

Łukasz Sienkiewicz

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w usługach wiedzochłonnych

Strategiczny potencjał ZZL w dostarczaniu wartości jest szczególnie istotny w przedsiębiorstwach sektora usług, które ze względu na charakter tworzenia i sposób dostarczania wartości są w dużej mierze zależne od kapitału ludzkiego. Problem ten jest szczególnie wyraźny w usługach wiedzochłonnych, gdzie kapitał ludzki stanowi kluczowy kanał transferu wartości. Jednakże badania empiryczne roli praktyk ZZL w tego typu usługach są rzadkością, zwłaszcza w kontekście krajów rozwijających się, takich jak Polska. Artykuł ma więc na celu uzupełnienie tej wyraźnej luki. Wyniki reprezentatywnego badania na próbie średnich i dużych firm działających w Polsce wykazały wyraźne zróżnicowanie w podejściu do praktyk ZZL pomiędzy firmami produkcyjnymi, usługami wiedzochłonnymi i usługami w mniejszym stopniu opartymi na wiedzy. Firmy usługowe oparte na wiedzy charakteryzowały się relatywnie większym zrozumieniem znaczenia kapitału ludzkiego (umiejętności i kompetencji pracowników) w kreowaniu wartości firmy i częstszym wykorzystywaniem narzędzi rozwoju zawodowego pracowników oraz wymiany i rozpowszechniania wiedzy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), usługi wiedzochłonne (*knowledge-intensive services*), rozwój kapitału ludzkiego (*human capital development*), dzielenie się wiedzą (*knowledge sharing*), kompetencje (*competences*)

### Wstęp

Strategiczna wartość zarządzania zasobami ludzkimi przede wszystkim wyraża się poprzez umiejętność budowania organizacji potrafiącej dostarczyć klientowi wartość. Ogólnie rzecz biorąc, zauważalnie wzrasta rola i poczucie odpowiedzialności w ZZL w tworzeniu i dostarczaniu wartości klientom. Podczas gdy zasoby ludzkie to właściwie jeden z głównych kosztów każdej firmy (szczególnie w sektorze usług), niezbędne jest przyjęcie perspektywy długofalowej, a koszty poniesione w krótkiej perspektywie uważać za środek niezbędny do dostarczenia w przyszłości wartości tworzonej przez pracowników.

Dostarczanie i odpowiednie wykorzystanie potencjału kompetencyjnego (wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw) pracowników sektora usług wymagają zastosowania przez przedsiębiorstwa szczególnego zestawu praktyk ZZL, umożliwiającego właściwe funkcjonowanie pracowników w danym środowisku organizacyjnym. Pozyskiwanie (rekrutacja, selekcja i odpowiednia adaptacja pracowników) i rozwój (szkolenie i rozwój oraz zarządzanie karierą) są niezwykle ważne dla istnienia przedsiębiorstw sektora usług, szczególnie w obszarach o dużej konkurencyjności.

Teoretycznie te obszary ZZL powinny charakteryzować się wysokim stopniem rozwoju praktyk zarządzania nacelowanych nie tylko na pozyskiwanie kapitału ludzkiego o ważnych charakterystykach jakościowych (kompetencje), ale i na wewnętrzny rozwój kadry w organizacji. Potencjał tworzenia właściwych warunków do efektywnego wykorzystania wartościowego kapitału ludzkiego w organizacji jest równie ważny jak jego pozyskiwanie. Dlatego też motywacja i zaangażowanie pracowników w sektorze usług mogą być kluczowym czynnikiem sukcesu tych przedsiębiorstw. W związku z powyższym organizacje muszą kłaść odpowiedni nacisk na rozwój proefektywnych i prorozwojowych systemów motywacyjnych, charakteryzujących się wysoką elastycznością ze względu na wewnętrzne zróżnicowanie pracowników w tym sektorze.

Biorąc pod uwagę istotę tworzenia wartości oraz przekazywania jej klientowi, przedsiębiorstwa sektora usług w dużej mierze zależą od kapitału ludzkiego. Jest to jeszcze bardziej widoczne w przypadku usług wiedzochłonnych, gdzie kapitał ludzki stanowi kluczowy kanał transferu wartości. Usługi wiedzochłonne (nazywane także usługami opartymi na wiedzy lub usługami wysokich technologii) definiowane są jako usługi dostarczane przez firmy o wysokiej intelektualnej wartości dodanej.

Przedsiębiorstwa wiedzochłonne wyróżniają się na tle innych organizacji ze względu na niezwykle dużą uwagę przykładaną do jakości i motywacji personelu (Alvesson, 2009, s. 138). Podczas gdy generalnie pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój pracowników stanowią wyzwanie dla organizacji, sukces firm wiedzochłonnych bezpośrednio zależy od ich umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi.

Mimo wszystko mało jest dowodów empirycznych roli praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych w tworzeniu i podnoszeniu wartości organizacji szczególnie w kontekście rozwijających się gospodarek, takich jak Polska. Artykuł ten próbuje uzupełnić tę lukę poprzez dostarczenie dowodów empirycznych opartych na wynikach badań ilościowych przeprowadzonych w Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie (Badanie „Ocena procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie”).

Główny problem badawczy sformułowany został następująco: Czy firmy wiedzochłonne wyróżniają się podejściem do konfiguracji systemów ZZL, szczególnie w obszarach rozwoju kompetencji i dzielenia się wiedzą?

Kwestię tę przeanalizowano dokładniej w odniesieniu do szczegółowych problemów i pytań badawczych:

1. Analiza zakresu praktyk ZZL opartych na kompetencjach

■ Czy w firmach wiedzochłonnych kapitał ludzki jest częściej postrzegany jako źródło wartości niż w innych organizacjach?

■ Czy elementy zintegrowanego ZZL opartego na kompetencjach (strategia ZZL, profile kompetencyjne/opisy stanowisk, oceny okresowe oparte na kompetencjach oraz formalne procedury weryfikacji kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji) wykorzystywane są częściej w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych?

2. Analiza podejść i narzędzi rozwoju kompetencji pracowników poprzez poszczególne procesy ZZL

■ Czy wymagania kompetencyjne wobec pracowników w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych różnią się od wymagań w innych przedsiębiorstwach?

