

Monika LEŚNIK, Ewelina WRONA¹

KAPITAŁ LUDZKI PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH TURYSTYCZNYCH W POLSCE

HUMAN CAPITAL OF ENTERPRISES IN THE TOURISM CLUSTERS IN POLAND

Zakład Informatyki Stosowanej, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej,
ul. Akademicka 9, 20-033 Lublin, e-mail: monika.lesnik@poczta.umcs.lublin.pl
¹ Wydział Nauk Humanistycznych, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
al. Raławickie 14, 20-950 Lublin, e-mail: wrona-ewelina@wp.pl

Summary. Human capital (HC) is one of the elements of Intellectual Capital (IC), next to market resources, resources related to intellectual property and resources arising from the infrastructure according to the concept outlined by Brooking (Mroziewski 2008). It is perceived differently by individual researchers/authors, just like IC. However, it is the most important resource in any company, institution, undertaking or finally in the whole tourism economy. Of course, human capital consists of employees, ie the human factor, but above all that what they have in their minds and what through them they manage to create. The purpose of this article is to present the essence of human capital and the isolation of its definitions in the context of Intellectual Capital. Another thing is to compile a list of the most frequently mentioned elements of human capital and on its basis to build indicators in the form of questions in the survey, to allow the examination of the level of their development in enterprises associated in the tourist clusters located in Poland. The components of human capital are extremely important in the development of branches related to generally understood tourism. The economic operators such as agritourism objects, hotels, travel agencies, etc. should possess, form and develop these components.

Słowa kluczowe: ankieta, kapitał ludzki, klastry turystyczne, turystyka, wskaźniki.
Key words: survey, human capital, tourism clusters, tourism, indicators.

GENEZA POJĘCIA I ROZWÓJ ZAGADNIENIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Samodzielny nurt analizy ekonomicznej teorii kapitału ludzkiego uformował się w latach 50–60. minionego stulecia za sprawą noblistów Schultza i Beckera. Ich prace stały się podstawą dalszych badań w tej dziedzinie. Szczególnie w ostatnich 15 latach podstawowe założenia teorii kapitału ludzkiego opierające się na efektywnym funkcjonowaniu jednostki w mechanizmie gospodarki rynkowej zaczęto stosować do badania pozarynkowej działalności człowieka, tj.: jego wykształcenia, służby zdrowia, migracji itd. (Salikhov 2012). W 2003 roku Gratton i Ghoshal przedstawili koncepcję kapitału ludzkiego, który może być w posiadaniu przedsiębiorstw i podzielili go na 3 części oraz w każdej z nich wyszczególnili elementy: 1) kapitał intelektualny (umiejętności poznawcze, zdolności uczenia się, wiedza i umiejętności), 2) kapitał społeczny (kontakty i bliskie znajomości z innymi) i 3) kapitał

emocjonalny (poczucie pewności siebie, zdolność trafnej oceny własnych możliwości, uczciwość, wytrwałość). Stwierdzili oni, że te trzy rodzaje kapitału łączą się ze sobą i wzajemnie rozwijają oraz stanowią podstawę przedsiębiorczego działania (Mroziewski 2008).

Pojęcia kapitał ludzki zaczęto używać również wraz z rozwojem kapitału intelektualnego na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat. Szczególnie lata 80. zaowocowały rozkwitem badań, publikacji i raportów dotyczących mierzenia i zarządzania składnikami KI, które już wtedy zaczęto wymieniać i definiować. Rok 1989 był przełomowy z racji wielu wydarzeń związanych z KI gdyż wtedy dokonano pierwszego podziału kapitału istniejącego w firmie na kapitał ludzki, finansowy i strukturalny. Zaczęło się od międzynarodowego sympozjum na Uniwersytecie w Umeå poświęconego zarządzaniu firmami know-how (Sopińska 2008), (Kasiewicz i in. 2006). Pojęcie to zostało później zastąpione kapitałem intelektualnym (Kasiewicz i in. 2006). Z kolei Grupa Konrada opublikowała w Szwecji Raport Konrada „The Invisible Balance Sweet”, w którym wyróżniono dwie grupy kapitału przedsiębiorstwa: kapitał finansowy i kapitał know-how oraz przedstawiono jego bilans (Sopińska 2008; Kłak 2010). Kapitał know-how został podzielony na kapitał ludzki (indywidualny) oraz kapitał strukturalny, związany z organizacją. Kapitał ludzki zawierał: „osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, wiedzę zdobytą w trakcie nauki, doświadczenie i wszelkie inne umiejętności skierowane na zewnątrz firmy, w kierunku jej klientów”. Uznano wtedy, że kapitał finansowy, ludzki i strukturalny tworzą całość przedsiębiorstwa, przy czym w różnych firmach kładzie się nacisk na rozwój danego typu kapitału. Może to wyglądać następująco: firmy produkcyjne rozwijają w głównej mierze swój kapitał finansowy, firmy usługowe (np. międzynarodowe korporacje, takie jak np. McDonalds) kładą nacisk na kapitał strukturalny, a dla firm know-how (informatyczne, farmaceutyczne, itp.) największe znaczenie ma kapitał ludzki (indywidualny), zawarty w wykwalifikowanym personelu (Szałkowski 2005).

W 1997 roku Roos i Roos wprowadzili uniwersalny indeks kapitału intelektualnego scalający różne podejścia. Wyróżnili w nim: kapitał ludzki (kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał związany z motywacją, kapitał związany z zadaniami), kapitał procesów biznesowych, kapitał związany z rozwojem i przedłużaniem działalności gospodarczej, kapitał relacyjny (Mroziewski 2008; Kłak 2010).

