

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 15 (2020), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 13-22
DOI: 10.37055/nasz/132713

Modern Management Systems
Volume 15 (2020), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 13-22
DOI: 10.37055/nasz/132713



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Wpływ kreowania kapitału ludzkiego na realizację strategii organizacji

The Impact of Creating Human Capital on the Implementation of the Organization's Strategy

Wiesław Harasim

Rektor Wyższej Szkoły Promocji,
Mediów i Show Businessu w Warszawie

Jacek Dziwulski

Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania,
j.dziwulski@pollub.pl, ORCID: 0000-0002-1205-8053

Joanna Wyrwisz

Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania

Abstrakt. W artykule przedstawiono wybrane elementy kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej i kreowaniu konkurencyjności organizacji na rynku globalnym. Zidentyfikowano składowe zarządzania kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym. Wskazano najistotniejsze elementy zarządzania organizacją w nowej erze gospodarki wiedzy.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, wartość dodana, strategia organizacji.

Abstract. The article presents selected elements of human capital in creating added value and creating the organization's competitiveness on the global market. Human capital management components have been identified in strategic terms. The most important elements of organization management in the new knowledge economy era are indicated.

Keywords: human capital, added value, organization strategy.

Wstęp

Informacja, unikatowa wiedza i umiejętności coraz częściej decydują o szybszym rozwoju organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki, dzięki któremu organizacja zyskuje

tożsamość, stabilność oraz zdolność do tworzenia i ciągłego postępu techniczno-organizacyjnego, niejednokrotnie bywa bardziej uzasadnione niż inwestowanie w ziemię, budynki czy maszyny.

Aby organizacja mogła konkurować w obecnych realiach gospodarczych, powinna stać się organizacją uczącą się. Tempo, w jakim pracownicy organizacji są zdolni do nabycia nowych umiejętności i kompetencji teoretycznych oraz praktycznych, może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Organizacja ucząca się to taka, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków oraz w sposób ciągły poddaje przemianom (Skrzypek, 2018, s. 245). Celem artykułu jest wskazanie, jak ważny jest kapitał ludzki w implementacji strategii organizacji. Można postawić tezę, iż ludzie są kluczem do sukcesu organizacji.

1. Kapitał ludzki jako czynnik tworzenia wartości i kreowania konkurencyjności organizacji

Kapitał ludzki stanowi prawdziwą siłę i dla coraz większej liczby przedsiębiorstw odgrywa znaczącą rolę w wyznaczaniu ich wartości, pod warunkiem że kapitał ten zostanie odpowiednio wykorzystany (Nowicka-Mieszkała, 2012, s. 90). Konieczne jest więc odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL), rozumiane jako metoda pozyskiwania, utrzymywania oraz redukcowania pracowników potrzebnych firmie do prowadzenia działalności. W tym obszarze mieści się więc planowanie, rekrutacja, wybór, wdrażanie pracowników, dokonywanie ich ocen okresowych, kontroli, płac, działań motywujących, szkoleń i odejść (Harasim, 2012, s. 8). Dzięki zarządzaniu zasobami ludzkimi wspierany jest cały łańcuch wartości przez procesy kadrowe, co wpływa również na przewagę konkurencyjną firmy dzięki roli, jaką odgrywa w określaniu kompetencji, kwalifikacji, motywacji oraz zadowolenia pracowników, a także kosztów ich doboru, wynagradzania i rozwoju zawodowego (Nowicka-Mieszkała, 2012, s. 90).

A. Ludwicyński zwraca uwagę na to, że „nośnikiem” wartości w przedsiębiorstwie jest właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi. W każdej firmie można wyróżnić trzy rodzaje wartości, czyli triadę, tj. wartości dla klienta, wartości dla pracowników i wartości dla organizacji. Każda z wymienionych kategorii zawiera szereg wartości szczegółowych, które są zmienne w czasie, a które najczęściej są bądź powinny być zhierarchizowane. Zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala tworzyć te wartości, a jednocześnie jest ich nośnikiem.

Konkurencyjność przedsiębiorstw można określić jako proces, w którym uczestnicy rynku, realizując swoje interesy, próbują przedstawić klientom korzystniejsze od innych firm oferty ceny, jakości lub innych cech mających wpływ na decyzje zawarcia transakcji (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 89). W kontekście kapitału ludzkiego konkurencyjność firm wiąże się z jakością kadr marketingowych (logistyka, dystrybucja, sprzedaż), jakością kadr technicznych i finansowych, jakością kadr menedżerskich

(skłonność do ryzyka, przedsiębiorczość, zaangażowanie), pracowników (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność) (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 91).

Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa często podkreśla się istotność wartości oraz unikalności kapitału ludzkiego. Wartościowym kapitałem ludzkim można określić taki kapitał, którego posiadanie umożliwia firmie realizację strategii poprawiających jej organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność, wykorzystanie okazji rynkowych oraz neutralizowanie zagrożeń. W tym ujęciu wartością kapitału ludzkiego jest jego przydatność do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej, a im bardziej kapitał ludzki umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, tym jest on wartościowszy dla firmy. Z kolei unikalność kapitału ludzkiego oznacza specyficzne umiejętności, które są przypisywane konkretnym osobom. Im rzadziej danego typu umiejętności występują na rynku pracy, są tym bardziej unikatowe (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 90).

Wykwalifikowani, zaangażowani oraz dobrze motywowani pracownicy są coraz częściej postrzegani jako istotne źródło wzrostu wartości firmy. W czasach, gdy konieczne jest poszukiwanie nowych przewag konkurencyjnych, zmianie ulega perspektywa strategicznego myślenia o przedsiębiorstwach przez ich liderów oraz menedżerów; bez względu na wielkość firmy czy branże, w których działają. Dobrze zarządzany kapitał ludzki jest źródłem potencjalnych korzyści zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników (Bonikowska, 2015, s. 4).

W przypadku dużych organizacji, a zwłaszcza działających międzynarodowo, dbanie o kapitał ludzki jest przeważnie łatwiejsze do spełnienia. Duże firmy mogą bowiem korzystać z doświadczeń pochodzących z różnych rynków, praktyk, sprawdzonych narzędzi, posiadają też znacznie większe zasoby, które można lokować na ten cel. Wydaje się, iż w globalnych organizacjach także świadomość wartości kapitału ludzkiego jest dużo wyższa. Wyzwaniem bywa zaś często bariera natury psychologicznej, gdyż właściciel lub zarząd firmy musi zyskać przekonanie, iż kapitał ludzki ma wartość i wnosi szereg korzyści biznesowych.

W przypadku sektora mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw (MMŚP) dostęp do wiedzy jest znacznie trudniejszy, a doświadczenia biznesowe i zarządcze są przeważnie dużo skromniejsze. Nierzadko można napotkać opinię właściciela firmy lub menedżera, iż nakłady na kapitał ludzki stanowią duży koszt, o którego zwrot jest trudniej niż w przypadku nakładów np. na komunikację reklamową, marketing czy środki trwałe przedsiębiorstwa. Kiedy już liderzy przełamują barierę psychologiczną i doceniają rolę kapitału ludzkiego, napotykają na kolejne przeszkody związane z tym, jak mają zadbać o zasoby ludzkie i ich rozwój.

Kapitał ludzki bardzo często decyduje o przewadze rynkowej, zwłaszcza we współczesnych warunkach, kiedy dostęp do wartości materialnych jest dużo łatwiejszy, a zdolności do konkurencyjności poszukuje się gdzie indziej. Pracodawcy powinni traktować inwestycje w pracowników z równą powagą jak nakłady na badania i rozwój. To ludzie, dzięki zdolności do rozwoju i uczenia się, stanowią źródło wartości dodanej

firmy w znacznie większym stopniu niż np. narzędzia technologiczne. Kluczowe więc jest właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez danie pracownikom możliwości rozwoju, kształcenia i doszkalania się (Bonikowska, 2015, s. 4-5). Wartość kapitału ludzkiego uzależniona jest od jego potencjału do tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy lub jej głównych kompetencji. Jakość kapitału ludzkiego znajduje przełożenie na osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku (Harasim, 2015, s. 21).

