

# Jak skutecznie wykorzystać kapitał ludzki do rozwoju gminy?

Akademia Sprawiedliwej Transformacji Regionu  
Bełchatowskiego

Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ



- Czym jest kapitał ludzki?
- Jak się zmieniło podejście do kapitału ludzkiego i dlaczego?
- Implikacje dla rozwoju gminy – rozwój terytorialny i zarządzanie zasobami ludzkimi w JST
- Dyskusja i wymiana poglądów

Kapitał ludzki postrzegany jest jako **kluczowy element polityki społeczno-ekonomicznej** (Starosta, 2010)

Teoria kapitału ludzkiego rozwinęła się zaledwie pół wieku temu. Za jej twórców uważani są Schultz (1961) i Becker (1964) - wprowadzili pojęcie kapitału ludzkiego do szerszego dyskursu ekonomicznego.

W latach 60. XX wieku kapitał ludzki zaczęto postrzegać jako **czynniki wzrostu gospodarczego**. Obejmuje on wiedzę i umiejętności poszczególnych osób oraz warunki psychofizyczne i kulturowe pracy (Welfe, Florczak, Sabanty, 2002).

Kapitał ludzki to doświadczenie zawodowe oraz stan zdrowia (Florczak, 2009).

Kapitał ludzki uznaje się za podstawę istnienia, tworzenia i funkcjonowania pozostałych elementów kapitału intelektualnego – kapitału społecznego i organizacyjnego (Bratnicki, Stróżyna, 2001), czyli „miękkie” zasoby organizacji (Wiktorowicz, 2016).

Ważność kapitału ludzkiego dla wartości firmy i jej siły konkurencyjnej, kapitał ludzki jest elementem strategii.

**Potencjał człowieka/pracownika.** Utożsamiamy go z kapitałem – kombinacją kapitału ludzkiego i społecznego (wyrażanego przez sieci kontaktów – zawodowych i pozazawodowych, zaufanie i wyznawane normy). Zgodnie z klasycznym ujęciem na kapitał ludzki składają się kompetencje i życiowa witalność, która jest wypadkową stanu zdrowia. Kompetencje zgodnie z podejściem przyjmowanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi – należy uwzględnić wiedzę, umiejętności i postawy, ale też motywacje, predyspozycje i obraz samego siebie (rys.).

# POTENCJAŁ PRACOWNIKA

Kapitał ludzki

Kapitał społeczny

kompetencje

zdrowie

wiedza

umiejęt-ności

postawy

moty-wacje

predyspo- zycje

obraz samego  
siebie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (**ZZL**) jest procesem składającym się z **logicznie ze sobą powiązanych czynności** zapewniających organizacji odpowiednio dobranych pracowników i powodowanie, aby efektywnie realizowali zadania, zgodnie z celami organizacji.

- Warwas I., *Motywowanie pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, Opinie i analizy Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, Nr 28, 2018
- Warwas I., *Wyzwania dla zatrudniania pracowników samorządowych*, Opinie i analizy Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, Nr 29, 2018

# Podstawowe (sub)funkcje ZZL

analiza zasobów  
ludzkich

planowanie  
zasobów ludzkich

dobór personelu  
(rekrutacja,  
selekcja, adaptacja  
pracowników)

ocenie  
pracowników

wynagradzanie

motywowanie

rozwój personelu

kształtowanie  
warunków i  
stosunków pracy

controlling  
personalny

outplacement

## Wymiar strategiczny ZZL

Wymiar strategiczny zarządzania zasobami ludzkimi polega na **przewidywaniu przyszłego kapitału ludzkiego**, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie **tworzenia programów służących do osiągnięcia założonych celów**.

Przed zarządzaniem zasobami ludzkimi stoją **liczne wyzwania** związane z otoczeniem organizacji, samą organizacją oraz ludźmi w niej pracującymi.





