

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce | 13 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych | 24 |
| Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych | 33 |
| Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji | 45 |
| Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych | 61 |
| Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań | 74 |
| Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ... | 90 |
| Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur | 99 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze | 108 |
| Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych | 120 |
| Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji | 130 |
| Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji | 140 |
| Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń | 152 |
| Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym | 165 |
| Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników | 177 |
| Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze | 185 |
| Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ... | 197 |
| Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy | 207 |

| | |
|--|-----|
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group | 219 |
| Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością .. | 231 |
| Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową | 241 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie | 254 |
| Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji | 272 |
| Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji | 283 |
| Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych | 295 |
| Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji | 308 |
| Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych | 325 |
| Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych | 337 |
| Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania | 351 |
| Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych | 361 |
| Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów | 372 |
| Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku | 389 |
| Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji | 399 |
| Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa | 409 |
| Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej | 423 |
| Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera | 432 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich | 442 |
| Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą | 454 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta | 463 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland | 23 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups..... | 32 |
| Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies | 44 |
| Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization | 60 |
| Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets | 73 |
| Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results | 89 |
| Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity | 98 |
| Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury..... | 107 |
| Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions | 119 |
| Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams | 129 |
| Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness | 139 |
| Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization | 151 |
| Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system | 164 |
| Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect..... | 176 |
| Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees..... | 184 |
| Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience.... | 196 |
| Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation... | 206 |
| Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results | 218 |
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group | 229 |

| | |
|--|-----|
| Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management | 240 |
| Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity..... | 253 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application | 271 |
| Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations | 282 |
| Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection | 293 |
| Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development..... | 307 |
| Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization | 324 |
| Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes | 336 |
| Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings | 350 |
| Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges | 360 |
| Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets | 371 |
| Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches | 388 |
| Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study | 398 |
| Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization..... | 408 |
| Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage | 422 |
| Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business..... | 431 |
| Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager | 441 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development..... | 453 |
| Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods..... | 462 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital | 473 |

Marzena Stor

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KAPITAŁ MENEDŻERSKI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest wykazanie zasadności wyodrębnienia kapitału menedżerskiego z ogółu kapitału ludzkiego organizacji. Zaprezentowano ogólne ustalenia teoretyczne dotyczące koncepcyjnego spostrzeżenia kapitału ludzkiego, w tym uznania zasobów ludzkich za strategiczny kapitał inwestycyjny. Omówiono dwa główne podejścia do definiowania kapitału ludzkiego organizacji oraz zaproponowano własne rozwiązania w tym zakresie. Sprecyzowano podział na kapitał ogólny i kapitał specyficzny. Podjęto dyskusję nad kadra kierowniczą jako podmiotem oddziałującym i podmiotem oddziaływania w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stanowi to punkt wyjścia do wyodrębnienia kapitału menedżerskiego organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej. Przedmiotem uwagi są ogólne i specyficzne kwalifikacje kierownicze oraz zdolności menedżerów do ich spożytkowania. W zakończeniu sformułowano wnioski dotyczące celowości wyodrębniania kapitału menedżerskiego z puli kapitału ludzkiego organizacji.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki organizacji, kapitał menedżerski, wartość dodana, przewaga konkurencyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.34

1. Wstęp

Teoria kapitału ludzkiego, która powstała w latach sześćdziesiątych XX wieku, zajmuje poczesne miejsce we współczesnej myśli ekonomicznej i zarządczej. O ile jednak w jej początkowym okresie kapitał ludzki był rozpatrywany w kontekście państw czy narodów, o tyle z biegiem czasu zaczęto się nim również interesować z perspektywy przedsiębiorstw i działań zarządczych ukierunkowanych na zatrudnionych w nich pracowników. W konsekwencji lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku implikują nowe spojrzenie na pracowników w organizacji. Z jednej strony w ramach koncepcji zasobowej traktowano ich jako szczególny rodzaj zasobów, tj. zasobów ludzkich, których nie można rozpatrywać jedynie jako koszty czy też wydatki, które należy minimalizować. Dowodzą bowiem, że jest to zasób, który należy analizować w kategoriach cenneści, a strzec i pielęgnować

w kategoriach skarbcza. Z drugiej strony wprowadzenie pojęcia kapitał ludzki oznaczało, że pracowników nie można postrzegać wyłącznie jako zasób skarbcowy, ale też należy na niego spojrzeć jak na kapitał, który poprzez stosowne inwestycje może generować zyski lub przynosić inne użyteczne rezultaty w perspektywie dłuższego czasu [Becker 1964; 1983]. Zwracano przy tym uwagę, że jeżeli kapitał ludzki w ogólnym rozumieniu oznacza wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie czy wartości, to jako taki nie może zostać oddzielony od ludzi. Stanowi on własność pracowników, która w czasie wykonywania przez nich pracy jest tylko udostępniana pracodawcy [Ling, Jaw 2006].

