

Instytucjonalne możliwości kreowania kapitału ludzkiego w jednostkach organizacyjnych

WSTĘP

Współczesny świat wskutek przyspieszeń związanych z globalizacją oraz rewolucją informatyczną, znajduje się w warunkach głębokich przesileń. Ich charakter związany jest głównie z tym, że stanowi, według J. Kleera¹, pewien konglomerat trzech różnych cywilizacji: cywilizacji agrarnej, w której funkcjonuje nadal większość państw i znaczna część ludności świata; przemysłowej, która charakteryzuje się dominującym wpływem dziedzin pozarolniczych w tworzeniu PKB, przeważającym zatrudnieniu poza rolnictwem, z większością ludności zamieszkałej w miastach, posiadającej wykształcenie ponadpodstawowe i charakteryzującej się dużą mobilnością (należy do niej kilkadziesiąt państw z ludnością ok. 1 mld mieszkańców); oraz cywilizacji postindustrialnej, której istotnym wyznacznikiem jest wysoki poziom kapitału ludzkiego i gospodarka oparta na wiedzy (należy do niej kilkanaście państw spośród najbardziej rozwiniętych gospodarczo). I jak podaje A. Kukliński², w XXI w. zasięg gospodarki opartej na wiedzy (której głównym elementem jest przedsiębiorstwo) wyznaczy granice pomiędzy europejskim centrum a europejskimi peryferiami, ze wszystkimi konsekwencjami tego faktu dla rozwoju gospodarki, społeczeństwa i państwa. Gospodarka polska musi się przekształcić w gospodarkę opartą na wiedzy, ponieważ w przeciwnym przypadku stanie się gospodarką II lub III klasy.

Wydaje się, iż współczesne spojrzenie na rolę, jaką odgrywa kapitał ludzki w procesach rozwoju przedsiębiorstw, rozwoju lokalnego, regionalnego i wzrostu gospodarczego ma związek ze zmianami, jakie nastąpiły w ludzkiej świa-

¹ J. Kleer, *Perspektywy sektora publicznego na świecie*, [w:] *Stan i perspektywy sektora publicznego w gospodarce rynkowej. Wnioski dla Polski*, red. nauk. J. Kleer, OLYMPUS Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 2004, s. 21.

² A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku (szkic memoriału)*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, pod red. A. Kuklińskiego, s. 17–18.

domości na przestrzeni kilku ostatnich wieków³. Ponadto istotną rolę związaną z podkreśleniem roli człowieka w procesach gospodarowania i procesach rozwojowych odgrywają nie tylko ekonomiści wywodzący się z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, ale również polscy ekonomiści tworzący polską myśl ekonomiczną na przestrzeni kilku ostatnich wieków. Według A. Frycza Modrzewskiego, praca ma szczególne znaczenie dla oceny człowieka, jego roli społecznej, jak i dla oceny dobrobytu narodu. Podobnie sądził S. Petrycy. Twierdził on, że o bogactwie kraju decydują praca i zasoby, które naród posiada. Z kolei A. Krzyżanowski zauważył, że aby przedsiębiorstwa publiczne funkcjonowały prawidłowo, powinny dysponować personelem o wyjątkowych predyspozycjach moralnych i zawodowych. Do kreowania nowej polskiej świadomości w istotny sposób przyczynił się również kolejny polski ekonomista S. Miłkowski (1905–1945), który uważał, że źródłem bogactwa jest praca i tylko ona powinna stanowić źródło wszelkich dochodów. Głosił więc on tezę sprawiedliwości społecznej, opartą na przeświadczeniu, że tylko praca może być źródłem jakiegokolwiek własności. Uważał on, iż dzięki rzetelnej i dobrej pracy całego narodu oraz stałemu pomnażaniu kapitału narodowego Polska będzie w stanie zbliżyć się do czołówki krajów europejskich, a działania dotyczące kwestii gospodarczych powinny być uzupełniane głębokimi przemianami między innymi w dziedzinie oświaty i szkolnictwa. Również katolicka doktryna społeczna odnosi się do poruszanych kwestii. W 1961 roku opublikowano encyklikę „Mater et Magistra”, która zwraca uwagę na szereg problemów współczesności oraz wzrost poziomu świadomości i wykształcenia. Ciekawa jest również myśl E. Abramowskiego dotycząca rozwoju społecznego, który jego zdaniem dokonuje się w rezultacie współdziałania ludzkich uzdolnień (uwzględniających kryteria moralne) i potrzeb, techniki i kultury. Polska myśl ekonomiczna podkreśla także istotną rolę instytucji w procesach rozwojowych. Już w późnym średniowieczu zauważono, że brak silnej państwowości nie pozwala na pełną aktywizację posiadanych zasobów. A w świetle katolickiej doktryny społecznej, ład społeczny polega na współdziałaniu instytucji państwowych z inicjatywami społecznymi. Z kolei połączenie podejścia prakseologicznego z podejściem socjologicznym, w analizie procesów produkcji realizowanej przez W. Zawadzkiego, pozwoliło badać wpływ związków instytucjonalnych (a nie tylko techniczno-ekonomicznych) i społecz-

