

Niewyczerpalne zasoby ludzkie a rynek pracy

Inexhaustible human resources and the labour market

Jadwiga Kraś, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu

STRESZCZENIE

Rynek pracy jest rynkiem czynników produkcji, gdzie głównym czynnikiem jest siła robocza mająca specyficzne znaczenie dla jego funkcjonowania. Przedmiotem wymiany na rynku pracy jest możliwość świadczenia usług pracy, zaś kwalifikacje i umiejętności dają jedynie podstawę do wykonywania danego zawodu. Kapitału ludzkiego w tym znaczeniu nie można zatem oddzielić od człowieka. Dlatego trwa wciąż ożywiona dyskusja nad rynkiem pracy, a zwłaszcza nad jego niedomaganiem, wręcz jego niestabilnością. Nowe technologie wymuszają na kadrach poszukiwania pracowników z odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, co z kolei stwarza konieczność zmian w sferze zatrudnienia i inwestowanie w społeczeństwo wiedzy. Kluczowym jest zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki jest niewyczerpalnym zasobem wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, pozwalających na zdolność do adaptacji i wykonywania pracy oraz motywacji do realizacji powierzonych zadań na bazie szkoleń i edukacji.

Słowa kluczowe: rynek pracy, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, społeczeństwo wiedzy, motywacja.

The labour market is one of the main factors of production, consisting of human capital, which has a specific significance for its functioning. The exchange object on the labour market is the ability to perform professional service, whereas the training, certifications or special skills of employees become secondary aspects, being only conditions, they have to be fulfilled to practice a job. Thus, the human capital, in this meaning, cannot be separated from the human. Therefore, during the past years, there has been an intense discussion over the labour market, especially over its drawbacks, or even its instability. New technologies are also forcing the staff to search for employees with appropriate knowledge and skills. They lead to an increased labour turnover rate and investment in knowledge society. Human resources management is the key function. The human capital is an inexhaustible set of resources, along with knowledge, skills, health, vital energy that allows employees to adapt, work and to have motivation for accomplishing given tasks on the basis of training and education.

Keywords: labour market, human capital, human resource management, knowledge society, motivation.

ABSTRACT

Wstęp

Rynek pracy jest obecnie powszechnie oblegany przez zainteresowane grupy ludzi i jednostki, w społeczeństwie nastawionym na wykonywanie pracy dającej satysfakcję i gwarancję utrzymania, we wciąż zmieniających się warunkach ekonomicznych, społecznych i gospodarczych. Warto przy tym zwrócić uwagę na współczesne pojmowanie rynku pracy jako ogółu instytucji, uwarunkowań, czynników negocjacji warunków zatrudnienia, pracy i płac, co oznacza *sensu largo* wszelkie procesy z zakresu szeroko rozumianego zatrudnienia i bezrobocia. Rynek pracy to miejsce wymiany ofert pracy, swoistej konfrontacji podaży i popytu na pracę, czyli lokowania zasobów ludzkich (alokacji i realokacji), co ma zapewniać równowagę między podażą a popytem na pracę. Podaż pracy stanowią zasoby siły roboczej w skali globalnej, ujmując wszystkich aktywnych zawodowo według grup na rynku pracy w znaczeniu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Obecnie istnieje

nierównowaga na rynku pracy. Wiele teorii ekonomicznych dotyczących funkcjonowania rynku pracy zawiera odmienne zapatrywania na specyfikę powstania i istnienia tej nierównowagi (<http://encyklopedia.pwn.pl> 2016). Jedną z nich jest teoria J. M. Keynesa, która wbrew teorii klasycznej i błędnemu koła spadku popytu i likwidacji miejsc pracy, obniżania płac i wzrostu stóp procentowych, a także gwałtownego bankructwa firm przy niewykorzystanych środkach na inwestycje, stawiała na pierwszym miejscu działania interwencjonistyczne. Dlatego dobrym krokiem w kierunku rozwoju gospodarki, a tym samym „trzymania się mocno” firm, które zatrudnią wyszukanych „pracowników”, jest obniżenie stóp procentowych i kosztów inwestycji, zastosowanie ulg inwestycyjnych w systemie podatkowym, by tym samym uratować upadające przedsiębiorstwa, wypuszczać bezpośrednio pieniądze na rynek za pomocą bezpośrednich inwestycji państwa i tworzyć nowe miejsca pracy. Według teorii klasycznej automatyczna regulacja poziomu płac i cen jest gwarancją równowagi między pełnym zatrudnieniem

i całkowitym popytem, czyli zachowane są optymalne proporcje między bieżącym spożyciem a tendencją do gromadzenia oszczędności i przeznaczania kapitału na inwestycje. Ale duża ilość nieprzemysłanych inwestycji, które generowały popyt i dawały zatrudnienie, nie wpływały znacząco na podaż. Stąd wniosek, że gdy na rynku pojawia się zbyt wiele pieniędzy, tworzy się tzw. sztuczny popyt. Owa nierównowaga na rynku pracy może być zminimalizowana przez obniżanie płac, zamykanie nierentownych firm, podnoszenie bankowych stóp procentowych, a co za tym idzie wzrost kosztów inwestycji, co skutkuje ponownym uzyskaniem równowagi. Oprócz keynesizmu, alternatywną teorią w aspekcie nierównowagi rynkowej jest także teoria instytucjonalizmu, kierunku myśli ekonomicznej powstałego w latach 90. XIX wieku w USA, wywodzącego się z naukowych źródeł ewolucjonizmu H. Spencera i darwinizmu społecznego czy z antropologii kulturowej L. H. Morgana. Jako szczególny podkład pod tę teorię posłużyła teoria behawioryzmu oparta na koncepcji nieracjonalnego działania człowieka społecznego, żyjącego w określonej kulturze. Według instytucjonalizmu badacze skupiali się na opisie instytucjonalnych ram, w jakich funkcjonuje system gospodarczy (<http://encyklopedia.pwn.pl> 2016).

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie powiązań rynku pracy z zasobami ludzkimi, a zwłaszcza pokazanie roli, jaką odgrywa kapitał ludzki w rozwoju gospodarczym, społecznym i kulturalnym. Ważnym aspektem rozważań jest problematyka alokacji kapitału intelektualnego z punktu widzenia posiadanych umiejętności i kompetencji, a zarazem zwrócenie uwagi na politykę działania rynku pracy i jego niestabilności. We współczesnych czasach kładzie się nacisk na społeczeństwo wiedzy, oczekując od pracownika wysokich kwalifikacji i zmysłu twórczego. Dużą rolę w zdobywaniu takich zdolnych jednostek spełnia Funkcja Personalna (FP), wykorzystując różne metody wyszukiwania potencjału ludzkiego oraz kształtowania form motywacji do bycia pracownikiem XXI wieku.

Rynek pracy a potrzeby rozwoju jednostki społecznej na bazie zarządzania zasobami ludzkimi

Rynek pracy jest przede wszystkim areną różnych sprzecznych i zawiłych niekiedy problemów, co w związku z obejmowaniem swym zasięgiem obszarów społecznych i kulturowych jest warte dogłębnej analizy i diagnostyki. Najważniejszą kwestię stanowi zapewne czynnik ludzki wraz z całym bogactwem pomysłów, kreatywnością, twórczym myśleniem i umiejętnością wdrażania postępowych

koncepcji w życie społeczne, w życie instytucji, w postęp gospodarczy, w szeroko rozumiany postęp cywilizacyjny.

