

**Alina Kulczyk-Dynowska**

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

---

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W REGIONIE

---

**Streszczenie:** Każda jednostka będąca uczestnikiem życia gospodarczego posiada określony zasób kapitału ludzkiego – region również. Rola kapitału ludzkiego w rozwoju jednostki terytorialnej jest – zdaniem autorki – tożsama z rolą, jaką kapitał ten odgrywa w rozwoju organizacji. W związku z powyższym w artykule dokonano próby określenia działań mających na celu budowanie regionalnego kapitału ludzkiego.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, region, gospodarka regionalna.

### 1. Wstęp

Początek gospodarki opartej na wiedzy zapoczątkował utożsamianie kapitału ludzkiego z najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Ludzie zaczęli być postrzegani jako dźwignia zysków, a nie element kosztów [Juchnowicz 2007, s. 13-14]. Nie oznacza to oczywiście bagatelizowania pozostałych rodzajów kapitału (tj. ekonomicznego i przyrodniczego) – nadal odgrywają one istotną rolę w procesie rozwoju. Postęp badań nad kapitałem ludzkim wskazuje, że jego natura jest odmienna od natury kapitału ekonomicznego i przyrodniczego, a przez to wymusza inne techniki zarządzania [Piontek 2002, s. 9].

Region – podobnie jak każda jednostka biorąca udział w życiu gospodarczym – posiada zasób kapitału ludzkiego. Autonomia, jaką charakteryzuje się ten rodzaj kapitału, ściśle związane z człowiekiem będącym jego nośnikiem, a także postępujące procesy globalizacji nastrożają problemów przy próbach zarządzania regionalnym kapitałem ludzkim.

### 2. Kapitał ludzki w gospodarce lokalnej i regionalnej

Kapitał ludzki łączy się ściśle z pojęciami własności intelektualnej, potencjału intelektualnego, kulturą organizacji, zachowaniami organizacyjnymi, a więc z zagadnieniami, których istotą jest po prostu człowiek. Człowiek, postrzegany w kategoriach członka społeczeństwa informacyjnego, będący nośnikiem wiedzy, kompetencji, doświadczeń i zachowań, wymaga podmiotowości w zarządzaniu. J. Fitz-Enz zauważył, że kapitał ludzki jest – obok zarządzania procesami, kultury organizacji, relacji

(w znaczeniu interakcji z grupami pozostającymi na zewnątrz organizacji, np. klientami, kontrahentami, dostawcami) oraz własności intelektualnej – składnikiem kapitału intelektualnego [Fitz-Enz 2001, s. 23-25]. Jednocześnie autor ten podkreśla, że „potencjał intelektualny to zdolność firmy do uzyskiwania wartości z posiadanego kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim” [Fitz-Enz 2001, s. 23]. Powyższe prawdziwe jest – zdaniem autora – nie tylko w wymiarze firmy (organizacji, instytucji itp.), ale i w wymiarze regionu.