³ Dla przykładu, na przełomie XV i XVI wieku pojawił się w Europie nowy etos pracy, zgodnie z którym wzorem stało się pracowite życie. Odrzucono również pogląd, że bogacenie się poprzez pracę jest czymś negatywnym oraz średniowieczny ideał ubóstwa i ascezy. Z czasem przemiany dotyczące życia społecznego w sferze świadomościowej i ekonomicznej objęły całą Europę, w tym również państwo polskie. Zob. *Rozwój polskiej myśli ekonomicznej na przestrzeni wieków*, pod red. S. Czai, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 34.

nych na procesy transformacji czynników w produkt (procesy produkcji) oraz stworzyć podstawy określenia roli człowieka w produkcji⁴.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych instytucji (rozwiązań instytucjonalnych), które mogą w istotny sposób przyczyniać się do kreowania kapitału ludzkiego w jednostkach organizacyjnych, tj. przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego.

PRZESŁANKI INWESTOWANIA W KAPITAŁ LUDZKI

Wykwalifikowana praca, będąca jednym z czynników produkcji, wymaga kształcenia, w wyniku którego powstaje kapitał ludzki, tzn. umiejętności umożliwiające osiąganie dochodów. Jedni sądzą, że kapitał ludzki powstaje w szkołach, inni zaś, że powstaje on dopiero w czasie pracy. Bez względu jednak na to, gdzie on jest tworzony, wymaga to poniesienia określonych kosztów. Kapitał ludzki powstaje w wyniku nakładów podnoszących zdolność pracy do osiągnięcia zysku. Nakładem jest tu koszt wykształcenia. W przypadku pracy wydatki na edukację odgrywają taką samą rolę, jak inwestycje w przypadku kapitału materialnego⁵.

Inwestowanie w kapitał ludzki (aktywa intelektualne, kapitał intelektualny, wartości niewymierne) definiowane jest jako nakłady na wszystkie nowe, celowe działania lub narzędzia wykorzystywane w danym kraju, mające na celu zmianę ilościową lub rozszerzenie istniejącej wiedzy, lub też nabycie lub polepszenie istniejących dóbr lub mające na celu nabycie całkowicie nowej wiedzy. Rezultatem są aktywa dotyczące wiedzy, siły na rynku i siły wewnętrznej organizacji⁶. Inwestowanie w kapitał ludzki związane jest z wymogami stawianymi przez współczesną gospodarkę jednostkom organizacyjnym oraz z niewątpliwymi korzyściami zeń płynącymi. Przesłankami inwestowania w kapitał ludzki mogą być zatem następujące argumenty:

- aby umieć stosować się do reguł gry rynkowej, trzeba mieć odpowiedni zasób wiedzy⁷,

⁴ Tamże, s. 17, 36, 46, 98, 123, 130, 134, 140, 151–152. Źródła zainteresowania kapitałem ludzkim i wiedzą znajdują się w koncepcjach ekonomicznych i w naukach o zarządzaniu, jednakże w opracowaniach polskojęzycznych częściej przytacza się takie nazwiska jak A. Smith, A. Marshall, J. Schumpeter R. M. Solow, P. Drucker, T. A. Steward, L. Edvisson, G. S. Becker i wiele innych, a pomija istotne, ale mniej znane koncepcje polskich teoretyków.

⁵ B. Czarny, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2000, s. 231, 239, 497–498.

⁶ Definicja „inwestycji w kapitał intelektualny” M. Croea przytoczona za D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115) 2004, s.63.

⁷ G. W. Kolodko, *Instytucje i polityka a wzrost gospodarczy*, „Ekonomista”, nr 5, 2004, s. 618.