■ Jakie metody rozwoju kompetencji (*e-learning*, samorozwój, nauka od bardziej doświadczonych pracowników/w miejscu pracy, kursy szkoleniowe, edukacja formalna itd.) są częściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych?

■ Jakie elementy szeroko rozumianego systemu rozwoju (budżet na szkolenia, ścieżki kariery, pomiar efektywności szkoleń, indywidualne plany rozwoju itd.) wykorzystują przedsiębiorstwa wiedzochłonne w porównaniu z firmami innych kategorii?

3. Analiza procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach

■ Jakie metody rozpowszechniania kompetencji są częściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych?

Artykuł ten obejmuje także tło teoretyczne, prezentujące kluczowe założenia badania oraz opis koncepcji badania i doboru próby, jak również kluczowe wnioski z badania w ramach powyższych pytań. Dla celów porównawczych przedstawiono także analizę dostępnych wyników badań z Węgier i Słowacji.

## **ZZL w usługach wiedzochłonnych: tło teoretyczne**

Według szeroko uznawanych założeń Bontisa (1998), kapitał ludzki współdziała z kapitałem strukturalnym w celu tworzenia, pozyskania oraz wykorzystania kapitału klienta w sposób umożliwiający sukces organizacji. Wartość dla klienta oraz kapitał klienta generowane są poprzez współdziałanie kapitału strukturalnego z ludzkim. Dlatego obecnie, tak w literaturze, jak i w praktyce zarządzania, najpopularniejsza jest idea pracownika jako najcenniejszego zasobu organizacji. Związane jest to z ogólnym rozwojem nauk o zarządzaniu oraz nową rolą kapitału ludzkiego wynikającą z transformacji gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy.

Wraz ze wzrastającą rolą sektora usług w gospodarce globalnej wiedza i jej kreatywne wykorzystanie (szczególnie poprzez innowacje i kapitał ludzki) stają się

najważniejszym źródłem rozwoju gospodarczego. Jak zauważa A. Miś (2005) w artykule opublikowanym prawie dekadę temu, wiedza staje się kluczowym czynnikiem w rozwoju społeczno-ekonomicznym jako element zasobów wpływających na kompetencje i innowacyjność oraz na zwiększenie produktywności. Jak podkreśla autorka (Miś, 2005), wiedza sprowadzana jest przeważnie do najprostszych działań w obszarze zasobów ludzkich, w tym dostosowywania kwalifikacji pracowników do zmieniających się wymogów stanowisk pracy. Jednakże, jak zauważa S. Borkowska (2010), podstawą dyferencjacji inwestycji w kapitał ludzki i innych procesów HR nie powinno być jedynie „znaczenie stanowiska pracy dla realizacji procesów biznesowych, ale także rzadkość i potencjał rozwojowy pracowników”.

We wszystkich krajach wysoko rozwiniętych obserwować można przestawienie produkcji przemysłowej na szybki rozwój sektora usług. Już w roku 2004 A. Fazlagic wskazywał na szczególną cechę gospodarki opartej na wiedzy – duży udział sektora usług w zatrudnieniu oraz tworzeniu produktu krajowego brutto. Co jeszcze bardziej istotne, Fazlagic podkreślał, iż dynamika usług wiedzochłonnych jest większa niż innych sektorów gospodarki opartych na wiedzy. Istnieją wyraźne cechy usług wpływające na zarządzanie zasobem ludzkim w takich organizacjach. W odniesieniu do usług ogólnie można wyodrębnić następujące cechy podstawowe (Makó i wsp., 2010a):

- niematerialność wytworu pracy usługowej;
- nietrwałość wytworu usług, który jest tymczasowy i nie można go przechowywać;
- zmienność produktu usług, który jest niejednorodny i może zmieniać się w zależności od zaangażowanych osób (np. poprzez postrzeganie usług przez klienta);
- jednoczesna produkcja i konsumpcja produktu usług;
- nierozzerwalność produktu usług tworzonego przez dostawcę i odbiorcę usługi (koprodukcja).

Powyższe cechy usług już same w sobie stanowią o ograniczonej możliwości przedsiębiorstw do proceduralizacji wykonanej pracy. Dlatego, aby zapewnić usługi na doskonałym poziomie, potrzebna jest większa elastyczność w praktykach zarządzania oraz ciągły rozwój i ulepszanie procesów (włącznie z procesami ZZL). Pogląd ten wsparty jest poprzez następną cechę usług, tzn. ich względną zależność od czynników niematerialnych i wiedzy nieskodyfikowanej (Bontis, Fitz-enz, 2002). Bontis i Fitz-enz zauważają, iż organizacje muszą:

- generować wiedzę poprzez innowacje i improwizację ze strony pracowników;
- łączyć wiedzę w systemy organizacyjne, co umożliwi przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną;
- zapewnić dzielenie się wiedzą poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu i kultury organizacji.

Według P. Boxalla i M. Steenevela (1999), przewaga konkurencyjna wynikająca z kapitału ludzkiego jest wynikiem zatrudniania pracowników o wartościowych umiejętnościach i wiedzy. Dlatego też, postrzegając kompetencje jako kapitał, rolą organizacji jest stymulacja tych kompetencji, które prowadzą do zachowań wspierających faktyczną i trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Podejście zasobowe sugeruje zatem, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi mogą wpływać na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie rozwoju i wykorzystanie określonych kompetencji (Barney, 1992). W podejściu tym zakłada się jednak, że kompetencje są trwałym zasobem firmy. W praktyce pracownicy posiadają swobodę opuszczania organizacji, a wraz z nimi odchodzą także ich kompetencje. Sposobem na posiadanie „wyjątkowych” kompetencji jest między innymi pozyskiwanie ich od konkurencji dzięki „podkupowaniu” pracowników o szczególnych kompetencjach (Carley, 1998).