Postęp społeczno-gospodarczy dokonuje się przecież w wyniku ewolucji instytucjonalnych form społeczeństwa, co oznacza dostosowanie do tych zmian społeczeństwa wraz z zapoznawaniem go z nowymi technologiami poprzez rozwijanie ich wiedzy praktycznej pod pieczę wielu placówek naukowych, szkół wyższych o kierunkach nastawionych na innowacje w przemyśle. Jeżeli chodzi o pozycję człowieka jako istoty społecznej, wplecionej w struktury instytucji, organizacji, stawia się go na pozycji osoby kierującej się instynktami, a także potrzebą akceptacji, wyróżniania się i prestiżu w grupie społecznej, do której przynależy. Na tym podłożu kształtuje się instynkt dobrze wykonanej roboty dla kwestii rozwoju przemysłu, nie zaś działania w kierunku nastawionym na zachłanny zysk, jak to ma miejsce w świecie interesu, biznesu (Goryszewski 1989).

Konkludując, nierównowaga na rynku pracy może wynikać z późnego wdrażania procesów dostosowujących się do potrzeb rynku pracy (poszukiwania pracy, kwalifikacji, kapitału ludzkiego, sztywności płac w rozumieniu teorii efektywnej płacy i podziału na „swoich” i „obcych”). W aspekcie innowacyjności i rozwoju nowych technologii informatycznych oraz postępującej automatyzacji procesów produkcji i usług, mamy do czynienia ze zjawiskiem tzw. „ubywania pracy”, co nie jest adekwatne do niewyczerpalnych zasobów ludzkich i intelektualnych w społeczeństwie. To zjawisko ma wpływ na masowe bezrobocie, z którym zmagają się większość populacji na globie ziemskim. Dlatego trwa wciąż ożywiona dyskusja nad rynkiem pracy, a zwłaszcza nad jego niedomaganiem, wręcz niestabilnością. Za człowiekiem idą jego predyspozycje zawodowe, umiejętności, wiedza, chęć do pracy w zamian za uznanie go jako jednostki społecznej, która przysłużyła się do rozwoju nie tylko osobowego, ale i gospodarczego. Warto, by pozostać po sobie z dorobku pracy to, co najlepsze i owocne.

Zasoby ludzkie (Human Resources) stanowią wyzwanie do budowania wielu organizacji, w których skupiają się działania człowieka. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym przedsięwzięciem, które bazuje na teorii zachowań i natury ludzkiej. Najczęściej inspiracją do badania działań ludzkich jest koncepcja tzw. piramidy potrzeb A. Masłowa, amerykańskiego psychologa. Stwierdził on, że także na etapie pracy zawodowej występują różne potrzeby: podstawowe – *basic needs* i megapotrzeby – *meta needs*. Te pierwsze to potrzeby niedoboru (ang. *deficiency needs*), drugie – potrzeby wzrostu (ang. *growth needs*). Maslow wyodrębnia potrzeby ludzkie jako dążenie do prestiżu, dobrego statusu społecznego, uznania, co wzmacnia poczucie godności osobistej, przyrodzonej. Potrzebą samorealizacji jest przecież

dążenie człowieka do rozwoju swych potencjalnych możliwości, zainteresowań i uzdolnień. Według Masłowa, to pragnienie samourzeczywistnienia i zrealizowania swoich celów rodzi też inne potrzeby: do zaspokojenia wiedzy, zrozumienia, ciekawości, sprawiedliwości i dobra. Potrzeby są zmienne w czasie i wpływają na kształtowanie osobowości ludzkiej do odpowiedniego rozwoju, który ewoluuje w kierunku pozytywnych przemian.

Rynek pracy – arena równych szans

Wracając do definicji rynku pracy – to miejsce, w którym dokonują się transakcje wymiany usług pracy między pracownikami a pracodawcami, a ceną za te usługi jest płaca. Rynek ten jest rynkiem czynników produkcji, gdzie głównym czynnikiem jest właśnie siła robocza, mająca specyficzne znaczenie dla jego funkcjonowania. Z ekonomicznego punktu widzenia można to zdefiniować w następujący sposób: pracodawcy zgłaszają popyt na usługi pracy, zaś pracownicy decydują o podaży tych usług.

Przedmiotem wymiany na rynku pracy są cechy siły roboczej, tj. możliwość świadczenia usług pracy, zaś kwalifikacje i umiejętności dają jedynie podstawę do wykonywania danej zawodu. Kapitału ludzkiego w tym znaczeniu nie można zatem oddzielić od człowieka dostarczającego pracę czy usługę. W zamian pracownik uzyskuje płacę oraz ma prawo pracować w dogodnych warunkach pracy, związanych z porządkiem, czystością, nowoczesnością wyposażenia stanowiska pracy, przyjazną atmosferą i innymi ważnymi elementami. Ważna jest w tym decyzja o podjęciu lub nie podjęciu pracy przez zainteresowanego. Determinantem okazuje się osobista motywacja do pracy, punktualność, staranność jej wykonywania, dlatego naprzeciw tym wymaganiom pracodawcy starają się stworzyć i wprowadzić w życie pracownicze środki motywujące, zarówno pieniężne jak i niepieniężne. Poza tym usługa pracy przybiera formę kontraktu zindywidualizowanego między pracownikiem a pracodawcą. Czasami, choć dość rzadko, wszyscy pracownicy reprezentowani są przez związki zawodowe, a warunki pracy ustalone są w układach zbiorowych między pracodawcą a związkiem zawodowym (Kryńska, Kwiatkowski 2013).

Rynek pracy stanowi więc obszar wzajemnego oddziaływania popytu i podaży siły roboczej, na którym kształtuje się zapotrzebowanie na pracę, zależne w głównej mierze od wielkości nakładów na inwestycje, jako głównego stimulatora budowania miejsc pracy, jak i „opuszczania” miejsc pracy z powodów naturalnych (zgon, emerytura), czy potrzeby skorzystania z urlopów. Realizacja potrzeb związanych z jakością pracy i posiadanymi kwalifikacjami jest wy-

znacznikiem popytu na pracę. Z kolei podaż uwarunkowana jest czynnikami demograficznymi i zależy od wielkości przyrostu naturalnego, co określa liczbę osób zdolnych do pracy przy zaoferowanych, godnych warunkach płacowych czy socjalnych. Dlatego poziom płac, i związana z tym polityka wewnętrzzakładowa, ma duże znaczenie w perspektywach szukania pracy. Należałoby więc uznać, że do utrzymania równowagi na rynku pracy popyt na siłę roboczą musi być równy podaży, by uniknąć bezrobocia (Szydlik, Leszczyńska 2012). We współczesnym świecie zaostrzyło się występowanie zjawiska zmniejszonego zapotrzebowania na pracę, co skutkuje kryzysem zatrudnienia w aspekcie ekonomicznym, politycznym, demograficznym, kulturowym, a przede wszystkim instytucjonalnym, co rodzi problemy związane z czynnikami pozarynkowymi i działaniami władz publicznych (obciążenia podatkowe) (Kwiatkowski 1980).

