



**Kazimierz Cyran**

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości  
kcyran@ur.edu.pl

## **ZNACZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP**

**Streszczenie:** Proces rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest warunkowany wieloma czynnikami, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i wynikających z otoczenia, w którym podmiot funkcjonuje. Jednym z czynników kształtujących sprawność organizacji, które funkcjonują w niepewnym i złożonym otoczeniu, są pracownicy, którzy powinni posiadać określone kompetencje, wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne oraz wyznawać wartości, które w organizacji są uważane za istotne. Powszechnie wiadomo, że jakość kapitału ludzkiego, jak również umiejętne zarządzanie tym kapitałem stanowią w dzisiejszych czasach główny obszar budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Niniejsze opracowanie stanowi próbę oceny roli czynnika ludzkiego w rozwoju współczesnych firm sektora MŚP. Przeprowadzone analizy wskazują na bardzo dużą rolę czynnika ludzkiego w rozwoju małych i średnich firm na rynku. Przedsiębiorcy reprezentujący badane podmioty doceniają wagę tego czynnika i szacują, że w kolejnych latach kapitał ludzki będzie odgrywał jeszcze większą rolę w rozwoju ich firm.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, rozwój, kapitał ludzki.

**JEL Classification:** M12, M51.

### **Wprowadzenie**

Skuteczne zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga posiadania odpowiednich ludzi, którzy są zorientowani w warunkach funkcjonowania współczesnego świata, gospodarek i rynków. W dzisiejszych firmach są potrzebni ludzie kreatywni, skuteczni w swoich działaniach, mający przede wszystkim na uwadze dobro przedsiębiorstwa, w którym pracują, i dążenie do doskonałości w wypełnianiu swoich zawodowych obowiązków. Coraz powszechniej twierdzi się, iż prawdziwa wartość organizacji tkwi przede wszystkim w sile umysłów jej

pracowników, która pozwala organizacji na funkcjonowanie w warunkach podlegających ciągłym zmianom oraz wpływa na wykorzystywanie tej zmienności jako dodatkowej szansy na jej rozwój. W związku z powyższym kapitał ludzki, zarządzanie nim i zjawiska pokrewne stanowią jedno ze źródeł uwarunkowań i relacji ekonomicznych zachodzących na rynku. Obecnie, jak nigdy wcześniej, mocno podkreśla się potrzebę dowartościowywania roli człowieka w organizacji. Pracownicy tworzą najcenniejszy potencjał firm, gdyż dzięki nim jest możliwe uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej [Szepelska, 2012]. Są oni inicjatorami pomysłów, obsługują procesy oraz stanowią główne źródło wiedzy w przedsiębiorstwie. Wszelkie urządzenia, maszyny czy patenty bez odpowiednio wykształconych ludzi do ich obsługi, czy wprowadzenia w życie w przypadku patentów, są bezwartościowe. Uznaje się, że organizacje w rzeczywistości są rezultatem skoordynowanych działań będących rozwinięciem ludzkich myśli i inicjatyw podejmowanych przez pracowników. Kapitał wnoszony do organizacji przez ludzi jest czynnikiem, który różnicuje organizacje i stanowi podstawę do osiągania przewagi nad konkurentami. Uwzględniając powyższe, za cel opracowania przyjęto próbę oceny znaczenia czynnika ludzkiego w rozwoju współczesnych firm sektora MŚP. Dokonano tu porównania znaczenia zasobów ludzkich z pozostałymi uwarunkowaniami rozwojowymi, bazując na opiniach przedsiębiorców kierujących firmami, w których prowadzono badania. W toku realizacji celu niniejszego opracowania sformułowano hipotezę, która zakłada, że kapitał ludzki odgrywa obecnie największą rolę w rozwoju firm sektora MŚP.

Na potrzeby realizacji celu pracy i weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano wyniki badań własnych. Źródłem danych empirycznych są badania zrealizowane z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety, przeprowadzone w IV kwartale 2014 r. na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województwa podkarpackiego. Przy wyborze obiektów do badania zastosowano losowy dobór próby, wykorzystując rejestr REGON oraz stosując kryterium skali działalności podmiotu. Z uwagi na regionalny charakter badania wyników tych nie można uogólniać na populację generalną firm sektora MŚP. Przeprowadzone badanie należy traktować jako pilotaż, którego celem była weryfikacja problemu badawczego, przetestowanie narzędzia pomiarowego oraz ocena możliwości interpretacji uzyskanych wyników. Zawarte w artykule analizy i wnioski z nich wypływające mogą posłużyć przedsiębiorcom jako wskazówki do właściwego kształtowania i zarządzania kapitałem ludzkim w firmach.

