

## **Podmiotowe wyznaczniki sprawności zawodowej człowieka a wartość kapitału ludzkiego w organizacji**

### WPROWADZENIE

W toku dokonujących się przemian ekonomiczno-społecznych możliwości zawodowe ludzi zatrudnionych w organizacji nabierają większego i zarazem nowego znaczenia. Coraz częściej są one postrzegane w kontekście ograniczonej dostępności, wzrastających kosztów pozyskania i utrzymania, a nade wszystko – niepowtarzalnych szans na wykorzystanie finansowych i materialnych zasobów organizacji dla kreowania jej wartości i znaczenia wśród innych podmiotów gospodarujących. Nowe podejście do człowieka w organizacji polega na odchodzeniu od traktowania go jako źródła kosztów na rzecz przyznawania mu roli właściciela specyficznych możliwości mających priorytetową wartość dla działalności strategicznej [Pocztowski, 2008]. Odpowiedzią na przeobrażenia dotyczące pełnienia funkcji personalnej w organizacjach jest koncepcja kapitału ludzkiego, jej ponowne ożywienie i ewolucja w kierunku doskonalenia podejścia do pracownika oraz kształtowania konfiguracji elementów zarządzania jego zasobami. Wiążąc kapitał ludzki z niepowtarzalnością doświadczenia osoby pracownika, koncepcja ta natrafia na trudności w samodzielnym wypracowaniu właściwych metod zarządzania ludźmi i w kompletnym sprecyzowaniu struktury tego kapitału. Chodzi tu bowiem o równoczesne uwzględnienie podmiotowości człowieka i wartościowanie kapitału jego możliwości.

Zarysowana dwukierunkowość w podejściu do człowieka we współczesnej organizacji stanowi powód wyboru tematu niniejszego referatu. Autorka podjęła próbę wykazania, że nowy sposób postrzegania roli człowieka w efektywnym realizowaniu celów strategicznych organizacji skłania do zwrócenia baczniejszej uwagi na psychospołeczne aspekty zasobów tkwiących w pracownikach. Zawarte w strukturze osobowości psychospołeczne mechanizmy działania człowieka decydują bowiem o jakości i poziomie wykonania czynności pracy. Z uwagi na ich regulacyjną funkcję wobec pozostałych parametrów aktywności pracownika istotnie wpływają na proces wartościowania i spożytkowania kapitału ludzkiego w organizacji. Silne zaakcentowanie predyspozycji osobowościowych

w charakterystyce możliwości zawodowych pracownika i wartościowaniu jego kapitału ludzkiego spowodowało konieczność zastosowania w podjętych rozważaniach pojęcia „sprawność zawodowa” dla odróżnienia takiego sposobu ujmowania możliwości zawodowych od innych pokrewnych propozycji, nie dość precyzyjnie traktujących determinanty podmiotowości człowieka. Celem artykułu jest wykazanie roli podmiotowych wyznaczników możliwości zawodowych pracowników, określanych tu jako sprawność zawodowa, w procesie wartościowania kapitału ludzkiego w organizacji. Założono, że poprawnie rozpoznana i kształtowana sprawność zawodowa pracowników sprzyjać może podnoszeniu wartości ich kapitału ludzkiego.

### PSYCHOSPOŁECZNY I EKONOMICZNY WYMIAR SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ CZŁOWIEKA

Podjęte zagadnienie z jednej strony wymaga spojrzenia na pracownika jako wartość samą w sobie, obdarzoną określonymi przymiotami, zdolną do samostanowienia o sobie i wykorzystania swoich atutów. Aby zrozumieć jego zachowanie się należy wziąć pod uwagę osobowe predyspozycje decydujące o psychologicznych mechanizmach sprawnego działania, a równocześnie to, że wartość działania ujawnia się w sieci relacji społecznych. Psychospołeczne uwarunkowania działania człowieka wyznaczają i określają zakres oraz jakość uzyskiwanych rezultatów. Z drugiej strony nowa rola pracownika związana jest z nadaniem jego możliwościom wartości kapitału (środka finansowego). Wartość tak rozumianego kapitału uzależniona jest od przydatności możliwości pracownika do realizowania strategii organizacji oraz od zdolności do pomnażania jej zasobów. Kształtowanie ekonomicznego wymiaru zachowania się pracownika wymaga znajomości prawidłowości rządzących rynkiem, a równocześnie liczenia się z faktem, że człowiek sam decyduje o zakresie i czasie udostępniania swojego kapitału organizacji. Ujawniające się tu aspekty psychospołeczne i ekonomiczne wydają się zarazem wzmacniać i krępować wzajemnie. Kwestia ta jest trudna do jednoznacznego rozstrzygnięcia.