2. Zarządzanie kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym

W XXI wieku funkcjonowanie organizacji wymaga innego podejścia do zarządzania w sferze ludzkiej. O nowej rzeczywistości w sferze ludzkiej decydują czynniki demograficzne (np. starzenie się pracowników, różnorodność etniczna, globalna heterogeniczność, globalizacja), rozwój technologii, konkurencyjność oraz elastyczność. Dość duże znaczenie mają fakty:

- kapitał ludzki i kapitał społeczny są głównymi kreatorami wartości organizacji (w zamian za kapitał finansowy i rzeczowy);
- struktury organizacyjne ulegają przekształceniom z hierarchicznych, które są oparte na kontroli, w struktury heterarchiczne, o zmiennym centrum władzy w zależności od potrzeb i kompetencji, funkcjonujące w formie zespołów projektowych lub powiązań sieciowych;
- funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu, w warunkach dużej niepewności, zwiększa znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna oraz tzw. miękkich narzędzi zarządzania;
- warunki ery informacyjnej i gospodarki opartej na wiedzy oraz postępująca serwicyzacja gospodarki kształtuje nowy model współpracownika oraz nowy profil kompetencyjny pracownika;
- wiedza i informacja powodują zjawisko niedoboru talentów, potrzebę elastyczności funkcjonalnej i ustawicznego rozwoju;
- w zarządzaniu kapitałem ludzkim wzrasta rola menedżerów-liderów, których zadaniem jest stwarzanie warunków do sprawnej współpracy w ramach sieci relacji.

Zarządzanie odnosi się do ludzi, bowiem praca ludzka nie odnosi się jedynie do ekonomii, ale obejmuje przede wszystkim wartości osobowe. W pełni respektowane wartości osobowe wpływają na zyskowność systemu ekonomicznego i procesu produkcji. W przeciwnym razie w procesie ekonomicznym powstają nieobliczalne straty i są to straty nie tylko w samym człowieku. Wiedza w przedsiębiorstwie osiągnie zamierzone cele tylko wówczas, gdy będzie w pełni zintegrowana z wartością człowieka (Dziwulski, 2012, s. 65-66).

Kapitał ludzki stał się w obecnym, bardzo wymagającym otoczeniu gospodarczym, kluczowym czynnikiem, który pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej

oraz osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Zauważyć można, że decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa ma obecnie rozwój potencjału ludzkiego uwzględniany w formowaniu oraz realizowaniu strategii firmy. W sytuacji, gdy nawet najnowocześniejsze technologie mogą się zestarzeć w ciągu kilku miesięcy, a wykorzystywane systemy organizacji pracy może przejąć konkurencja, przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na zasoby ludzkie – ich rozwój oraz wykorzystanie potencjału pracy (Janowska, 2002, s. 141). Strategia przedsiębiorstwa musi być też zorientowana na klienta, by w pełni zaspokajać jego coraz to nowsze potrzeby. Powinny panować jasne, proste i przejrzyste zasady relacji między klientem a firmą. Może to być osiągnięte przez innowacyjność i przywództwo (Dziwulski, 2012, s. 65).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest bardzo ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ osoby kierujące firmą zapobiegają w ten sposób marnotrawieniu kapitału ludzkiego, co jest nadrzędnym celem menadżerów firmy. Zarządzanie kapitałem ludzkim związane jest z traktowaniem ludzi na zasadach podstawowego zasobu organizacji. Chcąc wykorzystać potencjał zasobów ludzkich, można stosować różne metody, a w tym m.in.: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w problemy bieżące firmy, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją oraz lojalność w stosunku do niej. Nacisk położony jest tu na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, a następnie kierowaniem nimi. Wszystkie sformułowane cele, strategię czy programy działalności muszą uwzględniać warunki danej organizacji.

Niestety nie jest możliwe, by stworzyć uniwersalne reguły zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich firmach, co wynika z ich zmienności i różnorodności oraz warunków ich otaczających. System zarządzania zasobami ludzkimi musi bowiem w każdej konkretnej sytuacji uwzględniać specyficzne wymagania danej organizacji obejmujące jej strategię, strukturę, kulturę i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne). Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na rozwoju potencjału każdego pracownika, co jest kluczowym czynnikiem trwałości, renomy oraz rozwoju każdej firmy. Z tego założenia wynika wysokie znaczenie problematyki doskonalenia umiejętności zatrudnionych pracowników. Należy zaznaczyć, iż nawet najlepiej opracowana strategia rozwoju firmy nie zostanie wdrożona bez aktywnego zaangażowania oraz wsparcia pracowników (Pocztowski, 2003, s. 36-37; Ciekankowski, 2014).