## 1. Kapitał ludzki i jego znaczenie w organizacji

Organizacje gospodarcze i społeczne, które dążą do rozwoju i osiągnięcia zysku, jak również te, które są wolne od przymusu powiększania kapitału, pomimo odmiennych celów posiadają wiele cech wspólnych. Najważniejszą z nich jest naturalne ukierunkowanie na wzrost efektywności działania. Warunkiem takiego wzrostu jest przede wszystkim doskonalenie organizacji pracy. W dość szerokim uogólnieniu organizacja pracy jest ujmowana w aspekcie rozróżnianych trzech najważniejszych czynników, a mianowicie: surowców, pracy i kapitału. Proces doskonalenia organizacji pracy, ukierunkowana działalność i celowość wszystkich przedsięwzięć z wykorzystaniem wyżej wymienionych czynników należy do osób zatrudnionych w danej organizacji. Każdy z czynników jest ważny, ponieważ wpływa bezpośrednio na ilość i jakość wytwarzanych w przedsiębiorstwie produktów. Jednakże jedynie czynnikowi pracy można przypisać rolę nie tylko przedmiotu, jak w przypadku pozostałych czynników (surowców i kapitału), ale co najważniejsze podmiotu w procesie produkcji. Właśnie owa rola powoduje, że w kombinacji z dostępnymi surowcami i kapitałem, praca stanowi czynnik najistotniejszy, ponieważ jest efektem określonych zachowań człowieka. Decyduje on zarówno o efektywności zastosowania surowców i kapitału, jak i o skuteczności działań, czyli samej pracy. Człowiek, wchodząc do organizacji, musi współpracować z innymi osobami, a poprzez kooperację ze współpracownikami w procesie produkcji, sprzedaży czy działań marketingowych ma wpływ na sukces lub niepowodzenie swojego zakładu pracy. Równocześnie proces ten i kooperacja mają wpływ na człowieka. Kształtują bowiem jego osobowość, mentalność oraz wpływają na jego zachowanie w pracy i poza nią [Oleksiuk, 2009].

Wzrost znaczenia w gospodarce wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczey wynika z pogłębiania się procesu podziału pracy oraz z postępu technicznego. W złożonych procesach produkcji niezbędny okazuje się być postęp techniczny i technologiczny, którego wytwory pozwalają zastąpić człowieka w wielu obszarach, w tym również w bardzo skomplikowanych pracach. Jednak nie należy zapominać, że o zastosowaniu korzystnych rozwiązań płynących z tego postępu zawsze decyduje człowiek. We współczesnym biznesie coraz ważniejsze stają się takie komponenty, jak pomysł, wiedza i twórczość. Wiedza, mająca charakter dynamiczny, jest obecnie najbardziej poszukiwanym „towarem” na rynku. Wszystkie wymienione wcześniej komponenty stają się narzędziami kapitału ludzkiego. Czynnikiem ludzki jest zatem najważniejszym kapitałem, gdyż nakłada się on na pozostałe elementy i obszary funkcjonowania przedsiębiorstw [Wyrzykowska, 2008].

Kapitału ludzkiego nie można identyfikować jako sum pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Prawdą jest, że każdy z nich ma swój indywidualny, zróżnicowany potencjał. Pracownicy jednak kontrolują ten kapitał, dlatego też mogą go wykorzystywać w każdym wybranym przez siebie obszarze swej aktywności, takim jak rodzina, sport, hobby, rozrywka lub praca. W związku z tym dla przedsiębiorców ważna powinna być ta część kapitału intelektualnego pracownika, którą przeznacza on na wykonywaną na rzecz przedsiębiorstwa pracę [Urbanek, 2008].

Długofalowe sukcesy przedsiębiorstw działających wspólnie nie zależą w największym stopniu od wysokości kapitału finansowego czy wartości majątku rzeczowego, jakim dysponuje organizacja, ale wynikają ze zdobywania i utrzymywania bardziej utalentowanych ludzi niż pracownicy konkurencji. Najwyższe wskaźniki wzrostu uzyskują przedsiębiorstwa, które posiadają stosunkowo skromny majątek materialny, lecz za to bogaty i bardzo dobrze rozwinięty kapitał intelektualny [Wyrzykowska, 2013]. Okazuje się również, iż bez przypisania czynnikiem ludzkiemu należnej rangi oraz bez strategicznej polityki zarządzania personelem, utworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej jedynie poprzez strategie kosztowe lub inwestycyjne jest trudne do osiągnięcia, często wręcz niemożliwe. Zatem warunkiem uzyskiwania wysokich rezultatów w organizacji jest traktowanie jej uczestników (ludzi) jako zasobu strategicznego, gdyż inwestycje w ich rozwój pobudzają w przedsiębiorstwie ducha przedsiębiorczości, inicjatywy i kreatywności [Penc, 2007].

Kapitał ludzki to część składowa każdego człowieka. Jest wartością, która wykorzystana w odpowiedni sposób przynosi jego właścicielowi korzyść, którą jest dochód, jaki człowiek może uzyskać w zamian za oferowany potencjał. Zgodnie z tym kapitał ludzki ma zdolność do osiągania, jak również pomnażania dochodu i tworzenia innych korzyści z tytułu jego posiadania. Ten czynnik wytwórczy umożliwia w dużym stopniu coraz większą produktywność pozostałych zasobów. Kapitał ludzki to rodzaj zasobu, który określa zdolność skutecznego działania i umożliwia dokonywanie korzystnych wyborów. Sprzyja również kreowaniu nowych rozwiązań. Wartość tego kapitału w znacznym stopniu jest determinowana przez genetyczne cechy populacji, jednak istnieje również możliwość jego przekształcania – powiększania i doskonalenia, poprzez inwestycje w jego rozwój. Inaczej mówiąc, części składowe należące do kapitału ludzkiego można podzielić na wrodzone i nabyte. Przykładem zdolności wrodzonych jest szybkość kojarzenia faktów, przyswajania wiedzy, otwartość, komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów oraz inteligencja, czyli zdolność do wykorzystywania posiadanych i nabytych umiejętności [Tyc, 2005].

