

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

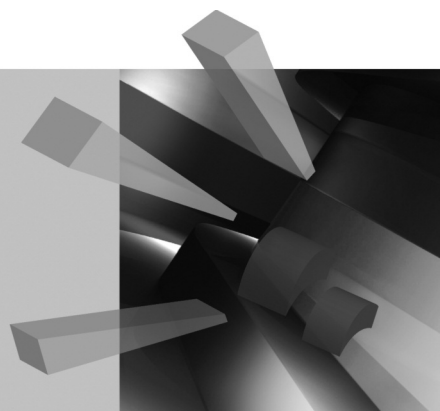
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

## **Łukasz Sienkiewicz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Badań Edukacyjnych w Warszawie

---

# **WIEDZOCHŁONNOŚĆ USŁUG A ELASTYCZNOŚĆ ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW**

---

**Streszczenie:** W referacie omówiono znaczenie wiedzochłonności świadczonych usług dla elastyczności zarządzania kompetencjami pracowników, koncentrując się na uchwyceniu wewnętrznych różnic w ramach sektora usług. Badania przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 941 dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wykazują znaczne różnice w podejściu do zarządzania kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych świadczących usługi wiedzochłonne i świadczących usługi mniej wiedzochłonne. Wiedzochłonne firmy usługowe cechują się relatywnie większą elastycznością zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, wyrażającą się większym zrozumieniem wartości kapitału ludzkiego i kompetencji pracowników oraz wpływu kompetencji pracowników (lub luki kompetencyjnej) na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej i efektywność przedsiębiorstwa. Świadomość ta jest wspierana przez praktyczne wdrożenia elementów system zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w tych przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, sektor usług, wiedzochłonność.

## **1. Wstęp**

Rozwój i prawidłowe wykorzystanie zasobu (czy inaczej – potencjału) kompetencyjnego pracowników wymaga oddziaływania na nich zestawem specyficznych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim. Jak pokazują badania, organizacje, które mają najlepiej dostosowane praktyki wewnętrzne, nakierowane na maksymalizację wykorzystania tego kapitału, uzyskują najwyższe renty ekonomiczne [Goold, Campbell 2002, s. 117-124]. Na przykład pozyskiwanie i rozwój kapitału ludzkiego mają kluczowe znaczenie dla możliwości funkcjonowania firm usługowych, szczególnie w obszarach charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością. Dla organizacji ważne jest jednak nie tylko „nabywanie” wartościowego kapitału ludzkiego, ale także stwarzanie warunków do jego efektywnego wykorzystania. Wymaga to od organizacji położenia odpowiedniego nacisku na kształtowanie systemów zarządzania kom-



petencjami pracowników, charakteryzujących się dużą elastycznością ze względu na wewnętrzne zróżnicowanie firm i co za tym idzie – kompetencji wymaganych od pracowników tego sektora. Dotychczasowe opracowania dotyczące procesów zarządzania kompetencjami w gospodarce opartej na wiedzy w niewystarczający sposób skupiają się na uchwyceniu nie tylko specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w sektorze usług, ale także wewnętrznych różnic w ramach sektora usług. Usługi można bowiem traktować globalnie jako jeden sektor, należy jednak pamiętać, iż jest to sektor bardzo zróżnicowany wewnętrznie, szczególnie z punktu widzenia wiedzochłonności. Celem opracowania jest więc analiza znaczenia wiedzochłonności świadczonych usług dla elastyczności zarządzania kompetencjami pracowników, na podstawie analizy dostępnej literatury oraz wyników własnych badań empirycznych.

## **2. Znaczenie wiedzochłonności usług dla elastyczności zarządzania kompetencjami pracowników**

Wartość strategiczna zarządzania kapitałem ludzkim wyraża się przede wszystkim w zdolności do budowania organizacji zdolnej do dostarczania wartości dla klienta. Według Beckera, Huselida i Ulricha [2002] jednym z elementów potencjału zasobów ludzkich związanych z generowaniem wartości są nośniki efektywności, które zazwyczaj związane są z kluczowymi kompetencjami konkurencyjności (*core competencies*), decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasu. Jeżeli firma chce konkurować w oparciu o określone kluczowe kompetencje konkurencyjności, potrzebuje spójnego zestawu wspierających praktyk zarządzania kompetencjami pracowników, pozwalającego na wpływanie na zachowania i wyniki menedżerów i pracowników wszystkich szczebli organizacji. Zestaw zróżnicowanych cech kompetencyjnych (wiedzy, umiejętności, predyspozycji i postaw) wchodzi ze sobą w interakcje, uzupełniając się wzajemnie i prowadząc, poprzez wykazywanie określonych zachowań w miejscu pracy, do osiągania wyników. Dzięki temu kompetencje stają się podstawą analizy i oceny efektywności pracowników w długim okresie dlatego, że ich obserwacja pozwala na lepsze przywydywanie przyszłych wyników niż krótkoterminowe miary efektywności związane z bieżącymi wynikami pracy. W tej perspektywie to właśnie kompetencje stają się, jako główny predyktor zachowań i efektywności pracowników, podstawowym źródłem kreowania wartości przez pracowników.