Przeobrażenia, jakie zaszły w światowej gospodarce, zwłaszcza proces globalizacji, zlikwidowały bariery międzyrynkowe, dzielące rynki lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe. Przepływy kapitału są tak silnym bodźcem ekonomicznym, że wielkie koncerny skupiają się na analizie rynku pracy, opierając się na strukturze podaży i stopie bezrobocia w kwestii opłacalności siły roboczej. Wadliwością takiego podejścia jest, w krajach o wysokiej podaży i niskiej cenie niewykwalifikowanej siły roboczej, obniżenie popytu na ten rodzaj pracy w krajach wysoko rozwiniętych (Szul, Dobroczyńska 1997).

Z punktu widzenia polityki rynku pracy jako ogółu środków zmierzających do takiego ukształtowania rynku pracy, by umożliwić po pierwsze, osobom ubiegającym się o nią, zatrudnienie, aby w ten sposób osiągać cele rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez zwiększenie mobilności w kierunku zatrudnienia (cel strukturalny), a po drugie w razie potrzeby zapewnić ochronę bytu (cel socjalny) (Wiśniewski 1994; Dolny, Meller, Wiśniewski 1989). W pierwszym przypadku chodzi o prowadzenie aktywnej polityki pracy zmierzającej do zwiększenia szans na rynku pracy osób czynnych zawodowo do pracy trwałej, wykonywanej do osiągnięcia wieku emerytalnego oraz wyszukiwania osób gotowych podjąć pracę. W drugim przypadku, w ramach pasywnej polityki pracy, państwo musi wspomagać bezrobotnych poprzez programy i wszelkiego rodzaju projekty nastawione na utrzymanie rozwoju jednostki, by nie dopuścić jej do marginalizacji i wykluczenia społecznego (Kryńska, Kwiatkowski, Zarychta 1998).

Bariery utrudniające dostęp do lepszych miejsc pracy, do awansu społecznego, wynikają z postaw, wykształcenia, zwyczajów, zdrowia, płci, wieku, poziomu kultury i życia rodziny, itp. Tym podziałom i marginalizacji można przeciwdziałać poprzez zwiększenie mobilności społecznej i dostęp

do wszystkich segmentów rynku pracy. Dlatego skutecznym narzędziem na tej drodze byłoby zmniejszenie elastyczności pracy, która pogłębia proces jej segmentacji, czyli podział na dobrą i złą. W szerszym znaczeniu – z jednej strony – praca stabilna, dobrze płatna, dająca możliwość awansu i podnoszenia kwalifikacji, z drugiej – zatrudnienie tymczasowe, niska płaca, niekiedy szkodliwe i niesprzyjające zdrowiu warunki pracy. Potęguje to zjawisko nierównych szans dostępu do dobrych miejsc pracy oraz niepewność, konflikty i niepokoje społeczne (Firlit-Fesnak, Szyszko-Skoczny 2007).

Rozwój kapitału ludzkiego jako siła napędowa współczesnego rynku pracy – teoria a praktyka

Od rewolucji przemysłowej z XIX wieku nastąpił gwałtowny postęp techniczny i technologiczny, związany z automatyzacją i komputeryzacją, połączone z możliwością przepływu informacji, co wymaga wyższego poziomu kwalifikacji. Nowe technologie w dziedzinie mikroelektroniki, Internetu, Intranetu, biotechnologii, wymuszają na kadrach poszukiwania pracowników z odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, co z kolei stwarza konieczność zmian w sferze zatrudnienia i co za tym idzie, likwidację starych stanowisk kosztem tworzenia nowych. Rewolucja naukowo-techniczna jest motorem rozwoju i innowacyjności w wielu dziedzinach gospodarki, ale jakby usuwa człowieka od wykonywania swej pracy i tym sposobem obniża się popyt na pracę w wielu działach przemysłu. Ujmując te sugestie w ramy praktycznego myślenia, współczesny postęp techniczny i cywilizacyjny sprawia, że mniej ludzi potrzeba do pracy w warunkach zautomatyzowanych, czy z informatyzowanych stanowisk pracy, maszyny zastępują pracę ludzką, zatrudnienie zostaje ograniczone i tworzy się bezrobocie technologiczne (Firlit-Fesnak, Szyszko-Skoczny 2007).

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie przekonują do wdrażania w systemy zatrudnienia społeczeństwa informatycznego, nastawionego na wiedzę i umiejętność pozyskiwania informacji potrzebnych do prosperowania wielu firm czy urzędów. Nauka ma dziś duże znaczenie jako nadrzędna wartość wzmacniająca konkurencyjność pracownika i jest jego siłą napędową. Jest „(...) generatorem informacji jako zasobu produkcyjnego, co przekształca naukę w zasadniczą siłę wytwórczą” (Wierzbowski, Zacher 1999: 178). Tą siłą napędową jest kapitał intelektualny wiedzy i pomysłów jako potencjał naukowy i informacyjny (Rifkin 2003). Współczesny rynek pracy stawia coraz większe wymagania, dlatego zasoby wiedzy i kwalifikacji są priorytetem, co jest wyzwaniem dla ludzi wy-

kształconych. A przecież nie na próżno się mówi, że nauka i kształcenie nie idzie w las, a „(...) biznes podobnie jak życie wymaga ciągłej nauki i rozwoju” (Krames 2005: 71).

Kapitał, wieloznaczne pojęcie, zwłaszcza ludzki, osobowy jest pojęciem szczególnie wyjątkowym w świetle wielu rozważań. Debatuje się powszechnie nad koniecznością jego podwyższenia, choć w dobie bezrobocia i upadających miejsc pracy w polskiej rzeczywistości, nie docenia się najzdolniejszych jednostek, które po uzyskaniu wykształcenia wyższego i zawodowego lub z doświadczeniem, emigrują z kraju. Politycy w swoich programach często wypowiadają się na temat polityki budowania kapitału ludzkiego dla wymagań rynku pracy. W 2003 roku Donald Tusk w swym *expose* wyraził: „solidarną politykę społeczną opierającą się na długoterminowej strategii. Będzie ona wyprzedzać możliwe zdarzenia i procesy społeczne, będzie aktywna i sama będzie także aktywizowała ludzi, całe społeczeństwo, bo musimy zbudować kapitał ludzki i społeczny” (Tusk 2003).

Czy zasoby ludzkie to kapitał ludzki? Otóż człowiek jest zasobem w znaczeniu materialnym, świadczy swoją obecnością i fizycznością w tego słowa znaczeniu. Kapitał ludzki jest częścią człowieka, jest w nim ucieleśniony i pozostaje w nim do końca życia. Jest zasobem wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, pozwalających na zdolność do wykonywania pracy, do przystosowania się do niej i w pełni realizowania powierzonych zadań. Dotyczy jednostki i całego społeczeństwa, które wciąż doskonalili się przez szkolenia zawodowe, kształcenia w systemie edukacji, poszukiwanie informacji o perspektywach zawodowych, udział w badaniach naukowych. Zasób człowieka w tej materii polega na alokacji w całości mając zastosowanie w danym czasie do interpretacji wielu zjawisk i procesów ekonomicznych (Domański 1990).

Mówi się powszechnie, że każdy posiada wrodzone zdolności, które pozytywnie mogą wpływać na wydajność i efekt pracy. Inteligencja emocjonalna jest bazą do budowania odpowiednich relacji z otoczeniem poprzez umiejętność rozumienia drugiego człowieka, jego sfery emocjonalnej. Jest to możliwe tylko przez posiadanie zdolności do rozpoznawania także własnych uczuć i świadomego kierowania emocjami. W dzisiejszych czasach zestresowanego społeczeństwa, ważne jest radzenie sobie ze stresem i przeróżnymi problemami oraz otwarcie na zmiany.