Role, jaką kapitał ludzki odgrywa w procesach rozwoju lokalnego i regionalnego, odzwierciedla stworzona przez T. Markowskiego definicja regionu konkurencyjnego, w której wskazano, że „region konkurencyjny to taki region, w którym poziom wiedzy ludzkiej rozumiany jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji zastosowania istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi i skomercjalizowanie wytworów regionu. (...) Tej zdolności musi sprzyjać infrastruktura techniczna i społeczna oraz trudno uchwytny system powiązań i relacji w regionie, w tym tak ważny czynnik lokalnej kultury, etosy pracy i przedsiębiorczości” [Markowski 2001, s. 91-92]. Przytoczona definicja zwraca uwagę na związek kapitału ludzkiego z kapitałem społecznym. Kapitał społeczny w wymiarze jednostki terytorialnej utożsamiany jest zwykle z występującymi pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego powiązaniem rzeczowymi oraz tzw. normami biznesowego zachowania obowiązującymi na danym terytorium. W literaturze przedmiotu można odnaleźć twierdzenie, że kapitał społeczny wyzwala potencjał kapitału ludzkiego [Baron, Armstrong 2008, s. 26-27]. Kapitał społeczny jako atrybut struktury, w której funkcjonuje dany podmiot, nie zawsze jest pozytywny. Wskutek dysfunkcji powstaje destrukcyjny kapitał społeczny, przejawiający się w skrajnych wypadkach zorganizowaną działalnością przestępczą czy upowszechnieniem korupcji [Janc 2009, s. 40]. Analogiczna sytuacja występuje na poziomie organizacji – kapitał ludzki łączy się z kulturą organizacyjną, akceptowanymi w niej zachowaniami organizacyjnymi człowieka, a w przypadku dysfunkcji – z nieetycznymi zachowaniami w organizacji, np. mobbingiem, kradzieżami czy sabotażem [Bugdol 2007, s. 11]. Powyższe sprawia, że kapitał ludzki postrzegany w wymiarze jednostki terytorialnej ma dla niej – zdaniem autorki – analogiczne znaczenie jak kapitał ludzki dla organizacji.

K. Janc wprost twierdzi, że „jednym z najistotniejszych czynników umożliwiających osiągnięcie sukcesu przez jednostki terytorialne jest odpowiedni udział dobrze wykształconych osób” [Janc 2009, s. 39]. Znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju regionu ukazuje również tzw. diament Portera. W dwóch z czterech wierzchołków rombu tworzącego wspomniany diament bezpośrednio podkreślony jest wpływ czynnika ludzkiego występującego w regionie na źródła przewagi konkurencyjnej lokalizacji. J. Chądzyński zwraca uwagę, że według M.E. Portera zasoby ludzkie są istotne dla warunków czynników produkcji, a jednocześnie zwraca uwagę, że zgłaszający nietypowe potrzeby wyrafinowani klienci miejscowi wpływają na wa-

runki popytu. Innymi słowy, będący nośnikiem kapitału ludzkiego wysoko wykwalifikowani mieszkańcy danego terytorium odgrywają dwie role: po pierwsze jako pracownicy organizacji zlokalizowanych na omawianym terenie mogą umożliwić ich rozwój, a tym samym doprowadzić do ożywienia i rozwoju całego terytorium; po drugie jako konsumenci zgłaszający ponadprzeciętne, niestandardowe potrzeby wymuszają zmiany w funkcjonowaniu wszystkich uczestników życia gospodarczego i społecznego danego terytorium [Chądzyński 2007, s. 35-36].

### 3. Zarządzenie kapitałem ludzkim w wymiarze regionalnym

„Kapitał ludzki jest zasobem elastycznym ze względu na wzrost wartości, pozostającym zarówno pod wpływem przedsiębiorstwa, jak i otoczenia” [Przygodzki 2007, s. 116]. Oznacza to, że kapitałem ludzkim można, a wręcz należy zarządzać. W celu gospodarowania kapitałem ludzkim w wymiarze organizacji stworzono liczne narzędzia – nie wszystkie z nich jednak mogą wykorzystać zarządzający jednostką terytorialną. Różnice pomiędzy uwarunkowaniami, w jakich dysponuje się regionalnym i organizacyjnym kapitałem ludzkim, ukazuje m.in. analiza funkcjonujących w wymiarze organizacji modeli strategicznego zarządzania kadrami, tj. modelu Michigan oraz modelu harwardzkiego. W obu modelach wyróżniono cztery składniki – w modelu Michigan: dobór pracowników, ocenę efektów pracy, nagradzanie oraz rozwój kadr; w modelu harwardzkim: partycypację pracowników, ruchliwość (przeływ) pracowników, systemy wynagrodzeń oraz systemy pracy [Listwan 2002, s. 49-50]. W wymiarze regionu nie prowadzi się oceny efektów pracy, nie można za nie nagradzać lub wykluczać z organizacji (w sensie nakazu opuszczenia regionu), nie można wpływać na systemy wynagrodzeń czy systemy pracy. Powyższe nie oznacza jednak, że zarządzający jednostką terytorialną jest pozbawiony możliwości wpływu na regionalny kapitał ludzki. Bliższy realiom regionu wydaje się zaprezentowany przez A. Baron i M. Armstrong proces zarządzania kapitałem ludzkim obejmujący następującą sekwencję zdarzeń:

- 1) przeprowadzanie pomiaru,
- 2) raportowanie wyników pomiaru,
- 3) formułowanie wniosków na temat znaczenia wyników pomiaru,
- 4) wykorzystanie wniosków jako wskazówek kształtujących przyszłe działania

[Baron, Armstrong 2008, s. 13].

W kontekście zaprezentowanych powyżej teorii – zdaniem autorki – w wymiarze regionu możliwe jest:

- 1) ustalenie celów regionu,
- 2) diagnoza sytuacji obecnej,
- 3) przyciąganie kapitału ludzkiego,
- 4) wspieranie rozwoju regionalnego kapitału ludzkiego,
- 5) motywowanie członków wspólnoty regionalnej do pozostania w regionie,
- 6) kontrola satysfakcji członków wspólnoty regionalnej.

Podstawą skutecznego zarządzania jakąkolwiek wartością – w tym kapitałem ludzkim – jest ustalenie celu, jaki zamierza się osiągnąć. Cel ten sformułowany jest pośrednio w przytoczonej wcześniej definicji regionu konkurencyjnego, odwołującej się do określonego poziomu wiedzy ludzkiej. Zarządzający jednostką terytorialną winien dążyć do stworzenia „regionu jutro”, tj. regionu rozumianego „jako szczególnego rodzaju zrzeszenie aktorów: przedsiębiorstw, jednostek badawczo-rozwojowych, jednostek otoczenia biznesu, uczelni, osób fizycznych, instytucji publicznych, organizacji *non-profit*” [Fic 2007, s. 75]. Ze względu na mobilność omawianego kapitału zarządzający regionalnym kapitałem ludzkim winien wyznaczyć jeszcze jeden cel swoich działań – wytworzenie sytuacji, w której członkowie lokalnej społeczności na pytanie: „Dlaczego mieszkasz w tym regionie?” odpowiedzą: „Bo lubię ten region i się z nim identyfikuję”.

Występujące pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym powiązania sprawiają – zdaniem autorki – że do pełnej diagnozy regionalnego kapitału ludzkiego niewystarczające są dane statystyczne. Do pełnej charakterystyki badanej zbiorowości niezbędna jest współpraca ze wszystkimi aktorami regionalnego życia gospodarczego, pozwalająca uzyskać dane o kapitale społecznym.

Przyciąganie pracowników do organizacji rozpoczyna się od wykonania opisu stanowiska pracy. W realiach regionu oczywiście nie jest to możliwe. Realne jest jednak poszukiwanie pracowników uniwersalnych, posiadających multikwalifikacje. J. Strużyna zwraca uwagę, że tradycyjna rekrutacja była prostym procesem przyciągania i wyboru, natomiast rekrutacja talentów wymusiła przeobrażenie procesu pozyskiwania pracowników w kierunku procesu wzajemnego uczenia się jego uczestników [Strużyna 2009, s. 280-281]. Dla zarządzających jednostką terytorialną jest to szczególnie istotne w kontekście definicji regionów wiedzy, które określa się jako „trójkąt wiedzy: edukacja – badania – innowacje” [Fic 2007, s. 81].