Zmiany, które zaszły na przestrzeni ostatnich lat spowodowały ewolucję podejścia do zarządzania personelem – od drugorzędnej roli administrowania pracownikami do partnerstwa w realizacji strategii firmy. Chcąc mówić o kreowaniu kapitału ludzkiego pod kątem realizacji strategii firmy należy uznać za strategiczne samo podejście do zarządzania kapitałem ludzkim.

Jak podaje literatura niezbędnymi elementami strategicznego podejścia do ZKL są:

- nadanie strategicznej roli ZKL w organizacji przez ujęcie procesów kadrowych w łańcuchu wartości firmy,

- sformułowanie celów ZKL w odniesieniu do strategii organizacji.

Wstępnym warunkiem strategicznego ujęcia praktyk związanych z zarządzaniem personelem musi być akceptacja w organizacji podstawowego faktu, iż to czynnik ludzki stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w ślad za tym winno iść uznanie, że zespół odpowiadający za zarządzanie personelem musi posiadać kompetencje merytoryczne uprawniające do pracy na „strategicznym” poziomie działania firmy (Bochniarz, Gugała, 2005, s. 33). Można powiedzieć, że pion ZKL musi pełnić dwojaką funkcję – po pierwsze być wsparciem dla pozostałych pionów, po drugie liderem działań na rzecz budowania wartości firmy przez akumulację kapitału intelektualnego. Zasadność wdrożenia tej koncepcji jest uzależniona od istnienia w przedsiębiorstwie odpowiednich przesłanek, wśród których za najważniejsze uważa się:

- istnienie partnerskich relacji z klientami wewnętrznymi działu HR;
- dostęp HR do informacji na temat strategicznych celów i kierunków rozwoju organizacji;
- zasoby adekwatne do zadań przydzielonych działowi HR;
- właściwe umocowanie zakresu uprawnień działu HR (Bochniarz, Gugała, 2005, s. 33).

M. Kugel zwraca uwagę na rolę poziomu kompetencji pracowniczych pozwalającą na formułowanie i realizowanie strategii firmy i odwrotnie, na rolę budowania oraz realizacji strategii firmy przez pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników i dbałość o stały wzrost ich wiedzy. Siła związków zachodzących między strategią firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz wynikająca z niej polityka personalna wpływa na siłę organizacji i jej pozycję na rynku. Kierownictwa firm coraz częściej zdają sobie sprawę z potrzeby łączenia obu strategii i konieczności realizacji polityki personalnej. Uświadamiają sobie, że pracownicy posiadający najwyższe kwalifikacje i umiejętności mogą stanowić najlepszą broń w przewyżnianiu konkurencji.

Badania prowadzone w polskiej praktyce gospodarczej wskazują, iż w ostatnich latach coraz częściej wizja przyszłości przedsiębiorstwa jest kojarzona ze strategią zasobów ludzkich. Strategie firmy dotyczące jej określonych obszarów funkcjonalnych oraz strategia personalna powinny być ze sobą zintegrowane. Menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze administracyjnej firmy i współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii (Kugel, 2013, s. 74-75).

Wartościowy kapitał ludzki, o którego rozwój dba firma, wpływa na szereg walorów przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej);
- wzrost efektywności biznesowej;
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. znalezienie niszy rynkowej);
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji) (Bonikowska, 2015, s. 5).

Generowanie pomysłów na sukces oraz formułowanie strategii firmy powinno się opierać nie tylko na misji i wizji firmy oraz przeprowadzonej dogłębnej analizie jej działalności i otoczenia rynkowego, ale także na wypracowanej wcześniej misji i wizji jednostki. Doświadczenia pokazują, że często kierownictwo zarządzające daną firmą nie przychyliła się do takiego podejścia, co powoduje skupianie się jej wysiłków na rozwiązywaniu jedynie problemów i zagadnień operacyjnych. Może to wyrażać się w taki sposób, iż kierownictwo:

- nie dostrzega pojawiania się realnych zagrożeń (np. faktu, iż pracownicy nie stanowią zespołu, zaś stopień ich dezintegracji stanowi znacznie poważniejszy problemem niż niedobory finansowe);
- dostrzega te zagrożenia, jednak brak jest sił, aby wprowadzić niezbędne w danej sytuacji zmiany;
- nie ma możliwości, by wprowadzić do realizacji własne pomysły, nawet gdy mogą być one bardzo skuteczne (Harasim, Dziwulski, 2014, s. 32-33).