Analiza literatury skłania też do wniosku, że o ile dostrzega się znaczenie dobrze wykwalifikowanej i odpowiednio zmotywowanej do pracy kadry menedżerskiej w budowaniu przez nią przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o tyle rzadko stanowi ona podmiot zainteresowania, który można by określić mianem kapitału menedżerskiego. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest wykazanie zasadności wyodrębnienia kapitału menedżerskiego z ogółu kapitału ludzkiego organizacji. Osiągnięciu tak sformułowanego celu podporządkowano strukturę niniejszego referatu. Na wstępie zostaną zaprezentowane ogólne ustalenia dotyczące koncepcyjnego postrzegania kapitału ludzkiego organizacji. Uwaga zostanie skupiona na dwóch zasadniczych podejściach do definiowania kapitału ludzkiego organizacji, zostanie także zaproponowane własne rozwiązania autorki w tym zakresie. Ponadto sprecyzowaniu ulegnie podział na kapitał ogólny i kapitał specyficzny, z uwzględnieniem kwalifikacji formalnych i nieformalnych. W dalszej części dyskusja zostanie ukierunkowana na kadre kierowniczą (nazywaną też kadrą menedżerską czy zarządzającą) jako podmiot oddziałujący i podmiot oddziaływania w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stanowić to będzie punkt wyjścia do wyodrębnienia kapitału menedżerskiego organizacji z ogółu kapitału ludzkiego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, a który może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania będą ogólne i specyficzne kwalifikacje kierownicze, a także zdolności menedżerów do ich spożytkowania w specyficznych warunkach organizacyjnych albo też bez względu na taką specyfikę. Zostaną też zaprezentowane pewne zastrzeżenia dotyczące traktowania najwyższej kadry menedżerskiej jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W zakończeniu sformułowane zostaną zasadnicze wnioski dotyczące celowości wyodrębnienia kapitału menedżerskiego z puli kapitału ludzkiego organizacji.

2. Zasoby ludzkie jako strategiczny kapitał inwestycyjny

Definiując kapitał ludzki organizacji, podkreśla się zwykle, jak czyni to A. Pocztowski, że obejmuje on ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału

na określonych warunkach [Pocztowski 2003, s. 45]. W związku z tym z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne jest kreowanie takich warunków, w których możliwe jest tworzenie, pomnażanie i wykorzystywanie kapitału ludzkiego w działalności organizacji. Istotną rolę w tym zakresie przypisuje się zarządzaniu zasobami ludzkimi, które w swoich działaniach powinno takie właśnie warunki stwarzać. Dlatego też od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku obserwujemy znaczną intensyfikację włączania perspektywy strategicznej do rozważań koncepcyjnych i rozwiązań praktycznych w obszarze funkcji personalnej, co znajduje swój wyraz w tzw. strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (SZZL).

W SZZL zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to z kluczowej roli, jaką odgrywają zasoby ludzkie w procesie tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstwa [Pocztowski 2003, s. 44]. Konieczne jest zatem spojrzenie na te zasoby jak na strategiczny kapitał inwestycyjny. Taka konceptualizacja zarządzania zasobami ludzkimi jest wyrazem przyjęcia podejścia zasobowego i kapitałowego jako zasadniczych względem zatrudnionych pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona głównie na kosztach i zwiększaniu efektywności i skuteczności w działaniach ukierunkowanych na ceny zasób ludzki, a w drugim na inwestycjach i tworzeniu wartości dodanej (por. [Barney 1991, s. 99-120; McMahan, Bell 1998, s. 199-203; Wright, McMahan, McWilliams 1993, s. 29; Jamka 2011; Campbell 2012; Juchnowicz 2014]). W tym ujęciu przedsiębiorstwo może zdobywać, utrzymywać i rozwijać swoją pozycję konkurencyjną dzięki traktowaniu ludzi jako

1) zasób, który jest cenny (ma określoną wartość), rzadki (posiada unikatowe cechy), niepowtarzalny (niedoskonale imitowalny) i niezastępowalny (niedoskonale substytuowalny), ale też jako

2) aktyw kapitałowy, który jest źródłem obecnych i przyszłych dochodów, a poprzez dokonane w niego inwestycje może przynosić firmie oczekiwany zwrot w postaci korzyści lub wnoszonej wartości dodanej.

Można zatem powiedzieć, że istotą koncepcji kapitału ludzkiego jest wartość dodana, którą przynoszą organizacjom pracujący dla nich ludzie [Baron, Armstrong 2008, s. 17]. Jednakże wartość ta jest definiowana nie przez tego, kto ją daje, ale tego, kto jest jej odbiorcą. W związku z tym dostosowanie praktyk ZZL do wymagań zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy stwarza możliwości kreowania wartości dodanej, która jest właśnie przez nich definiowana [Ulrich, Brockbank 2005, s. 3-5].

3. Podejścia do definiowania kapitału ludzkiego organizacji

W kontekście powyższych rozważań warto zwrócić uwagę, że najczęściej przyjmuje się, iż kapitał ludzki jest jedną z trzech składowych kapitału intelektualnego, a pozostałe składowe to kapitał relacyjny (nazywany też kapitałem relacji zewnętrznych) i kapitał organizacji (określany też jako strukturalny). W literaturze przyjmowane są

też inne rozwiązania (zob. np. [Strużyna 2004, s. 26-27; Król 2006, s. 94-97; Baron, Armstrong 2008, s. 18; Juchnowicz 2014, s. 30-31; Łukasiewicz 2009, s. 11-35; Antczak 2013]), jednak ze względu na to, iż nie stanowią one przedmiotu zainteresowania w niniejszym artykule, dyskusja nad nimi zostanie pominięta. Natomiast tym, co z pewnością wymaga zastanowienia, jest zakres definicyjny kapitału ludzkiego organizacji. Można tutaj mówić o dwóch zasadniczych podejściach. Otóż w jednym zwraca się uwagę na cechy i właściwości pracowników, co zostało zaprezentowane na przykładzie cytowanej uprzednio definicji A. Pocztowskiego, a w drugim podejściu na równi z cechami i właściwościami uwzględnia się też tworzone relacje interpersonalne czy kulturę organizacyjną. Przykładem może być tutaj propozycja M. Juchnowicz, w której model struktury kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym, nazwany przez cytowaną autorkę modelem 4K, obejmuje następujące składniki [Juchnowicz 2014, s. 36]:

1) kompetencje – których elementy konstrukcji to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które, używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji,

2) kontakty interpersonalne – rozumiane jako relacje międzyludzkie, a także system informacji i komunikacji w firmie,

3) kultura organizacyjna – definiowana jako nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,

4) klimat organizacyjny – oznaczający atmosferę panującą w organizacji, subiektywnie odczuwaną przez pracowników, zależną od zindywidualizowanych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

Można zatem powiedzieć, że w tym ujęciu do kapitału ludzkiego włączone zostają pewne elementy kapitału relacyjnego. Biorąc pod uwagę, że relacje interpersonalne powstające w określonych warunkach kultury i klimatu organizacyjnego mogą być nierozzerwalnie związane z cechami i właściwościami ludzi czy nawet stanowić produkt ich wzajemnej interakcji – trudno nie uznać takiego poglądu za zasadny. Wszakże tak jak nie można oddzielić cech i właściwości ludzi od nich samych, tak też nie można od nich oddzielić budowanych przez nich relacji, tworzonej kultury czy klimatu organizacyjnego.

4. Kapitał ludzki organizacji – własna propozycja definicyjna

W tym miejscu można się pokusić o zaproponowanie, aby w **ujęciu ogólnoorganizacyjnym** uznać, że kapitał ludzki organizacji to niematerialne kolektywne zasoby, które znajdują się w posiadaniu indywidualnych pracowników i różnych grup stanowiących populację danej organizacji. Natomiast w **perspektywie ekonomiczno-zarządczej** może być on definiowany jako nagromadzony zasób kwalifikacji oraz zdolności do ich spożytkowania, które wynikają z wiedzy, umiejętności, mądrości,

interakcji, doświadczenia, zdrowia, dyspozycji psychologicznych, atrybutów społecznych i osobowościowych, włączając w to kreatywność, zdolności poznawcze, które objawiają się w zdolności do wykonywania pracy przynoszącej wartość dodaną w organizacji, a tym samym pozwalającej organizacji uzyskać przewagę konkurencyjną. W takim rozumieniu **kwalifikacje** stanowią **potencjalną zdolność** do funkcjonowania w danej sytuacji czy też w określonych warunkach, a **zdolność do ich spożytkowania** odnosi się do **rzeczywistego funkcjonowania** w danej sytuacji czy określonych warunkach.

Kwalifikacje mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Taki podział jest też często przyjmowany w literaturze. **Kwalifikacje formalne** mogą być potwierdzane na przykład jakimiś certyfikatami, dyplomami czy zaświadczeniami, a zatem mogą dotyczyć ukończenia określonego typu szkoły, kursu, szkolenia, uczestniczenia w pewnych projektach, stażu pracy itp. W przypadku **kwalifikacji nieformalnych** chodzi o predyspozycje stanowiące pewne cechy wrodzone, ale też o wiedzę, umiejętności czy cechy psychologiczne, które są pozyskiwane na przykład w wyniku doświadczenia zawodowego, funkcjonowania i relacji z innymi ludźmi w różnych sytuacjach organizacyjnych i społecznych.

Prowadzi to do oczywistego wniosku, że jakość funkcjonowania jest zależna od jakości kwalifikacji, a wszystko to determinuje zachowania pracowników, które składają się na oczekiwaną wartość dodaną w organizacji. Dlatego też przyjmuje się, że to odpowiednie działania w obszarze ZZL, w tym inwestowanie w kapitał ludzki, mogą w znaczącym stopniu przyczynić się do tworzenia wartości dodanej w organizacji i jednoczesnego budowania jej trwałej przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, zachowania pracowników mogą być traktowane jako rezultat działań o charakterze strategicznym, związanych z ZZL.

5. Rodzaje kapitału ludzkiego organizacji

W literaturze poświęconej kapitałowi ludzkiemu, podążając przy tym za koncepcją G. Beckera [1964], dokonuje się rozróżnienia między specyficznym a ogólnym (generycznym) kapitałem ludzkim.

Specyficzny kapitał ludzki odnoszony jest do kwalifikacji i zdolności do ich spożytkowania w określonym rodzaju pracy lub też u określonego pracodawcy, podczas gdy **ogólny kapitał ludzki** może być użyteczny w różnego rodzaju pracach lub też w różnego rodzaju przedsiębiorstwach. W związku z tym przyjmuje się, że ogólny kapitał ludzki może być łatwo zastępowalny, jest imitowalny oraz transferowalny, a to oznacza, że nie stanowi on źródła przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak oczekuje się, że kapitał ludzki będzie tworzył wartość dodaną, a tworzenie tej wartości będzie stymulowane odpowiednio dobranymi strategiami ZZL.

