

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) .....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation .....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management .....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization .....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices .....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Katarzyna Tracz-Krupa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WYTYCZNE UNII EUROPEJSKIEJ DLA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wytycznych Unii Europejskiej względem kapitału ludzkiego oraz korzyści płynących dla organizacji. Realizacji tego zamierzenia służy prezentacja założeń dokumentu Europa 2020, będącego nowym programem rozwoju Unii Europejskiej. W referacie dokonano charakterystyki jednej z dziewięciu polskich strategii zintegrowanych – Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego, która stanowi narzędzie do realizacji założeń związanych z czynnikiem ludzkim w Unii Europejskiej. Jako metodę badawczą zastosowano analizę źródeł literaturowych oraz aktów prawnych.

**Słowa kluczowe:** Unia Europejska, Strategia Europa 2020, Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, dotacje unijne.

### 1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilku lat zauważa się w Polsce wzrost zainteresowania tematyką Unii Europejskiej oraz jej wpływem na krajowe programy reform. Jest to wynik wstąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej. Polska, będąc pełnoprawnym członkiem Unii, stała się także odbiorcą pomocy finansowej, która służy realizacji europejskiej polityki spójności. Celem artykułu jest prezentacja wytycznych Unii Europejskiej względem kapitału ludzkiego, zawartych w strategicznych dokumentach unijnych oraz korzyści, jakie z tego tytułu może osiągnąć organizacja. Jako metodę badawczą zastosowano analizę źródeł literaturowych oraz aktów prawnych.

### 2. Założenia Strategii Europa 2020

„Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu” jest długookresową strategią rozwoju Unii Europejskiej na lata 2010-2020 przyjętą przez Radę Europejską 17 czerwca 2010 roku. Stanowi ona odpowiedź na słabości gospodarki europejskiej ujawnione podczas ostatniego kryzysu gospodarczego: średnia stopa wzrostu w Europie była strukturalnie niższa w porównaniu z największymi partnerami gospodarczymi, wskaźniki zatrudnienia są znacznie niższe niż w innych częściach świata, liczba osób w wieku powyżej 60 lat rośnie w tempie dwa razy szybszym niż przed rokiem 2007.



Nie jest to pierwszy program, który ma służyć osiągnięciu podstawowych celów Wspólnoty. Do niedawna takim społeczno-gospodarczym programem promującym idee lepiej prosperującej Europy była Strategia lizbońska, której nadrzędnym priorytetem było uczynienie z Unii Europejskiej do końca 2010 roku najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata. Po dokonaniu podsumowania pięcioletniego okresu realizacji Strategii okazało się, że cele były zbyt ambitne (stworzenie dodatkowych 20 mln miejsc pracy, do 2009 roku przewidywano utworzenie 5 mln). Strategię lizbońską zmodyfikowano, dokonując rewizji wcześniejszych wskaźników, pewne już jednak było, że skuteczność Strategii lizbońskiej będzie niewielka.

Nowy program, Strategia Europa 2020, odpowiada na wyzwanie zmiany u kierunku polityk z zarządzania kryzysowego na wdrożenie, w średnim i długim okresie, reform na rzecz wzrostu i zatrudnienia oraz zapewnienia stabilności finansów publicznych, zwłaszcza w drodze reform systemów emerytalnych [Baran 2011, s. 161-162].

Program ten obejmuje trzy kluczowe priorytety:

- rozwój inteligentny, czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- rozwój zrównoważony, oznaczający wspieranie gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu, czyli wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną [Strategia na rzecz... 2010, s. 5].

Powyższe priorytety są ze sobą w pełni powiązane i odzwierciedlają europejską społeczną gospodarkę rynkową początku XXI wieku. Pierwszy priorytet stanowi pełne przedłużenie Strategii lizbońskiej, natomiast dwa kolejne – częściowe. Mają się one przyczynić do wzrostu jakości życia obywateli Unii Europejskiej [Cybulski 2010, s. 100].

Dotychczasowa strategia koncentrowała się na dwóch zasadniczych celach: wzroście i zatrudnieniu. Strategia Europa 2020 poszerzyła listę do pięciu wymierzonych celów rozwojowych do zrealizowania w 2020 roku:

- 1) osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia na poziomie 75%;
- 2) wzrost wydatków na inwestycje w badania i rozwój do poziomu 3% PKB;
- 3) zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych o 20%;
- 4) podniesienie wskaźnika młodych osób mających wyższe wykształcenie do 40%;
- 5) zmniejszenie o 20 mln liczby osób zagrożonych ubóstwem [Strategia na rzecz... 2010, s. 12].