Kapitał ludzki jest sumą wiedzy, doświadczeń i umiejętności osób zatrudnionych w danej organizacji. Składa się na niego również zdolność jednostki do zespołowego tworzenia innowacji oraz umiejętność wnioskowania i podejmowania decyzji. Od pozostałych składników kapitału przedsiębiorstwa kapitał ludzki odróżnia to, że jego właścicielem nie jest przedsiębiorstwo. Można jedynie powiedzieć, że w mniejszym lub większym stopniu ma ono prawo do zarządzania nim. Tak jak w przypadku innych aktywów należących do przedsiębiorstwa, kapitał ludzki może być jedynie podtrzymywany lub rozwijany. Jednakże w przeciwieństwie do pozostałych aktywów nie może być do końca kontrolowany, a samo działanie ludzi często jest trudne do przewidzenia. Pracownik może przecież zrezygnować z posiadanego stanowiska, odejść z firmy, stracić zapał do wykonywanej pracy czy zachorować, a nawet wpływać negatywnie na zachowanie innych zatrudnionych osób [Urbanek, 2008].

Kapitał ludzki, jak każdy z kapitałów, stanowi aktywa, które są zdolne do generowania wartości. W przypadku kapitału ludzkiego jest to wiedza, umiejętności oraz inne walory ucieleśnione w człowieku, współtworzące potencjał organizacji. Zatem kapitał ten należy do cennych zasobów w przedsiębiorstwie, dzięki któremu można stworzyć pewien określony strumień korzyści albo w istotny sposób przyczynić się do ich generowania. Inwestycje w kapitał ludzki są więc opłacalne dla przedsiębiorstwa. Zwiększają one produktywność pracy w taki sam sposób, jak inwestowanie w majątek trwały, np. maszyny. Obecnie uważa się, że produktywność kapitału ludzkiego, dzięki dokonywanym inwestycjom w jego rozwój, jest znacznie większa od inwestycji w urządzenia i maszyny produkcyjne, ponieważ o samej sile i giełdowej wartości przedsiębiorstw decyduje wyłącznie kapitał ludzki, a w szczególności umiejętność kształtowania stosunków międzyludzkich i odpowiedni poziom motywacji [Penc, 2007].

Kapitał ludzki jest kapitałem specyficznym, który może ulegać procesowi deprecjacji. Obniżanie jego wartości wiąże się z szybko następującym postępem technologicznym, który skutkuje dezaktualizacją posiadanej wiedzy, również przez pracowników, oraz rosnącym zapotrzebowaniem przedsiębiorstw na nowe kompetencje. W tym przypadku konieczne jest wyrównywanie ubytków tego kapitału. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tym problemem może być inwestowanie w rozwój tego kapitału lub pozyskiwanie go z zewnętrznych źródeł [Bombiak, 2012]. Inwestycje związane z poniesionymi nakładami na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji stanowią korzystną lokatę kapitału i dotyczą przede wszystkim doskonalenia umiejętności zawodowych pracowników, organizowania szkoleń ogólnorozwojowych, które prowadzą do wzrostu ich wiedzy, oraz pobudzają ich kreatywność, nakłaniając ich w ten sposób do podejmowania nowych wyzwań [Rosińska, 2007].

Pracodawca w procesie inwestycji w kapitał ludzki obejmuje stanowisko inwestora bezpośredniego, jak również pośredniego – poprzez pracownika, który jest właścicielem i dysponentem prywatnego kapitału ludzkiego. Inwestycje w człowieka powinny być traktowane przez pracodawcę na równi z inwestycjami w badania i rozwój, jeśli chodzi o ważność tych inwestycji. Ludzie mają bowiem zdolność do uczenia się oraz ciągłego doskonalenia, co w znacznie większym stopniu od innych zasobów przyczynia się do kreowania wartości dodanej w przedsiębiorstwie [Rybak, 2003].

Nowoczesne firmy zdają sobie sprawę z tego, że pracownicy są najważniejsi pod względem wkładu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a efektywne kierowanie nimi jest kluczem do sukcesu, inwestują w posiadany kapitał ludzki oraz systemy pracy [Wyrzykowska, 2008]. Poprzez takie zachowanie organizacje te osiągają większą sprawność techniczną i organizacyjną swoich systemów, wpływają na korzystniejsze relacje w pracy i kreują silniejszą motywację swoich pracowników.

O wartościowym kapitale ludzkim można mówić wtedy, gdy jego posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu realizację strategii, które poprawiają wydajność organizacyjną i efektywność ekonomiczną, jak również wykorzystywanie okazji pojawiających się dla firmy na rynku lub redukcję potencjalnych zagrożeń płynących z rynku. Kapitał ludzki cechuje pewna unikalność, czyli charakterystyczne umiejętności przypisywane konkretnym osobom dysponującym swoją indywidualną wiedzą opartą na własnych doświadczeniach, systemie wartości i intuicji. Pozyskiwanie tych umiejętności jest często wynikiem procesów uczenia się specyficznego dla danego przedsiębiorstwa. Zdobywanie tych umiejętności na wolnym rynku pracy jest zazwyczaj rzeczą niemożliwą lub wiąże się z wieloma ograniczeniami [Rybak, 2003]. Warto zatem inwestować w wewnętrzny rozwój swoich pracowników, dzięki czemu stanowią oni potencjalne, trudne do powielenia, źródło przewagi konkurencyjnej.