W rezultacie w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi możemy mówić o ogólnych strategiach ZZL, czyli możliwych do zastosowania w różnych

organizacjach, oraz o specyficznych strategiach ZZZ, które są użyteczne (tylko) w danym przedsiębiorstwie. Przyjmowane założenie jest takie, że jednym z zasadniczych celów SZZZ jest umożliwienie organizacji zdobywania i utrzymywania przez nią przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna, zgodnie z definicją J. Barneya, ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo tworzy wartość dla klientów w sposób, który nie jest możliwy do wprowadzenia przez konkurentów [Barney 1991]. Innymi słowy, przewaga konkurencyjna pojawia się w sytuacji, gdy organizacja pozyskuje i rozwija takie atrybuty czy też kombinacje tych atrybutów, które pozwalają uzyskiwać lepsze wyniki niż konkurencja. Istnieje też szansa, że (zdobyta) przewaga konkurencyjna stanie się trwałą przewagą konkurencyjną.

6. Moderująca rola kadry menedżerskiej w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Trwała przewaga konkurencyjna nie jest tożsama z przewagą konkurencyjną. W perspektywie zasobowej z trwałą przewagą konkurencyjną mamy do czynienia tylko wtedy, gdy inne przedsiębiorstwa na rynku są niezdolne do skopiowania korzyści wynikających z przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Zatem przewaga konkurencyjna danej organizacji nie może zostać uznana za trwałą, dopóki jej konkurenci nie ustaną w swoich staraniach o powielenie przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że kadra zarządzająca może kreować takie warunki, w których kapitał ludzki staje się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Zatem kadra kierownicza odgrywa istotną rolę w rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez rozwijanie zasobów kapitału ludzkiego, jak również poprzez moderowanie relacji pomiędzy tym zasobem a trwałą przewagą konkurencyjną w wyniku oddziaływania na zachowania pracowników. Wszystko to uzasadnia często powtarzaną w literaturze tezę, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej możliwe jest tylko wtedy, gdy dochodzi do odpowiednich interakcji między pulą kapitału ludzkiego, pozostającego w dyspozycji organizacji, a praktykami ZZZ [Wright, McMahan, McWilliams 1993].

Prowadzone w tym zakresie liczne badania również potwierdzają pozytywną korelację między kapitałem ludzkim, praktykami ZZZ, wynikami ZZZ i wynikami firmy, w tym z uwzględnieniem wyników finansowych (zob. przykłady w: [Ławrynowicz 2004; Ling, Jaw 2006, s. 381]). Z tego względu tak ważne jest, aby menedżerowie potrafili dokonywać właściwego rozpoznania kapitału ludzkiego, umiejętnego wyboru form i metod rozwijających ten kapitał, a w końcu potrafili odpowiednio ten kapitał spożytkować. Istota rzeczy nie polega więc na tym, aby posiadać rzadkie indywidualne zasoby pracownicze. To, co rzadkie, unikatowe i co przyczynia się do trwałej przewagi konkurencyjnej, to raczej odpowiednia konfiguracja tych zasobów, jak również szczególnie sposób wykorzystywania tej konfiguracji.

7. Własne ujęcie koncepcyjne kapitału menedżerskiego organizacji

We współczesnym podejściu do ZZL, a szczególnie w jego wymiarze strategicznym, podkreśla się, że planowanie, realizowanie i kontrolowanie działań w obszarze funkcji personalnej stanowią w znacznej mierze część odpowiedzialności spoczywającej na kadrze menedżerskiej, a nie wyłącznie na działach personalnych w organizacjach. Jednakże z drugiej strony rozwijane są koncepcje i prowadzone badania, w których wykazuje się, że kadra zarządzająca może też stanowić szczególnie podmiot zainteresowania i oddziaływania funkcji personalnej (zob. np. [Listwan 1998; Kawka 2007; Boxall, Gilbert 2007; *Zarządzanie kadrą ...* 2008; Stor 2010; Buchelt 2010; Przytuła 2011; Haromszeki 2013]). Zatem menedżerowie są zarówno podmiotem oddziałującym, jak i podmiotem oddziaływania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Można więc przyjąć, że zasadne jest wyodrębnienie **kapitału menedżerskiego** z ogółu kapitału ludzkiego, jakim dysponuje organizacja. Najogólniej można go zdefiniować jako nagromadzony **zasób kwalifikacji oraz zdolności do ich spożytkowania na stanowisku kierowniczym** w taki sposób, że wykonywana praca przynosi wartość dodaną w organizacji, a tym samym pozwala organizacji na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie można przyjąć, że zasób kwalifikacji oraz zdolności do ich spożytkowania są rozumiane tak samo, jak w ramach kapitału ludzkiego organizacji, co zostało opisane we wcześniejszej części tego artykułu.

Przy okazji warto zwrócić uwagę, że mówienie o dysponowaniu przez przedsiębiorstwo zarówno kapitałem ludzkim, jak i kapitałem menedżerskim może rodzić różnego rodzaju implikacje. Na gruncie prawa polskiego [Ustawa *Kodeks cywilny ...* 1964] można by tutaj mówić o swego rodzaju dzierżawie, która uprawnia dzierżawcę, czyli pracodawcę, do pobierania pożytków z przedmiotu dzierżawy (w przeciwieństwie do najmu). Należy jednak mieć na względzie, że praca dla przedsiębiorstwa jest zwykle wykonywana w ramach umów o świadczenie pracy na podstawie *Kodeksu pracy* albo umów cywilno-prawnych wynikających z *Kodeksu cywilnego* (np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontraktu menedżerskiego), a nie na podstawie wprost zastosowanej instytucji dzierżawy. Osobnego problemu nastroczają prawa autorskie. Chociaż *Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych* nie daje rozstrzygnięć w zakresie relacji dzierżawa a prawa autorskie, to z pomocą przychodzi wyrok Sądu Najwyższego. Jego orzeczenie stanowi, iż unormowanie w prawie autorskim nie eliminuje stosowania przepisów kodeksu cywilnego, a zatem nie ma podstaw do wyłączenia dopuszczalności ustanowienia dzierżawy na prawach autorskich, oczywiście przy spełnieniu przesłanek szczegółowych [*Wyrok SN ...* 2012]. Jest to problem o tyle istotny, że w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw dochodzi niekiedy do poważnych konfliktów między kadrą menedżerską, w tym często odchodzącą z organizacji, a przedsiębiorstwem w kwestii własności określonych projektów koncepcyjnych czy wdrażanych rozwiązań praktycznych.