## Wyzwania dla zarządzania ZZL (Pocztowski, 2020).

### **Nowa gospodarka**

- Globalizacja
- Informatyzacja
- Różnorodność kulturowa
- Orientacja na klienta
- Zmiany popytu na rynku pracy

### **Nowa organizacja**

- Kapitał intelektualny
- Kluczowe kompetencje
- Ograniczenie hierarchii
- Nowe przywództwo
- Elastyczne stosunki pracy
- Nowe systemy ZZL

### **Nowy pracownik**

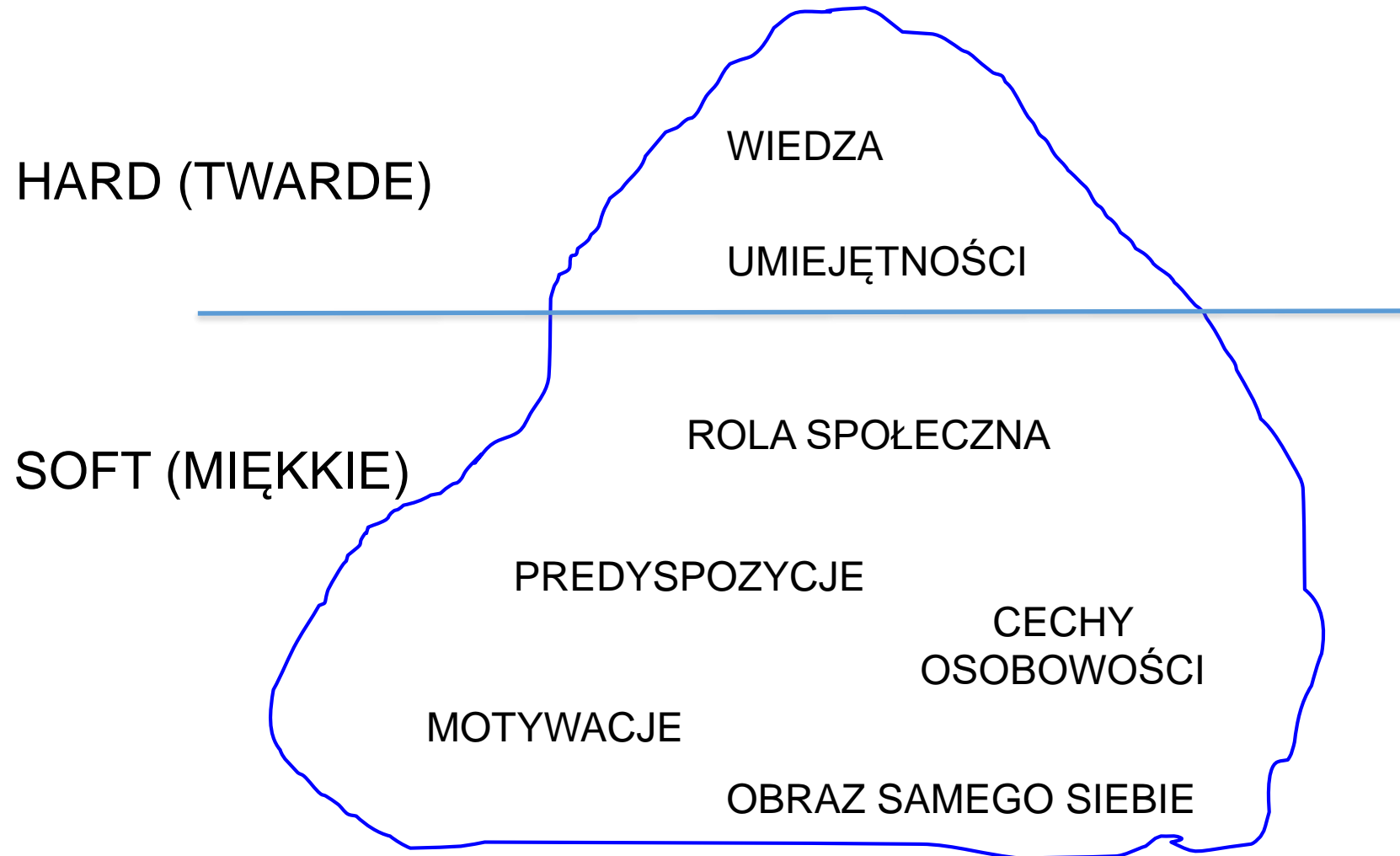
- Pracownik wiedzy
- Mniejsza stabilność zatrudnienia
- Nowa kariera
- Praca w zespole
- Radzenie sobie ze stresem
- Równowaga: praca – życie prywatne

## Zarządzanie kompetencjami

**Kompetencje** są to wzory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, zdolności, motywów postępowania, sposobów rozumowania, predyspozycji. Wszystkie wymienione cechy charakterystyczne są dla określonej jednostki.