Szczególnie ważnym elementem powiązanim poniekąd z inwestycjami w pracownika i wpływaniem na jego zaangażowanie w wykonywaną pracę są klienci. Zwłaszcza w przypadku firm usługowych bardzo istotne dla osiągnięcia wysokich wyników finansowych są tzw. inwestycje retencyjne, czyli takie, które są ukierunkowane na utrzymanie danego pracownika w firmie, gdyż wraz z jego decyzją o odejściu organizacja ryzykuje utratę obsługiwanych i przywiązanych do niego klientów. Dany obszar działania organizacji pozostaje wówczas pusty, bez osoby, która byłaby odpowiednio przygotowana do dalszego zarządzania nim. Aby do takiej sytuacji nie dopuścić, wskazuje się na tzw. inwestycje w zaangażowanie pracowników, w przypadku których występuje, podobnie jak przy gratyfikacjach

finansowych, zwiększenie motywacji w wykonywane przez nich zadania [Krydowski, 2011]. Należy zatem dążyć do podwyższania wartości posiadanego w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego poprzez inwestycje. W przeciwnym wypadku rozbieżności występujące między wymaganiami rynku a rzeczywistymi, dysponowanymi umiejętnościami, wiedzą i motywacją pracowników będą się powiększać. Skutkiem tego może być niesprostanie organizacji stawianym przez rynek warunkom i konieczność wycofania się z rynku [Ciekanski, 2014].

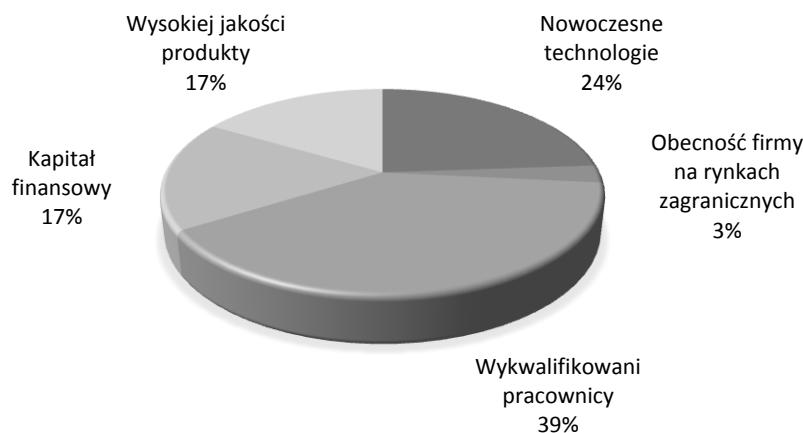
Istotna rola kapitału ludzkiego zarówno w dążeniu do zdobywania, jak i utrzymania uzyskanej już przewagi konkurencyjnej jest podkreślana przez teoretyków oraz praktyków związanych z dziedziną zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Z tego też powodu samo zarządzanie kapitałem ludzkim musi zakładać traktowanie pracowników jako najważniejszy kapitał, który warto rozwijać oraz w który należy inwestować. Odpowiednio zmotywowani oraz zaangażowani pracownicy pozytywnie wpływają na kreowanie rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, w różnych jego obszarach, które to z kolei umożliwiają osiągnięcie pożądanego sukcesu firm.

## **2. Rola kapitału ludzkiego w rozwoju firm – wyniki badań**

Inwestycje w kapitał ludzki, a dokładnie w jego rozwój, dla każdego przedsiębiorstwa oznaczają nakłady ponoszone na doskonalenie i kształcenie swoich pracowników. Działania te mają przynieść przedsiębiorstwu w przyszłości określone korzyści ekonomiczne. Inwestycje w kapitał ludzki wpływają na powiększenie potencjału pracowników, zachęcają pracownika do rozwoju zawodowego, podnoszenia własnych kwalifikacji, a tym samym dzięki odpowiednim przekształceniom wiedzy tkwiącej w posiadanym kapitale ludzkim wpływają na wiedzę stanowiącą część kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowana poniżej analiza jest efektem przeprowadzonych badań własnych, które miały na celu przedstawienie problemu znaczenia i ważności kapitału ludzkiego na tle pozostałych składników kapitału przedsiębiorstw poddanych badaniu oraz jego wpływu na rozwój firm. Respondentami biorącymi udział w badaniu byli właściciele lub członkowie zarządu badanych przedsiębiorstw.

Pierwszym problemem poruszonym w badaniu, do którego odnieśli się respondenci, było określenie najistotniejszego czynnika, który według nich miał największy wpływ na rozwój ich firm. Dane prezentujące rozkład udzielanych przez nich odpowiedzi zostały zawarte na rys. 1.



