

Pojęcie kapitału ludzkiego w opinii menedżerów personalnych

Wstęp

Podjmując próby zdefiniowania pojęcia kapitału ludzkiego można stwierdzić, że cała sfera pojęć związanych z kapitałem ludzkim nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięta w nauce. Brak jest powszechnie akceptowanej definicji kapitału ludzkiego. Nie ma też zgody badaczy co do jej elementów składowych. Wpływ na dużą nieostrość i zróżnicowanie tego terminu ma wiele czynników. Do najważniejszych problemów związanych z operacjonalizacją kapitału ludzkiego należą: zastosowanie tego pojęcia w ujęciu metaforycznym, jak również jako koncepcja zarządzania oraz nurt badań empirycznych. Ponadto, kapitał ludzki rozpatrywany jest na różnych poziomach: makro, mikro, poziom jednostki. Również zaczerpnięcie różnych podejść z wielu dyscyplin nauk: społecznych, ekonomicznych, socjologicznych, humanistycznych, technicznych, a także rozwój w zarządzaniu licznymi koncepcjami związanymi z kapitałem ludzkim, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami ma wpływ na wielość i niejasność istniejących definicji kapitału ludzkiego.

W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest przedstawienie elementów, składających się na kapitał ludzki według literatury przedmiotu, jak i od strony praktyków – menedżerów personalnych, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Niniejszy artykuł powstał dzięki finansowemu wsparciu badań naukowych ze środków na naukę NCN w latach 2011-2013.

1. Kapitał ludzki w świetle literatury przedmiotu

Przegląd interpretacji pojęcia kapitału ludzkiego wskazuje na wielość propozycji w tym zakresie. Różnorodność występujących definicji z jednej strony komplikuje praktyczne zastosowanie koncepcji kapitału

* Mgr, Katedra Zarządzania i Finansów, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka, j.samul@pb.edu.pl

ludzkiego, z drugiej jednak z pewnością pozwala na pełniejsze odkrycie jej złożonej struktury.

Najczęściej twierdzi się, że kapitał ludzki jest to zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zasób zdrowia i energii witalnej [Kozuch, 2000, s. 56]. Podobną definicję prezentuje Ehrenberg i Smith, pisząc, że teoria kapitału ludzkiego ukazuje pracowników jako jednostki posiadające określone umiejętności. Zwracają oni jednak uwagę na to, że te umiejętności mogą być „wynajęte” pracodawcom za odpowiednią opłatą [Ehrenberg, Smith, 1997]. Inne definicje natomiast kładą nacisk na wartość, jaką tworzy kapitał ludzki dla organizacji. Grodzicki twierdzi, że kapitałem ludzkim jest wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji [Grodzicki, 2003, s. 42]. Król i Ludwiczynski definiuje kapitał ludzki jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach [Król i inni, 2006, s. 42]. W kontekście wymienionych definicji kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju, kryjąc w sobie ogromne możliwości motywacyjne, które są ujawnione dopiero, gdy efektywnie zarządza się firmą [Juchnowicz, 2004, s. 69].

Podsumowując powyższe terminy można uznać, że kapitałem ludzkim są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój [Szablewski, 1999, s.79] oraz są czynnikiem, który decyduje o różnicach między organizacjami i stanowi rzeczywistą podstawę przewagi konkurencyjnej [Chatzkel, 2004, s. 139-145].

Podjmując jednak próbę uporządkowania pojęć związanych z kapitałem ludzkim w odniesieniu do organizacji możemy zauważyć, że w definiowaniu tego określenia najczęściej wymienia się elementy, które tworzą kapitał ludzki, choć i co do tego autorzy nie są zgodni. W określeniach struktury kapitału ludzkiego pojawia się najczęściej aspekt kompetencji, postaw, cech osobowościowych oraz motywacji. Tablica 1 przedstawia wybrane definicje polskich i zagranicznych autorów.