Wraz z rozwojem i większą rolą, jaką odgrywają w zarządzaniu zasobami ludzkimi, działy HR stały się integralną częścią organizacji. Wzrasta rola strategii personalnej, która staje się nieodłącznym elementem strategii firmy. Systemy HR coraz częściej stają się też elementem funkcjonowania organizacji, a model kompetencji jest w wielu firmach modelem, który wspierają procesy rekrutacji i rozwoju pracowników. System ocen staje się zaś okazją do wymiany informacji między pracownikami i przełożonymi. Systemy wynagradzania oraz motywowania są z kolei narzędziami wspierającymi proces zarządzania. Ma to miejsce w organizacjach, które funkcję działu HR stawiają wysoko w strategii swojego funkcjonowania, a przez jej narzędzia realizują nadrzędne cele strategiczne firmy. Należy zaznaczyć, że już stworzony w latach 80. w Stanach Zjednoczonych model Fombruna zakładał, iż systemy i organizacja HR powinny być spójne ze strategią firmy oraz powinny wychodzić ze swoimi działaniami dużo dalej niż administrowanie sprawami pracowniczymi. Dział HR może być bowiem znakomitym administratorem systemu ocen, może również dostarczać nowoczesnych narzędzi tak długo, jak system ten nie stanie się narzędziem połączonym z innymi procesami, a także nie stanie się elementem zarządzania ludźmi stosowanym przez menedżerów, ani też nie będzie organizacji przynosił korzyści (Harasim, 2012, s. 26).

Podsumowanie

W kontekście aktywności organizacji kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- cech wnoszonych przez pracownika (inteligencji, zaangażowania, energii, pozytywnego nastawienia do życia, rzetelności, uczciwości, wiarygodności);

- zdolności pracownika do uczenia się (chłonności umysłu, wyobraźni, zdolności analitycznego myślenia, kreatywności);
- motywacji pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą (umiejętności pracy w zespole, dążenia do realizacji celów).

Proces doskonalenia zarządzania powinien opierać się na odpowiednio dobranych narzędziach informatycznych, ponieważ tworzą one nową jakość przez udoskonalenie systemów zarządzania organizacją. Formułując procedurę udoskonalania procesu zarządzania w przedsiębiorstwie, należy:

- sformułować czytelną strategię;
- zidentyfikować przebieg procesów i działań w organizacji;
- doprowadzić do zrozumienia przez wszystkich pracowników istoty procesów i działań;
- poszukać odpowiednich do potrzeb danej organizacji narzędzi informatycznych;
- wdrożyć rozwiązania informatyczne i prowadzić w sposób równoległy prace nad doskonaleniem systemu zarządzania w sposób nieburzący dobrych relacji między pracownikami, którzy biorą udział w tych zmianach (Skrzypek, 2018, s. 248).

Szerokie spektrum definicyjne kapitału ludzkiego ukazuje różnorodność tej problematyki. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję kapitału ludzkiego za B. Wyrzykowską. Zgodnie z tą definicją kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii pracownika, określający jego zdolności do nauki, pracy, tworzenia nowych wartości, jak również zdolności adaptacji do zmian, a przez to do antycypacji i wykorzystania pojawiających się szans. Jest to zatem zbiór inherentnych cech danego pracownika, które posiada tylko on, jest to zasób osobisty, który może wykorzystywać do zaspokojenia swoich potrzeb lub realizacji celów przedsiębiorstwa” (Wyrzykowska, 2008, s. 163).

Właściwa strategia zarządzania kapitałem ludzkim obejmuje trzy wymiary:

- system motywowania – odpowiednie formy motywowania w obszarze płacowym lub pozapłacowym, które uwzględniają indywidualne potrzeby pracowników, a przekładają się na wyzwolenie ich innowacyjności i kreatywności;
- kulturę organizacyjną – wypracowanie zasad współpracy członków organizacji, w tym style kierowania i modele przywódcze oraz elastyczne struktury organizacyjne, które umożliwią w sposób niezakłócony obieg informacji, a także migracje wewnętrzne pracowników organizacji;
- kooperację systemową – zasady kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, pozwalające na wychwytywanie wszystkich pojawiających się szans i minimalizowanie skutków zagrożeń, co ma bezpośrednie przełożenie na postępujące procesy liberalizacji i globalizacji (Bańka, 2000, s. 191-192).