**Rys. 1.** Czynniki mające największy wpływ na rozwój firm

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

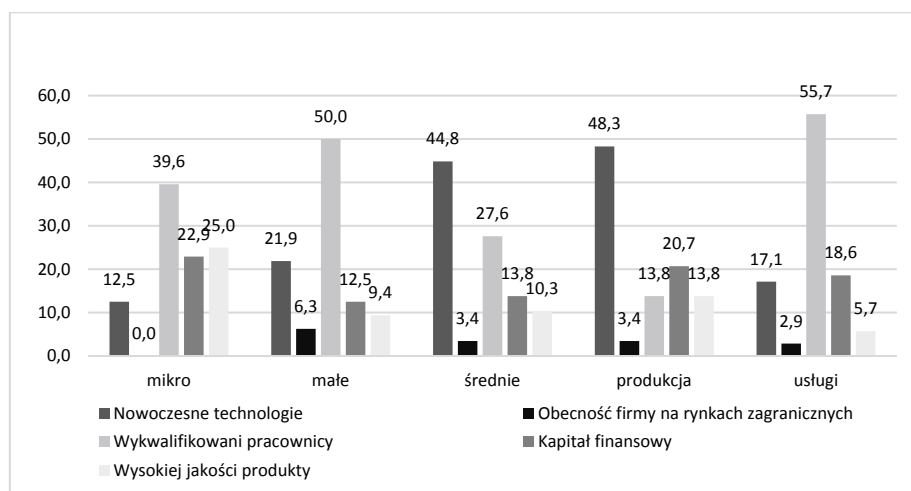
Według ankietowanych największy wpływ na rozwój firmy ma posiadanie wykwalifikowanych pracowników, na co wskazało 39% ankietowanych. Następny w kolejności wymieniany czynnik to nowoczesne technologie, które według 24% respondentów miały największy wpływ na rozwój firm. Dla kolejnych 17% ankietowanych najbardziej istotnymi czynnikami okazał się kapitał finansowy oraz wysokiej jakości produkty. Czynnikiem, który w najmniejszym stopniu wpływał na rozwój firm według ankietowanych, to obecność firm na rynkach zagranicznych, na który wskazało zaledwie 3% respondentów.

Celem pełniejszego wyjaśnienia badanego zjawiska dokonano analizy najważniejszych czynników wpływających na rozwój firm z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw i profilu ich działalności (rys. 2).

Z uzyskanych danych wynika, że wykwalifikowani pracownicy zostali wskazani jako zasób w największym stopniu kształtujący rozwój firm małych i mikro. W firmach średnich największe znaczenie w rozwoju mają nowoczesne technologie, których znaczenie, jako czynnika rozwojowego, zwiększa się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Szczególne znaczenie czynnikowi ludzkiemu, jako determinancie rozwoju, przypisują przedstawiciele firm usługowych, spośród których blisko 56% przyznaje, że jest to czynnik odgrywający najważniejszą rolę w rozwoju firm. Zjawisko to wydaje się w tym przypadku jak najbardziej zasadne, gdyż to właśnie czynnik ludzki jest nieodzownym i nierozłącznym składnikiem usług świadczonych przez te firmy. Z kolei przedstawiciele firm produkcyjnych największe znaczenie dla rozwoju swoich firm przypisują nowoczesnym technologiom, które mają zagwarantować wytwarzanie nowocze-



snych, wysokiej jakości produktów z zachowaniem niskich kosztów produkcji. Przedsiębiorstwa produkcyjne cechuje jednocześnie najmniejszy udział odpowiedzi wskazujący na znaczenie czynnika ludzkiego jako najważniejszej determinanty rozwoju.

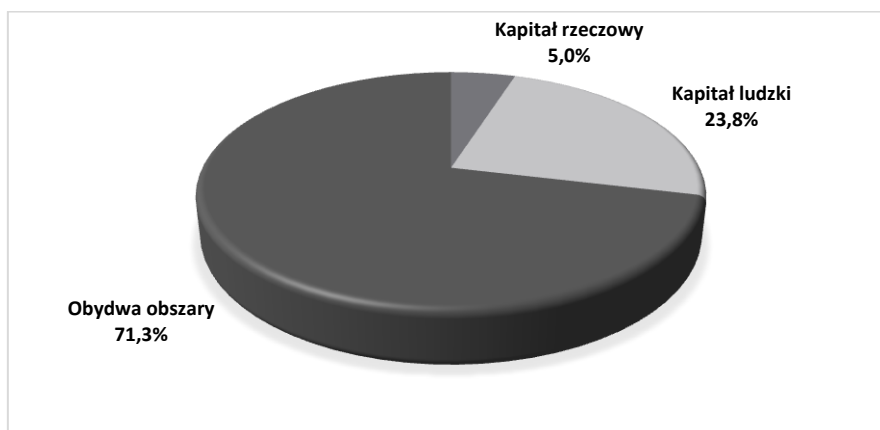


**Rys. 2.** Czynniki mające największy wpływ na rozwój przedsiębiorstw z uwzględnieniem wielkości i profilu działalności firm (w %)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