# Model 'góry lodowej kompetencji'



Wiedza traktowana jest jako zasób strategiczny. Z punktu widzenia teorii rozwoju lokalnego, kapitału terytorialnego i wzmocnienia przewag konkurencyjnych regionów, traktowana jest jako zasób specyficzny.

**Ziemia, praca i kapitał** nadal pozostają wartościami niezbędnymi do osiągnięcia dobrobytu ale zwiększania produktywności, efektywności czy innowacyjności należy do czynników **niematerialnych**.

Podstawowymi filarami gospodarki opartej na wiedzy jest wiedza (dyfuzja, absorpcja, przetwarzanie) – kapitał ludzki, społeczny i infrastruktura intelektualna.

Wiedza to składnik najbardziej konkurencyjnych globalnych rynków produkcji i usług (Przygodzki, 2018).

Zasoby wiedzy są zróżnicowane terytorialnie. Proces ten będzie się pogłębiał. W gospodarce opartej na wiedzy koszty dostępności do informacji są niezmiennie ze względu na odległość, a koszty wiedzy, w szczególności „lepkiej” są silnie skorelowane z odległością. Dlatego odpływ zasobów wiedzy z określonego terytorium może poważnie zakłócić lub zahamować procesy wzrostu.

Klastry kapitału ludzkiego związane są z kapitałem kreatywnym, który ma tendencję do naturalnej koncentracji w przestrzeni. Firmy lokalizują się w miejscach, gdzie koncentrują się utalentowani, wartościowi ludzie. Oni w głównej mierze są źródłem innowacji i rozwoju (Przygodzki, 2018).

Dolina Krzemowa (ang. *Silicon Valley*) – nazwa nadana północnej części Doliny Santa Clara, która znajduje się w Kalifornii. Region od lat 50. XX wieku stanowi centrum amerykańskiego sektora zaawansowanych technologii (ang. *high-tech*) i jest siedzibą wielu korporacji transnarodowych. Korzystne warunki do rozwoju przedsiębiorczości, działalność Stanford University i niskie w tamtym czasie ceny nieruchomości przyczyniły się do dynamicznego rozwoju Doliny (Wikipedia).



NVIDIA

ORACLE



McAfee



YAHOO!

3COM



Microsoft



AT&T



ASUS



PayPal

sgi



SONY



webex



VeriSign

VERITAS



Unikalny klaster high-tech w gospodarce światowej  
5 pozycja pod względem PKB (gdyby była samodzielnym krajem).

*1950–1960: produkcja urządzeń elektronicznych,  
1960–1970: produkcja półprzewodników,  
1970–1980: produkcja oprogramowania,  
1980–1990: urządzenia i usługi telekomunikacyjne,  
1990–2005: handel elektroniczny i usługi społecznościowe,  
2005–dziś: mobilność i analiza dużych zbiorów danych.*



Metropolie odgrywają zasadniczą rolę w tworzeniu się zasobów ludzkich – kształcenie, prowadzenie badań naukowych (uczelnie, placówki B+R), obecność instytucji, w tym korporacji międzynarodowych. Nie chodzi wyłącznie o miasto centralne. Wyspecjalizowane ośrodki satelitarne mogą przyciągać nowych inwestorów.

San Francisco i Dolina Krzemowa  
Londyn wraz z Cambridge, Oxfordem i Thames Valley  
Sztokholm i Uppsala  
Kopenhaga i Lund (Cook, 2006).

Łódź i Bełchatów???

R. Florida w swoim modelu klasy kreatywnej (*creative class*) podkreśla że koncentracja kapitału ludzkiego jest ważniejsza niż koncentracja przedsiębiorstw

[Florida, 2002: 221]. Twierdzi wręcz,

że naukowcy zaniedbali badanie przyczyn lokalizacji ludzi, poświęcając zbyt wiele uwag jedynie czynnikom lokalizacji przedsiębiorstw.