Tablica 1. Elementy struktury kapitału ludzkiego wybranych autorów

Autor	Struktura kapitału ludzkiego	Elementy struktury kapitału ludzkiego
J. Ross, G. Roos, N.C. Dragonetti	Postawy	motywacja, wyznawane poglądy, zachowania
	Kompetencje	wiedza, umiejętności, możliwości
	Sprawność umysłowa	umiejętność analizowania i syntetyzowania, dostosowanie się do nowych warunków, skłonność do innowacji
Grupa Skandia	Relacje	motywacja, relacje interpersonalne, zdolność do dzielenia się wiedzą i zaufaniem
	Kompetencje	wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość
	Wartości	system wartości i norm uznawanych przez współpracowników, wynikający z kultury organizacji
J. Fitz-enz	Cechy	inteligencja, energia, postawa, zaangażowanie
	Zdolności	chłonność umysłu, zdrowy rozsądek, zdolności twórcze
	Motywacja i wiedza	dzielenie się informacjami, duch zespołowy, orientacja na cel
M. Bratnicki, J. Strużyna	Kompetentność	talenty, wiedza, umiejętności praktyczne
	Zręczność intelektualna	innowacyjność, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość
	Motywacja	chęć działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie

Źródło: Opracowanie własne.

W przytoczonych powyżej definicjach można zauważyć pewne różnice w określeniu struktury kapitału ludzkiego. Jednak widoczne też są cechy wspólne. Każda z podanych definicji zawiera elementy związane z osobowością, cechami czy zdolnościami człowieka, takie jak: sprawność umysłowa, umiejętności analizowania i syntetyzowania, inteligencja, energia, chłonność umysłu, zdrowy rozsądek, zręczność intelektualna. Większość zaprezentowanych definicji podkreśla również rolę kompetencji jako składowej struktury kapitału ludzkiego. Ponadto kompetencje rozumiane są przez wymienionych autorów w bardzo podobny sposób – jako wiedza i umiejętności oraz możliwości (definicja Rossa i in.), uzdolnienia (grupa Skandia), umiejętności praktyczne (Bratnicki i Strużyna). Jedyne w definicji J. Fitz-enza brak jest nazwy „kompetencje” w strukturze kapitału ludzkiego, jednak autor wymienia wiedzę jako element strukturalny. Jednak to, co jest istotne z punktu

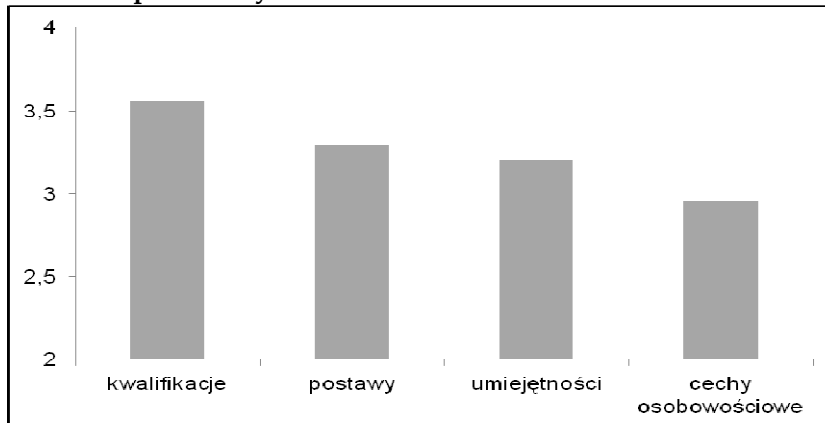
widzenia organizacji to te cechy kapitału ludzkiego, które może ona kreować. O ile trudne lub nawet niemożliwe jest kształtowanie cech osobowościowych pracownika, tak wpływ przedsiębiorstwa na kompetencje pracownika jest dość duży. Jeszcze większą rolę odgrywa firma w przypadku kształtowania takich elementów jak postawa pracowników, która przejawia się motywacją i zaangażowaniem. Motywacja jest to ten element struktury kapitału ludzkiego, który został wymieniony przez wszystkich zaprezentowanych autorów. Jednak J. Roos, G. Roos, i N.C. Dragonetti, prezentując swój model kapitału ludzkiego, wyrażają dyskusyjny pogląd, że organizacja ma niewielkie, ograniczone możliwości korekty postaw pracowników. W pozostałych zaś przedstawionych modelach, określona struktura kapitału ludzkiego, w porównaniu do poprzedniej stanowi duże wyzwanie dla systemu zarządzania tym kapitałem.