- w okresie kształtowania się społeczeństw informacyjnych głównym czynnikiem wytwórczym stała się wiedza, a w szczególności umiejętność wykorzystywania wiedzy, tworzenie nowej i szybkie jej przenoszenie do procesów innowacyjnych,
- wiedza jest pewnym źródłem przewag konkurencyjnych, a sukcesy osiągają te przedsiębiorstwa, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę i rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji⁸,
- dążenie do usprawniania i modernizowania gospodarek krajów będących na ścieżce rozwoju wymusza wzrost nakładów na kapitał ludzki, na rozwój nauki i edukacji, edukacji, która w świetle badań przeprowadzonych dla Banku Światowego w 1995 roku wpływa pozytywnie na wzrost oszczędności w gospodarce, zwiększenie inwestycji⁹,
- kapitał ludzki stanowi dominującą pozycję aktywów we współczesnych organizacjach (zaledwie 15% wartości organizacji stanowią aktywa materialne, a 85% stanowią aktywa niematerialne)¹⁰,
- kreowanie kapitału ludzkiego za pośrednictwem różnych działań i narzędzi może przyczynić się do ograniczania występujących między jednostkami organizacyjnymi nierówności dotyczących między innymi dostępu do czynników wytwórczych (finansowych, materialnych), rynków zbytu, nowoczesnych technik promocji produktów,
- brak działań zmierzających do wyrównania różnic w dostępie do wiedzy może przyczynić się do utrwalania lub pogłębiania nierówności dochodowych i generowania zjawiska ubóstwa.

Wymienione przesłanki stanowią tylko pewną część argumentów, które powinny skłaniać z jednej strony jednostki organizacyjne, a z drugiej instytucje tworzące ich otoczenie (władze krajowe i regionalne, instytuty badawcze i naukowe, placówki edukacyjne, instytucje finansowe, instytucje wspierające: międzynarodowe, w tym unijne, krajowe, regionalne i lokalne (fundusze, fundacje, agencje, stowarzyszenia, centra innowacji itp.) do podejmowania działań związanych z kreowaniem kapitału ludzkiego. Jednostki organizacyjne powinny wypracowywać „chłonne postawy”, dzięki którym będzie możliwa przez nie absorpcja pomocy tworzonej i oferowanej przez wyżej wymienione instytucje.

⁸ Fragment wypowiedzi I. Nonaka przytoczona za B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy...*, wyd. cyt., s. 23. Ponadto zob. A. Radziszewska, S. Borkowski, *Wiedza i innowacyjność jako czynniki warunkujące skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe, nr 1030, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 410–416.

⁹ www.gazeta-it.pl/archiwum/git13/gospodarka_wiedzy.html

¹⁰ www.placa.pl/badania_shrm_bsc.html

ROZWIĄZANIA INSTYTUCJONALNE DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Istotnym rozwiązaniem instytucjonalnym dla kreowania nowego podejścia przedsiębiorców do posiadanych zasobów ludzkich w firmach jest Program „Inwestor w Kapitał Ludzki”. Program „Inwestor w Kapitał Ludzki” stanowi część wspólnej inicjatywy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych i Instytutu Zarządzania realizowanej pod hasłem „Inwestowanie w kapitał ludzki”. W jej skład wchodzi:

- Program „Inwestor w Kapitał Ludzki” (za którego realizację odpowiada Instytut Zarządzania);
- Konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (za jego realizację odpowiada Instytut Pracy i Spraw Socjalnych).

Celem Programu jest stałe podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Firmom, które przystępują do Programu i spełniają minimum programowe przyznawane jest na okres roku Godło „Inwestor w Kapitał Ludzki”. Odznaczone firmy mogą posługiwać się Godłem w celach marketingu personalnego, między innymi na rynku pracy w rekrutacyjnych reklamach prasowych, we wszelkich materiałach informacyjnych kierowanych do wewnątrz i na zewnątrz firmy. Program ten jest realizowany poprzez:

- promowanie znaczenia inwestycji w kapitał ludzki jako najcenniejszy kapitał przedsiębiorstw,
- rozpowszechnianie najlepszych rozwiązań w zakresie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dzięki swojemu szerokiemu zasięgowi Program ten promuje profesjonalne rozwiązania oraz firmy, w których zarządzanie zasobami ludzkimi stoi na wysokim poziomie. Program koncentruje się na aspektach inwestowania w rozwój pracowników, klimacie oraz kulturze organizacyjnej organizacji. Program ma charakter ogólnopolski. Może do niego przystąpić każda firma, bez względu na wielkość, branżę i sytuację finansową. Wskazuje on dobre przykłady na rynku, firmy, które dużo od przeciętnej nie odbiegają, ale w miarę swoich możliwości starają się inwestować w rozwój zawodowy swoich pracowników. W ocenie działalności firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi biorą udział ich pracownicy. A do korzyści z niego wynikających można zaliczyć:

- uświadamianie ważności utrzymywania odpowiedniego poziomu zarządzania potencjałem ludzkim,
- umacnianie pozycji firmy na rynku pracy – pozwala poszukującym zatrudnienia wybrać właściwego pracodawcę,
- wzmacnianie prestiżu firmy,
- precyzowanie zadań stojących przed zarządzającymi zasobami ludzkimi oraz zapewnianie możliwości weryfikowania i udoskonalenia polityki personalnej.

Również istniejące międzynarodowe rozwiązania instytucjonalne dotyczące omawianej problematyki mogą być obecnie wykorzystywane przez polskie firmy. Przykładem może być Europejski Fundusz Społeczny, będący głównym instrumentem wspierającym działania podejmowane w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia. W połowie 2003 roku określono nowe cele Europejskiej Strategii Zatrudnienia do 2010 roku, obejmujące między innymi poprawę jakości i produktywności pracy. Określono również cele, jakie państwa członkowskie powinny uwzględniać w swych politykach. Obejmują one między innymi promocję rozwoju kapitału ludzkiego i uczenia się przez całe życie. Wyznaczone dla Europejskiego Funduszu Społecznego interesujące nas obszary wsparcia obejmują doskonalenie kadr gospodarki oraz rozwój przedsiębiorczości poprzez promocję wykwalifikowanej, przeszkolonej i zdolnej do adaptacji do zmiennych warunków rynku pracy kadry pracowniczej, popieranie innowacyjności i potencjału adaptacyjnego w zakresie organizacji pracy, rozwijanie przedsiębiorczości oraz warunków sprzyjających tworzeniu miejsc pracy i podwyższaniu kwalifikacji, rozwój potencjału ludzkiego w sferze badań, nauki i technologii. Ponadto w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego wspierane są kwestie horyzontalne dotyczące rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Rozwój społeczeństwa informacyjnego oznacza działania skierowane na podwyższenie poziomu technologicznego poprzez podnoszenie umiejętności korzystania z nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych, aktualizowanie wiedzy o nowoczesnych formach zarządzania i organizacji pracy oraz podwyższanie poziomu wykształcenia społeczeństwa¹¹.

ROZWIĄZANIA INSTYTUCJONALNE DLA JEDNOSTEK SAMORZĄDOWYCH

Realizacja zadań bieżących i rozwojowych przez jednostki samorządu terytorialnego jest związana nie tylko z ich możliwościami finansowymi, ale także z problematyką zarządzania kadrami, zarządzania rozumianego jako całokształt działań systemowych, mających na celu optymalne i efektywne wykorzystanie istniejącego w każdym urzędzie czy jednostce organizacyjnej potencjału ludzkiego. To właśnie od umiejętności właściwego i pełnego wykorzystania potencjału ludzkiego zależy powodzenie zamierzonych planów i projektów. Do zrealizowania już istniejących strategii i koncepcji rozwoju gmin, powiatów, województw niezbędne jest dobranie kompetentnych, dobrze współpracujących ze sobą zespołów ludzkich, w ramach których zostaną opisane i rozdane określone role

¹¹ www.fundusze-ue.menis.gov.pl/print/plEuropejski_Fundusz_S/Cele/

i zadania. Do najważniejszych cech dobrego systemu zarządzania kadrami można zaliczyć¹²:

- zgodność z konstytucją i zawartymi w niej zasadami,
- skuteczność (efektywność), tzn., że system ten będzie reagował z wyprzedzeniem, na potrzeby urzędu, będzie pozwalał utrzymać najbardziej kompetentne i wartościowe zasoby ludzkie (np. w roli ekspertów, doradców), będzie stymulował pracowników do bardziej efektywnej pracy,
- otwartość oznaczającą taki system, w którym istnieje możliwość eksponowania przykładów dobrej praktyki oraz system, który pozostaje stale elastyczny i otwarty na wszelkie zmiany, ulepszenia, płynące ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych,
- przejrzystość polegającą na wprowadzaniu do systemu reguł i instytucji czytelnym, logicznym i zrozumiałym dla wszystkich osób (pracowników, kandydatów na pracowników administracji, a nawet dziennikarzy zainteresowanych funkcjonowaniem administracji),
- jawność przejawiającą się poprzez szerokie podawanie do publicznej wiadomości wszystkich informacji dotyczących systemu zarządzania kadrami,
- konsekwencję, z jaką realizujący system zarządzania kadrami powinni stosować ze względu na jego długookresowy charakter,
- adekwatność zasad i instytucji prawnych charakterystycznych dla systemu zarządzania kadrami do istniejących reguł ustrojowych.