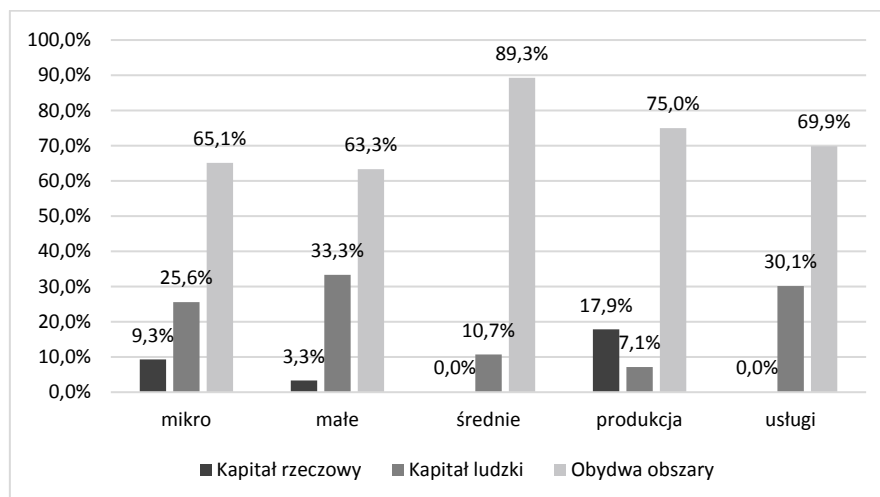
Z powyższych danych wynika, iż odpowiednio wykształceni i wykwalifikowani pracownicy są uważani przez przedsiębiorców za najważniejszy element przedsiębiorstwa mający największy wpływ na funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw. W tym miejscu nasuwa się pytanie, na ile przedsiębiorcy są skłonni inwestować w ten najważniejszy zasób firmy. Celem weryfikacji tego problemu respondenci zostali poproszeni o określenie, w jaki obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa warto inwestować. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione na rys. 3.

Z przedstawionych danych wynika, iż 71,3% przedsiębiorców uważa, że inwestycje zarówno w kapitał ludzki, jak i kapitał rzeczowy mają podobne znaczenie i w równym stopniu wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw jako całości. Jeśliby jednak rozgraniczyć te dwa obszary, to większe znaczenie jest przypisywane inwestycjom dokonywanym w kapitał ludzki, na co wskazało 23,8% respondentów. Inwestycje w kapitał rzeczowy są natomiast ważniejsze od tych w kapitał ludzki dla zaledwie 5,0% badanych przedsiębiorców. Wprowadzając w powyższym zestawieniu podział firm według kryterium wielkości oraz profilu działania, uzyskano zróżnicowane wyniki zaprezentowane na rys. 4.



**Rys. 3.** Obszary inwestycji przedsiębiorstw mające największy wpływ na rozwój i funkcjonowanie firm (w %)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



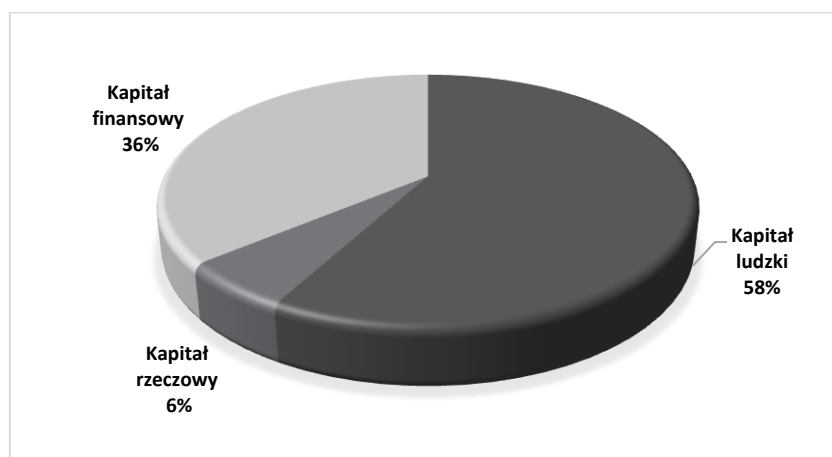
**Rys. 4.** Obszary inwestycji przedsiębiorstw mające największy wpływ na funkcjonowanie firm i ich rozwój z podziałem na ich wielkość i profil działania (w %)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Przy rozgraniczeniu uzyskanych wyników na grupy przedsiębiorców z uwzględnieniem ich wielkości można stwierdzić, że większość respondentów, niezależnie od tego, jak duże przedsiębiorstwo prowadzi, uważa, że zarówno inwestycje w kapitał ludzki, jak i kapitał rzeczowy wpływają podobnie na działalność ich firm. Warto jednak zaznaczyć, że duży odsetek, bo aż 1/3 przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwo, określił, że to kapitał ludzki w największym stopniu wpływa na działalność ich firm. W przypadku mikro-

przedsiębiorstw na kapitał ludzki wskazało ok. 1/4 ankietowanych, a w przypadku właścicieli firm średnich już jedynie 10,7%. Na kapitał rzeczowy wskazało jedynie 9,3% mikroprzedsiębiorców oraz 3,3% właścicieli małych firm. Żaden z respondentów prowadzących średnie przedsiębiorstwo nie wskazał na kapitał rzeczowy jako ten z obszarów firmy, który w największym stopniu wpływa na jej rozwój. Potrzeby inwestycji w kapitał rzeczowy wskazuje prawie 20% firm produkcyjnych, podczas gdy w działalności usługowej omawiany obszar inwestycji nie jest sygnalizowany przez żaden z przebadanych podmiotów.