Rozwiązania te swój szczególny potencjał mogą wykazać w sektorze przedsiębiorstw usługowych, w których, ze względu na ich specyfikę, procesy tworzenia wartości oraz przekazywania (transferu) tej wartości do klienta uzależnione są w znacznej mierze od kapitału ludzkiego, szczególnie w jego wymiarze jakościowym – wyrażonym poprzez kompetencje, zaangażowanie, motywację i proaktywną postawę. W usługach o wysokim poziomie kontaktu kapitał intelektualny jest bowiem

raczej egocentryczny (a więc na poziomie indywidualnym) niż socjocentryczny (na poziomie społecznym) [Davenport, Snyder 2004]. Zgodnie z tym, co twierdzi Carlzon [1986, za: Namasivayam, Denizci 2006] kontakt pracownika z klientami w przedsiębiorstwie usługowym jest organizacyjnym „*momentem prawdy*”. Twierdzi on, że w takich momentach klienci doświadczają i oceniają organizację jako całość. Z tego względu pracownicy pierwszej linii lub mający częsty kontakt z klientami odgrywają bardzo ważną rolę w kształtowaniu opinii klientów o organizacji. Również klienci otrzymują całą wartość poprzez działania i zachowania pracowników pierwszego kontaktu. W ten sposób praktycznie wszystkie inwestycje organizacji, zarówno materialne, jak i niematerialne, w procesie kreowania wartości dla klienta są przekazywane klientowi poprzez wąski interfejs „*momentu prawdy*”. Z tego względu potencjał kompetencyjny pracowników sektora usługowego stanowić może najważniejszy czynnik sukcesu rynkowego tych przedsiębiorstw.

Podstawowym kompetencyjnym źródłem wartości w nowych warunkach jest wiedza. Szczególnie w przypadku usług wiedza pracowników jest w dużej mierze ukryta – wiedza o poszczególnych kombinacjach różnych elementów, możliwych substytutach i kreacji nowatorskich elementów usług jest ważna dla zapewnienia wartości klienta [Namasivayam, Denizci 2006, s. 381-393]. Wiedza (zarówno specjalistyczna, techniczna, jak i produktowa) musi być uzupełniona kształtowanymi, wraz ze zdobywaniem doświadczenia, umiejętnościami. Umiejętności te w dużej mierze dotyczą sfery wchodzenia w interakcje z innymi (zarówno klientami, dostawcami, jak i współpracownikami), dotyczą więc szeroko opisywanej sfery kompetencji/umiejętności interpersonalnych.

Wzorce zarządzania kapitałem ludzkim, odpowiadające nie tyle specyfice sektora jako całości, ile jego poszczególnym segmentom, mogą być bardzo zróżnicowane. Szczególnie interesujące są próby podziału sektora usług ze względu na wiedzochłonność prowadzonej działalności. **Usługi wiedzochłonne** (określane także jako usługi oparte na wiedzy lub wysokotechnologiczne) definiowane są jako usługi świadczone przez przedsiębiorstwa o wysokiej intelektualnej wartości dodanej [*Innowacje i transfer...* 2008, s. 370-371]. Cechą usług wiedzochłonnych jest łączenie wiedzy specjalistycznej z różnych dziedzin. Polska jest uznawana za kraj o dużym potencjale rozwoju wiedzochłonnych usług biznesowych [*Perspektywy rozwoju...*]. Pojęcie usług wiedzochłonnych wykorzystywane jest w badaniach międzynarodowych m.in. przez OECD [OECD, *Innovation...*] oraz Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy [*The knowledge-intensive...*]. Zgodnie z tą definicją sektor usług został podzielony na: usługi oparte na wiedzy (*knowledge-intensive services* – KIS) i usługi mniej wiedzochłonne (*less knowledge-intensive services* – LKIS). Konieczne jest więc dokonanie bardziej szczegółowych analiz zarządzania kompetencjami pracowników z perspektywy wiedzochłonności prowadzonej działalności usługowej.