Inną charakterystyczną cechą usług jest proces tworzenia wartości oraz transfer wartości od przedsiębiorstwa do klienta. Proces tworzenia wartości w łańcuchu wartości może być bliski klientowi (lokalny) lub daleki od klienta (odległy) (Namasiyavam, Denizci, 2006). Jeśli chodzi o usługi, większość wartości tworzy się i przenosi przy pomocy lokalnych procesów kreowania wartości. Jak zauważają Namasiyavam i Denizci, nawet w usługach, gdzie wartość tworzy się za pomocą odległych procesów (jak np. w branży hotelarskiej), jest ona transferowana do klienta za pomocą pracowników pierwszego kontaktu, których kompetencje są kluczowe dla końcowego zadowolenia klienta. Dlatego w usługach wymagających częstych kontaktów, kapitał intelektualny powinien być bardziej egocentryczny (na poziomie indywidualnym) niż socjocentryczny (na poziomie społecznym) (Davenport, Snyder, 2004). Z tej perspektywy usługi, a w szczególności wiedzochłonne, w ogromnym stopniu zależą od pracowników.

Dlatego też rozwój oraz odpowiednie spożytkowanie wiedzy, umiejętności, zdolności oraz postaw pracowników sektora usług wymagają od przedsiębiorstw wykorzystania specyficznych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim.

## ZZL w sektorze usług wiedzochłonnych: wyniki badań w Polsce

### Koncepcja badania i dobór próby

Zależność praktyk ZZL od wiedzochłonności oferowanych usług jest główną perspektywą badań empirycznych opartych na reprezentatywnej próbie średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce<sup>1</sup>. Jest to badanie o charakterze eksploracyjnym,

1 Badanie to zrealizowane zostało w Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie, jako część projektu opracowania Krajowych Ram Kwalifikacji. Pełny raport z badania został opublikowany jako: (Sienkiewicz, 2013)

skupiające się na zebraniu danych pierwotnych. Badanie wykonano za pomocą metody wspomaganego komputerowo wywiadu osobistego CAPI na bazie ustrukturyzowanego kwestionariusza zawierającego pytania zamknięte i otwarte. Otrzymano w sumie  $n=941$  odpowiedzi, w tym 811 od średnich i 130 od dużych przedsiębiorstw, z czego 282 z sektora usług wiedzochłonnych, 270 z sektora usług mniej wiedzochłonnych oraz 389 od przedsiębiorstw sektora produkcyjnego. W większości przedsiębiorstw respondentami badania byli menedżerowie/dyrektorzy działu HR, a w niektórych średnich przedsiębiorstwach przedstawiciele właścicieli/wyższej kadry zarządzającej.

Badane przedsiębiorstwa podzielone zostały według wybranych sektorów działalności gospodarczej skategoryzowanych jako usługi wiedzochłonne, usługi mniej wiedzochłonne oraz produkcja. Dla celów badania przyjęto europejskie kody klasyfikacji działalności gospodarczej NACE (*European classification codes*) zgodne z klasyfikacją działalności gospodarczych obowiązującą w Polsce (tzw. PKD 2007). Losowania w ramach warstw dokonano na podstawie wielkości przedsiębiorstwa (na podstawie liczby pracowników) oraz kodu klasyfikacji PKD, określając wartość dla każdej wybranej warstwy.

W sumie badanie miało objąć 3,45% populacji dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, przy rzeczywistej uzyskanej próbie 3,24% przedsiębiorstw (tab. 1). W każdej badanej próbie uzyskano wyniki powyżej 3% populacji przedsiębiorstw, co (przy utrzymaniu przedstawionych powyżej założeń próby) pozwala na ekstrapolację wyników na całą populację oraz generalizację wniosków badawczych.

**Tabela 1.** Próba badawcza i wielkość populacji badanych przedsiębiorstw

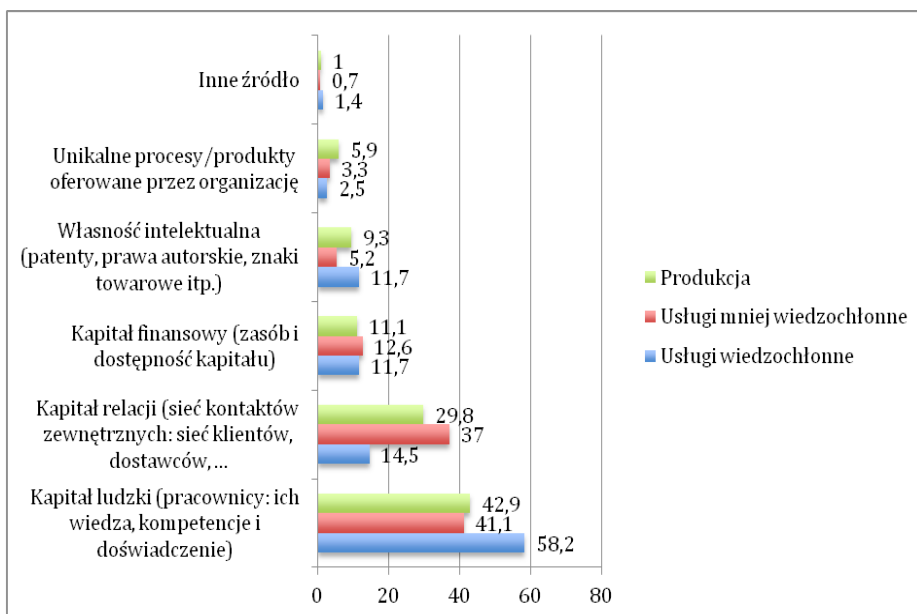
Rodzaj przedsiębiorstwa	Populacja (według GUS)			Liczba badanych przedsiębiorstw			Udział badanych przedsiębiorstw w ogólnej populacji (w %)		
	Średnie	Duże	OGÓŁEM	Średnie	Duże	OGÓŁEM	Średnie	Duże	OGÓŁEM
Usługi wiedzochłonne	7929	1107	9036	248	34	282	3,13	3,07	3,12
Usługi mniej wiedzochłonne	7121	1141	8262	235	35	270	3,30	3,07	3,27
Produkcja	9867	1850	11717	328	61	389	3,32	3,30	3,32
<b>Ogółem</b>	<b>24917</b>	<b>4098</b>	<b>29015</b>	<b>811</b>	<b>130</b>	<b>941</b>	<b>3,25</b>	<b>3,17</b>	<b>3,24</b>

Źródło: Sienkiewicz, 2013

## Wyniki badań

Badanie objęło szeroki zakres tematów związanych z ZZL i czynnikami różniącymi podejście przedsiębiorstw do zarządzania ludźmi (włącznie z rozmiarem przedsiębiorstwa). Jednakże artykuł ten skupia się na wiedzochłonności usług jako kluczowym czynnikiem różnicującym, dlatego też tylko wybrane kwestie będą dogłębnie analizowane. Generalnie rzecz biorąc, badanie wskazało na wyraźne różnice w podejściu do praktyk zarządzania zasobem ludzkim pomiędzy sektorem produkcyjnym, usługami wiedzochłonnymi, a usługami mniej wiedzochłonnymi.