Wracając jednak na grunt zarządzania i zachowując też pewną konceptualną konsekwencję, można dokonać podziału kapitału menedżerskiego na ogólny i spe-

cyficzny. **Ogólny kapitał menedżerski** będzie znajdował zastosowanie na różnych stanowiskach kierowniczych i w różnego typu przedsiębiorstwach, natomiast **specyficzny kapitał menedżerski** będzie wykazywał się użytecznością tylko na określonym stanowisku kierowniczym lub też w określonej firmie.

8. Kapitał menedżerski organizacji w ujęciu innych autorów

Zbliżony punkt widzenia prezentują K. Murphy i J. Zabochnik. Kapitał menedżerski definiują jako kapitał ludzki charakterystyczny dla stanowisk kierowniczych i również dzielą go na kapitał ogólny oraz specyficzny. Jak wyjaśniają cytowani autorzy, ogólny kapitał menedżerski to kapitał mający wartość w zasadzie dla każdej firmy i obejmuje na przykład kwalifikacje w zakresie finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi czy zasobami fizycznymi. Natomiast specyficzny kapitał menedżerski odnosi się do kwalifikacji czy relacji cennych dla danej firmy [Murphy, Zabochnik 2006, s. 3]. Zatem podobnie jak to miało miejsce w zakresie kapitału ludzkiego, ogólny kapitał menedżerski jest transferowalny, natomiast specyficzny kapitał menedżerski już nie (por. [Castanias, Helfat 1991, s. 6]).

Z kolei M. Harvey i M. Novicevic w swojej koncepcji kapitału menedżerskiego przyjmują, że na kapitał menedżerski składają się takie komponenty (kapitały), jak [Harvey, Novicevic 2005, s. 1388-1391]:

1) kapitał ludzki – unikatowy zbiór cech i atrybutów indywidualnych menedżerów (ich kwalifikacji), który umożliwia organizacji generowanie renty; jest to trwały produkt wytwórcy kwalifikacji menedżerskich, który umożliwia realizowanie strategii przedsiębiorstwa;

2) kapitał społeczny – aktywa i odnowione kwalifikacje, jakie powstają w wyniku relacji społecznych; sieć relacji i związków wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w której ważne jest budowanie zaufania oraz umiejętność zjednywania ludzi;

3) kapitał polityczny – absorpcyjna zdolność menedżera do rozwijania i odnawiania politycznych umiejętności wywierania skutecznego wpływu społecznego w czasie wprowadzania zmian organizacyjnych (w tym redukcja konfliktów i ich negatywnych konsekwencji);

4) kapitał kulturowy – długotrwałe skłonności i przyzwyczajenia nabyte przez menedżerów w procesach socjalizacyjnych, które stwarzają możliwości rozumienia, interpretowania, docenienia i określenia wartości czynników ułatwiających wprowadzanie zmian kulturowych w organizacji.

Według cytowanych autorów są to komponenty wzajemnie powiązane, które stanowią koherentną całość (tzw. architekturę kapitału menedżerskiego). Z punktu widzenia organizacji istotną rolę odgrywa tu przekształcanie kwalifikacji menedżerskich w niematerialny zasób kapitałowy organizacji. Takie działanie nazywane jest kapitalizacją i opiera się na założeniu, że skuteczne i skumulowane wykorzystywanie tych kapitałów może pomóc organizacji utrzymać jej przewagę konkurencyjną,

a ostatecznie wywrzeć pozytywny wpływ na jej powodzenie. Taki proces kapitalizacji obejmuje trzy etapy [Harvey, Novicevic 2005, s. 1387]:

- 1) aktywację kwalifikacji menedżerskich,
- 2) augmentację kwalifikacji menedżerskich (czyli ich rozbudowanie, rozszerzenie czy też rozwinięcie, w wyniku czego pojawia się kapitalizacja inkrementalna),
- 3) konwersja kwalifikacji menedżerskich na kapitał menedżerski.

M. Harvey i M. Novicevic wyjaśniają też, że wartość kapitału menedżerskiego zależy od interakcji pomiędzy komponentami jego architektury. Złożoność tych interakcji dodatkowo komplikuje ich wielopoziomowość. Można tutaj bowiem mówić o trzech poziomach ich analizy: indywidualnego menedżera, grupy oraz organizacji [Harvey, Novicevic 2005, s. 1391-1392].

9. Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na kapitale menedżerskim organizacji

Dotychczasowa dyskusja rodzi jednak zasadnicze pytanie, a mianowicie, czy kapitał menedżerski, podobnie, jak ogólnie rozumiany kapitał ludzki, może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jeśli odwołać się do powstałej prawie ćwierć wieku temu, aczkolwiek wciąż aktualnej, koncepcji J. Barneya, to odpowiedź wydaje się pozytywna. Przyjmuje on bowiem, że przedsiębiorstwo może zdobywać, utrzymywać i rozwijać swoją pozycję konkurencyjną, jeżeli dysponuje zasobami, które są [Barney 1991, s. 99-120]:

1) cenne (mają określoną wartość) – pozwalają na tworzenie produktów konkurencyjnych względem innych firm na rynku (np. pod względem cech produktu lub usługi, ich cen, serwisowania, obsługi klienta itp.),

2) rzadkie (posiadają unikatowe cechy) – co oznacza, że ocena podaży na rynku pracy przez pryzmat tych cech nie wskazuje na jego heterogeniczność, a zatem równie utalentowani pracownicy nie są dostępni na rynku dla innych firm,

3) niepowtarzalne (niedoskonale imitowalne) – ich imitowalność jest wysoce ograniczona, a niekiedy nawet niemożliwa, co wynika z akumulacji cech, relacji i związków odbywających się w określonym miejscu i czasie, w określonych warunkowaniach historycznych i w określonej złożoności społecznej,

4) niezastępowalne (niedoskonale substytuowalne) – to znaczy takie, których nie można zastąpić bez znaczącego uszczerbku dla organizacji, wykorzystanie bowiem w ich miejsce innych zasobów nie daje takich samych rezultatów, a znacznie gorsze, często nawet uniemożliwia dalsze funkcjonowanie i współdziałanie z innymi zasobami.

Można zatem powiedzieć, że jeżeli kadra kierownicza spełnia tak sformułowane wymagania, to może ona stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Jednakże pewne zastrzeżenia w tym zakresie zostały zgłoszone w niedługim czasie po opublikowaniu koncepcji J. Barneya. Otóż P. Wright, G. McMahan oraz A. McWilliams wyrazili pogląd, że najwyższa kadra menedżerska nie może stanowić źródła trwałej

przewagi konkurencyjnej. Ich zdaniem, aby zasób został uznany za źródło przewagi konkurencyjnej, musi być on w swojej charakterystyce niepowtarzalny, a taki atrybut nie dotyczy menedżerów najwyższego szczebla. Uzasadniając swoją opinię, wskazywali, że **niepowtarzalność** (nazywana też nieimitowalnością) jako wynik działania opiera się na trzech zasadniczych filarach [Wright, McMahan, McWilliams 1993, s. 16]:

1) niejasnych związkach przyczynowo-skutkowych (np. dotyczących relacji pracowniczych, obserwowanego zaangażowania),

2) złożoności procesów społecznych (np. wzajemne powiązania zasobów, dobre warunki pracy, zaufanie) oraz

3) unikatowych uwarunkowaniach historycznych (np. uwarunkowania, które przyczyniły się do ukształtowania danego zasobu).

Natomiast wkład najwyższej kadry menedżerskiej w uzyskiwane wyniki jest wyraźnie dostrzegalny, a przyczynowość/skutkowość ich działań stosunkowo łatwa do określenia. Ta widoczność relacji między przyczyną a skutkiem powoduje, że jest to kadra, której kwalifikacje są imitowalne, co czyni ją wysoko mobilną, tzn. posiadane kwalifikacje mogą być z powodzeniem wykorzystywane w różnego typu przedsiębiorstwach. Jednak oznacza to też, że organizacje mogą imitować przewagę konkurencyjną innych firm poprzez pozyskanie (przejęcie) od nich najwyższej kadry kierowniczej [Wright, McMahan, McWilliams 1993, s. 16-17].

Niemniej jednak przyjęcie takiego punktu widzenia prowadziło do logicznego wniosku, że w przypadku najwyższej kadry menedżerskiej to nie specyficzny kapitał menedżerski, a raczej jego właściwości o charakterze ogólnym są tym, czego w praktyce potrzebuje firma, aby osiągać sukces. Należy mieć jednak na uwadze, że to właśnie naczelną kadra kierownicza może kreować takie warunki, w których pozostały kapitał ludzki staje się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [Wright, McMahan, McWilliams 1993, s. 16-17]. Niektórzy autorzy mówią nawet o krytycznym znaczeniu kapitału menedżerskiego w kreowaniu i wykorzystywaniu ogółu kapitału ludzkiego w organizacji [Harvey, Novicevic 2005, s. 1376].

W literaturze przedmiotu postuluje się, aby na kapitał ludzki pracowników patrzeć raczej jak na portfolio pewnych kwalifikacji i zdolności do ich spożytkowania niż na odizolowany od siebie kapitał ogólny i kapitał specyficzny [Campbell, Coff, Kryscynski 2012, s. 379]. Bywa bowiem tak, że specyficzny kapitał ludzki, w tym menedżerski, jest niedowartościowany przez firmę ze względu na jego ogólne kwalifikacje, a to może stanowić zagrożenie dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Oto, na przykład, analiza popytu i podaży na rynku pracy wskazuje, że specyficzność posiadanego kapitału jest tak duża, iż nie znajdzie on zastosowania poza daną organizacją, a zatem przyjmuje się, że ryzyko utraty pracowników na rzecz innej firmy jest niewielkie. Jednakże może się okazać, że jeżeli firmy konkurujące posiadają znacznie więcej komplementarnych aktywów wytwórczych, to nasz ogólny kapitał ludzki będzie przez nich wyżej ceniony niż przez naszą firmę. A to oznacza, że konkurenci poprzez oferowanie wysokich rent ekonomicznych mogą zachę-