### 3. Wpływ wiedzochłonności usług na zarządzanie kompetencjami pracowników – wnioski z badań empirycznych

#### 3.1. Założenia i metodologia badań empirycznych

Poniżej zaprezentowano najważniejsze wyniki badania „Ocena procesu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie”<sup>1</sup> realizowanego w Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie, w zespole badawczym pod kierownictwem autora. Badanie to miało na celu zebranie wiedzy na temat tego, jak pracodawcy wykorzystują dostępne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Badaniem została objęta reprezentatywna próba średnich i dużych przedsiębiorstw (wielkość próby losowej  $n = 6000$ ), warstwowana według wybranych działów działalności gospodarczej, skategoryzowanych jako przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne, przedsiębiorstwa świadczące usługi mniej wiedzochłonne oraz przedsiębiorstwa produkcyjne.

Szczególnym zainteresowaniem autora cieszyło się potencjalne zróżnicowanie między przedsiębiorstwami produkcyjnymi a świadczącymi usługi oraz między usługami określanymi jako wiedzochłonne i mniej wiedzochłonne. Zgodnie z międzynarodowymi klasyfikacjami działalności [“High-technology”...], powielanymi również w polskich źródłach statystycznych [*Nauka i technika*...], do branż zaliczanych do usług wiedzochłonnych należą:

- **wiedzochłonne usługi wysokich technologii** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 64, 72, 73) obejmujące: działalność pocztową i kurierską, telekomunikację, działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązaną, działalność usługową w zakresie informacji, badania naukowe i prace rozwojowe;
- **wiedzochłonne usługi rynkowe z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 61, 62, 70, 71, 74) obejmujące: transport wodny, transport lotniczy, działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości, wynajem i dzierżawę, działalność profesjonalną, naukową i techniczną;
- **wiedzochłonne usługi finansowe** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 65, 66, 67) obejmujące: finansową działalność usługową, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych, ubezpieczenia, reasekurację oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego, działalność wspomagającą usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne;
- **pozostałe usługi wiedzochłonne** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 80, 85, 92) obejmujące: edukację, opiekę zdrowotną, działalność sportową, rozrywkową i rekreacyjną.

---

<sup>1</sup> Badanie współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektów „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania KRK oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie” oraz „Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacja zaplecza badawczego”.

Pozostałe usługi sklasyfikowane są jako **mniej wiedzochlone** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 50, 51, 52, 55, 60, 63, 75, 90, 91, 93, 95, 99) obejmujące: handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi, naprawę pojazdów samochodowych, handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi, handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi, transport lądowy oraz transport rurociągowy, zakwaterowanie, działalność usługową związaną z wyżywieniem, magazynowanie i działalność usługową wspomagającą transport, działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostałą działalność usługową (z wyłączeniem sekcji O – administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, sekcji T – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby oraz sekcji U – organizacje i zespoły eksterytorialne. **Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną** uwzględniały: sekcję B (górnictwo i wydobywanie – z wyłączeniem działu 09 – działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie), sekcję C (przetwórstwo przemysłowe – z wyłączeniem działu 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń), sekcję D (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych), sekcję E (dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją – z wyłączeniem działu 39 – działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami) oraz sekcję F (budownictwo) klasyfikacji działalności PKD.

W badaniu podział przedsiębiorstw na powyższe trzy kategorie dokonany został na podstawie głównego obszaru działalności firmy i związanego z tym przypisania jej do odpowiedniej sekcji/działu PKD<sup>2</sup> w taki sposób, że udział przedsiębiorstw w poszczególnych podpróbach jest proporcjonalny do liczby przedsiębiorstw średnich i dużych w tych sekcjach/działach PKD w Polsce.

**Tabela 1.** Struktura zrealizowanych wywiadów CAPI w podpróbach

Obszar działalności	Wielkość przedsiębiorstwa	
	średnie	duże
Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochlone	248	34
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochlone)	235	35
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną	328	61
Razem	811	130
<b>Suma razem (średnie i duże)</b>	<b>941</b>	