2. Kapitał ludzki według percepcji specjalistów personalnych

Przeprowadzone badania miały na celu określenie sposobu definiowania kapitału ludzkiego przez menedżerów personalnych w średnich i dużych (ze względu na liczbę zatrudnionych) firmach sektora usług budowlanych. Badania przeprowadzono w drugiej połowie 2011 r. w 38 przedsiębiorstwach, co stanowiło 80% pełnej populacji przedsiębiorstw budowlanych, zatrudniających powyżej 49 osób, zarejestrowanych w województwie podlaskim. Pozostałe firmy odmówiły udziału w badaniach, tłumacząc się najczęściej natłokiem obowiązków i brakiem czasu. Badania zrealizowano z użyciem kwestionariusza ankietowego. W kwestionariuszu zastosowano pytania zamknięte z możliwością dodawania własnych opinii i spostrzeżeń oraz pytania ze skalą porządkową (tzw. rangowania). Respondentami byli dyrektorzy lub kierownicy działów zajmujących się sprawami personalnymi w firmie. Najczęściej były to działy kadrowe, zdecydowanie rzadziej – działy personalne, w przypadku 1 firmy – dział zarządzania zasobami ludzkimi, w żadnym badanym przedsiębiorstwie nie było nazwy – dział zarządzania kapitałem ludzkim. W przeprowadzonym badaniu termin kapitał ludzki został zawężony do grupy kluczowym pracowników, tj. kadry zarządzającej średniego szczebla, ze względu na specyfikę branży budowlanej, która skupia pracowników bardzo wielu specjalności o różnorodnych wymaganych kwalifikacjach i umiejętnościach.

Na podstawie polskiej i zagranicznej literatury wyodrębniono następujące cztery elementy struktury kapitału ludzkiego: kwalifikacje, umiejętności, cechy osobowościowe, postawy. Każdy z tych elementów opisany został za pomocą kilku cech, istotnych dla kadry kierowniczej. Rysunek 1 przedstawia znaczenie (ważność) poszczególnych elementów strukturalnych kapitału ludzkiego, liczone średnią ważoną poszczególnych cech¹.

Rysunek 1. Znaczenie elementów struktury kapitału ludzkiego w opinii menedżerów personalnych



Źródło: Opracowanie własne.

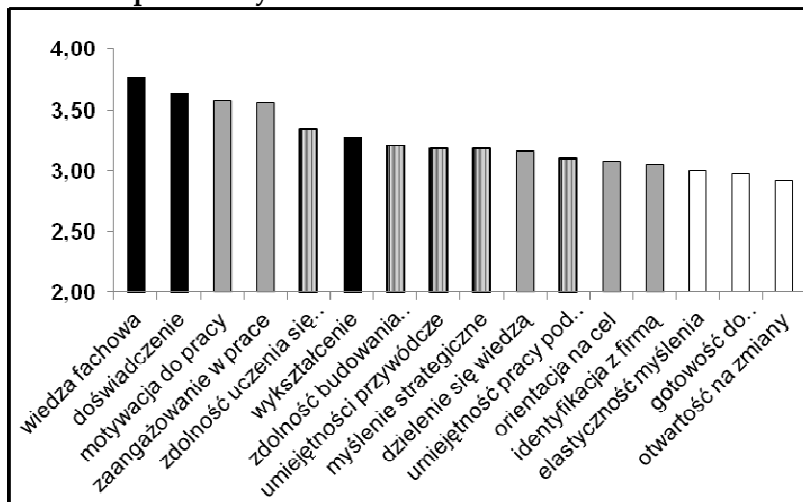
Dla badanych menedżerów personalnych firm budowlanych największe znaczenie mają *kwalifikacje* kadry zarządzającej (średnia 3,56), następnie *postawy* (3,29) i *umiejętności* (3,2). Najniższą średnią ważoną uzyskali *cechy osobowościowe* (2,96). Jednak różnice pomiędzy tymi elementami nie są duże, co świadczy o tym, że wszystkie wymienione elementy struktury kapitału ludzkiego są dość istotne. Ponadto, znaczenie poszczególnych elementów strukturalnych związane jest ściśle z przypisanymi cechami.