Powyższe cele stanowią uszczegółowienie trzech ogólnych priorytetów: rozwoju inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu. Ponadto Komisja przedstawiła siedem inicjatyw przewodnich, których zadaniem jest umożliwienie postępów w ramach każdego z priorytetów tematycznych:

1. Unia innowacji – to działania na rzecz stworzenia takich warunków, by innowacyjne pomysły mogły się łatwiej przeradzać w nowe produkty, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy.

2. Młodzież w drodze – to inicjatywy na rzecz poprawy wyników systemu kształcenia oraz ułatwienia młodzieży wejścia na rynek pracy.

3. Europa efektywnie korzystająca z zasobów – to działania mające na celu uniezależnienie wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów oraz transformacji w kierunku gospodarki niskoemisyjnej w większym stopniu wykorzystującej potencjał, jaki dają odnawialne źródła energii.

4. Europejska agenda cyfrowa – to inicjatywy na rzecz upowszechniania szybkiego internetu i umożliwienia gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpania korzyści z jednolitego rynku cyfrowego.

5. Polityka przemysłowa w erze globalizacji – to projekt mający na celu poprawę otoczenia biznesowego oraz wspieranie rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych.

6. Program na rzecz nowych umiejętności zatrudnienia – to działania na rzecz modernizacji rynków pracy i wzmocnienia pozycji obywateli poprzez rozwój kwalifikacji przez całe życie w celu zwiększenia współczynnika aktywności zawodowej i lepszego dopasowania podaży i popytu na rynku pracy.

7. Europejski program walki z ubóstwem – to projekt na rzecz zapewnienia spójności społecznej i terytorialnej, tak aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i z zatrudnienia były szeroko dostępne, a osoby ubogie i wykluczone społecznie mogły żyć godnie i aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym [Strategia na rzecz... 2010, s. 5-6].

Z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego kluczowy jest Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia. Zakłada on kontynuację wdrażania modelu *flexicurity*, tzn. łączącego elastyczność i bezpieczeństwo w zatrudnieniu, z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań każdego państwa członkowskiego. Postuluje się także ułatwienie mobilności zawodowej siły roboczej w Unii Europejskiej oraz wsparcie dla długookresowej polityki migracji zarobkowej. Ponadto kraje członkowskie powinny stale monitorować systemy podatkowe i wsparcia socjalnego, próbując eliminować bodźce zmniejszające chęć do podjęcia pracy [Krajowy Program...; Strategia rozwoju..., s. 6-9]. Komisja Europejska zobowiązała się zainicjować opracowanie strategicznych ram prawnych dotyczących współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia z udziałem wszystkich zainteresowanych podmiotów. Wynikiem tych działań ma być wdrożenie zasad uczenia się przez całe życie, w tym m.in. poprzez elastyczne ścieżki edukacyjne w różnych sektorach i na różnych poziomach kształcenia i szkolenia oraz zwiększenie atrakcyjności kształcenia zawodowego.

Dokonując porównania założeń Strategii lizbońskiej i Strategii Europa 2020, należy zauważyć, iż wytyczone cele nie są nowe, lecz stanowią modyfikacje poprzednich w obliczu nowych okoliczności gospodarczych. Podobnie jak w Strategii lizbońskiej, tak i w nowym programie nie ma jeszcze propozycji mechanizmów, które stanowiłyby gwarancję osiągnięcia wspólnie przyjętych celów. To właśnie mało efektywny mechanizm wdrażania, opierający się wyłącznie na otwartej metodzie koordynacji, był jedną z największych słabości Strategii lizbońskiej w latach 2000-2010 [Baran 2011, s. 162].

Komisja Europejska zobowiązała jednak wszystkie państwa członkowskie do opracowania krajowych programów reform (KPR), które mają stanowić narzędzie do realizacji strategii gospodarczej na szczeblu poszczególnych państw.

### 3. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Polsce

Ramy dla nowego systemu zarządzania rozwojem kraju, a tym samym do realizacji wspólnych, unijnych celów stanowią: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju pn. „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”, Krajowy Program Reform na rzecz Realizacji Strategii Europa 2020 oraz dziewięć strategii zintegrowanych, w tym Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego.