Słusznie więc H. Król proponuje, aby pojęcie kapitału ludzkiego traktować jak metaforę. Możliwe wówczas staje się przyjęcie nowego znaczenia słów obcych sobie znaczeniowo, a pozostających w związku składniowej zależności. Metafora jest w tym przypadku konieczna, bo niezbędna jest do wyobrażenia swoistości fenomenu, jakim jest kapitał ludzki. Umożliwia ona „zrozumienie jednego wycinka rzeczywistości w kategoriach innego fragmentu” [Król, 2006, s. 118–118]; specyficznej roli podmiotu w trybach gospodarki. Nie należy zapominać, jak przestrzega autor, o naturze metafory i traktować jej dosłownie. Traci ona wtedy najwięcej ze swych walorów poznawczych. Zapomina się wówczas o wła-

ściwym rozumieniu podmiotowości człowieka, a próby wartościowania jego atutów stają się nieudane.

W procesie identyfikowania wartości kapitału ludzkiego w organizacji również konieczne jest przyjęcie takiego metaforycznego odniesienia. Chodzi o to, by skupianie uwagi na wartości kapitału ludzkiego w danej organizacji nie pomijało podmiotowej natury posiadacza tego kapitału, a raczej wydobywało istotne elementy jego osobowości. Szansą na pełniejsze uchwycenie podmiotowych korelatów aktywności pracownika i ich roli w pomnażaniu wartości organizacji jest pojęcie sprawności zawodowej człowieka. Istota sprawności zawodowej człowieka kryje w sobie specyficzne połączenie humanistycznego i ekonomicznego podejścia do aktywności podmiotu dysponującego kapitałem możliwości zawodowych. Podmiotowa geneza sprawności zawodowej wskazuje na zasadniczą rolę uwarunkowań osobowościowych w jej kształtowaniu. Aspekt ekonomiczny związany jest z płaszczyzną, w której sprawność się ujawnia i znajduje zastosowanie. Złożona i niepowtarzalna osobowość człowieka uzewnętrznia się na danym stanowisku pracy lub podczas realizowania określonej roli w organizacji. Sprawność zawodowa człowieka to stan jego wewnętrznej dyspozycji (możliwości i gotowości) do kompetentnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy lub właściwych określonej roli zawodowej. Stanowi o nim system fizycznych, psychicznych i społecznych predyspozycji człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności i motywacji, potrzebnych do wykonywania pracy zgodnie z oczekiwaniami organizacji. Cechy i właściwości psychiki pełnią wobec pozostałych parametrów rolę regulacyjną, decydując o ich spożytkowaniu i ostatecznym wymiarze możliwości człowieka.

## PODMIOTOWE WYZNACZNIKI SPRAWNOŚCI ZAWODOWEJ CZŁOWIEKA

Specyficzny charakter sprawności zawodowej człowieka warunkowany jest przede wszystkim trudnymi do mierzenia i precyzyjnego ujęcia psychospołecznymi wyznacznikami działania. Są to: predyspozycje psychiczne, kompetencje społeczne i motywacja warunkowana postawami podmiotu działającego. Jakkolwiek, trudno byłoby stwierdzić, że nie są one zauważane w charakterystyce kapitału ludzkiego (uwzględnia się w niej zdolności, wartości i motywację), to jednak zarówno teoria, jak i praktyka, jak się wydaje, ujawnia w tym względzie zapotrzebowanie na szersze spojrzenie, właściwe treści pojęcia sprawność zawodowa.