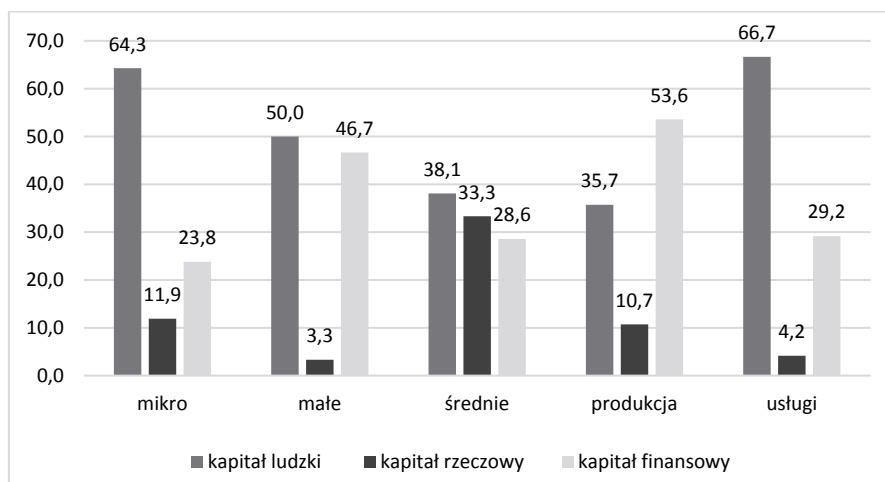
Potwierdzeniem znaczącej roli kapitału ludzkiego w rozwoju firm są opinie dotyczące rangi, jaką będą mieć trzy najważniejsze czynniki, w tym kapitał rzeczowy, finansowy i ludzki, w rozwoju firm w przyszłości. Wyniki przeprowadzonej w tym zakresie analizy przedstawia rys. 5.



**Rys. 5.** Czynniki przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstw, które będą mieć największe znaczenie w przyszłości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Według respondentów rozwój przedsiębiorstw w przyszłości w największym stopniu będzie determinował kapitał ludzki, no co wskazuje blisko 60% pytanym przedsiębiorców. Na drugim miejscu pod względem ważności znajduje się akcentowany kapitał finansowy, natomiast najmniejsze znaczenie będzie miał kapitał rzeczowy. Stosując duże uproszczenie, kapitał rzeczowy i finansowy można traktować zamiennie, gdyż zasoby te mogą być ze sobą zamieniane, nawet w krótkim czasie, natomiast kapitał ludzki jest zasobem, którego pozyskanie wymaga czasu i niejednokrotnie dużych nakładów finansowych. Rola poszczególnych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstw w przyszłości jest różnie akcentowana przez zróżnicowane grupy przedsiębiorstw (rys. 6).



**Rys. 6.** Czynniki przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstw, które będą miały największe znaczenie w przyszłości z uwzględnieniem wielkości firm i profilu działalności

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród widocznych tendencji można zauważyć bardzo duże znaczenie, jakie przedsiębiorcy przypisują kapitałowi ludzkiemu jako czynnikowi, który w przyszłości w największym stopniu będzie decydował o rozwoju firm. Charakterystyczne jest to, że największe znaczenie temu elementowi przypisują przedstawiciele najmniejszych spośród przebadanych firm, a wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw obserwuje się spadek znaczenia kapitału ludzkiego na rzecz wzrostu kapitału finansowego i rzeczowego. W tym przypadku można zauważyć konsekwencję respondentów zasygnalizowaną wcześniej na rys. 4, gdzie przedstawiciele średnich firm jako obszary inwestycji przynoszące firmom największe korzyści wskazywali nie tylko kapitał ludzki, ale również pozostałe zasoby. Drugą prawidłowością, jaka się potwierdza, jest fakt, że przedstawiciele firm usługowych w zdecydowanie większym stopniu niż producenci upatrują możliwości rozwojowych w inwestycjach w czynnik ludzki. Producenci za główny warunek rozwoju uznają dostęp do kapitału finansowego, chociaż blisko 1/3 przedstawicieli tych podmiotów również wskazuje na wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w działalności rozwojowej.

Działalność rozwojowa firm nierozdzielnie wiąże się z walką o uzyskanie, a następnie utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku. W celu pełnej weryfikacji znaczenia kapitału ludzkiego w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w kolejnym etapie badania dokonano oceny znaczenia czynników, które w opinii przedsiębiorców wpływają na kreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Wśród ocenianych uwarunkowań wymieniono zasoby ludzkie jako jedno z kry-

teriów analizowanej konkurencyjności. Respondenci do oceny znaczenia poszczególnych czynników dysponowali skalą od 0 do 4, gdzie: 0 – czynnik nie ma znaczenia, 1 – ma małe znaczenie, 2 – ma średnie znaczenie, 3 – ma duże znaczenie, 4 – ma bardzo duże znaczenie. Szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Znaczenie wybranych czynników w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firm

Czynniki kreujące przewagę konkurencyjną	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			Profil działalności	
		mikro	małe	średnie	produkcja	usługi
Relacje z klientami	3,6	3,7	3,6	3,5	3,6	3,7
Pracownicy	3,5	3,4	3,6	3,6	3,4	3,6
Reputacja	3,4	3,2	3,6	3,6	3,5	3,4
Marka	3,2	3,0	3,4	3,3	3,3	3,2
Know-how	3,2	3,0	3,3	3,3	3,0	3,2
Atrakcyjność cenowa	3,0	3,1	3,1	2,9	3,2	3,0
Kultura organizacyjna	2,9	2,6	3,1	3,0	2,8	2,9
Innowacyjność rozwiązań	2,8	2,5	3,0	3,2	3,1	2,8
Działania promocyjne	2,5	2,4	2,7	2,6	2,6	2,5
Środki trwałe	2,3	2,1	2,3	2,4	2,7	2,1