Koncepcja klasy kreatywnej (kapitału kreatywnego) różni się od dotychczasowych

ujęć teoretycznych kapitału ludzkiego w

dwóch kwestiach: identyfikuje rodzaje kapitału

ludzkiego, wskazując ludzi kreatywnych jako wartość kluczową dla wzrostu

gospodarczego oraz wyróżnia podstawowe dla ludzi kreatywnych czynniki,

kształtujące ich decyzje lokalizacyjne. Zachowania jednostek kreatywnych nie

pokrywają się z typowymi teoriami, gdyż w rzeczywistości ludzie kreatywni

nie tyle podążają „niewolniczo” za pracą, ale wybierają miejsca innowacyjne,

tolerancyjne i różnorodne [Florida, 2003: 7–8].

Idea miasta kreatywnego pojawiała się pod koniec lat 80. XX wieku i była niejako odpowiedzią na kryzys ówczesnych miast, które musiały poddać się procesom restrukturyzacji na skutek globalnych zmian warunków handlu na rynkach wschodnich. Koncepcja zyskała na popularności w latach 90. Opierała się na podstawowym założeniu, że **każde miejsce dysponuje dużo większym potencjałem niż tylko te wartości, które ujawniają się na pierwszy rzut oka**. Każde miasto może stworzyć warunki do rozwoju działań twórczych. Koncepcja zakłada, że miasto powinno stwarzać odpowiednio atrakcyjne środowisko dla swoich mieszkańców, tak aby sprzyjało ono planowaniu, myśleniu i pobudzaniu wyobraźni. Zwyczajni ludzie są zdolni do rzeczy niezwykłych i twórczych, więc zakładając, że każdy mieszkaniec miałby warunki, aby chociaż o 5% podnieść swój poziom kreatywności to rozwój gospodarczy miasta drastycznie by się zmienił[Creative Economy Report, 2010, p.13].

„Brudny” kapitał społeczny nazywany przez niektórych badaczy „familijnym” bądź wypaczonym kapitałem społecznym odpowiada za tworzenie się niedemokratycznych form uczestnictwa w życiu publicznym. Według większości autorów ta specyficzna forma kapitału społecznego ogranicza rozwój nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego.

- istnienie wewnętrznych klik,

- nietolerancję,

- ograniczanie współpracy do zamkniętych grup społecznych,

- brak poszanowania norm prawnych,

- brak mechanizmów samooczyszczenia pośród klasy politycznej jako takiej

(częstość uchylania immunitetu poselskiego czy partii politycznych (działanie w strukturach partii polityków skompromitowanych),

- wysokie wskaźniki korupcji,

- zacieranie się granicy pomiędzy sferą publiczną i prywatną (nepotyzm) (*Kapitał ludzki w metropoliach. Współczesny stan badań i aktualne trendy badawcze, 2019*).