Istota sprawności zawodowej silnie akcentuje predyspozycje psychiczne człowieka. Zgodnie z przyjętą w tej pracy koncepcją obejmują one: poziom rozwoju funkcji poznawczych (postrzeganie, pamięć, wyobraźnia, abstrahowanie, myślenie), rozwój intelektualny, rozwój emocjonalny, cechy charakteru i temperamentu. Charakterystyka sprawności zawodowej obejmuje całokształt tych

osobowościowych uwarunkowań zachowania się w sytuacji pracy. Ponieważ osobowość jako całość manifestuje się w aktywności człowieka, dla zrozumienia i kształtowania zachowań pracownika niezbędne jest uwzględnienie jej spójności i zrównoważenia. Wszystkie sfery osobowości wpływają na przebieg i ostateczny wynik działania. Nie wystarczy zatem skoncentrowanie się na poziomie rozwoju intelektualnego wyznaczanego przez zdolności ogólne i specjalne podmiotu czy też na wybranych cechach charakteru. Bezwzględnie ważna ich rola pozostaje niedookreślona przy pominięciu pozostałych parametrów osobowości. Wysoki poziom rozwoju inteligencji lub określonych zdolności specjalnych może nie przynosić pożądanych rezultatów przy nieadekwatnej do nich umiejętności radzenia sobie z emocjami lub braku inteligencji emocjonalnej czy też przy niedostosowaniu uwarunkowań temperamentalnych do wymagań realizacji zadania zawodowego.

Podobnie cechy charakteru wyrażające wartościujące ustosunkowanie się do danej działalności nie muszą prowadzić do takiego wykorzystania wysokiego potencjału intelektualnego, który będzie w pełni zgodny z celami organizacji. Z kolei powierzchowna analiza funkcji poznawczych człowieka, czyli zdolności do odzwierciedlania, przechowywania, przetwarzania i wykorzystywania informacji, a także tworzenia nowych jej form również nie pozwala na adekwatne przewidywanie możliwych rezultatów działania. Dalsze mnożenie niepożądanych konsekwencji wynikających z pomijania kwestii spójności i zrównoważenia osobowości nie jest konieczne. Wypada jednak zaznaczyć, że kwestia ta ma zasadnicze znaczenie w identyfikowaniu i pełnym spożytkowaniu kapitału ludzi danej organizacji. Spójność i zrównoważenie elementów osobowości wyznacza stan możliwości pracownika w aktualnej sytuacji pracy. Stan ten to efekt aktualnego współistnienia czynników osobowościowych; ich aktywacji i współdziałania. Liczenie się z nimi jest wyrazem uwzględniania podmiotowych parametrów działania i dbałości o efektywność pracy. „Dyspozycje tkwiące w osobowości pełnią kluczową funkcję, pośrednicząc między wymogami systemu formalnego a działaniami jednostki. Inaczej mówiąc, żaden czynnik nie jest w stanie samodzielnie wyjaśnić zachowania człowieka w organizacji” [Lichtman, Hunt, 1983, s. 348].

Analiza sprawności zawodowej obejmuje zatem dwa rodzaje charakterystyki zachowania się pracownika; behawioralny *opis* zachowania się w określonych zewnętrznych wymiarach sytuacji oraz podmiotowe *wyjaśnienie* faktu danego działania poprzez odwołanie się do złożonych struktur osobowości. W ujęciu behawioralnym zachowanie jest zrelatywizowane do wymagań zewnętrznych. Pracownik spełnia je w określonym stopniu. Przyjęcie tylko takiego podejścia pomija wpływ dynamizmów podmiotowych na przebieg i wynik działania. Pojęcie sprawności zawodowej domaga się sięgnięcia w głąb osobowości, to znaczy wyjaśnienia, dlaczego pracownik spełnił lub nie owe wymagania, dlaczego osią-

gnał lub nie określony ich poziom, dlaczego skutecznie lub nie radzi sobie ze współpracownikami, czym się kieruje wykorzystując materialne i finansowe zasoby organizacji. Dopiero wiedza z tego obszaru pozwala poznać co warunkuje i ukierunkowuje zachowanie człowieka oraz świadomie kształtować efektywność jego działania. Nie pozostaje ona bez wpływu na realizację naczelnej funkcji przypisywanej kapitałowi ludzkiemu, jaką jest pomnażanie wartości poprzez efektywne wykorzystywanie pozostałych zasobów.

Drugi element sprawności zawodowej, ważny dla efektywnego spożytkowania kapitału ludzkiego, dotyczy kompetencji społecznych. Określają one społeczny wymiar możliwości zawodowych jednostki. Należą do nich m.in.: kompetencje skutecznego komunikowania się, wywierania wpływu, negocjowania, organizowania pracy w grupie i grupowego rozwiązywania zadań. Kompetencje społeczne będąc podstawą budowania sieci relacji pomiędzy pracownikami i innymi interesariuszami organizacji wyznaczają przestrzeń społeczną, w której podmiot uzewnętrznia swoje zachowanie, a która w pewien sposób weryfikuje jego efektywność. Tworzące ową przestrzeń procesy społeczne wpisują się w aktywność zawodową pracownika i współokreślają jej transfer na inne zasoby organizacji, a także tworzenie nowych jej wymiarów.

Poziom rozwoju kompetencji społecznych determinuje sposób uczestnictwa w środowisku pracy. Niski poziom tych kompetencji prowadzi zazwyczaj do zachowań reaktywnych polegających na biernym poddawaniu się wpływom innych. Zachowanie pracownika sprowadza się wówczas do realizowania narzuconych standardów. Trudno wtedy oczekiwać wzrostu efektów jego pracy. Wysoce rozwinięte umiejętności interpersonalne skłaniają do świadomego kreowania relacji w otoczeniu zgodnie z przyjętym celem. Określony ich układ staje się wówczas płaszczyzną, na którą pracownik ma wpływ, co jest jednym z warunków twórczego modelowania sytuacji organizacji. Aktywny udział w procesach społecznych staje się w ten sposób istotnym aspektem wpływu na wykorzystanie własnych i organizacyjnych zasobów w kierunku wzrostu ich wartości. Warto jeszcze uściślić, że posiadanie większego wpływu na kształtowanie relacji społecznych nie pomija oddziaływania innych. Tyle tylko, że posiadacz szerszego spektrum kompetencji społecznych jest w stanie tak organizować współdziałanie, by odpowiednio do potrzeb sytuacji korzystać z doświadczeń innych osób i przyjmować ich wpływ. Istotnymi kryteriami są tutaj kompetencje zawodowe poszczególnych osób i cel do zrealizowania.

Z kolei charakter relacji powstałych w wyniku splotu określonych kompetencji społecznych pracowników ujawnia się w procesach tworzenia przez nich wartości dla interesariuszy organizacji. Uwidacznia się to głównie w obszarze zastosowania kapitału ludzkiego pracowników i w obszarze przekształcania go w kapitał strukturalny. Przebieg relacji zawodowych w dużym stopniu wpływa na zakres udostępniania organizacji przez pracowników ich kapitału ludzkiego

i na zakres zinstytucjonalizowania efektów ich pracy w postaci kapitału strukturalnego organizacji. Zależność ta jest tym istotniejsza im częściej ujawniać się będzie sprzeczność interesów pomiędzy pracownikami – posiadaczami kapitału ludzkiego a menedżerami – korzystającymi z kapitału ludzkiego pracowników organizacji. Niezbędne tu dążenie do utrzymania równowagi w układzie relacji pomiędzy tymi podmiotami wymaga spojrzenia na sprawność zawodową człowieka zarówno przez pryzmat przydatności pracownika dla organizacji, jak i spełniania jego oczekiwań przez organizację. Dbłość o równowagę pomiędzy wartością sprawności zawodowej pracownika dla organizacji a wywiązywaniem się przez nią z tworzenia warunków do zawodowego spełniania się pracownika jest w pewnej mierze gwarantem długotrwałego utrzymania wysokiej jakości działań. Kompetencje społeczne wydają się w tym względzie pełnić istotną rolę; określony ich splot buduje przestrzeń wzajemnego oddziaływania pomiędzy podmiotami organizacji. To w niej ujawniają się skutki tego oddziaływania i zarazem możliwości efektywnego spożytkowania kapitału ludzkiego.

Kolejnym, znaczącym czynnikiem sprawności zawodowej, współokreślającym możliwości spożytkowania kapitału ludzkiego pracownika jest jego motywacja do wykonywania pracy. Procesy motywacyjne odpowiadają za wzbudzenie, ukierunkowanie i utrzymanie działania na określonym poziomie aktywacji. Analiza sił sprawczych człowieka w tym ujęciu wymaga uwzględnienia psychologicznych prawidłowości rządzących motywacją oraz roli postaw wobec pracy w procesie kształtowania się motywacji. Aspekty te posiadają szczególne znaczenie w rzetelnym wyznaczaniu sprawności zawodowej pracownika i długotrwałym angażowaniu jego kapitału ludzkiego.

Uruchomienie i wykorzystanie potencjału możliwości zawodowych tkwiących w pracowniku zależy od natężenia jego motywacji. Jest oczywiste, że jej brak lub znikomy poziom nie wywoła działania pomimo zaistnienia pozostałych parametrów sprawności zawodowej. Psychologiczne prawa motywacji wskazują, że sprawność działania wzrasta wraz z natężeniem motywacji, ale równocześnie jego bardzo wysoki poziom nie gwarantuje najwyższych rezultatów pracy, a nawet może być dysfunkcyjny dla aktywności człowieka. Jest to spowodowane emocjami wzrastającymi wraz z natężeniem motywacji. Optymalny poziom sprawności działania jest możliwy przy względnie wysokiej motywacji tzn. wyznaczonej indywidualnie przez punkt, w którym napięcie motywacyjne mogłoby przekroczyć granice emocjonalnej wytrzymałości człowieka. Znaczenie emocjonalnego aspektu motywacji ujawnia się także przy rozróżnieniu stopnia trudności zadań zawodowych. Dlatego też np. dla właściwej realizacji złożonych czynności zawodowych wymagany jest niższy poziom umotywowania. Prawidłowości rządzące przebiegiem procesów motywacyjnych wskazują na konieczność liczenia się ze zmianą stanu sprawności pracownika ze względu na

zmianę (zarówno wzrost, jak i spadek) napięcia motywacyjnego lub stopnia trudności zadania.

W procesach motywacyjnych bardzo wyraźnie zaznaczają się postawy pracowników jako ich względnie trwałe, wewnętrzne ustosunkowanie się do poszczególnych aspektów pracy. Zawarty w postawach element wartościujący nadaje motywacji określony, pozytywny lub negatywny, kierunek i decyduje o zakresie zgodności zachowania się pracownika z oczekiwaniami organizacji. Wyraża się to w określonej tendencji do podejmowania zadań zawodowych i w doborze metod ich realizacji. Negatywne postawy wobec pracy mogą wywoływać motywację niekorzystną z organizacyjnego punktu widzenia i obniżać przydatność zawodowych atutów pracowników, a nawet powodować działania szkodzące. Korzystne spożytkowanie potencjału zawodowego pracowników jest możliwe dopiero wtedy, gdy ich względnie wysoka motywacja do pracy warunkowana będzie pozytywnymi postawami wobec organizacyjnie ważnych wyróżników pracy.

Pozytywne postawy wobec pracy jako wewnętrzne dyspozycje pracowników do działań korzystnie służących organizacji zazwyczaj nadają ich motywacji charakter wewnętrzny. Wykonywane czynności pracy nabierają wówczas osobistego znaczenia, ponieważ umożliwiają urzeczywistnianie cenionych wartości. Wzrasta zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych i jakość osiąganych przez nich rezultatów w długim czasie. Motywacja kształtowana na bazie pozytywnych postaw wobec pracy warunkuje proces utrwalania się pożądanych zachowań pracowników decydujących o długotrwałym, efektywnym angażowaniu ich kapitału ludzkiego.