Kluczowym składnikiem potencjału człowieka są: postawa, wiedza, talent, zdolności, zdrowie, energia życiowa, kompetencje jako zintegrowanie wielu umiejętności opanowanych dość sprawnie, by posłużyły do odpowiedzialnych i mądrych działań i skutecznego radzenia w rozwiązywaniu problemów. Parlament Europejski w 2006

roku uznał jako kluczowe na liście kompetencji, których trzeba uczyć się przez całe życie (*Kompetencje kluczowe w uczeniu...* 2006: 13-18):

1. Znajomość języków obcych, a dobra komunikatywność w ojczystym;
2. Podstawy dziedzin nauki, matematyki, techniki;
3. Korzystanie z technologii społeczeństwa informacyjnego w pracy, rozrywce, komunikowaniu;
4. Zdolność uczenia się;
5. Zdolności interpersonalne, społeczne, międzykulturowe pomocne w życiu towarzyskim i przy rozwiązywaniu konfliktów;
6. Przedsiębiorczość połączona z inicjatywą;
7. Twórcza ekspresja idei, emocji, doświadczenia;
8. Aktywne uczestnictwo w demokracji i udział w życiu publicznym.

Potrzeba kształcenia powinna być czymś naturalnym i inwestycją na przyszłość. Na tym polu działania przebiega ścieżka kariery człowieka, której cele zgodne będą z jego wartościami i założeniami. Obecnie pasywny model kariery odchodzi w zapomnienie, kosztem aktywnego rozwoju zawodowego, nastawionego na utrzymywanie wysokich kompetencji i efektywnej pracy dzięki szkoleniom, treningom, potrzebie dobrze wykonywanej pracy. Klucz do samorealizacji tkwi w samym człowieku, który najlepiej zna swoje mocne i słabe strony, i może tym samym budować autorytet na silnych podstawach osobowości.

Zmiany zachodzące w dzisiejszym świecie, związane z globalizacją i nie tylko, sprawiają, że osoby chcące zaistnieć na rynku pracy, muszą mieć świadomość rozległych kwalifikacji, by być dostrzeżonym w tłumie. W prawach zatrudnienia ważne jest, by mieć właściwych ludzi na właściwych stanowiskach we właściwym czasie (Ściborek 2010).

Rynek pracy powinien być doskonałym obszarem rozwoju jednostki ludzkiej pragnącej realizować swoje potrzeby, które spełniają rolę motywatora do zaspokojenia coraz wyższych, według przyjętej hierarchii, potrzeb. Oddziaływania w tym kierunku zależą od wielu czynników, jak kultury i środowiska pracy. System kar i nagród stosowany w firmach może być skutecznym narzędziem rozwoju, ale i jego hamowania. Ma to miejsce wtedy, gdy zmusza się ludzi do pracy wbrew ich lenistwu i braku zaangażowania, co może wywołać brak zamiłowania i chęci do pracy. Według dualistycznego modelu teorii X i Y McGregora (tabela 1), istota ludzka ma dwa oblicza, pierwsze – lenistwo do pracy, drugie – spełnienie się poprzez pracę. Inne teorie, jak V. Vrooma, J. S. Adamsa, B. F. Skinnera dotyczą motywowania do osiągnięć i pracy oczekując nagrody, wzmocnienia i równowagi (Rostkowski, Danilewicz 2012).

Tu rodzi się przekonanie, że pracownik lub osoba szukająca pracy nie będzie ideałem. Aczkolwiek niektórzy uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM, ang. *human resource management*) uznaje ludzi za czynniki w produkcji uznanymi za kapitał ludzki. Firma zatrudnia je tam, gdzie inwestycja będzie opłacalna i pod presją zysku eksploatuje jako zasoby. Lepiej dostosować pracę do człowieka, niż odwrotnie, bo wtedy poprzez prowadzenie polityki permanentnego rozwoju i szybkiej adaptacji, zachętą będzie możliwość rozwoju talentu na danym stanowisku (Armstrong 2007; Robertson, Smith 1985).

Rynek to też niedoskonały obszar występowania fluktuacji, kryzysu, ograniczeń instytucjonalnych. Elementy te w różnym stopniu przyczyniają się do marnotrawstwa zasobu uważanego za potencjał osobowy, co jest efektem bezrobocia długotrwałego osób z wyższym wykształceniem. Bariery najczęściej dotyczące niepełnego wykorzystania kapitału ludzkiego tkwią w problematyce społecznej, edukacyjnej, demograficznej, prorodzinnej (Moroń 2012), co

Tabela 1. Teorie motywacyjne

Teoria McGregora		Teoria V. Vrooma	Teoria J. S. Adamsa	Teoria B. F. Skinnera
Teoria X	Teoria Y		Teoria wymiany społecznej	Teoria wzmocnienia
– człowiek z natury jest leniwy, motywacją są pieniądze	– praca stanowi przyjemność i szczęście, człowiek chętnie bierze zadania do wykonania, jest odpowiedzialny, nie potrzebuje kontroli, jest twórczy i z pomysłami	– ludzie podejmują wybory oparte na oczekiwaniu, że po konkretnych zachowaniach otrzymają nagrody	– ludzie potrzebują równowagi (sprawiedliwości) pomiędzy nagrodami, jakie otrzymują, a osiągniętym wynikiem pracy	– jeśli określone zachowanie przyniosło nagrodę, ludzie powtórzą zachowanie, jeśli zostaną ukarani, unikają zachowań zakończonych nieprzyjemnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rostkowski T., Danilewicz D., (red.), (2012) *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Warszawa: Difin, s. 163-165.

Tabela 2. Problemy dotyczące niepełnego wykorzystania potencjału

Lp.	Problem	Lp.	Problem
1	niewykorzystanie potencjału młodej generacji na rynku pracy	8	słabe i nieefektywne formy uczenia dorosłych i trudność dostosowania ich do zmiennych potrzeb rynku
2	trudna sytuacja rodzin wielodzietnych i popadanie w skrajne ubóstwo	9	niedoceniające edukacji w pracy dorosłych i praktycznego wykorzystania wiedzy
3	późne macierzyństwo lub rezygnacja z dzieci	10	mierne efekty działania służb społecznych wspierania osób w trudnej sytuacji życiowej
4	brak wsparcia i zły system transferów społecznych, brak zachęty do pracy	11	słabo rozwinięty system usług publicznych zapewniający wsparcie osób z deficytami i dysfunkcjami, niezdolnymi w pełni do pracy zawodowej
5	niska aktywność zawodowa i społeczna osób starszych	12	niewystarczający dostęp do kluczowych usług medycznych wysokiej jakości
6	niski poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych bez dostępu do edukacji i rehabilitacji (w toku dyskusji)	13	niewystarczająca promocja zdrowego trybu życia i nadwyżka śmiertelności także osób młodych
7	mało rozbudowany system kształcenia zawodowego	14	ograniczenie aktywności na rzecz biernego spędzania wolnego czasu ze skutkiem zatrzymania rozwoju intelektualnego i potencjału zdrowotnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Moroń D., (2012) *Kapitał ludzki i społeczny. Kreowanie i zarządzanie*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 39.

zostało przedstawione w tabeli 2.