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Z uzyskanych danych wynika, że wszystkie wymienione w tabeli 1 czynniki mają istotne znaczenie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej firm, chociaż ich waga nie jest jednakowa. Największą wagę w budowaniu pozycji przedsiębiorstw respondenci przywiązywali do relacji z klientami, zasobów pracowniczych i reputacji. Nieco mniejsze znaczenie przedsiębiorcy przypisują marce, technologii oraz atrakcyjności cenowej oferty. Wymienione elementy mają duże lub bardzo duże znaczenie w kreowaniu pozycji firm na rynku, niezależnie od wielkości czy profilu działalności. Z punktu widzenia niniejszego opracowania istotne jest to, że przeprowadzona konfrontacja znaczenia zasobów ludzkich w kształtowaniu pozycji rynkowej z innymi czynnikami uplasowała pracowników jako zasób firmy na drugim pod względem ważności miejscu w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej firm. W przypadku firm średnich czynnik ten został oceniony jako ten, który w największym stopniu decyduje o pozycji konkurencyjnej firm.

## Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania teoretyczne na temat znaczenia, jakie w działalności przedsiębiorstw ma kapitał ludzki, jednoznacznie wskazują na potrzebę poszukiwania w tym zakresie źródeł przewagi rynkowej nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Organizacje niezależnie od wielkości czy rodzaju wykonywanej działalności swoją efektywność powinny wiązać z kapitałem ludzkim, mimo

iz nie każda organizacja zdaje sobie z tego sprawę. Człowiek w przedsiębiorstwie jest najcenniejszym z zasobów, a jego wiedza, umiejętności i kompetencje rozstrzygają o kierunkach i tempie rozwoju firm. Z tego też względu planując rozwój przedsiębiorstw, nie należy zapominać o wartości tkwiącej w kapitale ludzkim każdego przedsiębiorstwa, podkreślając w ten sposób kluczową rolę ludzi, którą w nim odgrywają. Korzyści, jakie płyną z budowania trwałej relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami, poprzez umożliwianie rozwoju osobistego, mają swoje odzwierciedlenie w ostatecznej pozycji rynkowej tego przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to zostało poparte danymi empirycznymi, z których wynika, że kapitał ludzki znajduje się w obszarze organizacji przedsiębiorstw, który wciąż zyskuje na znaczeniu, a w perspektywie następnych lat to właśnie ludzie będą stanowić jeden z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstw. Z opinii przedsiębiorców wynika, że odpowiednio wykształceni oraz wykwalifikowani pracownicy stanowią najważniejszy element przedsiębiorstwa, decydujący o efektywności działań prowadzonych w przedsiębiorstwie i wpływający na ich rozwój. Zatem wskazują oni na duże znaczenie odpowiednio wykształconego personelu w procesie rozwoju prowadzonych przez siebie firm. Ponadto przedsiębiorcy traktują kompetencje posiadane przez kapitał ludzki jako element, który jest najtrudniejszy do skopiowania przez firmy konkurencyjne, a przez to czynnik ludzki jest uważany za istotne źródło prowadzące do uzyskania trwałej przewagi nad konkurencją. Przeprowadzone w artykule rozważania potwierdzają hipotezę postawioną na wstępie, która zakładała, że kapitał ludzki odgrywa obecnie największą rolę w rozwoju firm sektora MŚP. W przyszłości należy się spodziewać, że znaczenie tego kapitału w rozwoju firm będzie rosło.

## Literatura

- Bombiak E. (2012), *Akumulacja i wartościowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 94, Siedlce, s. 79-93.
- Ciekanowski Z. (2014), *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 101, Seria: Administracja i Zarządzanie, s. 135-148.
- Krydowski M. (2011), *Inwestycje w kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa w okresie dekonunktury*, „Organizacja i Zarządzanie Strategiczne”, nr 1, Zakład Szkoleń CNBOP – PIB, s. 7.
- Oleksiuk A. (2009), *Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin.
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.

- Rosińska M. (2007), *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] J. Bogdanieńko, M. Kruzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Toruń.
- Rutkowska A. (2012), *Istota kapitału ludzkiego i wybrane metody jego pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 339-348.
- Rybak M. (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Szepelska A. (2012), *Inwestycje w kapitał ludzki jako czynnik rozwoju firm w regionie podlaskim*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 26, Ostrołęka.
- Tyc W. (2005), *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych* [w:] D. Kopycińska (red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wyrzykowska B. (2008), *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 66.
- Wyrzykowska B. (2013), *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im Jana Długosza w Częstochowie, zeszyt VII.

#### THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

**Summary:** The process of development of contemporary enterprises is conditioned by many factors, both interior as well as resulting from the environment in which the entity operates. One of the factors influencing the efficiency of organizations that operate in an uncertain and complex environment are human resources which should have certain competencies, theoretical knowledge, practical skills and adhere to organization's values which are considered to be important. It is well known that quality of human capital, as well as skilful management of this capital is nowadays the main area of building market position of contemporary enterprises. This paper is an attempt to assess the importance of human factor in development of SME sector companies. The carried out analyses indicate the great importance of human factor in development of small and medium-sized firms on the market. Entrepreneurs representing the surveyed entities value the importance of this factor and estimate that in the coming years human resources will play even greater role in the development of their companies.

**Keywords:** enterprise development, human capital.