cić naszych pracowników, a często wysoko cenioną kadre kierowniczą, do podjęcia u nich pracy. Dowodzi się zatem, że jeśli przedsiębiorstwo potrafi zatrzymać utalentowanych pracowników, to stwarza sobie możliwości do spożytkowania ich kapitału do budowania przewagi konkurencyjnej [Campbell, Coff, Kryscynski 2012, s. 389]. Do większej rozwagi skłaniają też wyniki badań, z których dowiadujemy się, że najwyższa kadra kierownicza (prezesi zarządów, dyrektorzy generalni) o ogólnych kwalifikacjach menedżerskich jest wyżej opłacana niż najwyższa kadra kierownicza o kwalifikacjach specyficznych, tj. użytecznych właściwie tylko w danej firmie. Co równie ciekawe, większe wynagrodzenia uzyskuje też najwyższa kadra kierownicza pozyskana z zewnętrznego niż wewnętrznego rynku pracy [Custódio, Ferreira, Matos 2013, s. 471-472; Bandiera, Prat, Sadun 2013]. W rezultacie istniejące zachęty, w tym pozafinansowe, do zmiany pracodawcy mogą się okazać dla kadry kierowniczej na tyle atrakcyjne, że zdecyduje się ona przenieść swój kapitał menedżerski do innego przedsiębiorstwa.

10. Podsumowanie i wnioski końcowe

Kapitał ludzki może być rozpatrywany na różnych poziomach działań zorganizowanych oraz w odniesieniu do różnych kategorii społecznych, tak w skali makro, mezo, jak i mikro – w zależności od przyjętego punktu odniesienia czy zastosowanego kryterium kategoryzacji. Z makroekonomicznego punktu widzenia poziom makro może stanowić ogół społeczeństwa (np. populacja mieszkańców danego kraju), poziom mezo to może być sektor gospodarki, a poziom mikro może się odnosić do poszczególnych przedsiębiorstw. Natomiast rozpatrywane kategorie społeczne mogą obejmować młodzież, samotnych ojców, menedżerów, polityków, górników, lekarzy itp. Jeżeli natomiast punktem odniesienia będzie przedsiębiorstwo, to poziom makro może obejmować wszystkie jego jednostki organizacyjne (całą populację zatrudnionych pracowników), poziom mezo daną jednostkę organizacyjną (np. dział, filię zagraniczną, międzyfunkcyjny zespół projektowy), a poziom mikro poszczególnych pracowników. Z kolei kategoryzacja może dotyczyć rozróżniania pracowników ze względu na ich wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, zakres odpowiedzialności, rodzaj wykonywanych zadań itp. W takim kontekście kapitał menedżerski stanowi jeden z rodzajów kategorii społecznych wyróżnianych w ogóle kapitału ludzkiego, który można rozpatrywać na różnych poziomach w skali kraju, jak i danego przedsiębiorstwa. Ponieważ głównym punktem odniesienia w tym artykule jest poziom przedsiębiorstwa, można przyjąć, że zasadne jest wyróżnienie z ogółu kapitału ludzkiego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, kapitału menedżerskiego. W konsekwencji jego analiza może być przeprowadzana na poziomie całej organizacji, jej poszczególnych jednostek organizacyjnych, zespołów zarządzających, różnych szczebli zarządzania czy też indywidualnych menedżerów.

Z naukowego punktu widzenia celowość takiego zabiegu wyraża się przede wszystkim w jego walorach poznawczych. Natomiast z perspektywy organizacji

prowadzone badania mogą przyczynić się do tworzenia rozwiązań o charakterze utilitytarnym i aplikacyjnym. Zagłębiając się nieco w szczegóły, można powiedzieć, że ustanowienie kapitału menedżerskiego przedmiotem badań (kadra menedżerska stanowilaby wtedy podmiot badań) w korelacji z uzyskiwaną przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa i w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi mogłoby umożliwić osiągnięcie takich **celów**, jak:

- **eksploracyjny** – poznanie cech badanego zjawiska (kapitału menedżerskiego), ustalenie zasadniczych zmiennych kształtujących to zjawisko, odkrycie pewnych nieznanych dotąd zależności wpływających na jego charakterystykę i efekty,
- **deskryptywny** – opisanie badanego fragmentu rzeczywistości i jego kontekstu (kapitał menedżerski w organizacji, strategię ZZL), komparatystyka – czyli odnoszenie nowych danych do danych znanych już uprzednio poprzez ich porównanie, ponadto tworzenie odpowiednich zbiorów kategorii, klasyfikacji czy typologii,
- **diagnostyczny** – dokonanie diagnozy badanego zjawiska (relacji między kapitałem menedżerskim a wartością dodaną) jako procesu umiejscowionego w określonym kontekście (dana organizacja, dany kapitał ludzki organizacji, określeni interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni), identyfikacja jego pozytywnych i negatywnych właściwości, dokonanie klasyfikacji czy typologii rozpoznanego stanu rzeczy w praktyce organizacyjnej,
- **eksplanacyjny** – wyjaśnienie, dlaczego badany fragment rzeczywistości występuje w postaci zdiagnozowanego stanu rzeczy, poszukiwanie przyczyn oraz rzeczywistych (lub potencjalnych) skutków, poszerzanie teorii dzięki testowaniu przyjętych założeń teoretycznych i koncepcyjnych,
- **generatywny** – tworzenie nowych rozwiązań teoretycznych, budowanie nowych koncepcji i modeli, określanie nowych relacji wewnętrznych i zewnętrznych badanego zjawiska, tworzenie nowych metod badawczych, w tym pomiarowych,
- **aplikacyjny** – odnoszący się do praktycznych możliwości wykorzystania wyników przeprowadzonych badań, które mogą dotyczyć usprawnienia działań w różnych obszarach badanego fragmentu rzeczywistości (różnych subfunkcji SZZL), ale mogą też obejmować ogólne rekomendacje względem przedmiotu i podmiotu badań w kontekście zdiagnozowanego stanu rzeczy,
- **utilitytarny** – praktyczne wykorzystanie tworzonych modeli, koncepcji czy metod, ale też formułowanie rekomendacji dla praktyki organizacyjnej w zakresie przedmiotu i podmiotu badań.