Zwróćmy uwagę na człowieka, który posiada słabe, ale również mocne strony, nie widzi własnych korzyści, tylko widzi potrzeby i problemy innych. Jest nastawiony na kontakty z ludźmi, które sprawiają mu przyjemność oraz ma pozytywne nastawienie (Armstrong 2007; Robertson, Smith 1985). *Homo cooperativus*, bo o nim mowa, to człowiek, który wyróżnia się i jest ponad innymi gatunkami, który działaniem zorientowanym na współpracę oraz empatię, uwzględnia potrzeby innych ludzi (Moro 2012).

Strategia personalna inwestycją w wartość dodaną kapitału ludzkiego

Zawsze stawianie na odpowiednich ludzi wyznacza kierunki zarządzania personelem. Wiek XX, zwłaszcza II połowa, to wiek ewolucji funkcji personalnej dotyczącej organizacji pracy, wynagradzania, ochrony prawnej, wydajności pracy, rozwoju kwalifikacji, humanizacji pracy (Pocztowski 2003; Moroń 2012). Stawianie na rozwój kapitału ludzkiego, na wiedzę, umiejętności, zdolności, postawy, motywację i zdrowie, spełnia kluczową rolę. W erze wiedzy, zdobytego wykształcenia, aspiracji, wzrostu kultury organizacyjnej, skutecznym narzędziem w walce z konkurencją jest strategia personalna. Zręczna rekrutacja, a potem selekcja pozwala na wyłonienie najlepszych, zaś odpowiednie kryteria oceny w obiektywie współpracowników w informacji

zwrotnej pozwala na opracowanie rzetelnej strategii ścieżki rozwoju przez przełożonego (Moroń 2012).

Funkcje personalne często bazują na zastosowaniu zaawansowanych narzędzi IT – systemów klasy HRMS (ang. *human resource management systems*), które wspierają rozwój pracowniczy w ramach tzw. twardego i miękkiego HR. Celem nadrzędnym jest wydobywanie wartości dodanej. Wartością tą jest kapitał intelektualny, nazywany skarbem firmy, który napędza globalną gospodarkę XXI wieku. To także wiedza chroniona: własność intelektualna, np. wynalazki, oprogramowania, bazy danych. Jest zmateriałizowanym efektem określonego oddziaływania kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki to część niematerialnych wartości, które pracownik zabiera ze sobą w przypadku opuszczenia firmy. Kapitał ludzki to przede wszystkim wiedza członków organizacji, ich umiejętności, podatność na tworzenie i wprowadzanie innowacji. Odnosi się do *know-how*, umiejętności, zdolności i doświadczeń (Jarugowa, Fijałkowska 2002; <http://www.sbc.org.pl> 2016).

Specjalne programy zarządzania zasobami ludzkimi – HRMS są rozbudowane w moduły kadrowo-placowe, elektroniczną obsługę kadr, szkoleń (*e-learning*) oraz inne narzędzia, m.in. do obsługi umów cywilnoprawnych, działalności socjalnej, BHP, zarządzania rozwojem pracownika, itp. Wyżej wymienione systemy pomagają w procesach rekrutacji zarówno wewnętrznej, np. *e-recruiter*, *humanway* oraz zewnętrznej, planowanie ścieżek kariery wraz z oceną pracowniczą. Dany system sprawia, że za pomocą tabletów

czy smartfonów pracownicy i menedżerowie poprzez przeglądarkę internetową w intranecie mają dostęp do informacji. Specjalne audyty wspomagają proces korelacji między ilością zatrudnionych a strukturą organizacyjną w celu analizy deficytów kompetencyjnych przy minimalnych kosztach funkcji personalnej FP, zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (Antczak, Borkowska 2014).

Ważnym spektrum działań przy szacowaniu i potrzebie pracy ze strony rekrutantów jest motywacja. Według piramidy hierarchii potrzeb Maslowa, których zaspokojenie wpływa na motywację człowieka, a są to potrzeby, ujmując od podstawy piramidy:

- fizjologiczne – jedzenie, sen, itp. – zagwarantowanie odpowiedniego poziomu wynagrodzenia;
- bezpieczeństwa – zapewnienie stabilności i spokoju – zagwarantowanie ciągłości pracy;
- afiliacji – relacje z otoczeniem, potrzeba przyjaźni, akceptacji – zapewnienie przyjaznej atmosfery w pracy;
- szacunku, uznania – troska o utrzymanie form nagradzania w pracy, kultura organizacyjna;
- samorealizacji – zaspokajanie własnych ambicji, realizacja celów, wykorzystanie własnego potencjału (ambicje bez granic), samorozwój.

Można stwierdzić, że wymienione potrzeby łączą się ze sferą pracy spełniającej względnie oczekiwania osoby pracującej bądź wyrażającej chęć do pracy lub poszukującej takiego stanowiska, które spełni realizację potrzeb wyższych. Segmentując potrzeby człowieka nietrudno zauważyć, że praca zawodowa zaspokaja pewne potrzeby. Na tym podłożu rodzi się hierarchia nowych potrzeb związanych z wykonywaniem pracy, a mianowicie:

- potrzeby związane z procesem pracy, zadaniami do wykonania wyrażane jako chęć rozwoju, zmiany, osiągnięć, a także niezależności i z potwierdzeniem swej wartości;
- potrzeby związane z życiem społecznym i środowiskiem pracy poprzez integrację i przynależność do grupy, możliwość wymiany poglądów, chęci czynnego udziału w zebraniach zakładowych, osiągnięcia dobrej opinii i akceptacji własnego postępowania, niekiedy potrzeba dominacji wynikającej z predyspozycji kierowniczych;
- potrzeba uznania i awansu poprzez uznanie osiągnięć i sprawiedliwą ocenę ze strony przełożonego;
- potrzeba zarobku poprzez sięganie po premie, praca w godzinach nadliczbowych;
- potrzeba stabilizacji bez konieczności zmiany pracy i bezpieczeństwa wynikające z poczucia pewności

pracy w chwili zagrożenia utratą bądź wystąpienia trudnej sytuacji życiowej.

Potrzeby stanowią podstawę dla kształtowania motywacji. Każda firma powinna właściwie umieć zidentyfikować te potrzeby i stworzyć w ramach swoich możliwości ekonomicznych warunki do satysfakcjonującego życia pracownika w danej firmie. Zachęty pozafinansowe (ang. *non-financial incentives*) stają się współcześnie, wbrew pozorom, długotrwałym motywatorem w przeciwieństwie do samej płacy, a obejmują wzbogacenie pracy, rotację stanowiska czy ocenę pracy, które znacząco wpływają na jakość pracy w opinii pracownika. Mogą to być też miejsca odpoczynku, szkolenia, mentoringu (Sutherland, Canwell 2007). Rolą mentora, opiekuna o dobrze rozwiniętych umiejętnościach interpersonalnych, w nowym miejscu pracy jest zapewne przekazywanie wiedzy specjalistycznej, związanej z wykonywaną pracą oraz reguł, standardów pracy i kultury organizacji. Bardziej rozwiniętą formą mentoringu jest obecnie coaching. Coach, trener posiada wiedzę merytoryczną i zdolności pedagogiczne, poprzez wnikliwą ocenę umiejętności podopiecznego identyfikuje jego potencjał i wytycza kierunki rozwoju oraz ścieżki kariery zawodowej. Cenny coach to ten, który sam przeszedł taką ścieżkę i potrafi przekazać wiedzę oraz sukcesy innym. W konkluzji; nie każdy mistrz olimpijski byłby dobrym trenerem, nie każdy specjalista może być skutecznym coachem (Sutherland, Canwell 2007). W kwestii coachingu leży zatem podniesienie poziomu świadomości i odpowiedzialności drugiego człowieka. Coachowie wychodzą z założenia, że klient musi przełamać bariery i wydobyć zasoby jakie w sobie posiada, żeby dojść do celu. Dzięki tej formie rozwoju zawodowego osoby pełniej korzystają ze swoich talentów w podejmowaniu trafnych decyzji (Parsloe, Wray 2002; Levine, Kase, Vitale 2006). Celem mentoringu jest doskonalenie wewnętrznej komunikacji poprzez pomaganie osobie przystosowującej się do pracy w rozwijaniu swojego potencjału. Przez aktywne budowanie wzajemnego zaufania mentor przyczynia się do wspierania indywidualnego rozwoju pracownika poprzez bycie wsparciem, ekspertem, pomocnikiem, wzorcem, słuchaczem, tłumaczem, doradcą, coachem, wyzwaniem, budującym zaufanie.

