



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Potencjał pracowników, a potrzeby polskich przedsiębiorstw

Justyna Nosko

**Kluczem do realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa i zwiększania zysków jest szczegółowe poznanie kompetencji oraz potrzeb pracowników. Wykorzystując tą wiedzę kadra zarządzająca może znacząco podnieść efektywności organizacji i wzmocnić obecność na rynku.**

Czynnikiem warunkującym sukces rynkowy firmy jest konkurencyjność, czyli zdolność do wprowadzania na rynek produktów oraz usług, na które występuje popyt i osiąganie z ich sprzedaży wyższych dochodów niż konkurencyjne przedsiębiorstwa. Współczesna gospodarka cechuje się zasadą, według której tak rozumianą konkurencyjność można uzyskać poprzez stałe wprowadzanie innowacji. Jednym z głównych czynników wpływających na innowacyjność są kwalifikacje i kompetencje pracowników. To od nich zależy bowiem zdolność do przekształcenia zasobów przedsiębiorstwa w innowacje. Należy jednak pamiętać, że zachowanie odpowiedniego poziomu kwalifikacji i kompetencji jest uzależnione od stałych inwestycji w ich rozwój oraz uzupełnianie. Według danych Bilansu Kapitału Ludzkiego występuje ścisły związek pomiędzy stopniem rozwoju organizacji a doskonaleniem umiejętności pracowników. Najbardziej o wysoką jakość kompetencji kadry dbają firmy o najwyższej pozycji na rynku. Stałe rozwijają one ofertę na rynkową, jednocześnie wciąż zatrudniając nowych pracowników i notując zyski. Z kolei tzw. firmy stagnacyjne, relatywnie rzadko inwestujące w rozwój kadry, cechują się najmniejszymi wynikami.

Co więcej polskie MSP nieracjonalnie wysoko oceniają kwalifikacje swoich pracowników. Wg badania „Wykształcenie Pracowników a Pozycja Konkurencyjna Przedsiębiorstw”, opracowanego w 2010 roku na zlecenie PARP przez dr hab. Bogusława Plawgo i dr Janusza Korneckiego, ponad 90% menedżerów jest pewnych, że ich pracownicy dysponują wiedzą i umiejętnościami odpowiednimi do ich stanowisk. Najbardziej krytyczni wobec kwalifikacji są szefowie przedsiębiorstw o najmocniejszej



Rejestr Usług Rozwojowych  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



pozycji na rynku. W tej grupie 16,3% przyznało, że ich pracownicy nie mają wystarczających kwalifikacji. Z drugiej strony niemal identyczne wyniki stwierdzono w grupie reprezentantów firm o relatywnie słabej pozycji rynkowej. Świadczy to o ogólnej niskiej świadomości polskiej kadry kierowniczej na temat braków kwalifikacyjnych i kompetencyjnych swoich pracowników. Niestety najbliższe prawdy były osoby zarządzające najbardziej i najmniej konkurencyjnymi firmami. Przebadani menedżerowie z jeszcze większym optymizmem ocenili poziom ich własnych kwalifikacji. Reprezentanci aż 94,4% objętych badaniem firm uznali, że w swoich przedsiębiorstwach osoby na stanowiskach kierowniczych są wystarczająco kompetentne do pełnienia powierzonych im obowiązków. W tych ocenach przedstawiciele firm rozwijających się dynamicznie nie wyróżniali się na tle pozostałych grup. Natomiast wśród szefów przedsiębiorstw o słabej pozycji rynkowej zauważalnie rzadziej, bo u ok 83%, występowała pozytywna ocena własnych kwalifikacji<sup>1</sup>. Zawyżone oceny poziomu kompetencji zawodowych z pewnością mogą stanowić ważną barierę w podejmowaniu kroków na rzecz rozwoju kadry pracowniczej.

Mało efektywni pracownicy to duży problem szczególnie w firmach z sektora MŚP. W tego typu rodzaju organizacjach ich wpływ na wyniki firmy jest znacząco bardziej istotny niż w korporacji zatrudniającej tysiące osób. Pomocnym narzędziem pomagającym zidentyfikować problemy niskiej efektywności może być metodologia Human Performance Improvement (HPI). Pozwala ona na stworzenie kompleksowego opisu czynników wpływających na obniżenie wydajności kadr oraz programu naprawy sytuacji. Metodologia HPI opiera się na 5 krokach<sup>2</sup>:

**Krok 1 - określenie wskaźnika/celu biznesowego wymagającego poprawy.**

**Krok 2 - identyfikacja osób**, które w największym stopniu mają wpływ na osiągnięcie ww. wskaźnika lub realizację celu.

---

<sup>1</sup> „Wykształcenie Pracowników a Pozycja Konkurencyjna Przedsiębiorstw”, Bogusław Plawgo, dr Janusz Kornecki, PARP 2010

<sup>2</sup> „Rozwój pracowników poprzez rozwój efektywności pracowników”, Grzegorz Filipowicz, Kraków 2008





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Krok 3** - określenie tego, **co konkretnie te osoby powinny robić**, aby móc osiągnąć określony wskaźnik/cel biznesowy.