Obszar zarządzania kadrami obejmuje przede wszystkim podejmowanie decyzji kierowniczych i realizację spójnych działań, zmierzających do zapewnienia niezbędnego personelu pod względem ilościowym i jakościowym oraz racjonalne wykorzystanie tego personelu zgodnie z misją i celem instytucji. Jednym z celów Programu Rozwoju Instytucjonalnego opracowanego w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich (realizowanego w latach 2000–2004) było wdrożenie nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. W ramach Programu rozwoju instytucjonalnego opracowano metodę rozwoju instytucjonalnego jednostek administracji publicznej, dzięki której istnieje możliwość analizy bieżącego poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian instytucjonalnych, ich wdrażanie i monitorowanie oraz ocena efektów¹³.

¹² Zob. D. Kijowski, W. Misiąg, S. Prutis, M. Stec, J. Szlachta, J. Zaleski, *Wprowadzenie do Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, s. 38–42.

¹³ Pojęcie „rozwój instytucjonalny” oznacza, według autorów metody rozwoju instytucjonalnego, tworzenie zasad i mechanizmów oraz ich stosowanie w celu podniesienia sprawności działania jednostek administracji samorządowej w podstawowych obszarach ich aktywności, tj.: zarządzania strategicznego, finansowego, zasobami ludzkimi, świadczenia usług publicznych, komunikacji społecznej oraz tworzenia ram i warunków dla wspierania przedsiębiorczości. Zob. J. Bober, S. Mazur (red.), B. Turowski, M. Zawicki, *Rozwój instytucjonalny*, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 7, 13.

W ramach obszaru zarządzania „zarządzania kadrami” sformułowano trzy kryteria zarządzania, w obrębie których dokonywana jest ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego urzędu gminy¹⁴:

- system rekrutacji personelu,
- system oceny i awansowania pracowników,
- system szkoleń i doskonalenia zawodowego.

Dla przykładu, w ramach systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego ocenie podlegają:

- przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego,
- istnienie minimalnych wymogów szkoleniowych, ustanowionych indywidualnie dla wszystkich pracowników lub stanowisk,
- upowszechnianie ofert szkoleniowych wśród pracowników,
- dokonywanie oceny potrzeb szkoleniowych,
- istnienie rocznych planów szkoleń,
- realizowanie szkoleń, w tym szkoleń wewnętrznych,
- ewidencjonowanie szkoleń,
- dokonywanie oceny skuteczności szkoleń,
- procedury stosowania wyżej wymienionych elementów systemu szkoleń,
- opracowywanie dokumentu polityki szkoleniowej i doskonalenia zawodowego,
- istnienie i stosowanie procedur oceny oraz aktualizacji i usprawniania elementów systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego.

Dla każdego z tych trzech kryteriów zarządzania określone są stadia (5) rozwoju instytucjonalnego jednostki samorządowej. Stadium 1 oznacza, że w jednostce nie stosuje się instrumentów zarządzania właściwych dla danego kryterium zarządzania lub stosuje się je w minimalnym wymiarze, a stadia 2–5 zawierają warunki stopniowo coraz trudniej osiągalne dla jednostki samorządowej.

Zasygnalizowana metoda rozwoju instytucjonalnego ma w praktyce przyczynić się do podnoszenia sprawności działania jednostki samorządowej w trzech wymiarach, tj.: skuteczności, ekonomiczności i korzyści. Metoda ta jest zbieżna z tendencjami występującymi w wielu krajach, w których wykorzystuje się tzw. nowe zarządzanie publiczne. Zarządzanie to określa typ reform administracyjnych, podejmowanych w oparciu o mechanizmy i instrumenty charakterystyczne dla organizacji sektora prywatnego. W jego ramach ukształtowało się wiele koncepcji, chociażby menedżeryzm, rynkowo zorientowana administracja publiczna, rząd przedsiębiorczy, zarządzanie biznesowe. Koncepcje te łączy między innymi

¹⁴ Zob. *Analiza instytucjonalna urzędu gminy, Przewodnik dla samorządów*, pod red. M. Zawickiego i S. Mazura, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 43–54.

przekonanie, że instrumenty zarządzania stosowane w sektorze prywatnym mogą być skutecznie wykorzystane w sektorze publicznym¹⁵.