Rotacja na stanowiskach pracy, wspomniana nieco wcześniej przy zachętach pracy, służy zachęcaniu pracowników do zdobywania nowych umiejętności, które dodatkowo poszerzą dotychczasową wiedzę i doświadczenie na innym pokrewnym stanowisku. W świecie wielu możliwości ta szkoła stanowi swoisty rodzaj wszechstronnego rozwoju potencjału ludzkiego i wzbogacenia go o nowe umiejętności. Praca i nauka powinny być zintegrowane w ten sposób,

by móc ocenić swoje wyniki postępu i korzystnie zaplanować rozwój zawodowy. Jest to istotne z punktu widzenia kształtowania odpowiedzialności za powierzone obowiązki pracownicze. Zdolni pracownicy czy osoby początkujący, niemal raczkujący w firmie, ale z bogatym arsenalem w postaci aspiracji i talentów zawsze pozostają obiecującymi pracownikami, gotowymi do pełnej realizacji możliwości i osiągnięcia coraz wyższych stopni kariery zawodowej (Armstrong 2007).

„(...) Rozwój zawsze jest powiązany z samorozwojem. Nie ma nic bardziej absurdalnego niż podejmowanie odpowiedzialności za rozwój drugiego człowieka. Ta odpowiedzialność spoczywa na nim samym, zależy od jego możliwości i wyników” (Drucker 2009).

Rotacja, której początki sięgają lat 40. XX wieku, została już wprowadzona w przemyśle, w związku z narastającą absencją i płynnością kadr. By nie doprowadzić do zastoju w pracy, zastosowano tzw. uniwersalność pracowników, kładąc nacisk na wyspecjalizowaną kadrę w kierunku wielu czynności, co w pewnym stopniu zapobiegało także rutynie pracy. Uobecnia się więc model pracownika o szerokich kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych, co jest cenne z perspektywy pracodawcy w planowaniu zatrudnienia i pracy. Na Zachodzie, zwłaszcza w Szwecji, ten rodzaj urozmaicenia pracy spotkał się ze sprzeciwem i zakończył fiaskiem, z powodu przejścia na stanowisko mniej atrakcyjne i gorsze w rodzaju wykonywanej pracy. Aczkolwiek w kwestii zmiany pracy czy stanowiska, to metoda wzbogacania treści pracy stała się bardziej motywująca. Przydzielenie pracownikowi szerszego pola działania wraz z całokształtem odpowiedzialności owocuje wykorzystaniem ambicji i wiedzy oraz daje poczucie satysfakcji z pracy. Stanowi źródło integracji z firmą (Janowska 2010). Takie podejście niekiedy może rodzić alienację, jeśli chodzi o podejmowanie pracy na konkretnym stanowisku, a okazuje się, że przy nieuniknionej absencji tkwi potrzeba przesunięcia osoby na inne stanowisko. Powoduje to narastający niepokój i stres, czy na pewno praca na innym stanowisku nie zdeterminuje do pracy w tej firmie. Z pewnych względów, jeśli wziąć pod uwagę alternatywne sposoby zatrudniania (ang. *alternative work arrangements*), dzięki rekrutacji połączonej ze skuteczną techniką zatrzymania pracownika w firmie poprzez elastyczny czas pracy, dostosowany do pracownika lub zaoferowanie pracy w domu, w postaci telepracy. Ma to związek z dojazdem do pracy, dostępnością dla klienta, co stwarza możliwość połączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi, z pogodzeniem korzyści obu stron – pracodawcy i pracownika (Schif 1996, Sutherland, Canwell 2007).

Rynek pracy obecnie boryka się z wieloma trudnościami, przede wszystkim z niedostateczną liczbą miejsc pracy z po-

wodu małej ilości kapitału pozwalającego na ich tworzenie. Mimo edukacji większości młodych ludzi, z zasobami kapitału i potencjałem rodzi się bezrobocie strukturalne, gdyż wciąż istnieje niedopasowanie struktury podaży pracy do struktury popytu na pracę w aspekcie kwalifikacyjnym, zawodowym czy przestrzennym. Dlatego wyzwaniem polityki państwa powinno być: poprawa innowacyjności, efektywności i konkurencyjności. Chodzi o eliminowanie nierównowagi na rynku pracy spowodowanej spadkiem zatrudnienia i wzrostem bezrobocia (Kwiatkowska 2007, Szydlik-Leszczynska 2012).

Analizując rynek pracy, na którym powinna występować równowaga, trudno postawić odpowiednią diagnozę bez analizy informacji na temat problemów dotyczących dostępności siły roboczej. Nie mniej istotna jest kwestia trendów, czy oczekiwanych zmian w nadchodzącej przyszłości w skali lokalnej, regionalnej, krajowej lub międzynarodowej. Przeprowadzona odpowiednio analiza rynku pracy (ang. *labour market analysis*) może wskazać, czy jest wzrost czy spadek popytu na pracowników w danej branży. Z punktu widzenia fluktuacji na rynku pracy, działy personalne po wnikliwej analizie w tym kierunku pozyskują pracowników o określonych umiejętnościach i wnikliwego przeglądu i kontroli systemu wynagrodzeń oraz premii. W związku z powyższym działy personalne podejmują się szczegółowej analizie dotyczącej oceny umiejętności (ang. *skills analysis/skills assessment*), kompletności stanowiska pracy (ang. *job analysis*), potrzeb szkoleniowych (TNA, ang. *training needs analysis*) (www.trainingneedsanalysis.co.uk 2016; Sutherland, Canwell 2007).