Istotny wpływ na zakres udostępnianej organizacji sprawności zawodowej pracownika ma również środowisko pracy. Właściwie kształtowane elementy otoczenia zawodowego pracownika sprzyjają wyzwaniu potencjału jego możliwości. Oddziaływanie na stan sprawności zawodowej człowieka wiąże się ze skutecznym wzmacnianiem orientacji podmiotowej w poszczególnych obszarach środowiska pracy. Duże znaczenie w tym względzie odgrywa aksjologiczny kontekst funkcjonowania organizacji, który ujawnia się w prospołecznych zachowaniach podejmowanych we wszystkich sferach życia zawodowego. Zachowania prospołeczne są odzwierciedleniem takiego wykorzystania wiedzy i umiejętności merytorycznych, w którym obecna jest wrażliwość na wartości społeczne, rzetelność w ich przestrzeganiu i gotowość do podejmowania odpowiedzialności wobec podmiotów własnego oddziaływania. Zbudowanie kultury organizacyjnej opartej na zachowaniach prospołecznych sprzyja optymalizowaniu sprawności zawodowej człowieka. W koncepcji kapitału ludzkiego większe znaczenie przywiązuje się do kształtowania kapitału społecznego (relacyjnego) w oparciu o odpowiednie umiejscowienie właścicieli kapitału ludzkiego w strukturze organizacji oraz racjonalne ich zespalanie w działaniu. Uwzględnienie prospołecznych aspektów kultury organizacyjnej w podnoszeniu wartości kapitału ludzkiego pracownika w po-

łączeniu z trafnym jego ulokowaniem wydaje się dopełniać warunki efektywnego spożytkowania kapitału możliwości posiadanych przez pracowników.

### SPRAWNOŚĆ ZAWODOWA W KONTEKŚCIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

W procesie identyfikowania wartości kapitału ludzkiego w organizacji znaczącą rolę przyznać należy psychospołecznym prawidłowościom i mechanizmom działania człowieka. Dynamizują one działanie i decydują o jego wyniku. Ze względu na swój głęboki związek ze strukturą osobowości nie poddają się one łatwo kwantyfikacji i analizie. Równocześnie ich zrozumienie i kształtowanie wydaje się niezbędne dla długotrwałego osiągnięcia wysokich rezultatów działania.

Charakterystyka sprawności zawodowej wyszczególnia owe dynamizmy ludzkiego działania i pokazuje ich rolę w podnoszeniu efektywności pracy człowieka. Do argumentów uzasadniających wykorzystanie charakterystyki sprawności zawodowej w procesie wartościowania i efektywnego spożytkowania kapitału ludzkiego danego pracownika należą:

- możliwość wyznaczania aktualnego stanu możliwości zawodowych człowieka w danej sytuacji pracy (poprzez rozpoznanie bieżącego stanu aktywacji i współistnienia czynników osobowościowych),
- zdolność zrozumienia i wyjaśnienia danego aktu zachowania się pracownika (poprzez analizę związku z osobowościowymi parametrami działania, ich spójnością i zrównoważeniem),
- możliwość określenia przebiegu współdziałania z innymi pracownikami (poprzez analizę kompetencji społecznych),
- wpływ na zakres udostępniania przez pracowników ich kapitału ludzkiego (poprzez kształtowanie pozytywnych relacji społecznych w organizacji),
- wpływ na wielkość zasobu kapitału strukturalnego (poprzez rozwijanie pozytywnych relacji społecznych w organizacji),
- możliwość utrzymania działania na określonym poziomie aktywacji (poprzez uwzględnienie zmienności napięcia motywacyjnego i stopnia trudności zadania),
- zdolność utrwalania pożądanych zachowań pracowników (poprzez budowanie motywacji opartej na pozytywnych postawach wobec pracy),
- możliwość wzmacniania potencjału możliwości zawodowych pracowników (poprzez nasycenie kultury organizacyjnej aspektami prospołecznymi).