**Wykres 1.** Najistotniejsze źródła wartości dla organizacji [w %]

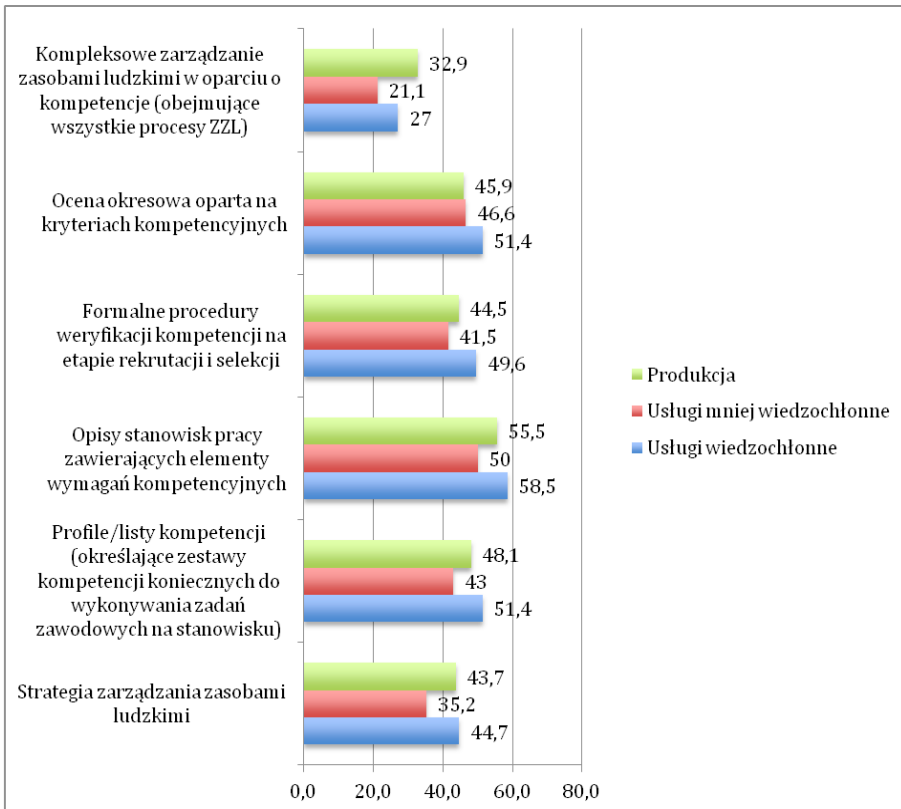


Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

Przede wszystkim zauważyć można wyraźne zróżnicowanie w podejściu do kapitału ludzkiego jako źródła wartości przedsiębiorstwa ze względu na wiedzochłonność organizacji (wykres 1). Jasne jest, że przedsiębiorstwa sektora usług wiedzochłonnych uznają kapitał ludzki (rozumiany jako pracownicy z ich wiedzą, kompetencjami i doświadczeniem) za kluczowe źródło wartości. Pod tym względem różnią się od przedsiębiorstw sektora usług mniej wiedzochłonnych i sektora produkcyjnego (gdzie kapitał ludzki również stanowi istotne źródło wartości). Przedsiębiorstwa te jednakowo mocno polegają na kapitale relacyjnym (zoperacjonalizowanym jako sieć

kontaktów zewnętrznych – sieć klientów, dostawców, firm powiązanych itd.). To źródło wartości jest najistotniejsze dla przedsiębiorstw z sektora usług mniej wiedzochłonnych. Nie ma wyraźnych różnic w odniesieniu do innych źródeł wartości: kapitału finansowego, własności intelektualnej, unikalnych procesów.

**Wykres 2.** Elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywane przez przedsiębiorstwa [w %]



Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

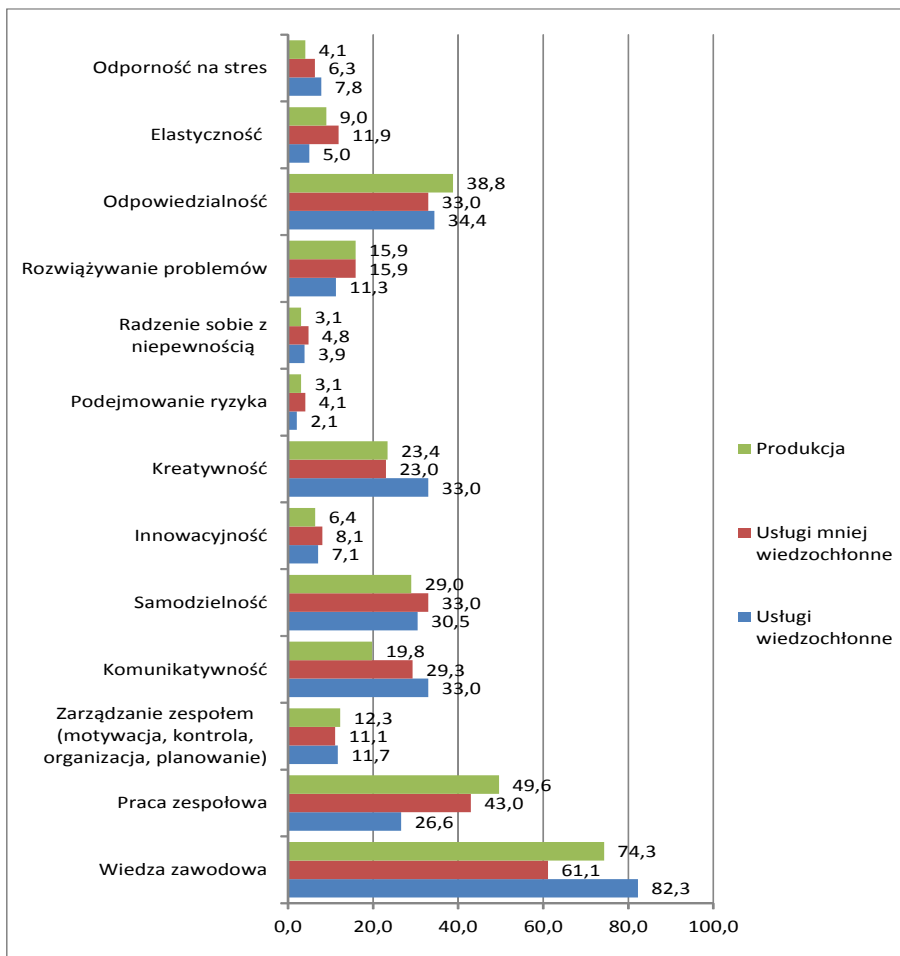
Biorąc pod uwagę elementy systemu zarządzania zasobem ludzkim, widać wyraźnie, że istnieje rozgraniczenie między usługami wiedzochłonnymi a mniej wiedzochłonnymi (wykres 2), przy czym porównując przedsiębiorstwa wiedzochłonne i produkcyjne, różnice te są niewyraźne lub zupełnie nieistotne. Przedsiębiorstwa sektora usług wiedzochłonnych częściej wykorzystują wszystkie elementy systemu ZZZL skupiające się na kompetencjach pracowniczych:



- oceny okresowe oparte na kryteriach kompetencyjnych,
- formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji,
- opisy stanowisk zawierające elementy wymagań kompetencyjnych,
- profile/listy kompetencji.

Ponadto bardziej kompleksowe podejście, reprezentowane w tym badaniu przez istnienie strategii ZZL oraz/lub zintegrowane praktyki ZZL oparte na kompetencjach, nieznacznie częściej wykorzystywane są w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych oraz produkcyjnych (w porównaniu do usług mniej wiedzochłonnych).

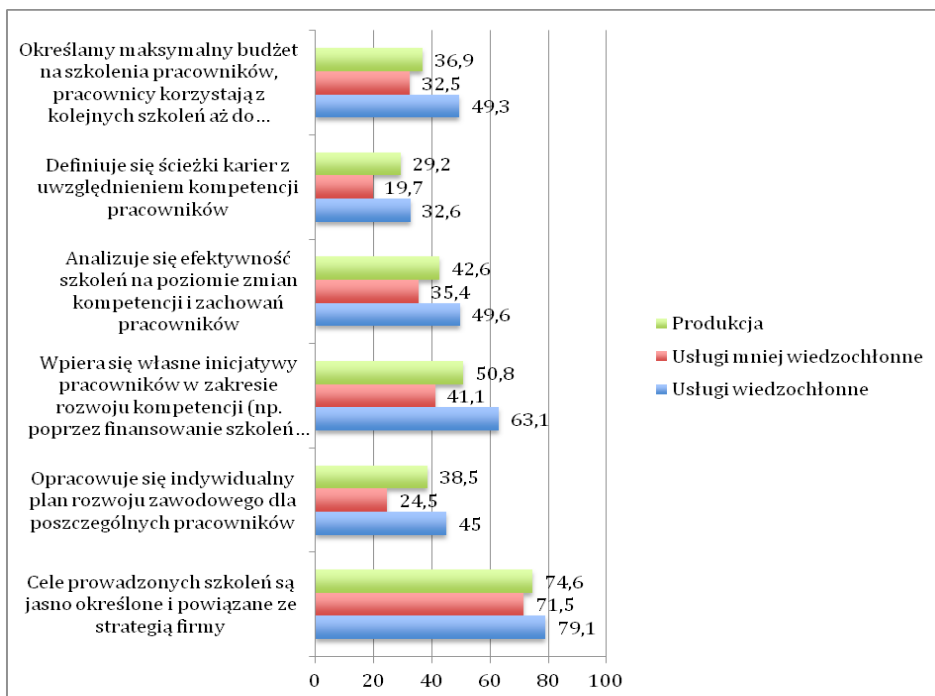
**Wykres 3.** Kluczowe kompetencje wymagane przez firmę od kandydatów do pracy [w %]!



Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

Jednakże w odniesieniu do wiedzochłonności działalności można zauważyć, iż elementy formalne systemu ZZL nie różnicują istotnie kategorii firm. Dlatego też konieczna jest bardziej szczegółowa analiza niektórych z podstawowych cech tego systemu, szczególnie w obszarze zatrudniania pracowników (rekrutacja i selekcja) i ich rozwoju. Jednym z czynników różnicujących są oczekiwania pracodawców w stosunku do kluczowych kompetencji kandydatów (wykres 3). Jasno widać, że oczekiwania te są znacznie wyższe w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych w obszarze trzech kompetencji: wiedza zawodowa, umiejętności komunikacyjne oraz kreatywność. Co więcej, przedsiębiorstwa te często oczekują od kandydatów poczucia odpowiedzialności i samodzielności. Przedsiębiorstwa sektora produkcyjnego, oprócz wiedzy i umiejętności zawodowych, zwykle oczekują umiejętności pracy w zespole, poczucia odpowiedzialności i samodzielności. Co ciekawe, w przedsiębiorstwach mniej wiedzochłonnych, oprócz wymogu komunikatywności, oczekuje się podobnego zestawu kluczowych kompetencji.