PODSUMOWANIE

Wiedza kryjąca się za pojęciem „kapitał ludzki”, w odróżnieniu od pozostałych czynników produkcji jest zasobem nieskończonym, a jej rozwój wymaga ingerencji i wsparcia różnych instytucji, tj.: instytucji edukacyjnych, instytucji finansowych, instytucji publicznych, jak również instytucji rozumianych jako:

- legalne i akceptowane w praktyce procedury i zasady postępowania,
- obowiązujące prawo i przepisy, które zostały stworzone w celu ochrony interesów jednostek funkcjonujących na rynku,
- kultura i mentalność rynkowa (związane nie tylko z budowaniem instytucji, ale również ich uczeniem się¹⁶).

Jak podaje G.W. Kołodko¹⁷, „polityka nie jest w stanie wykrzesać więcej z istniejącego kapitału społecznego, ludzkiego, finansowego i rzeczowego, gdyż nie starcza swoistego kapitału instytucjonalnego”. Stąd też istotne wydaje się pojawianie się nowych rozwiązań instytucjonalnych, których wykorzystanie w praktyce uzupełni braki, o których pisze G. W. Kołodko. Równocześnie wraz z wprowadzaniem do praktyki nowych rozwiązań instytucjonalnych obserwuje się występowanie zjawiska nazywanego „modą w zarządzaniu”. Moda w zarządzaniu jest pojęciem opisującym zmiany popularności określonych technik w zarządzaniu oraz związanych z nimi podejść do zarządzania zmianą w organizacjach¹⁸. Cechą mody jest krótkotrwałość, ale mody te nie zanikają całkowicie. Istnieje w związku z tym pewna szansa, że istniejąca i rozwijająca się w kraju moda na zarządzanie wiedzą i kreowanie za jej pomocą kapitału ludzkiego pozostawi w jednostkach organizacyjnych konkretne, wymierne efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne.

¹⁵ J. Bober, S. Mazur (red.), B. Turowski, M. Zawicki, *Rozwój instytucjonalny...*, wyd. cyt., s. 13–14.

¹⁶ Por. G.W. Kołodko, *Instytucje i polityka a wzrost gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 618.

¹⁷ Tamże, s. 620.

¹⁸ Zob. K. Klincewicz, *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115), Warszawa 2004, s.15, 22. I jak podaje autor, analiza publikacji (anglojęzycznych dostępnych na rynku amerykańskim) dotyczących zarządzania wiedzą wykazała dynamiczny wzrost popularności zarządzania wiedzą w latach 1995–1999 (roczne przyrosty od 113,33% do 350%), aż do osiągnięcia szczytu popularności w 1999 roku. Kolejne lata obejmowały spadek liczby publikacji dotyczących zarządzania wiedzą.

LITERATURA

- Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, pod red. M. Zawickiego i S. Mazura, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.
- Bober J., Mazur S. (red.), Turowski B., Zawicki M., *Rozwój instytucjonalny*, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.
- Czarny B., *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2000.
- Dobja D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115) 2004.
- Kijowski D., Misiąg W., Prutis S., Stec M., Szlachta J., Zaleski J., *Wprowadzenie do Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004.
- Kleer J., *Perspektywy sektora publicznego na świecie*, [w:] *Stan i perspektywy sektora publicznego w gospodarce rynkowej. Wnioski dla Polski*, red. nauk. J. Kleer, OLYMPUS Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 2004.
- Kołodko G. W., *Instytucje i polityka a wzrost gospodarczy*, „Ekonomista”, nr 5, 2004.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku (szkic memoriału)*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, pod red. A. Kuklińskiego.
- Radziszewska A., Borkowski S., *Wiedza i innowacyjność jako czynniki warunkujące skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe, nr 1030, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Rozwój polskiej myśli ekonomicznej na przestrzeni wieków*, pod red. S. Czai, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, pod red. A. Kuklińskiego.

Institutional Possibilities of Human Capital Creation in Organizational Units

Summary

In the study there were presented chosen institutions (institutional solutions) that can essentially influence creation of human capital in organizational units. Knowledge as an element of human capital is infinite resource and its development requires support of different institutions that are educational institutions, financial institutions, public institutions as well as institutions understood as norms and legal regulations valid in practice and also culture and market mentality. This support is the more important that the range of knowledge based economy will set boundaries between European centre and European periphery.