Kapitał ludzki jest czynnikiem warunkującym rozwój regionu, zatem wydatki ponoszone na wspieranie jego rozwoju są traktowane w kategoriach inwestycji. „Do kształtowania i podnoszenia poziomu kapitału ludzkiego przyczyniają się działania w ramach polityki: edukacyjnej, zdrowotnej, mieszkaniowej, zabezpieczenia społecznego” [Gilga, Helbich-Syrek 2009, s. 26]. Regionalny kapitał ludzki nie jest prostą sumą wiedzy, doświadczeń, umiejętności, jakie posiadają wszyscy mieszkańcy danego obszaru – pomiędzy ludźmi występują relacje synergiczne prowadzące do pomnożenia kapitału ludzkiego. W związku z postępującą globalizacją zarządzający jednostką terytorialną coraz częściej będą spotykali się ze zjawiskiem wielokulturowości, polegającym na „współwystępowaniu na ograniczonej przestrzeni dwu lub większej liczby grup ludności o odrębnych językach, wyznaniach, obyczajach, tradycjach i systemach organizacji społecznych” [Janowska 2009, s. 65]. Fakt wpływu obcokrajowców na zasoby regionu widoczny jest choćby w obowiązujących na terenie austriackiego Tyrolu przepisach dotyczących nabywania nieruchomości przez cudzoziemców. Stosowna komisja wyraża zgodę na zakup ziemi przez obcokrajowca, pod warunkiem, że „nie narusza to politycznego interesu państwa, może przycy-

nić się do poprawy sytuacji gospodarczej, socjalnej lub przyniesie gminie korzyści kulturalne” [Skoczylas 2008, s. 304].

Jednym z zadań zarządzającego organizacją jest zatrzymanie cennych dla niej pracowników poprzez wykorzystanie dostępnych narzędzi motywacyjnych. Kapitał ludzki pozostanie w regionie tylko wtedy, gdy będzie mógł być w nim wykorzystywany. W tradycyjnym podejściu podstawą zatrzymania kapitału ludzkiego na danym obszarze było istnienie w nim miejsc pracy – w odpowiedniej liczbie i strukturze. Obecnie coraz częściej – zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wiedzy – możliwe jest wykonywanie pracy poza siedzibą firmy, np. w formie telepracy czy współpracy z organizacjami wirtualnymi.

Celem usystematyzowania działań motywacyjnych w wymiarze jednostki terytorialnej aktywność człowieka można podzielić na dwa segmenty: segment aktywności zawodowej oraz segment zamieszkania i czasu wolnego. W segmencie aktywności zawodowej władze samorządowe mogą oddziaływać na kwestie związane bezpośrednio z zatrudnieniem, poprzez m.in. budowanie klimatu dobrych relacji z przedsiębiorcami oraz tworzenie odpowiedniej infrastruktury (w tym komunikacyjnej, ułatwiającej pracownikom przemieszczanie się do miejsca zatrudnienia). W odniesieniu do segmentu zamieszkania i czasu wolnego oddziaływanie na członków lokalnej społeczności może odbywać się przez zapewnienie wysokiej jakości podstawowych usług publicznych, np.: infrastrukturę komunalną, utrzymanie terenów zielonych, usługi ochrony zdrowia, usługi oświaty, zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego, przyjęcie strategii tzw. przyjaznego urzędu oraz organizację wydarzeń kulturalnych. Warto podkreślić, że osoby o wysokich kwalifikacjach, tworzące trzon kapitału ludzkiego, są skazane na tzw. ciągłe uczenie się. Jako grupa świadoma wartości wiedzy i konieczności jej pozyskania będą zgłaszać zapotrzebowanie na odpowiedniej jakości placówki oświatowe nie tylko dla siebie, ale i dla swoich dzieci – stąd tak ważna jest oferta placówek edukacyjnych wszystkich szczebli (włącznie z wychowaniem przedszkolnym). Wysoko wykwalifikowani członkowie wspólnoty regionalnej stanowią wyzwanie dla władz danej jednostki terytorialnej – dzięki swoim kwalifikacjom są w stanie kontrolować sposób sprawowania urzędu i wypełniania przez władze nałożonych na nie obowiązków, w tym także obowiązków wynikających z tzw. obietnic wyborczych.