**Wykres 4.** Kluczowe działania w obszarze rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach [w %]



Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

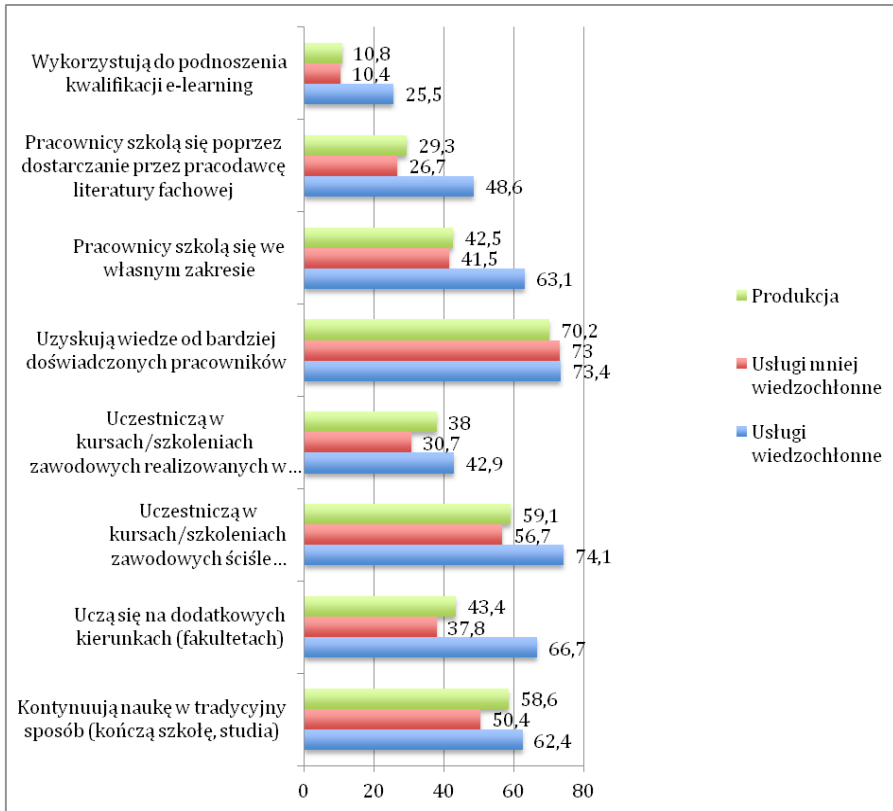
Kolejnym czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa usług wiedzochłonnych jest ich podejście do kluczowych działań w obszarze rozwoju kompetencji (wykres 4). Widoczna jest istotna różnica między przedsiębiorstwami wiedzochłonnymi a mniej wiedzochłonnymi, jednocześnie nie tak istotna w porównaniu do przedsiębiorstw sektora produkcyjnego. Po pierwsze, przedsiębiorstwa wiedzochłonne częściej przeznaczają określone kwoty, w postaci predefiniowanego budżetu, na działania rozwojowe. Następnie fundusze te są wykorzystywane na działania rozwojowe aż do ich wyczerpania. Pozwala to na bardziej systematyczne i planowe podejście do rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników w stosunku do przedsiębiorstw usługowych mniej wiedzochłonnych i firm sektora produkcyjnego, gdzie wykorzystuje się to podejście o wiele rzadziej. Co więcej, przedsiębiorstwa wiedzochłonne częściej wspierają inicjatywy rozwojowe pracowników (poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników lub współfinansowanie studiów podyplomowych). Wskazuje to, iż akceptuje się i zachęca do bardziej proaktywnego podejścia do rozwoju pracowników w tej kategorii przedsiębiorstw. Ponadto efektywność szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników częściej jest analizowana w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych. Co ciekawe, narzędzia, takie jak ścieżki kariery i indywidualne plany rozwoju, wykorzystuje się w stopniu porównywalnym w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych i firmach sektora produkcyjnego oraz znacznie częściej niż w przedsiębiorstwach mniej wiedzochłonnych.

Przedsiębiorstwa wiedzochłonne zdecydowanie częściej wykorzystują niektóre metody rozwoju kompetencji pracowniczych (wykres 5). Przykładowo, w porównaniu do przedsiębiorstw mniej wiedzochłonnych i produkcyjnych, przedsiębiorstwa usług wiedzochłonnych o wiele chętniej wykorzystują następujące formy rozwoju:

- *e-learning*,
- dostarczanie fachowej literatury,
- samokształcenie,
- udział w kursach dodatkowych.

Co ciekawe, nie ma różnic między kategoriami przedsiębiorstw pod względem dzielenia się wiedzą (nabywania wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników) oraz kontynuowania nauki w sposób tradycyjny (poprzez ukończenie szkoły, studiów itd.).

Wykres 5. Metody rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach [w %]

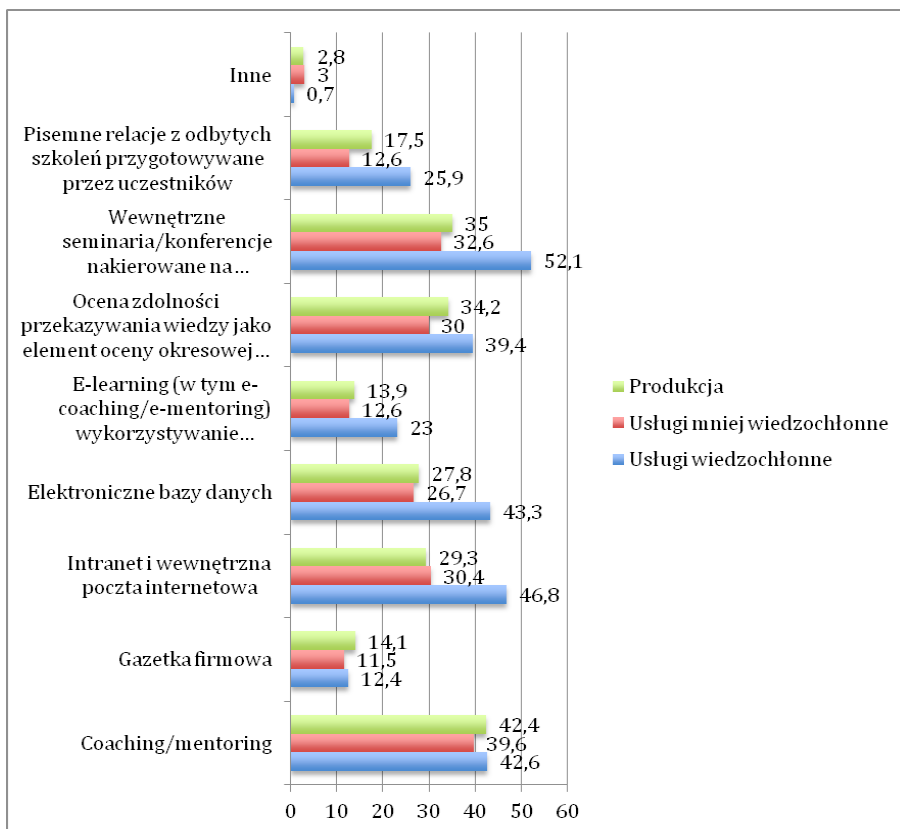


Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

Przy nieistniejących właściwie różnicach w zakresie dzielenia się wiedzą zawodową jeszcze ciekawsza jest różnorodność podejść do sposobów dzielenia się wiedzą (bardziej zorganizowanych). Jak widać (wykres 6), usługi wiedzochołonne charakteryzują się o wiele szerszym wykorzystaniem większości dostępnych metod dzielenia się wiedzą:

- wewnętrzne seminaria/konferencje mające na celu rozpowszechnianie wiedzy,
- elektroniczne bazy danych,
- internet i wewnętrzna poczta elektroniczna,
- pisemne sprawozdania z ukończonych szkoleń przygotowane przez uczestników,
- ocena umiejętności przekazywania wiedzy jako element oceny okresowej.