W tym też roku Sveiby wydał *The New Organizational Wealth*. W skład KI zaliczył: kapitał strukturalny wewnętrzny, kapitał strukturalny zewnętrzny, kapitał ludzki (kompetencje pracowników, wiedzę, doświadczenie) (Mroziewski 2008; Kłak 2010).

W 1999 roku Duńska Konfederacja Związków Zawodowych (Danish Confederation of Trade Unions) do KI zaliczyła: ludzi, system i rynek (Mroziewski 2008).

W roku 2001 HLEG (High Level Expert Group), powołana przez Komisję Europejską wydała pierwszy raport dotyczący aktywów niematerialnych (Sopińska 2008). Stwierdzono w nim, że KI składa się z kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego. Do składników kapitału ludzkiego zaliczono wiedzę pracowników w momencie opuszczania stanowisk, doświadczenie, umiejętność, zdolności oraz „tę część kapitału ludzkiego i strukturalnego, która jest związana z interesariuszami zewnętrznymi (inwestorzy, klienci, dostawcy plus ich postrzeganie przedsiębiorstwa)” (Mroziewski 2008).

POSTRZEGANIE – POSTAĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO W KONCEPCJACH KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Tak jak trudno jest zdefiniować pojęcie kapitału intelektualnego tak też trudno wyodrębnić w nim definicję kapitału ludzkiego. Wiąże się to z tym, iż jest wiele koncepcji Kapitału Intelektualnego, które wyrosły bądź wyrastają na podstawie definicji, którą bardzo trudno sprecyzować. Potem formułowana jest koncepcja KI, zazwyczaj dla danej firmy, określająca skład poszczególnych elementów, poselekcjonowanych na 3, 4 grupy. Wśród nich znajduje się prawie zawsze kapitał ludzki.

Wyróżnić można w literaturze następujące koncepcje KI: marketingową, holistyczno-statyczną, socjologiczną, rachunkową, społeczną (Mroziewski 2008). Jednak najlepszym rozwiązaniem byłoby opracowanie koncepcji Kapitału Intelektualnego użytecznej, możliwej do wykorzystania w każdej firmie. Wówczas kapitał ludzki też mógłby stać się bardziej sformalizowany i porównywalny. Osiągnięcie to przyświeca badaniom nad Kapitałem Intelektualnym, prowadzonym na całym świecie.

Koncepcja marketingowa ukierunkowana jest „na rozpoznawanie aktualnego i potencjalnego popytu” (Mroziewski 2008), poprzez wysiłek intelektualny wykorzystujący wiedzę o rynku oraz wprowadzanie prorynkowych zmian. Obejmuje koncepcję KI nakreśloną w Raporcie Konrada. Zakłada I podział KI na kapitał finansowy i kapitał know-how. W II podziale w ramach kapitału know-how wyróżniono kapitał strukturalny i kapitał ludzki (umiejętności, zdolności, doświadczenie, wiedza) (Mroziewski 2008).

Następna koncepcja, holistyczno-statyczna obejmuje ujęcie „niematerialnych zasobów jako składników przedsiębiorstwa” (Mroziewski 2008) w interpretacji zawartej w Kodeksie Cywilnym i obejmuje nazwę przedsiębiorstwa, własność nieruchomości lub ruchomości, wiarygodności, koncesje, majątkowe prawa, tajemnice przedsiębiorstwa, księgi i dokumenty. Przypisano do niej koncepcje KI autorstwa Stewarta z 1991 i 1997 r., (kapitał ludzki – umiejętności, doświadczenia, kapitał strukturalny, kapitał związany z klientami); Sveiby’ego (kapitał strukturalny wewnętrzny, kapitał strukturalny zewnętrzny, kapitał ludzki – wykształcenie, doświadczenie, umiejętności (kompetencje), stosunek do organizacji, witalność); Perechudy (aktywa intelektualne i zasoby ludzkie – aktywa ludzkie generują wartość dodaną; grupy Warschata, Wagnera i Haussa (Kapitał organizacyjny, Kapitał rynkowy, Kapitał innowacyjny, Kapitał ludzki – kompetencje, wzajemne stosunki, przywództwo i rozwój); Skuzy (Kapitał w postaci klientów, Kapitał organizacyjny, Kapitał ludzki – Kompetencje, relacje, wartości); Króla (Kapitał relacji zewnętrznych, Kapitał strukturalny, Kapitał ludzki – Wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, postawy, wartości) (Mroziewski 2008).

Kolejna koncepcja socjologiczna, jest przyrównywana do nurtu badawczego KI koncepcji holistyczno-dynamicznej. Wprowadza ona do kapitału intelektualnego kapitał społeczny jako najważniejszy składnik. Dla tej koncepcji charakterystyczne są opracowania teoretyczne KI następujących osób: Roosa i Roosa, Bratnickiego i Jurczaka. Według Roosa i Roosa z 1997 r. Kapitał intelektualny dzieli się na kapitał relacyjny z klientami firm, kapitał procesów biznesowych oraz kapitał ludzki podzielony na kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał związany z motywacją, kapitał związany z zadaniami. Według Bratnickiego z 1999 r. KI dzieli się na kapitał organizacyjny, kapitał społeczny, kapitał ludzki – kompetencje, zręczność

intelektualna, motywacja. Według Jurczaka KI dzieli się na kapitał organizacyjny i kapitał ludzki (Kapitał wiedzy – Know-what, know-why, know-how, know-who, Kapitał umiejętności – Zręczność, fachowość, szybkość, talenty, predyspozycje, Kapitał społeczny – chęć działania, zrozumienie, zaufanie, zaangażowanie, przywództwo, normy i wartości, zwyczaje, relacje; Potencjał rozwojowy – Innowacyjność, uczenie się (Mroziewski 2008).