Kluczową sprawą jest efektywne działanie jednostki społecznej, która musi znać samą siebie i zasoby otoczenia, by umiejętnie wykonać zadania. Polega to na zdolności tworzenia zadań odległych w czasie, co wpływa na stabilizację życia. Na podłożu badania efektywności, konieczna jest też analiza wzajemnych związków człowieka i środowiska, otoczenia. Przeprowadzenie takiej analizy jest istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu firmy. Dział personalny ma zatem trudne zadanie wyłonienia pracowników, którzy z efektywną skutecznością zrealizują rzeczowy program działania, oszczędzając zasoby. I tu zaznacza się wartość ludzi jako wartościowych aktywów firmy, co sprowadza się do oceny zasobów ludzkich pod kątem korzyści finansowych, osiągnięć i podtrzymania kultury organizacyjnej. Kolejnym ważnym kierunkiem w kreowaniu rozwoju jednostki w otoczeniu organizacji jest analiza efektywności i programów równowaga praca-życie (WBL, ang. *work-life-balance*). Pracownik z otrzymanym wsparciem jest bardziej zadowolony z pracy, więc jest bardziej produktywny, a gdy praca zawodowa jest przyczyną problemów w życiu osobistym, nie jest efektywny i popełnia błędy. Programy takie obejmują analizę, projektowanie, wdrażanie z oceną ich efektywności. Pracownik objęty pro-

gramem musi posiadać wiedzę i umiejętności, które pozwolą mu godzić pracę z życiem zawodowym, a pozytywna ocena programu posłuży do wnoszenia nowych idei i integrowania ich z dotychczasowymi. Lista przedsięwzięć programowych obejmuje zarówno wybrane aspekty życia zawodowego i pracy, a także ponoszone w związku z nimi koszty (Antczak, Borkowska 2014). Zestawienie przedsięwzięć programowych i kosztów programów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Przedsięwzięcia i koszty programu WBL

Przedsięwzięcia programowe	Koszty programu
Formy zatrudnienia i czasu pracy (elastyczność i rotacja miejsc pracy, telepraca)	Koszt sprzętu, oprogramowania, telefąca, szkolenia i monitorowanie telepracowników
Poprawa jakości środowiska pracy	Koszt zorganizowania pomieszczeń socjalnych, zatrudnienia mediatorów do rozwiązywania konfliktów pracowniczych
Opieka nad dziećmi i członkami rodzin	Koszt organizacji i utrzymania przedszkola lub żłobka w firmie
Szkolenia, np. zarządzanie sobą w czasie, programy integracyjne, coaching indywidualny	Koszty szkolenia, koszt nieobecności w firmie (utrącone wynagrodzenie)
Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym, kariera kobiet przy pomocy mentorów	Przygotowanie i wdrożenie mentoringu
Świadczenia pozamaterialne, programy ochrony zdrowia, rekreacja, pomoc indywidualna	Koszty z tym związane
Systemy wynagrodzeń	Koszty z tym związane

Źródło: Antczak, Z., Borkowska S., (2014) *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi-dylematy i wyzwania*, Warszawa: Difin, s. 87.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zwłaszcza kapitałem nieodłącznie związanym z człowiekiem, skupia się na jego ścieżce kariery. Wysokie technologie wymagają często megamózgów, opartych na wiedzy, gdzie najważniejszym atutem jest talent. Ważnym spektrum działania jest umiejętność jego pozyskania i rozwijania poprzez dodatkowe szkolenia oraz rozmowy o planach rozwoju zawodowego. Cały kapitał intelektualny (ang. *intellectual capital*) to nic innego, jak: „kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu” (Hudson 1993). Wszelkie przepływy kapitału maksymalizują potencjał organizacji do tworzenia wartości dodanej.

We współczesnym świecie wzrasta znaczenie pracowników wiedzy, więc edukacja i doskonalenie się jest pożądane przez całe życie. Nietrudno stwierdzić, że będą to osoby z wykształceniem wyższym, technicznym, menedżerowie,

ekspersi wszelkich specjalności, którzy kształcili się w renomowanych uczelniach. Typowymi cechami wyróżniającymi ich od przeciętnych jednostek są:

- posiadanie fachowej wiedzy akademickiej i specjalistycznej, zawodowej;
- umiejętność wykorzystania wiedzy w działaniu;
- niezależność, swoboda i samodzielność pracy;
- rozwinięta inteligencja emocjonalna;
- specyfika zachowania i kultury osobistej;
- permanentny rozwój w warunkach zmiany;
- świadomość swoich mocnych i słabych stron;
- niepopadanie w rutynę pracy;
- zaangażowanie w realizację zadań i projektów w zamian za wynagrodzenie i w poczuciu potrzeby wykorzystania wiedzy dla firmy.

Z. Lachowicz przedstawił metody inne niż w ramach studiów wyższych czy rozwoju kompetencji i pogrupował je w sposób przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Metody rozwoju zasobów ludzkich

Indywidualne	
W miejscu pracy	Poza miejscem pracy
<ul style="list-style-type: none"> - przyuczenie - instruktaż - asystentura - zastępstwo - następstwo - patronat - powierzanie zadań specjalnych - konsultacje z przełożonym - mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> - zajęcia szkolne - studia zaoczne - indywidualny tok nauczania - nauka korespondencyjna - programowany instruktaż - indywidualna analiza przypadków
Grupowe	
<ul style="list-style-type: none"> - coaching - e-learning - blended-e-learning - prace projektowe - metody aktualizowanych przypadków - koła jakości - ośrodki uczenia się - inkubatory talentów - wielostronne kierowanie 	<ul style="list-style-type: none"> -konsultacje eksperckie -wykłady -warsztaty, w tym twórcze -konferencje -wymiana doświadczeń -symulacje ekonomiczne -treningi -grupy zadaniowe -grupowe studia przypadków

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lachowicz Z., (1995) *Trening potencjału kierowniczego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 18-38; Listwan T., (1995) *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław: Wydawnictwo Kadry, s. 84-93.

Nowoczesną, a zarazem charakteryzującą się najlepszymi efektami nauczania, jest forma e-learningu i jego inne odmiany:

- uczenie na odległość (ang. *distance learning*);
- uczenie się wspierania przez technologię;
- uczenie się za pomocą Internetu (ang. *web-based-learning*);
- uczenie się z wykorzystaniem komputera (ang. *computer-based-learning*).

E-learning jest wygodną i interaktywną formą rozwoju kompetencji. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w rozwoju zasobów ludzkich to obszar, który będzie rozwijał się w najbliższych latach niezwykle dynamicznie w związku z potrzebami rynku pracy nastawionego na innowacyjność i poszukiwania zdolnych ludzi. Oby tylko nie brakło miejsc pracy dla ludzi wykształconych w obliczu zagrożeń bezrobociem.

Podsumowanie

Reasumując, zmiany na współczesnym rynku pracy związane z ilościowymi i jakościowymi przeobrażeniami popytu i podaży, uwarunkowane rozwojem technologii i postępu techniczno-naukowego oraz globalizacją zjawisk gospodarczych, spowodowały szybki przepływ kapitału pracowników, towarów i informacji. Zwiększona presja konkurencyjna rodzi nowe oczekiwania wobec człowieka, wymagając od niego coraz większych predyspozycji i kompetencji, a firmy tworzą oddziały w rejonach, gdzie jest tania siła robocza, ale więcej osób będzie zatrudnionych. Wiąże się to ze wzrostem mobilności kapitału i umiędzynarodawiania rynku pracy. Dynamiczny, zmienny, otwarty, elastyczny, międzynarodowy – oto kilka trafnych określeń współczesnego rynku pracy dotyczących raczej pracownika niż pracodawcy i w coraz większym stopniu zależą od zdolności przystosowania się pracownika do zmieniającego się rynku pracy oraz jego gotowości do podejmowania pracy w nowych branżach.

Według opinii Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, szczególną uwagę pracodawcy zwracają na zdolności komunikacyjne z kompetencją znajomości języków obcych oraz umiejętność pracy w zespole. O sukcesie kandydata w dużym stopniu decyduje również motywacja do dalszego rozwoju, aktywność pozauczelniana, staże i praktyki międzynarodowe oraz doświadczenie w branży czy jej znajomość (zob.: <http://www.konstelacjalwa.pl> 2016).