Poniższy rysunek (rys. 2) przedstawia znaczenie wszystkich cech, które podlegały ocenie w badaniu z uwzględnieniem podziału na określone grupy. *Kwalifikacje* zostały opisane przez następujące cechy: wykształcenie, doświadczenie i wiedzę. W ramach grupy *postawy* wymieniono następujące cechy: identyfikacja z firmą, dzielenie się wiedzą, mo-

¹ Respondenci oceniali cechy kapitału ludzkiego, wyszczególnione w kwestionariuszu ankiety, pod względem ważności w skali od 0 do 4, gdzie 0 oznaczało nieważne, a 4 – bardzo ważne.

tywacja do pracy, zaangażowanie w pracę oraz orientacja na cel. Do *umiejętności* zaliczono: umiejętności przywódcze, zdolność uczenia się nowych rzeczy, zdolność budowania pozytywnych relacji z innymi, myślenie strategiczne, umiejętność pracy pod presją. W ramach grupy *cechy osobowościowe*, wyodrębniono: otwartość na zmiany, elastyczność myślenia, gotowość do podejmowania ryzyka. Wszystkie wyszczególnione cechy zostały zaproponowane przez autorkę badania. Respondenci, pomimo zastosowania w ankiecie możliwości dopisania dowolnej cechy, która może być istotna dla kapitału zatrudnionych pracowników, nie wymienili żadnej dodatkowej cechy.

Rysunek 2. Znaczenie poszczególnych cech kapitału ludzkiego w opinii menedżerów personalnych



Źródło: Opracowanie własne.

W ramach grupy *kwalifikacje* najwyższej oceniona została wiedza fachowa (średnia 3,77), następnie doświadczenie (3,64), najniżej wykształcenie (3,28). Ponadto wiedza oraz doświadczenie zostały ocenione najwyższej ze wszystkim wymienionych cech, czyli według opinii osób zajmujących się zarządzaniem pracownikami w firmach, cechy te pełnią najistotniejszą rolę w kształtowaniu odpowiedniego kapitału ludzkiego.

W grupie *postawy* najwyższą średnią uzyskały motywacja i zaangażowanie (odpowiednio: 3,58 i 3,56) i są to cechy ocenione wysoko na tle wszystkich pozostałych cech. Najniższą średnią w tej grupie otrzymały orientacja na cel (3,08) oraz identyfikacja z firmą (3,05) i są to cechy ocenione ogólnie dość słabo. Tak niska średnia ostatniej cechy jest nieco

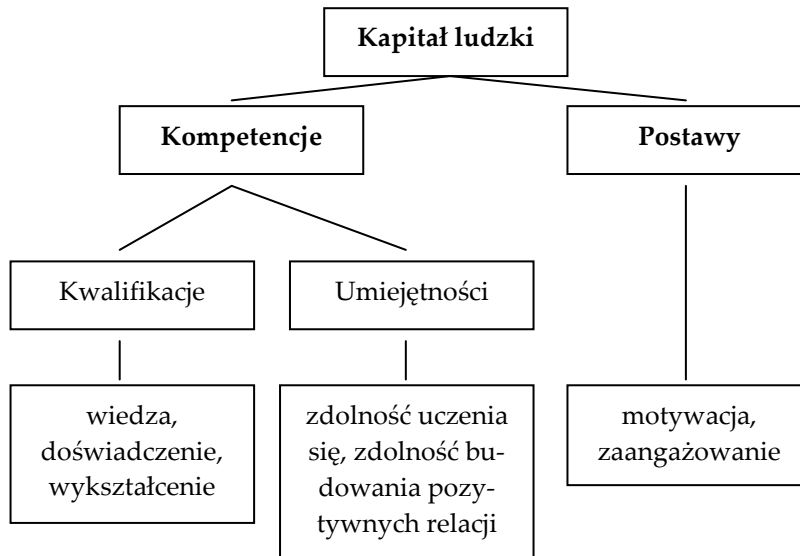
zaskakująca ze względu na to, że w opinii wielu badaczy, środowisko inspirujące do zaangażowania jest tam, gdzie organizacja ma wizję i wartości, które są ugruntowane i wspólne wszystkim [Purcell, 2000; Armstrong, 2010]. Powyższe wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, że w opinii zarządzających kapitałem ludzkim nie jest bardzo istotne to czy pracownik utożsamia się z wyznawanymi w firmie wartościami czy też nie. Kolejny element strukturalny – *umiejętności* kapitału ludzkiego, otrzymał tylko nieco niższą notę niż *postawy*. Jednak wszystkie wymienione w grupie *umiejętności* cechy osiągnęły dość średnie wyniki, w granicach średniej ważonej 3,10 – 3,34. Nie było tu cech ocenionych najwyżej, jak i najniżej w porównaniu do cech z pozostałych grup.