Wykres 6. Sposoby dzielenia się wiedzą wykorzystywane przez firmy [w %]



Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań przedstawionych w: Sienkiewicz, 2013

Co ciekawe, jedynie wykorzystanie firmowych biuletynów/newsletterów można wskazać jako bardziej popularne w pozostałych kategoriach badanych przedsiębiorstw (mniej wiedzochłonnych i produkcyjnych).

Niewiele jest dowodów empirycznych na rolę procesu ZZL w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych w tworzeniu i podnoszeniu wartości firmy, szczególnie w kontekście gospodarek rozwijających się, np. Polski. Dlatego też trudno jest podać powyższe wyniki badań analizie porównawczej czy zweryfikować ich użyteczność w praktyce. Jedno z ostatnich badań skupia się na wiedzochłonnych usługach biznesowych na Węgrzech i Słowacji (Makó i wsp., 2010a, 2010b). Wyniki tych badań posłużą jako podstawa do analizy porównawczej procesów ZZL w usługach wiedzochłonnych.

## Wyniki badań z Węgier i Słowacji

Wyniki badań zespołu profesora C. Makó (Makó i wsp., 2010a, 2010b) odnoszą się do przedsiębiorstw świadczących wiedzochłonne usługi biznesowe. Badanie to, opierając się na analizie literatury oraz mając na celu stworzenie danych porównywalnych międzynarodowo, definiuje wiedzochłonne usługi profesjonalne oferowane innym firmom jako „usługi biznesowe”: usługi IT (*software i hardware*), usługi administracyjne i prawne, usługi finansowe oraz rozwojowo-badawcze (Makó i wsp., 2010a). Dlatego też ze względu na różnice w doborze prób nie ma możliwości pełnego porównania między badaniami. Jednakże na podstawie porównania można wyciągnąć pewne ogólne wnioski.

Badanie węgiersko-słowackie przeprowadzone zostało na próbie 197 przedsiębiorstw KIBS na Węgrzech i 97 na Słowacji. Opierało się na wieloetapowej metodzie doboru próby warstwowej (Makó i wsp., 2010a). Tak jak w badaniu polskim, jako kryterium stratyfikacji użyto podstawowego obszaru działalności gospodarczej przedsiębiorstw określonego kodem NACE (przy czym w badaniu polskim małe i średnie firmy zostały wyłączone z próby). Badania odbywały się w okresie od czerwca do października 2008 r. na Węgrzech i na Słowacji (między październikiem 2008 r. a styczniem 2009 r.).

Jeśli chodzi o analizowane źródła konkurencyjności, pierwsze pięć, ze wszystkich jedenastu uwzględnionych, były zbliżone dla firm z obydwu krajów – odpowiedzialność, jakość, orientacja na klienta, elastyczność oraz szybkość reagowania na wymagania rynku i doświadczenie (Makó i wsp., 2010a). Podejście to jest nieco inne niż w badaniu polskim. Jednakże większość czynników można traktować jako związaną z kapitałem ludzkim (czynniki egocentryczne), ponieważ w przeważającym stopniu zależy od wiedzy, umiejętności i postaw pracowników.

Jeśli chodzi o wiedzę i umiejętności wymagane przez pracodawców, to najważniejszymi aspektami wiedzy, wymienianymi przez badanych pracodawców w obydwu krajach, były (Makó i wsp., 2010b):

- umiejętności techniczno-zawodowe (Węgry 93,7%, Słowacja 98,1%),
- poczucie odpowiedzialności w pracy (Węgry 97,5%, Słowacja 89,1%),
- podejście skoncentrowane na kliencie (Węgry 90,3%, Słowacja 86,5%),

Obserwacje te są zgodne z wynikami badań w Polsce, gdzie wiedza zawodowa, poczucie odpowiedzialności, komunikatywność i samodzielność wskazywane są jako najbardziej istotne kompetencje.

Odnosnie do metod rozwoju wiedzy w sektorze KIBS na Węgrzech i Słowacji (tabela 2), należy zwrócić uwagę na duże znaczenie nieformalnego procesu konsultacji z menedżerami/innymi pracownikami (który można porównać do „uczenia się od bardziej doświadczonych pracowników” w polskim badaniu) oraz szkolenie

w miejscu pracy. Jednakże jeśli chodzi o uczestnictwo w standardowych kursach i/lub działaniach szkoleniowych, wyniki ze Słowacji są bardziej zbliżone do tych z Polski niż z Węgier.

**Tabela 2.** Metody rozwoju wiedzy w sektorze KIBS na Węgrzech i Słowacji

Metody rozwoju wiedzy	Węgry n=196	Słowacja n=97
Kursy standardowe/programy edukacyjne	45,5	60,4
Kształcenie ustawiczne zaprojektowane zgodnie z potrzebami firmy	64,3	69,6
Konsultacje z menedżerami/innymi pracownikami	80,3	75,5
Szkolenie w miejscu pracy	74,1	70,3
Uczestnictwo w targach i wystawach zawodowych	67,5	44,3
Rotacja pracy	31,1	40,1
Wspieranie współpracy między jednostkami organizacyjnymi	62,6	63,3
Praca zespołowa	57,1	74,0

Źródło: Makó i wsp., 2010a.

Co więcej, na Słowacji – podobnie jak w Polsce – zauważalna jest większa autonomia w proaktywnym podejściu pracowników do szkoleń. 24,5% firm słowackich finansuje kursy wybrane przez pracowników, w porównaniu do 16,1% na Węgrzech, a 50,7% firm organizuje i finansuje kursy dla pracowników, w porównaniu z 31,2% na Węgrzech.

Podsumowując, sektor KIBS na Słowacji i Węgrzech charakteryzuje się relatywnym podobieństwem podejścia do praktyk ZZL odnośnie do pozyskiwania i rozwoju pracowników w porównaniu do Polski.