Kapitał ludzki i społeczny są uznawane za należące do najistotniejszych determinantów rozwoju gospodarczego. Kapitał ludzki tworzą wiedza i osiągnięte wykształcenie oraz umiejętności, kondycja biologiczna, a także czynniki o charakterze psychologicznym (Domański, 1993, s. 19). Natomiast kapitał społeczny jest osadzony w relacjach ilościowych i jakości społecznych, a przekłada się to na normy postępowania, wartości oraz sieciowe formy współdziałania (Fukuyama, 1997; Putnam, 1995). Kapitały ludzki i społeczny wpływają na rozwój gospodarczy oraz innowacyjność. Podstawowy mechanizm wiąże wpływ kapitału ludzkiego z produktywnością czynników wytwórczych (Jabłoński, 2012, s. 109). Natomiast pro wzrostowe oddziaływanie kapitału społecznego łączy się z redukcją kosztów transakcyjnych (Matysiak, 2000, s. 527). Kierunek oddziaływania kapitału społecznego na rozwój gospodarczy nie jest jednoznaczny, ponieważ zależy od charakteru i jakości więzi społecznych, które są bardziej (tzw. więzi pomostowe) lub mniej (tzw. więzi partykularne) funkcjonalne albo w ogóle (szkodliwe powiązania o charakterze mafijnym) niefunkcjonalne względem procesów rozwojowych. Wyniki badań wykazują, że kapitał ludzki jest silniejszą determinantą wzrostu gospodarczego niż kapitał społeczny (Kaasa, Parts, 2008, s. 7). Kapitał ludzki bezpośrednio determinuje zdolność gospodarki do generowania innowacji i do ich absorpcji. Pośrednio kształtuje skłonność innowacyjną konsumentów (co obniża poziom ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji oraz zwiększa ich funkcjonalność) (Firszt, 2012, s. 91-94). Kapitał społeczny wpływa na następujące procesy generowania i wdrażania innowacji:

- jest jednym ze składników kultury ekonomicznej, który zmniejsza poczucie ryzyka i tym kanałem pobudza jednostkowe postawy przedsiębiorcze i innowacyjne;
- dopełnia kompetencje potrzebne w działalności innowacyjnej – determinuje chęć współpracy i dzielenia się wiedzą między interesariuszami;
- determinuje procesy dyfuzji innowacji – normy zachowań społecznych przyspieszają lub opóźniają akceptację innowacji;
- leży u podstaw modernizacji instytucji publicznych – może być impulsem do krytycznej refleksji i zmiany sposobu ich działania (Zadura-Lichota, 2013, s. 12-77).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAŃKA W., 2020, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
- [2] BOCHNIARZ P., GUGAŁA K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [3] BONIKOWSKA M., 2015, *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [4] BRODOWSKA-SZEWCZUK J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, nr 80 (7).

- [5] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 101 (28).
- [6] DOMAŃSKI S.R., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] DZIWULSKI J., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [8] FIRSZT D., 2012, *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*, CeDeWu, Warszawa.
- [9] FITZ-ENZ J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków.
- [10] FUKUYAMA F., 1997, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- [11] HARASIM W., DZIWULSKI J., 2014, *Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej*, [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [12] HARASIM W., 2015, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- [13] HARASIM W., 2012, *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [14] JABŁOŃSKI Ł., 2012, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, C.H.Beck, Warszawa.
- [15] JANOWSKA Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- [16] KAASA A., PARTS E., 2008, *Human Capital and Social Capital as Interacting Factors of Economic Development: Evidence from Europe*, Working Paper IAREG WP2/04, University of Tartu, Tartu.
- [17] KUGEL M., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [18] MATYSIAK A., 2000, *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „*Ekonomista*”, nr 4.
- [19] NOWICKA-MIESZAŁA J., 2012, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, „Zarządzanie”, nr 1.
- [20] POCZTOWSKI A., 2003, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków.
- [21] PUTNAM R.D., 1995, *Demokracja w działaniu społecznym*, Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków.
- [22] SKRZYPEK E., 2018, *Jakość i wiedza narzędziem doskonalenia zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, M. Jakubiec, A. Barcik (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko Biala.
- [23] WYRZYKOWSKA B., 2008, *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, nr 66.
- [24] ZADURA-LICHOTA P. (red.), 2013, *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.