Cechy wymienione w ramach grupy *cechy osobowościowe*, zostały ocenione najniżej: elastyczność myślenia – średnia 3,0; gotowość do podejmowania ryzyka – 2,97; otwartość na zmiany – 2,92. Wynika z tego, że cechy te choć ważne, nie są najistotniejsze dla kapitału kadry kierowniczej średniego szczebla. Ponadto wartość dominanty, czyli wartość, która powtarzała się najczęściej w odpowiedziach respondentów dla właściwie wszystkich cech (oprócz orientacji na cel) wynosiła 4. Jednak już odchylenie standardowe było zdecydowanie różne. Najniższe wartości odchylenia dotyczyły najwyżej ocenionych cech, czyli: wiedzy fachowej, doświadczenia, motywacji i zaangażowania (odchylenie standardowe wynosiło odpowiednio: 0,34; 0,64; 0,53; 0,63), co oznacza dość dużą zgodność odpowiedzi respondentów badanych przedsiębiorstw. Najwyższe odchylenia występowały głównie w przypadku cech ocenionych nisko, czyli: umiejętności pracy pod presją czasu, identyfikacji z firmą, elastyczności myślenia, otwartości na zmiany (odchylenie standardowe wynosiło odpowiednio: 0,98; 1,02; 0,94; 1,03). Tak duże odchylenia świadczą o tym, że opinie respondentów na temat wymienionych cech mogły znacznie się różnić, tzn. część badanych uważało, że cechy te są bardzo ważne, a część, że zupełnie nieistotne.

Porównując otrzymane wyniki z przedstawionymi wcześniej teoriami na temat kapitału ludzkiego można zauważyć, że wśród cech najwyżej ocenionych w badaniu znajdują się te, które były wymieniane jako główne elementy struktury, czyli wiedza, motywacja, zaangażowanie. Są to również te elementy kapitału ludzkiego, które przedsiębiorstwo może kształtować. Jednak w przeprowadzonym badaniu ocenione wysoko zostały również: doświadczenie, zdolność uczenia się nowych rzeczy i wykształcenie, które nie były bezpośrednio wymienione we

wspomnianych definicjach. Najniżej ocenione zostały wyszczególnione cechy osobowościowe, co może oznaczać, że dla menedżerów personalnych przedsiębiorstw budowlanych akurat te cechy nie są najistotniejsze dla kształtowania kapitału kadry kierowniczej. Powody tego mogą być również związane ze słabymi możliwościami kształtowania przez organizację tego rodzaju elementu kapitału ludzkiego. Uwzględniając powyższe wyniki badań zbudowano strukturę kluczowego kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach budowlanych (rys. 3).

Rysunek 3. Elementy struktury kapitału ludzkiego w opinii menedżerów personalnych w przedsiębiorstwach budowlanych



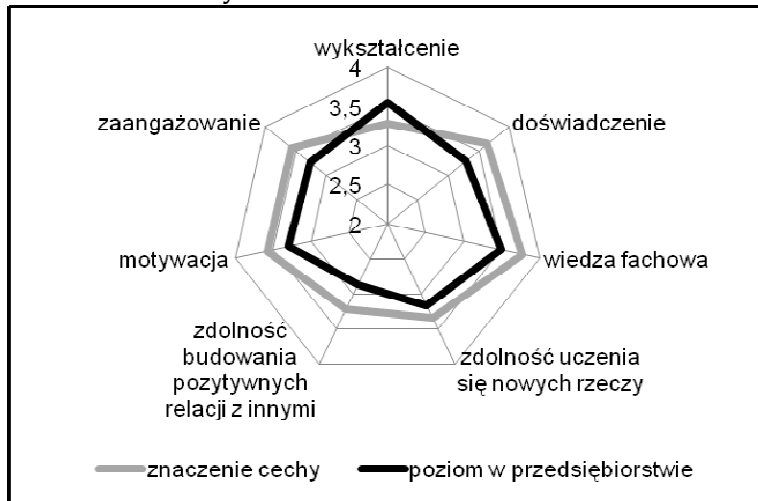
Źródło: Opracowanie własne.