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego jest jedną z 9 strategii zintegrowanych określających kluczowe obszary rozwoju kraju w perspektywie do 2020 roku. Jej realizacja ma pozwolić na jednoczesne zwiększenie konkurencyjności i spójności społeczno-ekonomicznej Polski poprzez stworzenie warunków do pełniejszego wykorzystania potencjału kryjącego się w zasobach ludzkich. Strategia formułuje cele i priorytety oraz wskazuje najważniejsze obszary koncentracji wysiłku rozwojowego w obszarze kapitału ludzkiego. Wyznacza też kierunki zmian, które należy wspierać i promować, aby uzyskać pożądany efekt, jakim jest z jednej strony włączenie jak największej liczby obywateli w wysiłek rozwojowy, a z drugiej strony objęcie tychże obywateli korzyściami płynącymi z tego rozwoju.

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL) stanowi implementację decyzji oraz projektów, jakie zostały wskazane w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju (DSKR) „Polska 2030 – trzecia fala nowoczesności”. Dokonuje się ona w pięciu obszarach DSKR: zatrudnieniu, demografii, spójności społecznej, zdrowiu oraz kompetencji i kwalifikacji obywateli. W obszarze zatrudnienia, pomimo wzrostu aktywności zawodowej, stopa zatrudnienia jest o kilka punktów procentowych niższa niż w innych krajach Unii Europejskiej. W SRKL zaproponowano następujące cele operacyjne:

- ułatwianie godzenia pracy z indywidualnymi potrzebami człowieka, w tym w zakresie łączenia aktywności zawodowej z opieką nad dziećmi oraz dorosłymi osobami zależnymi;
- zapewnienie powszechnego dostępu do wysokiej jakości edukacji, w tym edukacji ustawicznej, odpowiadającej na zmieniające się potrzeby rynku pracy oraz stworzenie efektywnego systemu przejścia z edukacji do zatrudnienia;
- ograniczanie czynników zniechęcających do zatrudniania lub podejmowania i utrzymywania aktywności zawodowej oraz zwiększenie atrakcyjności (opłacalności) pracy dla osoby o niskiej zatrudnialności;
- efektywną aktywizację osób niepracujących i szukających pracy;
- zwiększanie mobilności przestrzennej pracowników i osób poszukujących pracy.

W Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego przyjęto, iż determinujące przyszłą sytuację w zakresie czynnika ludzkiego będą wyzwania demograficzne oraz nowo-

czesny rynek pracy. Będzie to miało dwojaki charakter. Z jednej strony implementowane będą narzędzia, które w bezpośredni sposób będą przeciwdziałać depopulacji Polski oraz starzeniu się społeczeństwa. Z drugiej strony wdrażane będą narzędzia adaptujące społeczeństwo i gospodarkę do innego niż dotąd otoczenia demograficznego.

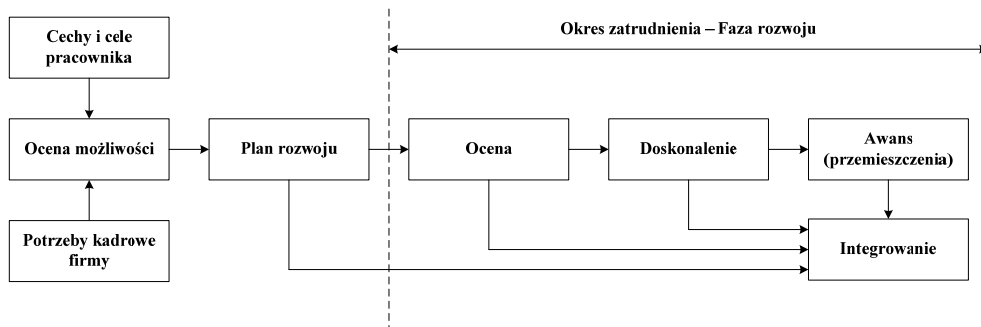
Reasumując, należy stwierdzić, że Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego wpisuje się w osiągnięcie celów wskazanych w dokumencie strategicznym Unii Europejskiej, jakim jest Europa 2020. Spośród pięciu celów głównych aż trzy dotyczą kwestii wpisujących się w SRKL. Są to: wzrost zatrudnienia, podniesienie poziomu wykształcenia wyższego, zmniejszenie poziomu ubóstwa. Ponadto cele strategii są zgodne z założeniami trzech inicjatyw flagowych, czyli projektów, które będą realizowane przez Komisję Europejską do roku 2020. Są nimi: Mobilna młodzież, Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia oraz Europejska platforma współpracy w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym.