Rozwój poszczególnych koncepcji kapitału intelektualnego i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, przyczyniający się do wzrostu efektywności sprawił, że pojawiła się potrzeba efektywnego nim zarządzania. Stąd też opracowano pewne modele KI opierające się na rachunkowości, mające szacować wielkość i jakość jego składników. W konsekwencji wyrosło rachunkowe podejście do KI, do którego zaliczyć można Platformę wartości przedsiębiorstwa autorstwa: Saint-Onge'a, Armstronga, Petrasha i Edvinssona. Według tego ostatniego KI dzieli się na kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Koncepcja wszystkich czterech powyższych autorów zakłada podział KI na kapitał relacyjny (klientów), Kapitał organizacyjny (strukturalny) i kapitał ludzki obejmujący: know-how, poziom wykształcenia, kwalifikacje zawodowe, wiedzę i umiejętności związane z wykonywaną pracą, predyspozycje zawodowe, predyspozycje psychometryczne, przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności (Mroziewski 2008; Sopińska 2008).

W literaturze najczęściej spotkać można podział KI na trzy grupy, tj. na kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny. Charakterystyczne jest to dla następujących autorów: Sveiby 1997; Stewart 1997; Pretty, Guthrie 2000; Wang, Chang 2005; Andriessen 2004; Bontis, Fitzenz 2002; Bontis 1998; Bozbura 2004; Bontis 2005 (Węziak-Białowolska 2010).

Społeczny model Kapitału Intelektualnego to tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie KI społeczności. Autorami koncepcji KI w tym zakresie są: McElroy, Bratnicki i Strużyna. Według tych ostatnich w KI można wyróżnić kapitał organizacyjny i kapitał społeczny oraz kapitał ludzki. Ten ostatni można podzielić na kompetentność (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) oraz motywację (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, przywództwo menedżerskie). Z kolei McElroy w swojej koncepcji dokonał podziału KI na kapitał społeczny, kapitał strukturalny oraz kapitał ludzki (Wiedza, umiejętności, doświadczenie, chęć doskonalenia się) (Mroziewski 2008).

Inną koncepcję KI zaprezentowali Fazlagić i Kurowski. Wyróżnili oni zasoby ludzkie, aktywa intelektualne i własność intelektualną wchodzące w skład KI, stwierdzając, że główne źródło wartości firmy jest tworzone w procesie przekształcania zasobów ludzkich na aktywa intelektualne i na końcu na własność intelektualną. I tak, zasoby ludzkie (ang. *human resources*) obejmują następujące składniki: „intelekt pracowników firmy”, know-how, instytucjonalna wiedza ważna dla firmy, korelatywne doświadczenia, kompetencje, ogólne umiejętności, wiedza pracowników firmy (Sopińska 2008).

Jeszcze inną koncepcją KI jest propozycja Brooking. Wyróżnia ona w nim 4 elementy: Aktywa ludzkie (*human-centered assets*), Aktywa rynkowe (*market assets*), Aktywa infrastruktury (*infrastructure assets*), Aktywa własności intelektualnej (*intellectual property assets*). Aktywa ludzkie obejmują „doświadczenie, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość i umiejętności kierownicze pracowników” (Sopińska 2008).

Kolejna koncepcja KI wg Roosa, Roosa i Dragonettiego z 1997 r. dzieli KI na kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny (Szałkowski 2005). W tej koncepcji autorzy podzielili KI na część myślącą, którą jest kapitał ludzki oraz część niemyślącą, czyli kapitał strukturalny (Szałkowski 2005). Kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, a jedynie może być wydzierżawiony od pracowników (Kasiewicz i in. 2006), stanowiąc substancję samoodnawiającą się (Szałkowski 2005). Obejmuje on Kompetencje (Wiedza, umiejętności i możliwości zatrudnionego personelu), Postawy (Motywacja, zachowanie, wyznawane poglądy), Sprawność umysłową (umiejętność wyciągania wniosków z otaczającego nas środowiska, dostrzegania podobieństw w dwóch różnych zdarzeniach i łączenia ich w jedną całość) (Szałkowski 2005).

Zmodyfikowaną koncepcję Edvinssona zaprezentował Molloy w 1995 r. Wyróżnił on w składzie KI, oprócz kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, kapitał w postaci klientów (Gierszewska 2011).

Po przeanalizowaniu koncepcji Kapitału Intelktualnego widać wyraźnie, iż kapitał ludzki jest kluczowym elementem, który buduje KI. Ogólnie kapitał ludzki obejmuje pracowników z posiadaną przez nich wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami (Szczygielska 2009).

Z kolei Salikhov uważa, że KI nie może być mierzony w jednostkach pieniężnych i z tego względu należy rozpatrywać go jako część składową kapitału ludzkiego a nie na odwrót. Kapitał ludzki jako zjawisko jest znacznie szerszy od KI i raczej nie jest elementem KI (Salikhov 2012). „Jednocześnie kapitał zdrowia, kapitał edukacji, kapitał kultury są częściami składowymi kapitału ludzkiego, tzn. względnie samodzielnymi jednostkami strukturalnymi, które tylko razem, w komplecie, mogą osiągnąć końcowy cel kształtowania twórczego kapitału ludzkiego” (Salikhov 2012).

DEFINICJA I SKŁADNIKI KAPITAŁU LUDZKIEGO ORAZ MOŻLIWOŚCI JEGO POMIARU

Jak wynika z powyższych rozważań kapitał ludzki może być postrzegany jako zjawisko międzydyscyplinarne i wielowymiarowe (Salikhov 2012), dlatego też definicja i jedno właściwe postrzeżenie kapitału ludzkiego jest trudne do wyselekcjonowania. Jednak na potrzeby niniejszego artykułu zostanie to zrobione. Także zostanie opisana metoda pomiaru kapitału ludzkiego przedsiębiorstw, w szczególności tych z branży turystycznej. Stanowi ona nowatorskie rozwiązanie pod względem teoretycznym i praktycznym oraz może być wykorzystana jako narzędzie do badania poziomu kapitału ludzkiego firm z branży turystycznej.