Na zakończenie warto jeszcze sformułować jedną uwagę. Otóż tworzenie wartości dodanej w organizacji przy współdziałaniu kapitału menedżerskiego powinno być analizowane wieloaspektowo. Kadra menedżerska poprzez odpowiednie oddziaływanie na pracowników może przyczyniać się nie tylko do tego, iż pracownicy tworzą wartość dodaną oferowanych przez organizację produktów czy usług, ale też może spowodować (przyczyniać się do) kreowanie wartości dodanej do strategii,

koncepcji, metod czy też programów w zakresie funkcji personalnej. A to oznacza, że również kształtowane warunki pracy w ich wymiarze społecznym czy technicznym stają się istotnymi czynnikami identyfikowania, kreowania, rozwijania i właściwego pożytkowania kapitału ludzkiego organizacji, w tym kapitału menedżerskiego.

Literatura

- Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej w optyce badawczej knowledge management*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Bandiera O., Prat A., Sadun R., *Managerial Capital at the Top: Evidence from the Time Use of CEOs*, Working Paper LSE, London 2013.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Becker G., *Human Capital*, The University of Chicago Press, Chicago 1964.
- Becker G., *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago 1983.
- Boxall P., Gilbert J., *The management of managers: The review and conceptual framework*, "International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9, no. 2.
- Buchelt B., *Kadra menedżerska a realizacja funkcji personalnej w jednostkach sektora usług medycznych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2007.
- Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D., *Rethinking sustained competitive advantage from human capital*, "Academy of Management Review" 2012, vol. 32, no. 3.
- Castanias R.R., Helfat C.E., *Managerial Resources and Rents*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
- Custódio C., Ferreira M.A., Matos P., *Generalists versus Specialists: Lifetime Work Experience and CEO pay*, "Journal of Financial Economics" 2013, vol. 108, no. 2.
- Haromszki Ł., *Możliwości i ograniczenia badania kompetencji przywódczych w Polsce*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, vol. 29, nr 3.
- Harvey M.G., Novicevic M.M., *The challenges associated with the capitalization of managerial skills and competencies*, "The International Journal of Human Resource Management" 2005, vol. 16, no. 8.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M., *Istota i struktura kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kawka T., *Wynagrodzenia kadry menedżerskiej w firmach międzynarodowych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 2.
- Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Ling Y.H., Jaw B.S., *The influence of international human capital on global initiatives and financial performance*, "International Journal of Human Resource Management" 2006, vol. 17, no. 3.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1998.
- Ławryntowicz M., *Ujęcie zasobowe ZZL a przewaga konkurencyjna I wyniki działalności firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.

- Lukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- McMahan G.C., Bell M.P., Virick M., *Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues*, "Human Resource Management Review" 1998, vol. 8, no. 3.
- Murphy K.J., Zabochnik J., *Managerial Capital and the Market for CEOs*, Working Paper no. 1110, Queen's University, Department of Economics, Kingston (Canada) 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.
- Strużyna J., *Kapitał ludzki i przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Ulrich D., Brockbank W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts) 2005.
- Ustawa kodeks cywilny*, DzU 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.
- Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych*, DzU 2006, nr 90, poz. 631 z późn. zm.
- Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A., *Human resources as sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles 1993.
- Wyrok SN z 26 stycznia 2012 r, IV CSK 274/10, Lex nr 738126.*
- Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

MANAGERIAL CAPITAL AS A SOURCE OF COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary: The main goal of the paper is to validate the conception of setting managerial capital apart from the total human capital of a company. The article is of a theoretical character. As an introduction some general theoretical research findings are presented, including conceptual perception of organization's human capital and considering human resources as strategic investment capital. Next, two main approaches to defining human capital of an organization are briefly discussed and the author's solution in this scope is proposed as well. Moreover, the author specifies a division of human capital into general (generic) and specific. Next, in the main core of interest is managerial staff considered both as a subject performing some actions and as a subject of actions performed by others within strategic human resources management. This makes the starting point for setting managerial capital apart from the total human capital which is at the company's disposal and which may become a source of this company's competitive advantage. The attention is paid here to general and specific managerial qualifications and to the managerial capability of making good use of these qualifications. The final summary and conclusions make the last part of the article. They refer to the purposefulness of making managerial capital a separate component of organizational human capital.

Keywords: organizational human capital, managerial capital, value added, competitive advantage.