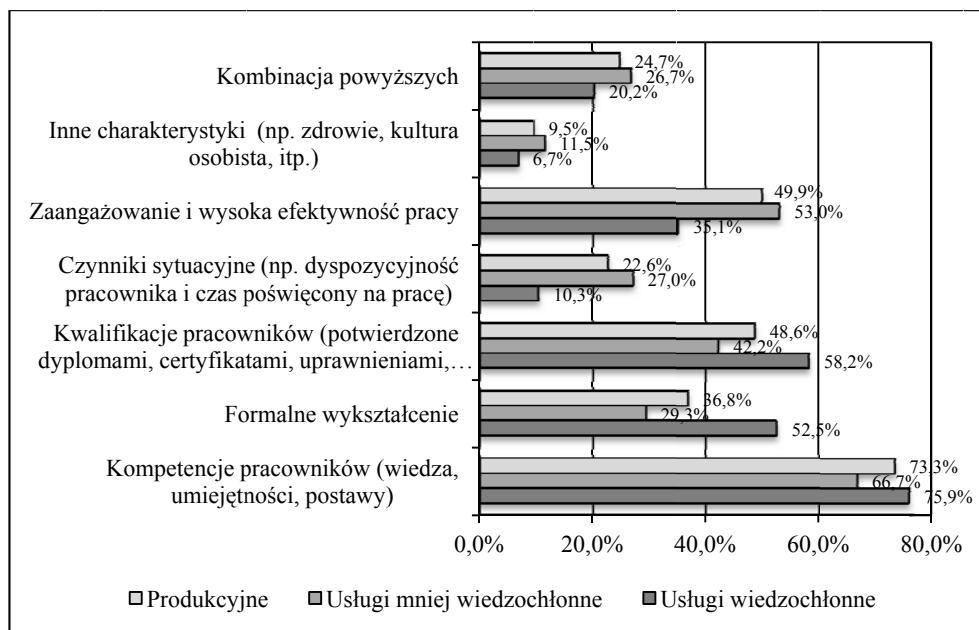
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>2</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), DzU 2007, nr 251, poz. 1885 ze zm.

Respondentami w badaniu byli kierownicy/dyrektorzy działów zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach lub osoby na stanowisku kierowniczym w takim dziale albo wyznaczony przez nie specjalista z tego obszaru. Badanie zrealizowano techniką CAPI (Computer Aided Personal Interview) z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza zawierającego pytania zamknięte i otwarte. Liczba zrealizowanych i prawidłowo przeprowadzonych wywiadów wyniosła  $n = 941^3$ , zgodnie ze strukturą zaprezentowaną w tab. 1.

### 3.2. Kluczowe wyniki i wnioski z badań

Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne, podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjne, charakteryzuje większa niż w firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne świadomość relatywnego znaczenia kompetencji pracowników (wiedzy, umiejętności i postaw), jako kluczowej dla organizacji charakterystyki kapitału ludz-



*Które z charakterystyk kapitału ludzkiego mają największe znaczenie dla organizacji? Proszę o uszeregowanie od 1 do 7, gdzie 1 oznacza najważniejszą charakterystykę, 7 najmniej ważną. Baza:  $n = 941$ , wszystkie przedsiębiorstwa*

**Rys. 1.** Relatywne znaczenie charakterystyk kapitału ludzkiego według kategorii przedsiębiorstw

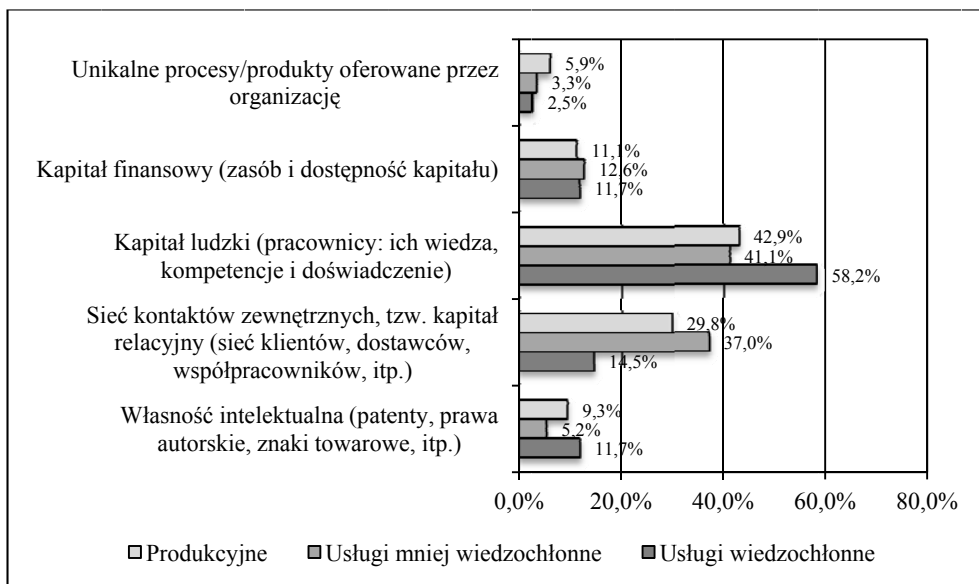
Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> Łącznie badaniem objęto 3,24% populacji przedsiębiorstw w wybranych sektorach.