W obliczu zmian demograficznych i zjawiska starzenia się ludności, obserwuje się na rynku pracy konieczność zatrudniania osób starszych, z możliwością przekwalifikowania się do zawodów możliwych do wykonywania w późnym wieku, wykształcenia postawy uczenia się przez całe

życie a także sprostania zmianom, jak: przejście od systemu permanentnego zatrudnienia do ruchomego czasu pracy, dominacja zatrudnienia zadaniowego, przymus mobilności w realizowaniu zadań (<https://www.ur.edu.pl> 2016). Współczesny rynek pracy stawia wobec pracowników wysokie wymagania w coraz bardziej nieprzewidywalnych warunkach, dlatego ważne jest strategiczne podejście do planowania kariery zawodowej. Składa się na to szereg czynników, jak kompetencje, zainteresowania, aspiracje, oczekiwania, system wartości, itp. (Wrótniak-Terlecka 2016).

W dzisiejszym świecie sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w coraz większym stopniu od efektywnego zarządzania wiedzą. Wiedza jest obecnie postrzegana jako zasób o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą jest więc umiejętnością prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi i informacją, przy jednoczesnym najefektywniejszym wykorzystywaniu dostępnych na rynku innowacji. P. Drucker wprowadził pojęcie „praca z wiedzą” (ang. *knowledge work*) oraz „pracownik wiedzy” (ang. *knowledge worker*), a akcentował, że „(...) istotą zarządzania jest produktywnie wykorzystywanie wiedzy”. Zdaniem W. R. Bukovitz i R. L. Williamsa „jest ono procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”. Zarządzanie wiedzą jest swoistą strategią, w której przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje działania w celu realizacji planów, osiągnięcia celu przy jednoczesnym podniesieniu konkurencyjności na rynku (Drucker 2011: 406; Bukovitz, Williams 2000: 2).

Bibliografia

1. Antczak Z., Borkowska S., (2014) *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi – dylematy i wyzwania*, Warszawa: Difin.
2. Armstrong M., (2007) *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
3. Becker G.S., (1964) *Human Capital*, New York: National Bureau of Economic Research.
4. Bukovitz W.R., Williams R.L., (2000) *The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time. Prentice Hall*, London: Pearsons Education.
5. Dolny E., Meller J., Wiśniewski Z., (1989) *Zarys polityki zatrudnienia*, Warszawa: PWE.
6. Domański S.R., (1990) *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. Drucker P.F., (2009) *Menedżer skuteczny*, Warszawa: MT Biznes.
8. Drucker P.F., (2011) *Myśli przewodnie*, Warszawa: MT Biznes.
9. Firlit-Fesnak G., Szyszko-Skoczny M., (2007) *Polityka społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Goryszewski R., (1989) *Thorstein Veblen a Karol Marks. Próba analizy porównawczej teorii rozwoju społeczno-gospodarczego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Harrison R., (1997) *Employee Development*, Londyn: Institute of Personnel and Development.

12. Hojda P., (2013) *Kilka słów na temat współczesnego rynku pracy oraz wymagań pracodawców*, <http://www.konstelacjalwa.pl/artyku%5%82y/17-artyku%5%82y/55-artyku%5%82y/3> [18.07.2016].
13. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rynek-pracy;3970479.html> [17.07.2016].
14. Hudson W.J., (1993) *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley, Toronto: John Wiley.
15. Janowska Z., (2010) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
16. Jarugowa A., Fijałkowska J., (2002) *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, <http://www.sbc.org.pl/Content/22694/dziendziorna%20smolarek> [18.07.2016].
17. Kabaj M., (1999) *Efektywność programów przeciwdziałania bezrobociu* [w:] Rynek pracy w wybranych krajach. Metody przeciwdziałania bezrobociu, Kryńska E., (red.), Warszawa: Instytut Pracy i Praw Socjalnych.
18. Kabaj M., (2004) *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w UE i w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
19. Kenney J., Reid M., (1994) *Training Interventions*, Londyn: 4 Wydanie Institute of Personnel and Development.
20. *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie – europejskie ramy odniesienia*, (2006) Zalecenia PE i Rady z dnia 16 grudnia 2006 roku w sprawie kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUri-Serv/Lex.UriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:pl>, s. 13-18 [18.07.2016].
21. Krames J., (2005) *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Warszawa: Studio EMKA.
22. Kryńska E., Kwiatkowski E., (2013) *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
23. Kryńska E., Kwiatkowski E., Zarychta H., (1998) *Polityka państwa na rynku pracy w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa: Instytut Pracy i Praw Socjalnych.
24. Kwiatkowska W., (2007) *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Łódź: Wydawnictwo UŁ.
25. Kwiatkowski E., (1980) *Teoria trzech sektorów gospodarki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
26. Levine T., Kase L., Vitale J., (2006) *The successful coach insider secrets to becoming a top coach*, New Jersey: John Wiley&Sons.
27. Moroń D., (2012) *Kapitał ludzki i społeczny. Kreowanie i zarządzanie*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
28. Parsloe E., Wray E., (2002) *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
29. Pawlak J., (2014) *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, UR „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 39 (3/2014), [https://www.ur.edu.pl/file/70500/18%20Pawlak%20J.%20\(6\)](https://www.ur.edu.pl/file/70500/18%20Pawlak%20J.%20(6)) [18.07.2016].
30. Pocztowski A., (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, dwumiesięcznik „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 1/2003.
31. Rifkin J., (2003) *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
32. Robertson J.T., Smith M., (1985) *Motivation and Job Design*, Londyn: Institute of Personnel and Development.
33. Rostkowski T., Danilewicz D., (2012) *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Warszawa: Difin.
34. Schiff E.P., (1996) *Work Concepts for the future: Managing Alternative Work Arrangement*, Los Altos: Crisp Publications.
35. Sutherland J., Canwell D., (2007) *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
36. Szul R., (1997) *Epokowe wyzwania gospodarcze a społeczny wymiar gospodarowania* [w:] Jednolitość i różnorodność w polityce rozwoju, Dobroczyńska A., (red.), Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych UW.
37. Szydlik-Leszczynska A., (2012) *Funkcjonowanie współczesnego rynku pracy. Wybrane uwarunkowania*, Warszawa: Difin.
38. Ściborek Z., (2010) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Difin.
39. Tusk D., (2003) *Expose przed głosowaniem nad votum zaufania dla rządu z dnia 23 listopada 2003 roku*, <http://www.premier.gov.pl/premier/przemowienia/expos-premiera-donald-tuska,19/> [18.07.2016].
40. Wierzbowski J., (1999) *Raport Bengelmana i co dalej* [w:] Społeczeństwo informacyjne. W perspektywie człowieka, techniki, gospodarki, Zacher L.W., (red.), Warszawa: Fundacja Edukacyjna „Transformacje”.
41. Wiśniewski Z., (1994) *Polityka zatrudnienia i rynku pracy w RFN*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
42. Wrótniak-Terlecka I., (2012) *Wpływ rynku pracy na planowanie kariery zawodowej*, <http://portaledukacyjny.pulawy.powiat.pl/artykuly/32/wpływ> [19.07.2016].
43. www.trainingneedsanalysis.co.uk [19.07.2016].