## Wnioski

Badanie wykazało, iż charakterystyczną cechą przedsiębiorstw wiedzochłonnych jest relatywnie duże zrozumienie dla wartości kapitału ludzkiego (umiejętności i kompetencji pracowników) i wpływu kompetencji pracowniczych (lub ich braku) na konkurencyjność firmy. Teoretyczne założenie dotyczące wysokiej zależności przedsiębiorstw wiedzochłonnych od pracowników znalazło potwierdzenie w wynikach badań empirycznych. Jednakże wiedza ta nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w skoordynowanych wysiłkach pozyskania i rozwoju kapitału ludzkiego dopasowanego do potrzeb przedsiębiorstwa. Najmniej widoczne są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami usług wiedzochłonnych i sektora produkcyjnego w odniesieniu

do elementów zintegrowanego ZZL, opartego na kompetencjach (strategia ZZL, profile kompetencji/opisy stanowisk, oceny okresowe oparte na kompetencjach oraz formalne procedury weryfikacji kompetencji w trakcie procesu rekrutacji i selekcji). Jednakże wyraźnie widoczne różnice zaobserwować można w porównaniu z firmami usługowymi mniej wiedzochłonnymi.

Analiza różnych podejść i narzędzi wykorzystywanych w obszarze rozwoju kompetencji pracowniczych przy pomocy specyficznych procesów ZZL w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych, mniej wiedzochłonnych i produkcyjnych dała wgląd w różnice między kluczowymi wymaganiami dotyczącymi kompetencji pracowniczych. Przedsiębiorstwa wiedzochłonne charakteryzują się dużym naciskiem na wiedzę zawodową, komunikatywność oraz kreatywność (przy czym ta ostatnia jest zdecydowanie częściej wymagana od kandydatów w porównaniu do przedsiębiorstw mniej wiedzochłonnych czy produkcyjnych). Jeśli chodzi o rozwój kompetencji, to wywnioskować można, iż generalnie wszystkie metody i techniki stosowane są w większym stopniu w przedsiębiorstwach sektora usług wiedzochłonnych. Najistotniejsze zauważalne różnice odnotowuje się w planowanym podejściu do szkoleń oraz dużym wsparciu własnych inicjatyw rozwojowych pracowników w tych przedsiębiorstwach. Co więcej, udział w różnych metodach rozwoju kompetencji jest o wiele bardziej powszechny w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych niż w pozostałych. Przedsiębiorstwa wiedzochłonne charakteryzują się także większym wachlarzem wykorzystywanych narzędzi dzielenia się wiedzą. Konkludując, przedsiębiorstwa wiedzochłonne są bardziej świadome znaczenia działań związanych z dzieleniem się wiedzą oraz wykorzystują większy zestaw narzędzi i praktyk zarządzania wiedzą.

Podsumowując, można wyciągnąć wniosek, iż przedsiębiorstwa wiedzochłonne w dużej mierze wyróżniają się podejściem do konfiguracji systemu ZZL, przykładając dużą wagę do rozwoju kompetencji i dzielenia się wiedzą. Obserwacje te są zgodne zarówno z teoretycznymi założeniami przedstawionymi na początku niniejszego artykułu, jak i z modelami biznesowymi wykorzystywanymi w tych przedsiębiorstwach, które są w dużej mierze zależne od wiedzy.

## Literatura

- Barney J. (1992), Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis, w Shrivastava P., Huff A., and Dutton J. (red.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, JAI Press, s. 39–61.
- Bontis N. (1998), Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, *Management Decision*, vol. 36, nr 2, s. 63–75.



- Bontis N., Fitz–enz J. (2002), Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, nr 3, s. 223–247.
- Borkowska S. (2010), Quo vadis HRM, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Boxall P., Steeneveld M. (1999), Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies, *Journal of Management Studies*, nr 36.
- Carley W.M. (1998), Ties that Bind, *Wall Street Journal*, 11 lutego, s. 1–10.
- Davenport E., Snyder H.W. (2004), *Managing Social Capital: Annual Review of Information Science and Technology*, New York, Interscience Publishers.
- Fazlagić A. (2004), Gospodarka oparta na wiedzy – nowy kontekst dla ZZL, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Makó C., Csizmadia P., Illéssy M., Iwasaki I., Szanyi M. (2010a), *Organizational Innovation and Knowledge Use Practice: Cross Country Comparison (Hungarian versus Slovak Business Service Sector)*, Report of the Hungary–Japan „Multinationals and Local Resources” Joint Research Project.
- Makó C., Csizmadia P., Illéssy M., Iwasaki I., Szanyi M. (2010b), Knowledge Development Practice in Cross Country Comparison (Hungarian versus Slovak Business Service Sector), *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, SGH, Warszawa, nr 4 (18), s. 111–126.
- Miś A. (2005), Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy: od kompetencji w karierze po kapitał karier, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Namasivayam K., Denizci B. (2006), Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, nr 3, s. 381–393.
- Sienkiewicz Ł., red. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Warszawa, IBE.

## Human Resource Management in Knowledge–Intensive Services

### Summary

The strategic potential of HRM in delivering value is especially demonstrated in the case of service sector companies. Due to the nature of value creation and transfer, such companies are largely human capital dependent. This is even more evident in knowledge–intensive services (KIS). There, human capital constitutes the key value transfer channel. However, the empirical evidence of the role of HRM practices in KIS is scarce, especially in the context of developing economies, as is the case of Poland. Thus, this article aims to fill this gap by analyzing the findings of a large–scale representative survey of medium and large companies operating in Poland. Research indicated a clear differentiation between manufacturing, KIS, and LKIS (less–knowledge–intensive service) companies in their approach to HRM practices. Knowledge–intensive service firms were characterized by a relatively higher

common understanding of the influence of human capital (the skills and competences of employees) on the company's value and the more intensive use of professional development and knowledge sharing practices.

---

Ł u k a s z S i e n k i e w i c z – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz w zagadnieniach rynku pracy. Ekspert Europejskiego Obserwatorium Polityk Zatrudnienia Komisji Europejskiej oraz ekspert krajowy w zakresie prognozowania zapotrzebowania na umiejętności oraz rozwoju sytuacji na rynku pracy w CEDEFOP.