kiego (rys. 1). Firmy wiedzochłonne z sektora usług częściej cenią także formalne wykształcenie oraz kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.), również w stosunku do firm produkcyjnych. W tych ostatnich, a także w większym nawet stopniu – w usługach mniej wiedzochłonnych – duże znaczenie mają zaangażowanie, wysoka efektywność pracy oraz czynniki sytuacyjne, takie jak dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę.

Obserwacje te potwierdzają – a nawet wzmacniają – analizy kluczowych charakterystyk pracowników decydujących o ich zatrudnieniu. W firmach wiedzochłonnych bardzo wyraźnie widać nacisk na kompetencje pracowników (wiedzę, umiejętności, postawy).

W odniesieniu do analizy najważniejszych źródeł wartości dla organizacji, ze względu na respondentów w próbie badawczej (głównie przedstawiciele działów zarządzania zasobami ludzkimi), największą wartość przedstawia analiza nie tyle absolutnych różnic między źródłami wartości (z tego względu, że respondenci ci częściej w swojej pracy zajmują się czynnikami związanymi z kapitałem ludzkim, kontaktami zewnętrznymi niż np. kapitałem finansowym i procesami/produktami organizacji), ile różnic między różnymi kategoriami przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne zdecydowanie częściej niż pozostałe uznają



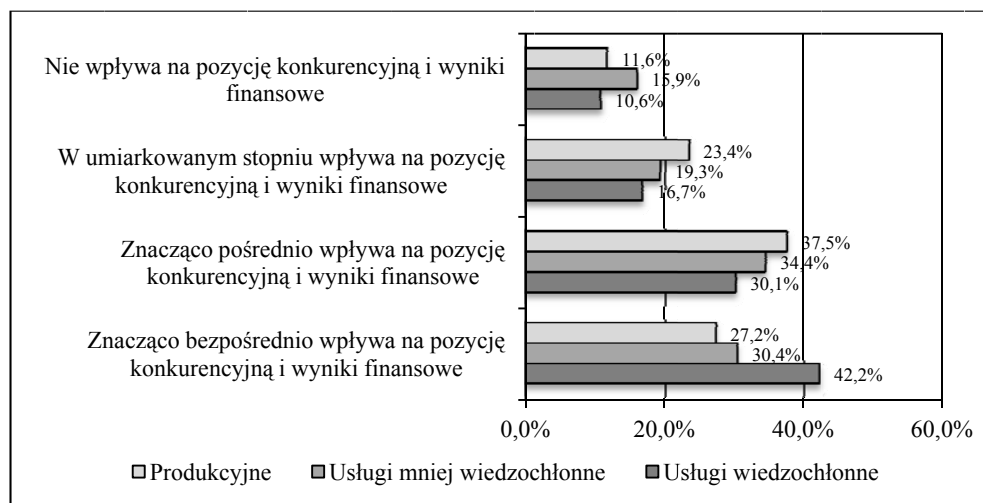
Najważniejszym źródłem wartości dla organizacji jest: ... (Proszę wybrać jedną odpowiedź)?  
Baza: n=941, wszystkie przedsiębiorstwa.

**Rys. 2.** Najważniejsze źródła wartości dla organizacji

Źródło: opracowanie własne.

kapitał ludzki (pracowników i ich wiedzę, kompetencje i doświadczenie) za najważniejsze źródło wartości dla organizacji (rys. 2). Wyraźnie widać również, że dla przedsiębiorstw świadczących usługi mniej wiedzochłonne oraz produkcyjnych relatywnie duże znaczenie ma sieć kontaktów zewnętrznych wśród klientów, dostawców, współpracowników (tzw. kapitał relacyjny).

Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne zdecydowanie częściej mają również świadomość znaczącego, bezpośredniego wpływu luki kompetencyjnej (zdefiniowanej jako brak określonych kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw) na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe swojego przedsiębiorstwa, niż pozostałe kategorie przedsiębiorstw (rys. 3). Ponadto zarówno firmy produkcyjne, jak i – co szczególnie ciekawe, jeśli weźmie się pod uwagę rodzaj działalności – także świadczące usługi mniej wiedzochłonne postrzegają ten wpływ jako znaczący, ale raczej pośredni albo umiarkowany. Firmy z tej ostatniej kategorii również częściej nie widzą żadnego wpływu luki kompetencyjnej na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, co jest niezwykle zastanawiające.