Definicje kapitału ludzkiego z tab. 1 świadczą o jego wieloznaczności i różnorodności modeli pomiaru.

Aktywa Ludzkie obejmują wiedzę, „doświadczenie, zdolność kreatywnego myślenia, umiejętności personelu w zakresie przywództwa czy rozwiązywania problemów, przedsiębiorczości i zarządzania” (Szczygielska 2009; Gawel-Brudkiewicz 2012). To jest zasób, który jest najważniejszy w każdym przedsiębiorstwie i dzięki któremu ono sprawnie funkcjonuje.

Na podstawie analizy literatury (Szałkowski 2005; Mroziwski 2008; Sopińska 2008) oraz innych źródeł (Lichtarski 2003; Bagieńska 2007), w niniejszej pracy uporządkowano wszystkie składniki kapitału ludzkiego i sporządzono listę elementów KI najczęściej wymienianych, które zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 1. Definicje kapitału ludzkiego

Autor	Definicja kapitału ludzkiego
A.N. Dobrynin i S.A. Diatłowa	„kapitał ludzki – jest to ukształtowany w wyniku inwestycji i zgromadzony przez człowieka pewien zasób zdrowia, wiedzy, nawyków, zdolności, motywacji, które celowo są wykorzystane w procesie pracy, sprzyjając wzrostowi jego wydajności i zarobku”
S.M. Klimkow	„kapitał ludzki organizacji jako ogół zdolności ludzkich umożliwiający ich nosicielowi otrzymywanie dochodu”
I.T. Karagodin	„kapitał ludzki reprezentuje nie wrodzone, a zgromadzone cechy człowieka”
grupa naukowców z Ł.I. Abałkinym na czele	„kapitał ludzki jako całość wrodzonych zdolności, wynik edukacji ogólnej i specjalnej, nabytego doświadczenia produkcyjnego, potencjału twórczego, zdrowia moralno-psychologicznego i fizycznego, motywów działalności zapewniających możliwość przynoszenia dochodu”
W.N. Kostiuk	kapitał ludzki jako indywidualna zdolność człowieka pozwalająca mu działać w warunkach niepewności
Y. Ben-Porath	kapitał ludzki szczególny fundusz, funkcją którego jest produkcja usług pracowniczych w powszechnie przyjętych jednostkach, i który w tej postaci jest analogiczny w stosunku do każdej maszyny będącej przykładem kapitału materialnego
L.G. Simkina	„kapitał ludzki to jedność organiczna pracy bezpośredniej i działalności intelektualnej”
L. Thurow	„kapitał ludzki jest zdolnością ludzką do produkcji towarów i usług”
T. Szulc	„kapitał ludzki jest związany z człowiekiem – nosicielem pozytywnej wiedzy twórczej, specjalistą, zawodowcem, zajmującym się produktywną pracą zarządzającą, twórczą, naukową albo inną pracą intelektualną”
R.I. Kapielusznikow	„kapitał ludzki jest ucieleśnionym w człowieku zasobem zdolności, wiedzy, nawyków i motywacji, kształtowanie którego jest podobne do gromadzenia kapitału fizycznego albo finansowego, wymaga wydzielenia środków z bieżącego użycia do otrzymania dodatkowego dochodu w przyszłości”
Y. Korczagin	„kapitał ludzki to intensywny produktywny czynnik rozwoju gospodarki, społeczeństwa i rodziny, włączający wykształconą część zasobów zdolnych do pracy, wiedzę, instrumentarium pracy intelektualnej i administracyjnej, otaczające środowisko życiowe i środowisko pracy, co ma zapewnić efektywne i racjonalne funkcjonowanie kapitału ludzkiego jako produktywnego czynnika rozwoju”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Salikhov (2012).

Tabela 2. Elementy kapitału ludzkiego

Aktywa ludzkie
– Poziom wykształcenia
– Predyspozycje psychometryczne
– Predyspozycje zawodowe
– Zapał, innowacyjność, zdolności
– Kwalifikacje zawodowe i umiejętności
– Kompetencje: uczucia, intuicja, zdolności do pracy
– Kompetencje i schematy myślowe
– Jakość: wiedza, umiejętność rozwiązywania problemów
– Wiedza tworzona przez członków organizacji
– Know-how
– Doświadczenie
– Przedsiębiorczość,
– Zdolności przywódcze
– Zdolność do spełniania wymogów klientów
– Stosunek do organizacji
– Witalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lichtarski (2003), Szalkowski (2005), Bagieńska (2007), Mroziwski (2008), Sopińska (2008).

Następnie zbudowano wskaźniki do pomiaru składników zebranych i uporządkowanych w tab. 2. Wskaźniki te są wynikiem analizy literatury, ale także opracowania własnego autorki niniejszej pracy w postaci pytań z ankiety. Ostatnim zadaniem było przyporządkowanie punktów dla każdej możliwej opcji odpowiedzi. Dzięki temu powstała ankieta, za pomocą której można badać poziom kl w przedsiębiorstwach a następnie analizować uzyskane przez nich wyniki punktowe i dokonywać porównań. Jednak pomiar i ocena kapitału ludzkiego powinna interesować przede wszystkim same przedsiębiorstwa, aby następnie mogły one podejmować stosowne kroki w kierunku jego rozwoju. Kapitał ludzki jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa budującym jego sprawność na rynku, dlatego kierownictwo firmy musi dokładać wszelkich starań, aby o niego dbać.

Ankieta dostępna jest na stronie <http://www.umcs.pl/pl/ankiety,9059.htm>. Składa się z 32 pytań. Konstrukcja ankiety opiera się na zestawie 16 wskaźników, które dopasowane zostały tak, aby można było za ich pomocą badać każdy z elementów kapitału ludzkiego. Efektem opracowania wskaźników do oceny poszczególnych składników kl są pytania dwojakiego rodzaju. Pierwsze opierają się na danych liczbowych dotyczących działalności firmy. Drugi rodzaj wskaźników nawiązuje do opisu danego składnika i skonstruowany jest w ten sposób, że ustalone są możliwe scenariusze rozwoju elementu i wybiera się opcję najbardziej adekwatną z punktu widzenia działalności danej firmy. W przypadku wskaźników pierwszego rodzaju także skonstruowane są możliwe odpowiedzi, które odzwierciedlać mogą poziom rozwoju elementu kapitału ludzkiego w danej firmie w badanym okresie.

Ostatnią czynnością było przyporządkowanie punktów poszczególnym opcjom odpowiedzi dla każdego wskaźnika, aby utworzyć wzorzec idealnych odpowiedzi, co wskazywać będzie na poziom rozwoju kapitału ludzkiego. Punkty z odpowiedzi sumują się i wynik można porównać z idealnym możliwym wynikiem. Jednak obok porównań ze wzorem idealnych odpowiedzi, każda firma jest inna i analiza wewnętrzna składników kl pozwala firmie na udoskonalanie się, przyrównując sumę punktów uzyskanych w badaniu do sumy punktów innej badanej firmy. Oczywiście porównanie to nie będzie precyzyjne, jednak zwróci uwagę badanych firm na poprawianie swojego funkcjonowania w obrębie każdej komórki organizacyjnej.

Łączną sumę punktów z posiadanych składników kapitału ludzkiego uzyskaną dla danej firmy można porównywać z maksymalną wartością, jaką hipotetycznie może uzyskać przedsiębiorstwo poddane ocenie za pomocą ankiety. Otóż, badana firma odpowiadając na pytania dotyczące kl zgodnie z założeniami ww. metody mogłaby uzyskać 176 pkt, tj. 100%. Minimalna liczba punktów jaką można uzyskać przeprowadzając pomiar kapitału ludzkiego tą metodą to 35 pkt, przy założeniu udzielenia odpowiedzi na wszystkie wymagane pytania, a więc zaznaczając przynajmniej jedną opcję odpowiedzi. Uzyskanie tak małej liczby punktów uzależnione jest również od wyboru opcji odpowiedzi najmniej punktowanej. 35 pkt to w przybliżeniu 20%, a zatem skala wyceny elementów kl przy zastosowaniu ankiety jest następująca: od 20 do 100%, przy czym liczba uzyskanych punktów mieszcząca się w granicy od 20 do 39% to poziom niski, od 40 do 59% poziom średni, od 60 do 79% poziom wysoki i od 80 do 100% poziom bardzo wysoki.

Zanim nastąpi przejście do oceny kl wybranych firm należy zaznaczyć, że w momencie udzielania odpowiedzi na ankietę przedsiębiorstwa nie znają punktacji za daną opcję odpowiedzi. Na tej podstawie można stwierdzić, iż wyniki są miarodajne i porównywalne.

Jednak najważniejszym założeniem metody opartej na ankiecie jest możliwość dokonania dogłębnej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia kapitału ludzkiego i skierowania go na właściwe tory w kierunku dalszego rozwoju w przedsiębiorstwie.

Pomiar ten zapewnia w sposób przejrzysty przyjrzenie się wszystkim składnikom kl i ocenę stopnia ich rozwoju. Mimo to, pomiar dokonany w ten sposób nie jest w pełni wiarygodny. Specyfika kl jest dość skomplikowana, wskutek tego, że nie można dokonać żadnych dokładnych obliczeń matematycznych, które w jasny sposób pokazywałyby stopień rozwoju badanego czynnika. Dokonuje się jedynie sumowania ilości punktów, a następnie trzeba je jeszcze zweryfikować z aktualną sytuacją występującą w firmie. Metoda ta umożliwia natomiast dokonywanie pomiaru w każdej firmie, jest więc uniwersalna. Lista składników kl, która została umieszczona w tab. 2 może występować w każdej firmie. Wskaźniki są stosunkowo łatwe do określenia. Tak więc sposób pomiaru dokonywany za pomocą ankiety jest możliwy do systematycznego przeprowadzania, co jest bardzo ważną kwestią. Metoda ta nie jest z pewnością idealna, ale z pewnością zwraca uwagę kierownictwu przedsiębiorstwa na istotne aspekty związane z kapitałem ludzkim.

KAPITAŁ LUDZKI W KLASTRACH TURYSTYCZNYCH W POLSCE

Według mapy klastrów dostępnej na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości klastrów turystycznych w Polsce jest 12 (Mapa klastrów PARP 2015). Są to: Bałtycki Klaster sEaNERGIA, Karpacki Klaster Turystyczny, Klaster Jakości Życia "Kraina Podkarpacie, Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego "Słońce Regionu, Lubuska turystyka warta zachodu-LOTUR, Mazurski Klaster Turystyczny, Małopolski Klaster Turystyczny BESKID, Kraina Miodu i Mleka – Klaster Turystyczny Województwa Opolskiego, Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej, Klaster Aktywnej Turystyki, Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka "Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej", Transgraniczny Klaster szlak wodny Berlin – Szczecin – Bałtyk. Cechą charakterystyczną ich wszystkich jest to, że dominującą branżą jest turystyka i obsługa turystyczna.

Bałtycki Klaster sEaNERGIA zrzesza 108 przedsiębiorstw. Jego działalność obejmuje województwa dolnośląskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, mazowieckie, podkarpackie, pomorskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie, a także rozwijana jest współpraca z partnerami zagranicznymi tj.: Danią, Estonią, Finlandią, Kazachstanem, Litwą, Łotwą, Niemcami, Norwegią, Rosją, Szwecją, Ukrainą. Karpacki Klaster Turystyczny liczy 45 przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego. Nie występuje współpraca z państwami zagranicznymi. Klaster Jakości Życia "Kraina Podkarpacie zrzesza 26 przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego. Rozwijana jest współpraca ze Szwecją. Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego "Słońce Regionu obejmuje 10 przedsiębiorstw w obrębie województw małopolskiego i świętokrzyskiego. Lubuska turystyka warta zachodu – LOTUR swoją działalność skupia w województwie lubuskim. Zrzeszonych jest 18 firm, które współpracują na europejskim rynku. Mazurski Klaster Turystyczny obejmuje 95 firm z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego. Małopolski Klaster Turystyczny BESKID obejmuje 8 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Kraina Miodu i Mleka – Klaster Turystyczny Województwa Opolskiego zrzesza 30 przedsiębiorstw. Współpracuje z Niemcami. Klaster Marek Turystycznych

Polski Wschodniej obejmuje 31 przedsiębiorstw z województwa podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Współpraca utrzymywana jest z Rosją i Ukrainą. Klaster Aktywnej Turystyki obejmuje obszar województwa dolnośląskiego i małopolskiego. Zrzesza 50 przedsiębiorstw. Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka "Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej" obejmuje 32 przedsiębiorstwa zrzeszone w lubelskim, podkarpackim i świętokrzyskim. Transgraniczny Klaster szlak wodny Berlin – Szczecin – Bałtyk zrzesza 28 przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Współpraca jest rozwijana z Niemcami.

Łącznie w tych klastrach funkcjonuje 481 przedsiębiorstw. Każde z nich powinno mieć wysoki poziom kapitału ludzkiego, gdyż on w głównej mierze przesądza o jego konkurencyjności na rynku turystycznym.

Śledząc poszczególne elementy kapitału ludzkiego zawarte w tab. 2 oraz analizując pytania ankiety można zauważyć, że poziom wykształcenia pracowników firm z tej branży nie musi być na poziomie magistra czy licencjata o doktoracie już nie wspominając. Takie wykształcenie mogą mieć zarządzający ośrodkami wypoczynkowymi, hotelami czy gospodarstwami turystycznymi. Ale nie jest to regułą. W tej branży liczą się przede wszystkim specyficzne kwalifikacje i umiejętności oraz doświadczenie. Trzy ostatnie wchodzi w skład predyspozycji zawodowych, a więc kolejnego wskaźnika. Dlatego większość pracowników tych firm może mieć jedynie średnie wykształcenie lub ukończone studia wyższe na poziomie licencjatu. Oczywiście w ww. klastrach zrzeszone są także firmy z otoczenia turystyki i wspierające takie usługi, a więc agencje reklamowe, muzea, galerie, firmy szkoleniowe, kluby sportowe, stadniny konne itp. Tutaj struktura wykształcenia może znacznie się różnić. Oczywiście im wyższy poziom wykształcenia pracowników w danej firmie tym większy poziom wskaźnika związanego z wykształceniem, który badany jest w ankiecie. Jako kolejny wskaźnik badać można predyspozycje psychometryczne. Obecnie nie stosuje się testów osobowości, testów motywacji czy testów zdolności intelektualnych. Od kilku lat przeprowadza się testy kompetencyjne badające poziom kompetencji przydatnych na danym stanowisku pracy (kompetencje = umiejętności + doświadczenie + postawa, czyli motywacja) (Filipowicz 2015). Dobrze jest jeśli testy te powtarza się w trakcie pracy pracownika i na bieżąco weryfikuje się jego rozwój na danym stanowisku. Następny wskaźnik dotyczy zapału, innowacyjności i zdolności. Tu respondent pytany jest o odsetek pracowników uczestniczących w szkoleniach za ostatni rok. Im jest on wyższy tym lepiej. Poziom kwalifikacji zawodowych i umiejętności określa się na podstawie odsetka awansów pracowniczych i odsetka pozytywnych ocen uzyskanych ze szkoleń, w których udział brali/biorą pracownicy. Kompetencje, tj. uczucia, intuicja, zdolności do pracy, aby były rozwijane w firmie w sposób prawidłowy duża część osób powinna mieć zaplanowaną ścieżkę kariery albo uczestniczyć w studiach podyplomowych, a średnia liczba godzin szkoleń w przeliczeniu na ilość pracowników biorących w nich udział w ostatnim roku winna wynosić 6–10 godzin. Kompetencje i schematy myślowe są na dobrym poziomie jeśli jest duży odsetek zatrudnionych kobiet w przedsiębiorstwie, a mianowicie powyżej 1,5%. Jakość, wiedza, umiejętność rozwiązywania problemów również są na wysokim poziomie. Jeśli wiek pracowników kształtuje się na poziomie 35–44 lat oraz występuje duży odsetek rozwiązanych problemów w ilości wszystkich, które się pojawiły (powyżej 1,5%). Wiedza tworzona przez członków organizacji może ciągle być wykorzystywana i rozwijana, jeśli ponad 1,5%

pracowników ma umowy o pracę na pełny etat. Sprzyja to poczuciu przynależności do firmy i dbaniu o jej dobro jak o dobro wspólne. Poza tym czas opracowania nowego produktu lub usługi powinien być jak najkrótszy i maksymalnie wynosić od 1 do 3 miesięcy. Wtedy średnio raz na rok firma jest w stanie wprowadzić na rynek cztery innowacyjne rozwiązania, co bardzo dobrze o niej świadczy. Oczywiście więcej innowacji to większe korzyści ekonomiczne. W ramach know-how powinny istnieć w firmie: wypracowany system standardów jakości i obsługi klientów, jakości produkcji, metoda zmniejszania kosztów produkcji danego towaru np. usług gastronomicznych, kosztów obsługi klienta lub wykonywania usługi, baza kontaktów do przedstawicieli klientów, kontrahentów lub mediów zawierająca charakterystyki poszczególnych osób albo wskazówki, co do sposobu kontaktowania się czy negocjacji, oryginalny system archiwizacji danych czy też zarządzania zamówieniami, datami wykonania usługi, wewnętrzne procedury i regulaminy. Firma powinna posiadać też długoterminową strategię public relations wobec danego klienta, odbiorcy, dostawcy. Długoterminowa współpraca z tymi samymi klientami, odbiorcami czy dostawcami opłaca się z tego względu, iż można zapewnić sobie w przyszłości systematyczne zamówienia, a także możliwość negocjacji cen. Dobrze też jest, aby w know-how firma dokonywała zmian i wprowadzała uaktualnienia. Procent zwolnionych pracowników na wniosek pracodawcy za ostatni rok powinien być znikomy (0–0,5%), wtedy wskaźnik wartości i relacji będzie na właściwym poziomie. Doświadczenie pracowników jest określane średnim stażem pracy za ostatni rok (8–14 lat), odsetkiem pracowników nowo zatrudnionych w ogólnej ilości pracowników (powyżej 1,5%) oraz odsetkiem pracowników z okresem zatrudnienia mniejszym niż 2 lata w ogólnej liczbie pracowników, wynoszącym powyżej 1,5%. Mimo iż jest często spora grupa osób z długoletnim doświadczeniem, to także zatrudniane powinny być nowe osoby. Niezmiernie ważne jest w takiej sytuacji, w celu wyrównania poziomu doświadczenia, wprowadzenie szkoleń lub wdrożenie programów przyuczania do danego stanowiska. Ma to sprzyjać zgłębianiu wiedzy i doświadczenia od pracowników starszych stażem, ale także konsultowanie pomysłów nowych osób, ze świeżym spojrzeniem. Niezbędna poza tym wydaje się baza danych tematyczna, która umożliwiałaby i obligowałaby wszystkich pracowników do notowania cennych spostrzeżeń, możliwości rozwiązania trudnych spraw, z przeznaczeniem do wykorzystania dla wszystkich pracowników. Miałoby to uchronić firmę w przyszłości przed odpływem cennej wiedzy z przedsiębiorstwa wraz z chwilą odejścia długoletniego pracownika. Firma jest przedsiębiorcza, jeśli wprowadzone przez nią usprawnienia w ostatnim roku przyniosły jej korzyści. Zdolności przywódcze są na wysokim poziomie, jeśli duży jest odsetek kierowników i menedżerów po studiach dyplomowych lub doktoranckich – powyżej 1,5%. Zdolność do spełniania wymogów klientów jest możliwa, jeśli w firmie powyżej 1,5% pracowników poświęca większość swojego czasu na kontakty z klientami. W miarę potrzeby firma powinna tworzyć nowe miejsca pracy, które w ostatnim roku powinny być oszacowane w przedziale od 1,1 do 1,5% w stosunku do ilości wszystkich zatrudnionych. Oznacza to, że firma jest elastyczna, jeśli chodzi o zatrudnianie nowych osób. Stosunek pracowników do organizacji jest dobry jeśli jest znikomy odsetek nadużyć/niestosownego zachowania pracowników w ogólnej liczbie pracowników (0–0,5%), ale także mały odsetek pracowników zwolnionych na swoją prośbę (0–0,5%) w ogólnej liczbie zwolnionych. Zwolnień lekarskich też powinno być jak najmniej w ogólnej liczbie pracowników za ostatni rok. Firma w ramach dbałości o pracowników

powinna oferować bezpłatną kawę, herbatę, drobne prezenty na specjalne okazje, bezpłatne szkolenia, wyjazdy integracyjne dla pracowników, pozwalać na organizację nieformalnych spotkań w firmie oraz uwzględniać drobne prośby pracowników. Stosowane powinny być także nagrody, wyróżnienia, pochwały a rzadko kary, upomnienia i nagany. Witalność, mierzona poprzez wskaźnik ruchu ((liczba zwolnień + liczba przyjęć)/ogólna liczba pracowników) wynosić powinna 0–0,5%. Zbyt duża rotacja pracowników sprawia, że trudno jest wtedy oczekiwać, iż wszyscy będą pracować efektywnie. Zwolnienia i przyjęcia to także koszt dla firmy. Najlepiej byłoby w przyszłości położyć większy nacisk na proces rekrutacyjny, aby przyjęcie pracownika do pracy nie wiązało się z jego szybkim odejściem. Należy też stwarzać odpowiednie możliwości do pracy, stosować różne motywatory, zachęty oraz informować o konsekwencjach złego postępowania. Wszystko to wpływa na pozytywne postrzeganie firmy przez pracowników i efektywniejszą pracę. Firma ponadto powinna przeznaczać odpowiednio dużo pieniędzy na kapitał ludzki, w tym płace, szkolenia, dodatkowe świadczenia w odniesieniu do przychodów przedsiębiorstwa, najlepiej od 9 do 11%.