**Krok 4** - zdiagnozowanie, **co rzeczywiście te osoby aktualnie robią**. Rozbieżność pomiędzy działaniem pożądanym, a rzeczywistym stanowi **lukę w efektywności**.

**Krok 5** - przed podjęciem jakichkolwiek działań, **sprawdzenie jaka jest przyczyna luki**.

**Krok 6** – zaproponowanie **najbardziej efektywnego rozwiązania**.

Należy jednak pamiętać, iż wszelkie systemowe oceny wydajności pracowników nie będą funkcjonować należycie jeżeli nie dostarczymy im odpowiedniej ilości rzetelnych danych. Ich brak jest najczęściej występującym problemem kadry kierowniczej planującej strategię rozwoju. Kiedy nie dysponuje się oceną rentowności kapitału ludzkiego, trudno tworzyć plan szkolenia pracowników czy podejmować decyzje personalne. Aktualnie działy HR odgrywają w organizacjach ważną rolę, realizując zadania w zakresie prowadzenia skutecznej polityki kadrowej, ukierunkowanej na podniesienie wydajności biznesowej.

Z drugiej strony wg wyników badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Szkołę Główną Handlową, duże przedsiębiorstwa poświęcają na analizę HR średnio 105 godzin miesięcznie, natomiast mikro, małe, średnie firmy zajmują się tym obszarem od 17 do 21 godzin każdego miesiąca. Najczęstszym uzasadnieniem dla tych wyników były niechęć do przeznaczania na ten cel środków finansowych oraz brak pracowników wyposażonych w odpowiednie kwalifikacje<sup>3</sup>.

Dlatego w celu ułatwienia przedsiębiorcom zarządzania zasobami ludzkimi na rynku wprowadzane są kolejne rozwiązania wspierające planowanie strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Jednym z nich jest darmowa aplikacja Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego (NKL), stworzona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Jest to pierwsze

---

<sup>3</sup> „Badanie empiryczne dotyczące potrzeb informacyjnych i stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego PARP”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



w Polsce rozwiązanie umożliwiające przedsiębiorcom w tak szerokim zakresie kontrolowanie kosztów personalnych, zarządzanie pracownikami oraz obliczenie zwrotu z inwestycji w rozwój kompetencji.

Obsługa NKL wymaga uzupełnienia danych w zakresie finansów, struktury zatrudnienia i systemu zarządzania zasobami kadrowymi. Na ich podstawie NKL oblicza wartość kapitału ludzkiego w podziale na wskaźniki intelektualne, kosztowe, wydajnościowe, czasowo-ilościowe i jakościowe. Aplikacja umożliwia też przeliczenie wartości kapitału ludzkiego na jednostki pieniężne. Funkcjonalności te oferują menedżerom nową perspektywę postrzegania zasobów kadrowych firmy. Dzięki temu może on odgrywać ważną rolę w budowaniu strategii HR, gdyż przeszło 60% reprezentantów przedsiębiorstw twierdzi, iż kapitał ludzki jest najważniejszym źródłem wartości dla ich organizacji<sup>4</sup>.

Aplikacja zawiera ponadto moduł do badań ankietowych, co umożliwia pozyskiwanie i analizę danych jakościowych w zakresie satysfakcji i zaangażowania pracowników, kultury organizacyjnej, kompetencji, relacji interpersonalnych oraz zarządzania wiedzą. Informacje generowane przez NKL umożliwiają optymalizację procesów zarządzania talentami, rozwijanie zespołu przy uwzględnieniu celów biznesowych przedsiębiorstwa i potencjału jednostek oraz delegowanie zadań dopasowanych do kompetencji pracowników. Dane uzyskane dzięki NKL mogą być także z sukcesem wykorzystywane przy kreowaniu przekazów w ramach komunikacji wewnętrznej.

Wraz z udostępnieniem NKL zniknęła istotna bariera w obszarze analizy HR oraz komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Nie da się bowiem ukryć, że NKL odgrywać może szczególnie istotną rolę medium, umożliwiającego przekaz informacji wewnątrz firmy. Funkcja ta jest nie do przecenienia gdyż wg badań Deloitte & Touche 95%<sup>5</sup> dyrektorów przedsiębiorstw uważa, że efektywna komunikacja wewnętrzna jest ważnym obszarem warunkującym sukces organizacji. Sprawna komunikacja i analiza danych stanowią klucz do maksymalizacji zwrotu z inwestycji w pracowników. Innymi korzyściami związanymi z występowaniem ww. czynników są wysoka dynamika zmiany,

---

<sup>4</sup> PARP

<sup>5</sup> Deloitte & Touche, Human Capital Survey, „Personnel Today”, styczeń 2013





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



stymulacja innowacyjności, elastyczność, pozytywny wpływ na trafność decyzji oraz poprawa motywacji zespołu.

Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego jest dostępne za darmo na stronie <http://nkl.parp.gov.pl>

#### **O autorze:**

**Justyna Nosko** jest koordynatorem projektu Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego z ramienia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego