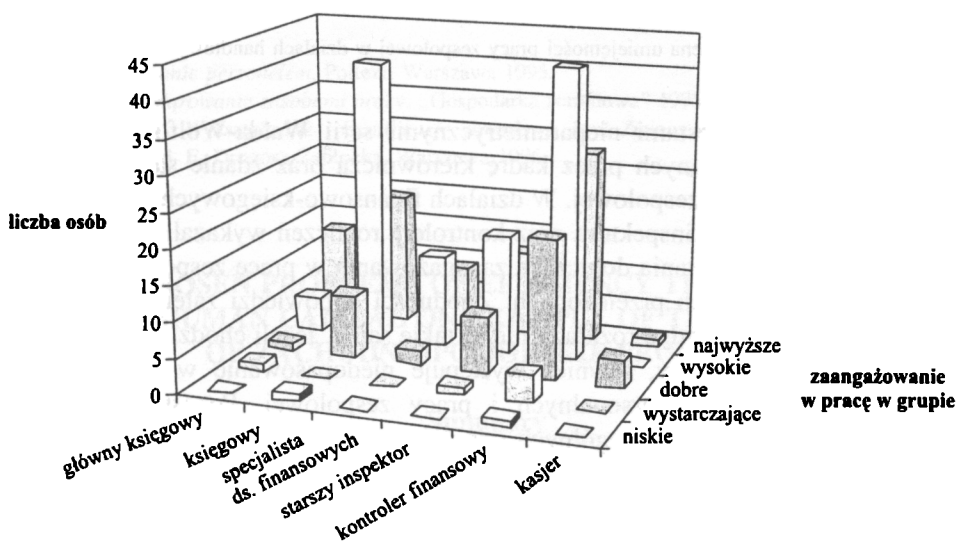
Z – wartość statystyki,
P – poziom istotności wyliczony dla konkretniej wartości testu.

Źródło: obliczenia własne.

operacyjnego (starszego inspektora). Natomiast w działach handlowych inny rozkład jest przy informowaniu o zadaniach na stanowisku pracy w odniesieniu do pracowników merytorycznych (specjalista ds. sprzedaży). Dla pozostałych pracowników, zajmujących inne wyszczególnione stanowiska pracy, porównanie odpowiedzi dotyczących oceny komunikatywności oraz informacji docierających do nich w trakcie pracy, wskazuje na bardzo wysoką zgodność rozkładów.

D. Umiejętność komunikacji, porównana z dokonaną przez kierowników oceną komunikatywności podwładnych, świadczy o dużej zgodności, ponieważ różnice w rozkładach odpowiedzi występują tylko przy stanowisku pracownika operacyjnego bis (kontrolera rozliczeń) w dziale finansowo-księgowym.

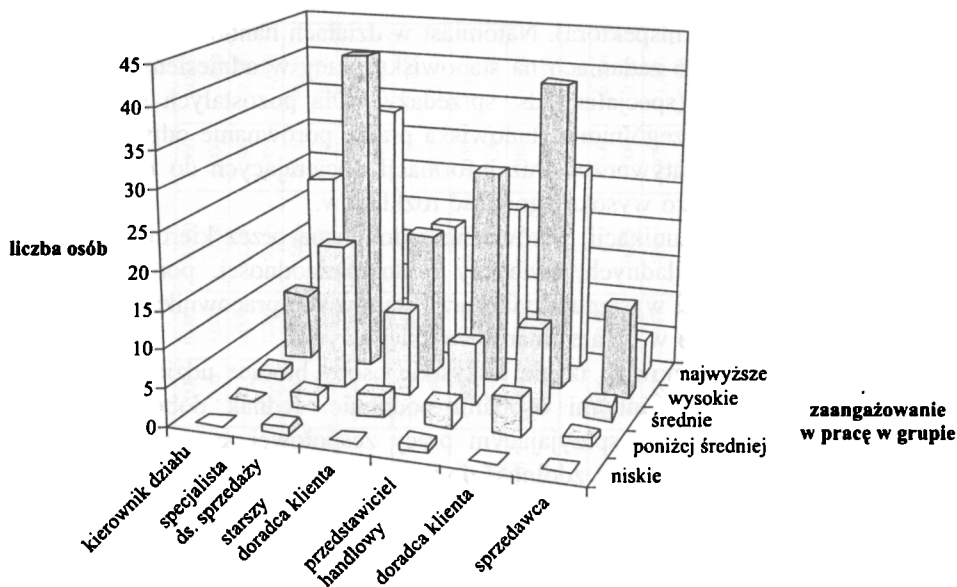
Zatem można podsumować, iż nie wszystkie osoby biorące udział w badaniach odbierają komunikację z innymi osobami podobnie. Jednak dobra umiejętność komunikacji jest elementem sprzyjającym pracy zespołowej, a umiejętność pracy zespołowej to przede wszystkim: zdolność do współpracy, umiejętności interpersonalne, odporność na stres. Ocenę pracowników względem wykazywania przez nich zdolności do pracy grupowej przedstawiono na rysunkach 3 i 4.



Rys. 3. Ocena umiejętności pracy zespołowej w działach finansowo-księgowych

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku oceny komunikatywności pracowników, tak przy weryfikacji pracy zespołowej pojawia się większa różnorodność ocen osób zatrudnionych w analizowanych działach. Kierownicy działów, nadając poszczególnym pracownikom noty, opierali się przede wszystkim na dokumentach ocen okresowych, zatem można to uznać za próbę obiektywnej weryfikacji chęci uczestniczenia w grupowych zadaniach zespołów pracowniczych.



Rys. 4. Ocena umiejętności pracy zespołowej w działach handlowych

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano testami nieparametrycznymi serii Walda-Wolfowitza również dopasowanie ocen nadanych przez kadrę kierowniczą oraz zdanie samych pracowników dotyczące pracy zespołowej. W działach finansowo-księgowych pracownicy na stanowiskach starszego inspektora oraz kontrolera rozliczeń wykazali istotne różnice w odpowiedziach na pytania dotyczące zaangażowania w pracę zespołową w porównaniu z opiniami swoich przełożonych. Zgodności odpowiedzi zatem w przypadku tych stanowisk nie ma, gdyż rozkłady nie są takie same. Jeżeli chodzi o pracowników na stanowiskach kasjerów, również występuje niedopasowanie w odniesieniu do oceny umiejętności interpersonalnych i pracy zespołowej. Pozostałe stanowiska wskazują, że rozkłady poszczególnych odpowiedzi są podobne, czyli występuje ich duża zgodność. Natomiast w działach handlowych na prawie wszystkich stanowiskach pracy występują takie same rozkłady, więc nie można stwierdzić różnic w postrzeganiu tych aspektów przez grupę pracowniczą i kierowniczą. Jedynie pracownicy na stanowiskach specjalistów ds. sprzedaży w odniesieniu do oceny możliwości ich uczestnictwa w pracach zespołowych wykazują brak zgodności rozkładów (inne rozkłady), zatem nie ma tu jednolitej, zgodnej z oceną kierowników opinii.

4. Zakończenie

Zarysowane problemy dotyczące rozwoju profesjonalnego pracowników, komunikatywności i zaangażowania ich w pracę zespołową mogą być jedynie wstępem do oceny polityki kadrowej. Kapitał ludzki, stanowiący strategiczny zasób przedsiębior-

stwa, powinien być również analizowany pod względem dopasowania tego potencjału do aktualnych i przyszłych potrzeb firmy.

Na kształtowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, a szczególnie na jego rozwój, może mieć również wpływ procedura doboru, a trafny wybór kandydatów w czasie procedury rekrutacyjnej oraz dobre dopasowanie pracowników do wymogów stanowisk pracy to elementy, które można uznać za podstawowy, choć na pewno niewystarczający warunek do spełnienia wymagań efektywnościowych działania przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia sprawności czy też skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest kreatywność zatrudnionych ludzi, mogących swoje działania skierować na racjonalne i efektywne wykorzystanie pozostałych zasobów organizacji. Jednak aby całkowicie zamknąć wątki związane z efektywnością działania podmiotów, należałoby przeanalizować również pozostałe zasoby badanych przedsiębiorstw.

Literatura

- Louart P., *Kierowanie personelem*, Poltext, Warszawa 1995.
Smuga T., *Gospodarowanie zasobami pracy*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 8-9.
Szambelańczyk U., *Wykształcenie i kwalifikacje zawodowe*, [w:] *Zmiany na rynku pracy a kształcenie zawodowe*, red. E. Drogosz-Zablocka, Warszawa 1996.

CHOSEN PROBLEMS OF EFFICIENCY THE USEING OF THE HUMAN CAPITAL ON EXAMPLE OF THE ENTERPRISES OF ZACHODNIOPOMORSKIE PROVINCE

Summary

The article presents the actual state of human capital management in big companies of the West Pomeranian Voivodship. In these research main barriers of carrying on personnel politics in analysed firms and showed problems concerning the development of human capital, building the knowledge and an intellectual capital of organisation. These kinds of resources, which belong to nonmaterial ones, decide about value of the whole enterprise and increased competition among companies. The author has analysed possibilities of application of statistical methods in the research on adjustment of work potential to commercial entities' needs.