#### **4. Korzyści wynikające z wytycznych unijnych dla rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji**

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do zakresu znaczeniowego pojęcia „rozwój”. Według M. Armstronga „rozwój zasobów ludzkich polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu i ocenie programów szkoleniowych” [Armstrong 2000, s. 425]. Inną wykładnię definicyjną proponuje A. Pocztowski. Jego zdaniem „rozwój personelu oznacza ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy” [Pocztowski 1998, s. 218]. W bogatym zbiorze definicji związanych z rozwojem znajduje się również koncepcja M. Kostery i S. Kownackiego, których zdaniem „kształcenie i rozwój to elementy systemu personalnego mające na celu uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy” [Kostera, Kownacki 2000, s. 429]. Z kolei H. Król przez rozwój kapitału ludzkiego rozumie „zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału organizacji” [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 432]. Definicja, która zdaniem autorki w pełni odpowiada współczesnemu rozumieniu pojęcia rozwoju, to definicja autorstwa T. Listwana. W prezentowanym ujęciu przez rozwój pracowników rozumie się „proces przygotowania do wykonywania zadań i zajmowania stanowisk o większej złożoności i odpowiedzialności” [Listwan 2005, s. 384]. Rozwój traktowany jest tutaj jako proces dynamiczny, na który składają się następujące działania:

- planowanie rozwoju pracownika,
- ocena kadry,
- doskonalenie pracowników,
- przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych,
- integrowanie kadr;

zob. rys. 1.



**Rys. 1.** Elementy procesu rozwoju pracowników w organizacji

Źródło: [Listwan 1998, s. 74].

W trakcie tych działań należy dostosowywać cele i oczekiwania pracowników z możliwościami istniejącymi w organizacji, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia.

Jednym z istotnych elementów otoczenia zewnętrznego organizacji, warunkujących zarządzanie kapitałem ludzkim, a tym samym rozwój tegoż kapitału, są czynniki polityczno-prawne. Są to przede wszystkim przepisy administracyjno-prawne i polityka rządu. Włączenie Polski do struktur unijnych wiąże się z konieczności dostosowania prawodawstwa polskiego do przepisów unijnych, czego przykładem jest Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju pn. „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”, Krajowy Program Reform na rzecz Realizacji Strategii Europa 2020 oraz dziewięć strategii zintegrowanych, w tym Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego. Narzędziem, za pomocą którego realizowane są cele operacyjne SRKL, zwłaszcza w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników, jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL) został przyjęty przez Komisję Europejską 28 września 2007 roku jako jeden z programów służących realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013 i objął całość interwencji w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Polsce. Program jest odpowiedzią na wyzwania, jakie przed państwami członkowskimi Unii Europejskiej stawia odnowiona Strategia lizbońska. Głównym celem Programu jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, a także zmniejszenie

szenie obszarów wykluczenia społecznego, upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia, zwiększenie potencjału administracji publicznej oraz wzrost spójności terytorialnej. Dążąc do efektywnego rozwoju kapitału ludzkiego, Program koncentruje wsparcie w obszarach: zatrudnienia, edukacji, integracji społecznej oraz rozwoju potencjału przedsiębiorstw – przez co dąży do wzrostu konkurencyjności gospodarki.

W literaturze przedmiotu oprócz ogólnego celu rozwoju pracowników, jakim jest przygotowanie kadr do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności, działania organizacji powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów:

- zaspokojenia przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady stanowisk kluczowych,
- zapewnienia sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników,
- umożliwienia w ramach organizacji zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje [Armstrong 2000, s. 481].

Wymienia się również następujące cele cząstkowe związane z rozwojem zawodowym kadry:

- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,
- rozwijanie umiejętności pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z organizacją,
- kształtowanie postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami organizacji [Pocztowski 1998, s. 221].

Cele związane z rozwojem kapitału ludzkiego mogą być osiągnięte dwutorowo:

- poprzez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji,
- przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego firmy.