# Na przyszłość

Cykliczne badanie Bilans Kapitału Ludzkiego

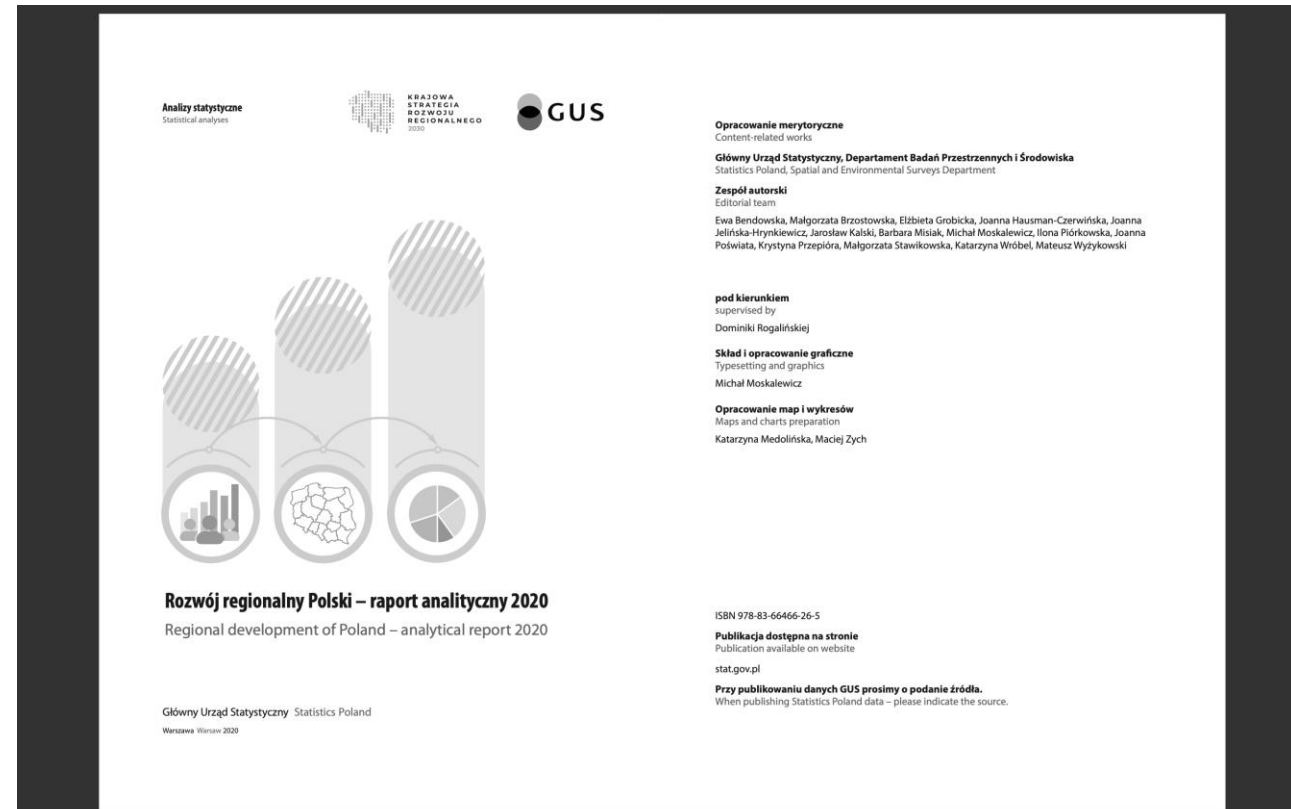
<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/bilans-kapitalu-ludzkiego>

The screenshot shows the PARP website interface. At the top, there is a navigation menu with links: FINANSOWANIE, SZKOLENIA, WIEDZA, WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW, WYDARZENIA, SUKCESY FIRM, KONTAKT, O NAS, AKTUALNOŚCI. Below this is a secondary menu with links: Biznes a koronawirus, Startuję z biznesem, Rozwijam firmę, Reorganizacja i przekazanie firmy. The main content area features the logo 'Bilans Kapitału Ludzkiego' and the title 'Unikatowy w skali Polski i Europy monitoring zapotrzebowania na kompetencje na rynku pracy'. Below the title is a grid of six white boxes with the following text: 'O PROJEKCIE BKL', 'WYNIKI BADANIA BKL', 'METODOLOGIA BADANIA BKL I DANE DO POBRANIA', 'O BRANŻOWYM BILANSIE KAPITAŁU LUDZKIEGO', 'WYNIKI BADAŃ BRANŻOWYCH', and 'WYDARZENIA'. In the bottom right corner, there is a button labeled 'Potrzebujesz pomocy?' next to a small circular icon of a person.

# Na przyszłość (2)

Cykliczne badanie Diagnoza Społeczna – ostatnia edycja w 2013, obecnie zawieszono

Rozwój regionalny Polski – raport analityczny 2020



# Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego w pomiarze rozwoju regionalnego (GUS, 2020)

3.1 Zasoby pracy i przepływy związane z zatrudnieniem

3.2 Edukacja i kompetencje

3.3 Dochody i poziom ubóstwa

3.4 Pomoc społeczna

3.5 Aktywność społeczna

Dyskusja, komentarze, uwagi







FACULTY OF  
ECONOMICS  
AND SOCIOLOGY  
University of Lodz

# Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego

[izabela.warwas@uni.lodz.pl](mailto:izabela.warwas@uni.lodz.pl)