Na kapitał ludzki składają się: kwalifikacje, umiejętności i postawy. Zgodnie z dostępną literaturą, kwalifikacje oraz umiejętności stanowią elementy częściej obecnie stosowanego terminu kompetencje. Wobec tego główne elementy struktury kluczowego kapitału ludzkiego to: kompetencje i postawy, opisane za pomocą następujących cech: wiedza, doświadczenie, wykształcenie (kwalifikacje), zdolność uczenia się, zdolność budowania pozytywnych relacji z innymi, (umiejętności) oraz motywacja i zaangażowanie (postawy).

Oprócz określenia znaczenia wymienionych cech kapitału ludzkiego, menedżerowie personalni mieli za zadanie określenie poziomu tych cech odnośnie kadry kierowniczej średniego szczebla w swoich przed-

siębiorstwach. Niestety, zauważyć można pewne rozbieżności w znaczeniu poszczególnych cech kapitału ludzkiego oraz ich poziomem w firmach (rys. 4).

Rysunek 4. Znaczenie cech kapitału ludzkiego i ich poziom w przedsiębiorstwach budowlanych



Źródło: Opracowanie własne.

Pod uwagę zostały wzięte tylko kluczowe cechy kapitału ludzkiego, czyli te wyodrębnione we wcześniej przedstawionej strukturze kapitału ludzkiego. Tylko jedna cecha, a mianowicie, wykształcenie zostało ocenione w badanych przedsiębiorstwach powyżej przyznanej wagi. Ponadto wykształcenie jest to jeden z elementów, którego poziom w przedsiębiorstwach został oceniony najwyżej. Również wiedza fachowa zatrudnionych pracowników została oceniona dość wysoko, jednak nieco poniżej przyznanej wagi, czyli oczekiwań i wymagań. Pozostałe cechy kierowników również zostały ocenione w przedsiębiorstwie poniżej ich znaczenia. Największe negatywne odchylenia występują w przypadku pożądanego a posiadanego doświadczenia kadry kierowniczej oraz ich umiejętności budowania pozytywnych relacji z innymi.

Zakończenie

Nieostrość pojęcia, jego wewnętrzna niejednorodność oraz stosowanie różnych znaczeń, choć w naukach społecznych nie jest rzadkością, to w przypadku terminu „kapitał ludzki” jest szczególnie istotne. Występująca duża różnorodność definicji wymaga samodzielnego porządkowania zagadnień oraz przyjęcia określonego kierunku, dzięki

któremu możliwe będzie prowadzenie badań literaturowych oraz empirycznych nad istotą zarządzania kapitałem ludzkim. Różnice w rozumieniu tego pojęcia przez teoretyków, a co więcej - także przez samych praktyków mają swoje przełożenie na sposoby ujmowania i badania kapitału ludzkiego, w tym na formułowanie konkretnych strategii zarządzania tym kapitałem. Sposób definiowania pojęcia kapitału ludzkiego oraz określenie jego elementów składowych w dużym stopniu determinują cel, kierunek i sposoby zarządzania tym kapitałem. Brak konsensusu odnośnie definicji oraz struktury kapitału ludzkiego ma negatywne konsekwencje dla rozwoju nauki oraz zastosowań praktycznych. Przede wszystkim zarówno teoretycy, jak i praktycy zmuszeni są do określania pojęcia „kapitał ludzki” wyłącznie na potrzeby własnych badań i analiz.