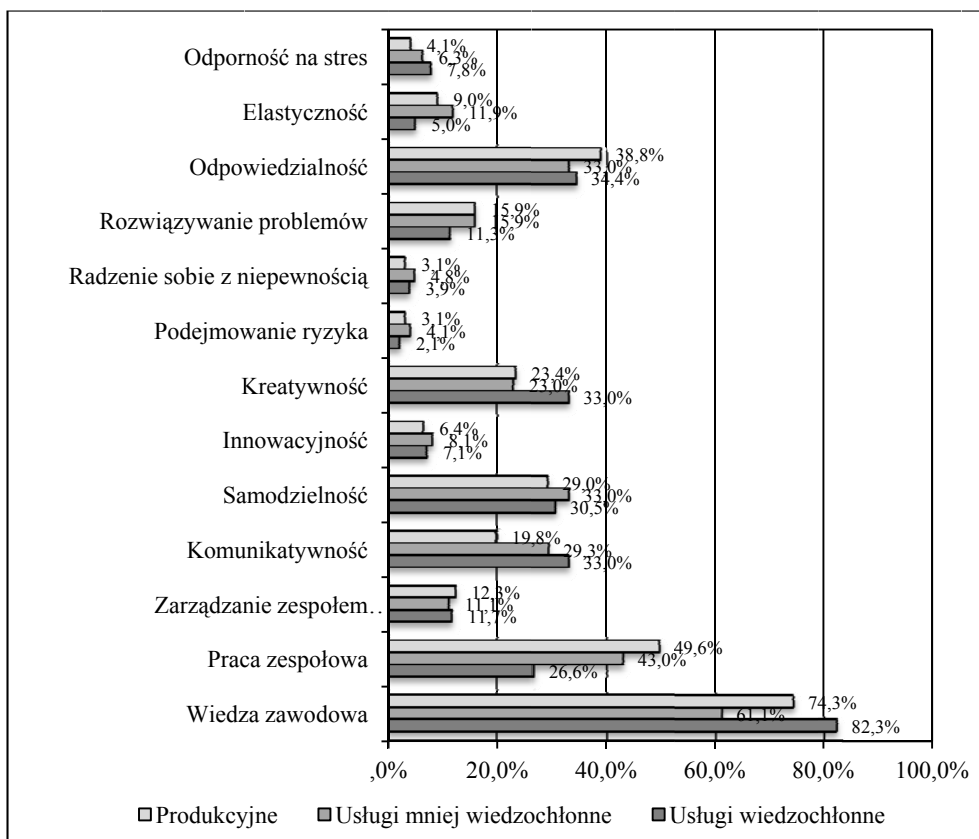
*W jaki sposób brak określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) przez pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną Pana(i) organizacji? Baza: n = 941, wszystkie przedsiębiorstwa.*

**Rys. 3.** Wpływ luki kompetencyjnej na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie widać większe oczekiwania wobec kandydatów do pracy w stosunku do trzech kompetencji: wiedzy zawodowej, komunikatywności oraz kreatywności. Firmy produkcyjne, poza wiedzą zawodową, najczęściej oczekują umiejętności pracy zespołowej, odpowiedzialności oraz samodzielności. Co ciekawe, praktycznie tego samego zestawu





*Jakich podstawowych kompetencji oczekuje Pana(i) organizacja od kandydatów do pracy/pracowników? Baza: n = 941, wszystkie przedsiębiorstwa.*