Wyszczególnione argumenty przemawiają za przydatnością charakterystyki sprawności zawodowej człowieka w dążeniu do pełnego zidentyfikowania i spożytkowania kapitału tkwiącego w ludziach zatrudnionych w organizacji. Charakterystyka ta nie pokrywa się z rozumieniem kapitału ludzkiego, ale równocześnie oba ujęcia możliwości pracownika nie kłócą się ze sobą. Zakres sprawności



zawodowej danego pracownika wytyczony jest przez rolę zawodową i nie przekracza granic organizacji, w której jest ona pełniona. Natomiast w sposób pogłębiony ujmuje on uwarunkowania podmiotowości pracownika decydujące o jakości i poziomie wykonania zadań zawodowych. Wartościowanie kapitału ludzkiego pracownika, jakkolwiek również dokonywane jest w odniesieniu do unikatowości i niepowtarzalności zasobów podmiotu, pozostawia jednak pewien niedosyt w precyzyjnym ich interpretowaniu. Inaczej jest także ujmowana kwestia funkcjonalności zasobów pracownika dla organizacji. Właściciele kapitału ludzkiego nie są ograniczani granicami jednej organizacji; mogą go pomnażać równocześnie w kilku instytucjach. Jednakże angażowanie swojego kapitału ludzkiego w daną działalność może przynosić wysokie rezultaty dopiero wówczas, gdy powiązane zostanie z konkretną funkcją istotną dla realizacji celów danej organizacji. Analiza sprawności zawodowej człowieka wydaje się wypełniać (uzupełniać) nieco pomijane obszary wartościowania kapitału ludzkiego, wywierające niezaprzeczalny wpływ na efektywność zarządzania ludźmi w organizacji.

Charakterystyka sprawności zawodowej pracownika poszerza istotę kapitału ludzkiego o szczególny respekt wobec podmiotowości i indywidualnych możliwości człowieka. Odnosi się jednak do zadań zawodowych wyznaczonych przez rolę zawodową realizowaną w określonej organizacji. Staje się ona szczególnie istotnym warunkiem optymalnego spożytkowania kapitału ludzkiego przy uwzględnieniu konkretnych wymagań stawianych pracownikowi angażującemu swój kapitał ludzki w danej organizacji w określonym czasie.

## LITERATURA

- Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Król H., 2006, *Kapitał ludzki w organizacji* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa.
- Lichtman C.M., Hunt R.G., 1983, *Osobowość a teoria organizacji: przegląd wybranych stanowisk teoretycznych* [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, PWN, Warszawa.
- Lipka A., 2005, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Ratyński W., 2005, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wyd. Beck, Warszawa.
- Terelak J.E., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Tomaszewski T. (red.), 1982, *Psychologia*, PWN, Warszawa.
- Węgrzecka M., 2000, *Zarys psychologii*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.

*Streszczenie*

W artykule podjęta została próba wykazania, że nowy sposób postrzegania roli człowieka w efektywnym realizowaniu celów strategicznych organizacji skłania do zwrócenia baczniejszej uwagi na psychospołeczne aspekty zasobów tkwiących w pracownikach. Zawarte w strukturze osobowości psychospołeczne mechanizmy działania człowieka decydują bowiem o jakości i poziomie wykonania czynności pracy. Z uwagi na ich regulacyjną funkcję wobec pozostałych parametrów aktywności pracownika istotnie wpływają one na proces wartościowania i spożytkowania kapitału ludzkiego w organizacji. Autorka definiuje pojęcie „sprawność zawodowa” jako poszerzone o silne zaakcentowanie predyspozycji osobowościowych ujęcie możliwości zawodowych. Omawia podmiotowe wyznaczniki sprawności zawodowej w kontekście wzrostu wartości kapitału ludzkiego w organizacji.

**Subjective Determinants of Occupational Efficiency of the Employee and Human Resources in Organization***Summary*

The article tries to demonstrate that this new way of seeing human's role in effective realization of organization strategic goals induces us to take notice of psychosocial aspects of resources owned by the employees. Psychosocial mechanisms of human actions contained in his personality structure determine quality and standard of work. As they have regulating functions they influence process of valuation and utilization of human resource in organization. The author defines concept of occupational efficiency as human occupational capabilities plus strong acceptance of individualistic predispositions. She discusses subjective determinants of occupational efficiency in context of human capital appreciation in organization.