Indywidualny rozwój zakłada inwestowanie przede wszystkim w kwalifikacje pracowników, którzy mają być liderami zmian w organizacji oraz osobami kluczowymi dla jej funkcjonowania. Z kolei programy rozwoju całego potencjału społecznego organizacji traktują wszystkich zatrudnionych jako jeden spójny obiekt oddziaływania, dlatego rozwój nie może być ograniczony do jednostek, lecz powinien obejmować całe zespoły pracownicze. Obie drogi procesu rozwoju zawodowego nie wykluczają się wzajemnie, wręcz przeciwnie – mogą być realizowane równocześnie w sposób wzajemnie się uzupełniający [Suchodolski 2006, s. 148-149].

Przedstawiony katalog celów cząstkowych nie wyczerpuje wszystkich możliwości i ma zastosowanie do pracowników różnych szczebli hierarchicznych. Poszcze-

gólne działania procesu rozwoju kapitału ludzkiego powinny być konstruowane pod kątem specyficznych potrzeb danego przedsiębiorstwa oraz ukierunkowane na podnoszenie poziomu świadomości indywidualnych pracowników, doskonalenie ich wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznych oraz wzmacnianie motywacji do pracy.

Wymierną korzyścią wynikającą z wytycznych unijnych jest możliwość aplikowania o środki unijne w celu realizacji przedsięwzięć szkoleniowych. Na wdrożenie POKL w latach 2007-2013 przeznaczono ponad 11,4 mld euro, z czego przeszło 9,7 mld euro stanowi wkład finansowy Europejskiego Funduszu Społecznego, a 1,7 mld euro – wkład krajowy pochodzący z budżetu państwa. Zamiarem rządu jest, aby Program Operacyjny Kapitał Ludzki stał się, w obecnym okresie programowania, jedną z najczęściej wykorzystywanych części funduszy unijnych. O dotacje mogą ubiegać się zarówno instytucje rynku pracy, firmy szkoleniowe, jednostki administracji rządowej i samorządowej, przedsiębiorcy, jak i instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe oraz instytucje systemu oświaty i szkolnictwa wyższego. Spektrum jest na tyle szerokie, iż każdy podmiot zainteresowany rozwojem kapitału ludzkiego może się ubiegać o dotacje unijne w ramach odpowiedniego priorytetu.

## 5. Zakończenie

Analizując wytyczne Unii Europejskiej zawarte w kluczowych dokumentach strategicznych, można zauważyć, iż jednym z głównych obszarów aktywnej działalności Unii Europejskiej jest zatrudnienie i rozwój kapitału ludzkiego. Zasadniczym ogniwem Strategii lizbońskiej była Europejska Strategia Zatrudnienia z 1998 roku. Mimo że w ocenie programu dominowały opinie krytyczne, w 2010 roku jego kontynuatorka, Strategia Europa 2020, w dużej mierze przejęła cele szczegółowe, znacznie je poszerzając. Warto pamiętać, iż na poziomie makroekonomicznym o skuteczności programu decydują stworzone mechanizmy, determinacja europejskich decydentów i przede wszystkim wsparcie budżetowe [Cybulski 2010, s. 105]. Istotna jest także świadomość współpracy, której zabrakło podczas realizacji Strategii lizbońskiej. Podstawowym warunkiem powodzenia każdego programu reform jest bowiem zaangażowanie wszystkich europejskich instytucji oraz skoordynowane działania w całej Europie.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Baran B., *Koordinacja polityki budżetowej w UE a spójność gospodarcza*, [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność i spójność w polityce rozwoju Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Cybulski L., *Zatrudnienie w zreformowanej polityce spójności w świetle doświadczeń strategii lizbońskiej*, [w:] M. Klamut, E. Szostak (red.), *Spójność w rozwoju regionalnym w Polsce obecnie*

- i w przyszłości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 143, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Komunikat Komisji, Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego, <http://www.mg.gov.pl>.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Krajowy Program Reform Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, <http://www.mg.gov.pl>.
- Listwan T., *Doskonalenie menedżerów organizacji*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1998.
- Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Strategia rozwoju kapitału ludzkiego SRKL, Warszawa, kwiecień 2011 r., <http://zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego>.
- Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

## EUROPEAN UNION GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

**Summary:** The purpose of this paper is to present the European Union guidelines for the development of human capital and the advantages for the organisation. The article starts from the identification of the main objectives of *Europe 2020*, which is the strategic document of European Union development. Next attention is focused on the characteristics of one of the nine Polish integrated strategies – Strategy of Human Capital Development, which is supposed to be a tool to implement all the guidelines connected with the human factor in the European Union.

**Keywords:** European Union, Europe 2020, Strategy of Human Capital Development, Operational Programme “Human Resources Development”, European funds.