**Rys. 4.** Podstawowe kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy

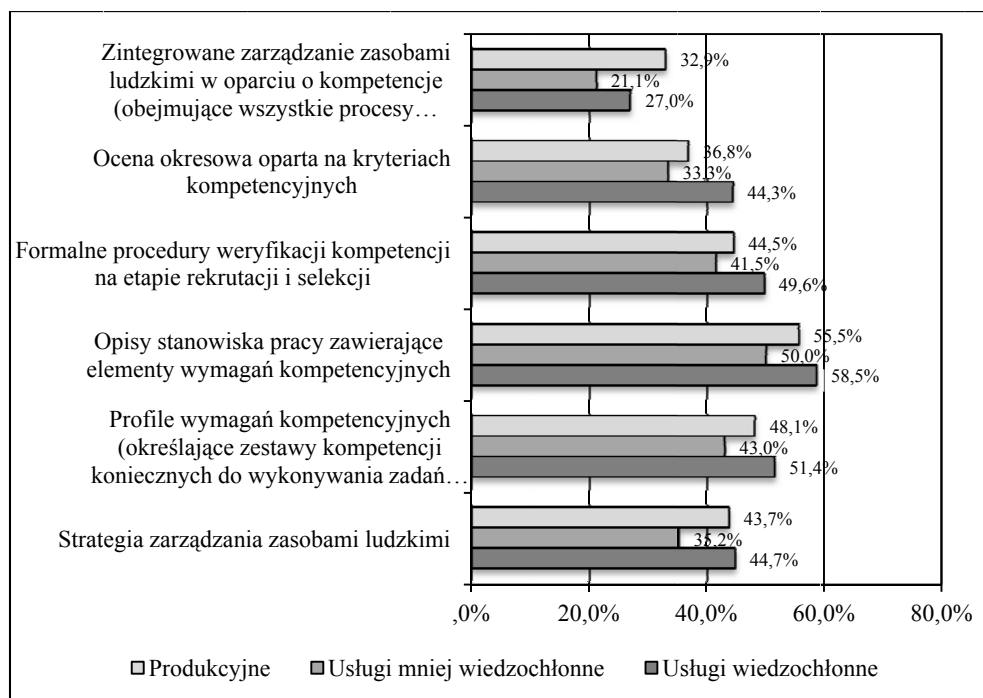
Źródło: opracowanie własne.

podstawowych kompetencji oczekują firmy świadczące usługi mniej wiedzochołonne (rys. 4).

Wiedzochołność prowadzonej działalności warunkuje również zakres zastosowania procesów zarządzania kompetencjami, co zaprezentowano na rys. 5. Szczególnie wyraźnie widać mniejszą popularność wszystkich procesów w przypadku przedsiębiorstw świadczących usługi mniej wiedzochołonne w stosunku do obu pozostałych kategorii. W przypadku porównania przedsiębiorstw produkcyjnych i świadczących usługi wiedzochołonne wyraźnie widać, że nieznacznie częściej procesy te stosowane są w tej ostatniej kategorii, z wyłączeniem zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (obejmującego wszystkie pro-



cesy ZZL), które jest bardziej popularne w firmach produkcyjnych. W firmach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie częściej stosowana jest za to ocena okresowa oparta na kryteriach kompetencyjnych.

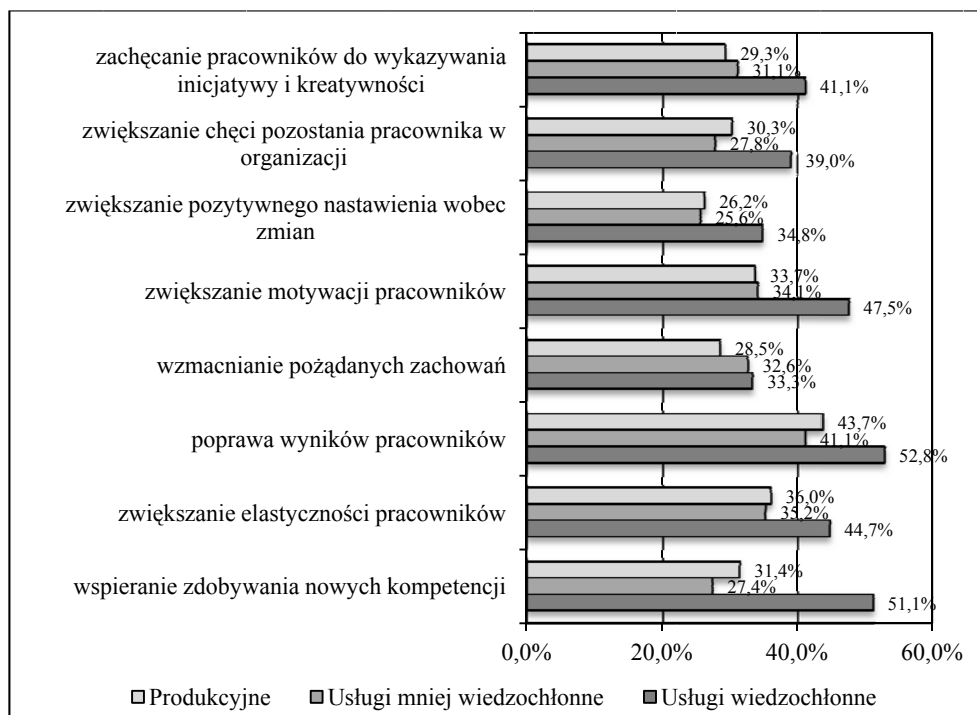


Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... Baza: n = 941, wszystkie przedsiębiorstwa.

**Rys. 5.** Wdrożone procesy zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie widać zdecydowanie większą częstotliwość wskazywania praktycznie wszystkich głównych powodów rozwoju zasobów ludzkich w organizacji w stosunku do pozostałych kategorii przedsiębiorstw – co wskazuje na większą świadomość możliwości oddziaływania wyższego potencjału kompetencyjnego pracowników na istotne wskaźniki biznesowe (rys. 6). Szczególny nacisk przedsiębiorstwa te kładą na czynniki związane z poprawą wyników pracowników, wspieraniem zdobywania nowych kompetencji, zwiększaniem motywacji pracowników i ich elastyczności. Wskazuje to na świadomość nie tylko proefektywnościowego i motywacyjnego, ale przede wszystkim nastawionego na poszerzenie i pogłębianie kompetencji (*multiskilling*) charakteru działań rozwojowych.



*Jakie są główne powody podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy). Baza: n=941, wszystkie przedsiębiorstwa.*

**Rys. 6.** Główne powody rozwoju zasobów ludzkich w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Podsumowanie

Badania przeprowadzone na reprezentatywnej próbie dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wskazują na wyraźne zróżnicowanie przedsiębiorstw produkcyjnych, świadczących usługi wiedzochołonne oraz mniej wiedzochołonne, ze względu na podejście do zarządzania kompetencjami pracowników. Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochołonne charakteryzuje relatywnie większa elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników, wyrażająca się powszechnym zrozumieniem wartości kapitału ludzkiego i kompetencji pracowników oraz wpływu kompetencji pracowników (lub ich braku) na pozycję konkurencyjną i wyniki przedsiębiorstwa. Za przekonaniem tym idą praktyczne wdrożenia elementów składowych systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje.

## Literatura

- “High-technology” and “knowledge based services” aggregations based on NACE Rev. 2 Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/htec\\_esms\\_an3.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf).
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Carlzon, J., *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1986, za: K. Namasivayam, B. Denizci, *Human capital in service organizations: identifying value drivers*, “Journal of Intellectual Capital” 2006, vol. 7, no. 3, s. 381-393.
- Davenport E., Snyder H.W., *Managing Social Capital: Annual Review of Information Science and Technology*, Interscience Publishers, New York 2004.
- Goold M., Campbell A., *Do you have a well designed organization?*, “Harvard Business Review” 2002, vol. 80, no. 2, s. 117-24.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak PARP, Warszawa 2008, s. 370-371 [http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn\\_transfer\\_tech.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn_transfer_tech.pdf).
- Namasivayam K., Denizci B., *Human capital in service organizations: identifying value drivers*, “Journal of Intellectual Capital” 2006, vol. 7, no. 3, s. 381-393.
- Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, GUS, Warszawa 2011, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcrgus/PUBL\\_nts\\_nauka\\_i\\_technika\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcrgus/PUBL_nts_nauka_i_technika_2009.pdf).
- OECD, *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*, [http://www.oecd.org/document/56/0,3746,en\\_2649\\_34273\\_36274360\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/56/0,3746,en_2649_34273_36274360_1_1_1_1,00.html).
- Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*. Ekspertyza dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, E. Wojnicka (red.), [http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/perspektywy\\_rozwoju\\_msp.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/perspektywy_rozwoju_msp.pdf)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), DzU 2007, nr 251, poz. 1885 ze zm.
- Teece D.J., *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- The knowledge-intensive business services sector*, European Monitoring Centre on Change (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05016a.htm?p1=sectorfutures&p2=null>.

## KNOWLEDGE INTENSITY OF SERVICES AND FLEXIBILITY OF EMPLOYEES' COMPETENCE MANAGEMENT

**Summary:** The paper discusses the importance of knowledge intensity of services for flexibility of the employees' competence management. By analyzing the theoretical determinants of specificity of functioning of the service sector, this paper focuses on the internal differences by indicating the special role of the employees' competences to knowledge-intensive service companies. Studies conducted on a representative sample of 941 large and medium-sized enterprises in Poland show marked differences in the approach to the employees' competence management in industry, knowledge-intensive services, and less knowledge-intensive services. Knowledge-intensive service companies are characterized by relatively greater flexibility in the competence-based management of employees expressed by common understanding of the value of human capital and employee competence and the impact of employee competence (or of competence gap) on the competitive edge and business performance. This is followed by the practical implementation of the components of competency-based human resources management system in these enterprises.

**Keywords:** competence, competency management, human resource management based on competences, services sector, knowledge intensity.