Pomimo wielości proponowanych terminów dotyczących kapitału ludzkiego przeprowadzone badania wskazują dość dużą zgodność pomiędzy proponowaną w literaturze przedmiotu definicją „kapitału ludzkiego” a postrzeganiem tego określenia przez menedżerów przedsiębiorstw. Taka zbieżność poglądów na temat elementów strukturalnych kapitału ludzkiego jest tym bardziej zaskakująca, że koncepcja kapitału ludzkiego powstała stosunkowo niedawno – w latach 90-tych XX wieku, a w Polsce jest w stadium początkowym. Jednak w przeprowadzonej analizie wyników badań zauważalny jest nacisk polskich menedżerów personalnych na takie kompetencje, jak wykształcenie i doświadczenie, które przez lata w polskiej rzeczywistości odgrywały ważną rolę i wygląda, że te cechy pracownika również dzisiaj są najistotniejsze. Choć w opinii znawców koncepcji kapitału ludzkiego, wykształcenie i doświadczenie nie powinno być ujęte w strukturze określenia „kapitał ludzki”, a jedynie to co z nich wynika dla przedsiębiorstwa, czyli wiedza.

Wynik badań wskazują również na występowanie w przedsiębiorstwach budowlanych różnic pomiędzy pożądanymi a posiadanym poziomem kluczowych cech kadry kierowniczej. Świadczy to o tym, że firmy budowlane mają w tym obszarze duże pole do działania. Powinny podejmować aktywność w kierunku zwiększania jakości kapitału tkwiącego w pracownikach.

Literatura

1. Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
2. Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
3. Chatzkel J.L. (2004), *Human capital. the rules of engagement are changing*, „Lifelong learning in Europe”, vol. 9, nr 3.
4. Ehrenberg R. G., Smith R.S. (1997), *Modern Labor Economics*, HarperCollins, New York.
5. Fitz-en J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
6. Grodzicki J. (2003), *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
7. Juchnowicz M. (2004), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltex, Warszawa.
8. Kożuch B. (2000), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
9. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
10. Purcell J. (2000), *The meaning of strategy in human resources management*, [w:] *Human Resource Management: A Critical Text*, J. Storey (red.), Cengage Learning EMEA, London.
11. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C. (1997), *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press.
12. Skuza B. (2003), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skandia*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wawrzyniak B. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły przedsiębiorczości Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
13. Szablewski A., Herman A. (1999), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.

Streszczenie

Dynamika rozwoju koncepcji kapitału ludzkiego wymaga jego modelowania, które jest w początkowej fazie rozwoju. W związku z tym istotne jest zdefiniowanie pojęcia „kapitał ludzki”. Zarównano w literaturze polskiej jak i zagranicznej brak jest jednoznacznego zdefiniowania tego terminu i określenia jego elementów składowych. Poniższe opracowanie stało się próbą przybliżenia i pewnego uporządkowania kwestii dotyczącej definiowania kapitału ludzkiego.

go oraz zagadnień z nim związanych na podstawie literatury przedmiotu i opinii menedżerów personalnych, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem pracownikami w przedsiębiorstwach. Podmiotem badań były średnie i duże przedsiębiorstwa sektora usług budowlanych, zarejestrowane w woj. podlaskim. Przeprowadzone studia literatury oraz analiza wyników badań empirycznych wskazują na dość zbliżone postrzeganie pojęcia „kapitału ludzkiego”. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w opinii respondentów badanych firm wymieniane są te same lub podobne cechy kapitału ludzkiego, m.in.: motywacja, zaangażowanie, wiedza, dzielenie się wiedzą. Cechy te składają się na strukturę kapitału ludzkiego i decydują o jakości tego kapitału. Różnice w definiowaniu pojęcia wynikają głównie ze zbytniego eksponowania przez menedżerów firm takich elementów, jak wykształcenie i doświadczenie kadry kierowniczej. W artykule przedstawiono również różnice w znaczeniu poszczególnych cech kadry kierowniczej i ich poziomu w badanych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe

kapitał ludzki, cechy kadry kierowniczej

Definitions of human capital in the opinion of personnel managers (Summary)

This paper presents different definitions of human capital in the Polish and foreign literature. It also tries to explain the basic elements of structure of human capital. Moreover, the differences and the link between understanding a 'human capital' by scientists and managers of firms is presented. The object of study was the medium and large-sized construction enterprises from the Podlaskie voivodship. The empirical research shows that there aren't a lot of differences which the definition of human capital is explained by between managers of firms. The most important qualities of managers are education, experience, knowledge, motivation and commitment. However, the research reveals the lack of these important managerial features in construction companies. It means the firms should take the initiative to recruit, develop and support their employees.

Keywords

human capital, features of managers