Głównym zagrożeniem w zarządzaniu kapitałem ludzkim w wymiarze regionalnym jest jedna z cech charakteryzujących omawiany rodzaj kapitału, ujawniająca się nader silnie w przypadku wystąpienia warunków niesprzyjających rozwojowi wysoko wykwalifikowanej kadry. Cechą tą jest wielokrotnie podkreślana mobilność kapitału ludzkiego, powodująca m.in. to, że jakkolwiek koszty poniesione na wytworzenie omawianego kapitału można zlokalizować, tak zyski przez niego generowane mogą przemieszczać się w sposób dowolny [Przygodzki 2007, s. 118]. Fakt ten powoduje konieczność stałego monitorowania poziomu satysfakcji nośników kapitału ludzkiego (czyli poszczególnych członków regionalnej wspólnoty) z faktu zamieszkiwania na danym obszarze.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w wymiarze regionu nie jest niczym nowym. Konieczność ta została dostrzeżona już w gospodarce centralnie planowanej – inna była terminologia, odmienne ścieżki rozwoju, natomiast zgodność w kwestii konieczności wpływu. Omawianą tematykę poruszał m.in. J. Wódz, który twierdził, że „życie wyraźnie wskazuje, że same wskaźniki ekonomiczne nie wystarczą dla planowania przyszłości. Życie to kształtują konkretni ludzie, żyjący w konkretnych zbiorowiskach. Zbiorowości regionalne odgrywały i odgrywają nadal w życiu naszego kraju ogromną rolę; ich podmiotowe traktowanie jest konieczne dla podejmowania racjonalnych decyzji” [Wódz 1987, s. 4].

#### 4. Podsumowanie

Jakkolwiek rola kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji i jednostki terytorialnej jest – zdaniem autorki – tożsama, tak niemożliwe jest stosowanie technik i narzędzi zarządzania opracowanych z myślą o zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji do zarządzania kapitałem ludzkim w skali gospodarki lokalnej czy regionalnej. Nie oznacza jednak, że zarządzający jednostką terytorialną są pozbawieni możliwości wpływu na regionalny kapitał ludzki.

#### Literatura

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Chądzyński J., *Globalizacja a rozwój regionalny*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Fic M., *Wspieranie międzynarodowego uczenia się od siebie – rola klastrów i regionów wiedzy*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Print Group, Szczecin 2007.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Gilga K., Helbich-Syrek A., *Kapitał ludzki szansą rozwoju regionu dolnośląskiego – edukacja*, [w:] M. Klamut (red.), *Planowanie kompetencji kadr w regionie istotą rozwoju Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Janc K., *Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego na Dolnym Śląsku*, [w:] H. Dobrowolska-Kaniewska (red.), *Endo i egzogeniczne determinanty obszarów wzrostu i stagnacji w województwie dolnośląskim w kontekście Dolnośląskiej Strategii Innowacji*, Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej, Wrocław 2009.
- Janowska Z., *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Juchnowicz M., *Zmiana podejścia do zasobów ludzkich – kapitał ludzki dźwignią zysku w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

- Markowski T., *Klasyczna przewaga komparatywna jednostek gospodarczych a przewaga konkurencyjna regionów*, [w:] T. Markowski, D. Stawasz (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Piontek F., *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w rozwoju zrównoważonym i trwałym*, [w:] F. Piontek (red.), *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, ZUP GRAF, Wisła 2002.
- Przygodzki Z., *Konkurencyjność regionów*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Skoczylas J., *Cywilnoprawny obrót nieruchomościami przez cudzoziemców*, LexisNexis, Warszawa 2008.
- Strużyna J., *Kierunki doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych*, [w:] A. Fronckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Wódcz J., *Planowanie społeczne w regionach*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987.

## MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE REGION

**Summary:** Every unit which is a participant of economic life possesses a certain amount of human resources, so does the region. The role of human resources in the development of territorial unit is, according to the author, identical to the role which this capital plays as far as the organization's development is concerned. Therefore, this article tries to determine actions which aim at building regional human resources.