PODSUMOWANIE

Patrząc na klastry turystyczne wymienione na początku poprzedniego podrozdziału można wysnuć wniosek, że brakuje współpracy z partnerami zagranicznymi i to powinno się zmienić. Są oczywiście przykłady takiej kooperacji i to jest bardzo ważne. Oczywiście pewnie regionom przygranicznym jest łatwiej o taką współpracę, ale regiony z centrum kraju też o taką współpracę powinny zabiegać. Poza tym winne one współpracować także ze sobą nawzajem, aby tworzyć lepsze oferty dla turystów. Tutaj jest pole do działania dla kierownictwa klastra. Drugim negatywnym wnioskiem jest to, że zdarzają się klastry, które na stronie internetowej nie informują w sposób wyczerpujący o swojej działalności ani nie ma wzmianki o ich członkach, albo w ogóle nie ma takiej strony. Utrudniona jest wtedy współpraca z takim klastrem lub ewentualne przystąpienie do członkostwa. Cechą pozytywną jest to, że większość klastrów szeroko informuje o swojej działalności a także o instytucjach i firmach, które do niego należą. Tak więc prawdopodobnie dobrze spełniają swoją rolę co niewątpliwie jest zasługą zarządzających. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa zrzeszone w tych klastrach często zdarza się, że one same nie posiadają strony internetowej co utrudnia z nimi kontakt. Prawdopodobnie bazują na stałych klientach, gdyż brak jakichkolwiek danych kontaktowych, świadczy o tym, że firma nie istnieje lub funkcjonuje tylko w swoim znanym środowisku. Na przyszłość nie wróży to dobrze takim firmom, gdyż w momencie załamania dotychczasowego rynku będą mieć trudności ze znalezieniem nowych klientów.

Podsumowując rozpatrywane zagadnienie kapitału ludzkiego w podmiotach gospodarczych zrzeszonych w klastrach turystycznych można zauważyć, że jest ono szerokie i trzeba je analizować biorąc od uwagę specyfikę danej firmy, jej wielkość, zakres terytorialny, który obejmuje, możliwości rozwoju. Oczywiście lista składników kapitału ludzkiego jest w tym pomocna, ale ciągle trzeba zwracać uwagę, czy nie należałoby czegoś dodać lub zmienić wartości procentowych przyjętych w powstałej ankiecie. Niniejszym cel pracy został osiągnięty. Następnym krokiem może być przeprowadzenie badania poziomu kapitału ludzkiego w firmach i sprawdzenie słuszności zaprezentowanej metody pomiaru.

Branża turystyczna obecnie bardzo prężnie rozwija się. Powstają nowe ciekawe obiekty dla turystów. Często bierze się pod uwagę docelowego klienta, np. rodziny z dziećmi i dla nich oferuje się usługi. Powstają tematyczne szlaki turystyczne związane z historią gdzie oprócz wypoczynku w danym gospodarstwie agroturystycznym, czy stadninie czy zwykłym domu noclegowym czy pensjonacie zlokalizowanym na danym obrębie geograficznym (np. szlak Jana III Sobieskiego), można poznać także historię związaną z regionem, ale w sposób namacalny np. próbując potraw z tamtej epoki, odwiedzając miejsca, gdzie zgodnie z przekazem historycznym coś ważnego miało miejsce, czy po prostu zwyczajnie oglądając eksponaty w pobliskim muzeum, galerii. Często przedsiębiorcy oferują naukę specyficznych czynności, które wykonywane były dawno temu, np. nauka kowalstwa, lepienia garnków itp. Do tego wszystkiego niezbędny jest kapitał ludzki, który odpowiednio ukształtowany jest w stanie nie tylko inicjować nowe usługi turystyczne ale dzięki posiadanej ogromnej wiedzy o regionie i o możliwościach jego rozwoju wpływać na poprawę życia całego lokalnego społeczeństwa.

PIŚMIENNICTWO

- Bagieńska A.** 2007. Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, w: Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie. Red. K. Piech, E. Skrzypek. Warszawa, Instytut Wiedzy i Innowacji, 87.
- Filipowicz G.** Audyt kompetencyjny – testy. http://forfuture.eu/repository/files/Audyt_kompetencji_testy.pdf, dostęp: 13.07.2015.
- Gawel-Brudkiewicz K.** Kapitał intelektualny uczelni wyższej – identyfikacja, pomiar i sprawozdawczość. <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kapita%B3%20intelektualny%20uczelni%20wy%BFszej20KGB%20gawel%20brudkiewicz.pdf>, dostęp: 13.07.2015.
- Gierszewska G.** 2011. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie: modele, podejścia, praktyka. Warszawa, Oficyna Wydaw. Politech. Warszawskiej, 139.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.** 2006. Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 66.
- Kłak M.** 2010. Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Kielce, Wydaw. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, 264.
- Lichtarski J.** 2003. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wrocław, Wydaw. AE im. Oskara Langego, 131.
- Mapa Kłastrów PARP.** <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/>, dostęp: 13.07.2015.
- Mroziewski M.** 2008. Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa: koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju. Warszawa, Difin, 27–46.
- Salikhov A.W.** 2012. Kapitał ludzki i edukacja. Cele, środki i realia. Elbląg, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, 7, 13, 33.
- Szałkowski A.** 2005. Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji. Kraków, Wydaw. AE, 34–35, 37, 38–39.
- Szczygielska A.** 2009, Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy: wybrane zagadnienia w świetle studiów i badań empirycznych. Wrocław, Wydaw. UE, 17, 19.
- Sopińska A.** 2008. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Warszawa, SGH – Oficyna Wydaw., 96, 99, 108, 112–114.
- Węziak-Białowska D.** 2010. Model kapitału intelektualnego regionu: koncepcja pomiaru i jej zastosowanie, Warszawa, SGH – Oficyna Wydaw., 25.