Joanna Dzieńdziora
Wyższa Szkoła Humanitas
w Sosnowcu
Małgorzata Smolarek
Wyższa Szkoła Humanitas
w Sosnowcu

KAPITAŁ LUDZKI W KREOWANIU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI

HUMAN CAPITAL IN CREATING THE ORGANIZATION INTELLECTUAL CAPITAL

STRESZCZENIE
Współczesne koncepcje zarządzania ukierunkowują zainteresowania organizacji na zasoby ludzkie, traktując je jako najważniejszy kapitał niezbędny dla rozwoju organizacji. Dla zapewnienia funkcjonowania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu każda organizacja powinna budować drogę do sukcesu zwiększając wartość kapitału intelektualnego. Szczególną rolę w zakresie kreowania kapitału intelektualnego ma do spełnienia kapitał ludzki. Problematyka niniejszego opracowania opiera się na założeniu, iż kapitał intelektualny zapewnia ukierunkowane na interesy organizacji kształtowanie kapitału ludzkiego. Założenie to identyfikuje metody pomiaru kapitału ludzkiego jako narzędzia zalecane i przydatne w kreowaniu kompetencji pracowników pod względem ich zgodności z celami organizacji.

ABSTRACT
Modern concepts of managing direct the interest of an organization to on human resources treating them as the highest capital, indispensable for organization's development. To ensure the functioning in a changeable and competitive environment, each organization should make the way to the success increasing the value of intellectual capital. Human capital has a special role in the scope of creating the intellectual capital . The subject of this work is based on the statement that intellectual capital ensures the direction towards the company's business and shaping the human capital. This assumption identifies the methods of measuring the human capital, as a tool suggested and useful in creating the competences of the employees in relation to their compatibility with company's aims.

SŁOWA KLUCZOWE: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał społeczny, zasoby ludzkie, metody pomiaru kapitału ludzkiego

KEY WORDS: intellectual capital, human capital, social capital, human resources, methods of measuring human capital

WSTĘP

Turbulentne otoczenie przedsiębiorstw stawia przed nimi coraz to nowe wyzwania i problemy. Konieczność poszukiwania nowych sposobów zapewnienia przedsiębiorstwu konkurencyjności spowodowała zwrócenie uwagi na rolę kapitału intelektualnego w tworzeniu i osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku. Szczególną rolę w zakresie kreowania kapitału intelektualnego ma do spełnienia kapitał ludzki.

Zauważyć można, że decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa ma obecnie rozwój potencjału ludzkiego uwzględniany w formowaniu i realizowaniu strategii firmy. W sytuacji, gdy najnowocześniejsze technologie mogą zestarzeć się w ciągu kilku miesięcy, zaś wykorzystywane systemy organizacji pracy mogą zostać

przejęte przez konkurencję, przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na ludzi, ich rozwój i wykorzystanie ich potencjału pracy[120].

W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji, szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem ludzkim. Pracownicy, ich wiedza, umiejętności i kompetencje traktowani są jako podstawowe źródło osiągania przewagi konkurencyjnej.

1. KAPITAŁ LUDZKI JAKO ELEMNT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Kapitał intelektualny, nazywany często bogactwem organizacji lub też skarbem organizacji, postrzegany jest jako czynnik napędzający globalną gospodarkę XXI wieku. Wiek wiedzy, zwany wiekiem informacji, niepodzielnie zapanował nad światem. Zmienił on istotę rozumienia pojęcia bogactwa organizacji – zarówno w aspekcie jego wykorzystywania, jak i tworzenia – budowania[121].

Określenie kapitału intelektualnego organizacji definiuje ten kapitał jako sumę składową kapitału ludzkiego oraz kapitału strukturalnego. Kapitał strukturalny jest własnością organizacji, którym organizacja może swobodnie dysponować. Kapitał ten to wiedza organizacji, kultura organizacyjna, wiedza chroniona tzw. własność intelektualna, np. wynalazki, oprogramowania, bazy danych itp.[122]. Jest zmaterializowanym efektem określonego oddziaływania kapitału ludzkiego[123]. Natomiast kapitał ludzki to część niematerialnych wartości organizacji, które nie są jej własnością. Członek organizacji, opuszczając swoje miejsce pracy, zabiera ją ze sobą. Kapitał ludzki to przede wszystkim wiedza członków organizacji, ich umiejętności, podatność na tworzenie i wprowadzanie innowacji[124].

Kapitał intelektualny może być rozumiany jako cały majątek organizacji wynikający z wiedzy. Może być postrzegany jako efekt procesu transformacji wiedzy, ale też jako wiedza sama w sobie, która jest zamieniana w wartość intelektualną lub też aktywa intelektualne organizacji[125].

Z uwagi na wzrost roli wiedzy, jednym z ważnych aspektów zmieniających się w organizacji jest modyfikowanie struktury władzy. Kluczowa pozycja nie należy już do posiadaczy kapitału materialnego, lecz do posiadaczy kapitału wiedzy. Człowiek staje się największym bogactwem organizacji, posiadane przez niego umiejętności, zdolności, jego doświadczenie i wiedza. Należy podkreślić, iż obecnie na całkowitą wartość organizacji, oprócz tradycyjnego kapitału materialnego – rzeczowego i finansowego, składa się także kapitał intelektualny – społeczny, ludzki, organizacyjny. Kapitał intelektualny organizacji można podzielić na część nieświadomą, do której zalicza się kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, oraz na część świadomą (myślącą), czyli kapitał ludzki[126].

W teorii zarządzania kapitał intelektualny nie jest jednoznacznie zdefiniowany. Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną,

---

[120] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 141.

[121] A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 7.

[122] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 18-19.

[123] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

[124] W. Kotarba (red.), op. cit., s.18-19.

[125] A. Jarugowa, J. Fijałkowska, op. cit., s. 58-59.

[126] M. Żemigała, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo PLACED, Warszawa 2009, s. 169.

stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, dzięki którym organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną[127]. Jak wykazują badania w zakresie wpływu czynników intelektualnych na efektywność organizacji, głównego znaczenia nabierają te składowe kapitału intelektualnego, które umożliwiają tworzenie nowych wartości, ponieważ współczesne organizacje muszą cechować się relatywną innowacyjnością[128]:

W obecnej gospodarce wiedzy jest to niezbędna właściwość umożliwiająca utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a zarządzanie wiedzą staje się standardowym działaniem i kluczową kompetencją organizacji. Istotnego znaczenia nabiera wiedza zwłaszcza techniczna, ekonomiczna, organizacyjna pozwalająca tworzyć nowe technologie i produkty oraz sprawnie zarządzać nowoczesną organizacją. Zdaniem M. Kabaja na efektywność gospodarowania, a tym samym konkurencyjność nie tylko organizacji, ale państw w coraz mniejszym stopniu mają wpływ materialne czynniki produkcji. Wzrost gospodarki uzależniony jest od efektywnego generowania, nabywania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy[129].

Przewagę konkurencyjną organizacja może osiągnąć poprzez wyróżniające kompetencje wynikające z kreowania nowych pomysłów w sferze prowadzonego biznesu oraz trudności w zakresie ich imitacji przez konkurentów. Można tę zależność określić jako związek przyczynowo-skutkowy między kreatywnością aktywów intelektualnych a konkurencyjnością organizacji. W warunkach globalizacji osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej – poprzez wyróżniające kompetencje – możliwe jest tylko dzięki aktywom intelektualnym, które generowane są przez ludzi związanych z organizacją. Zapewnienie członkom organizacji przyjaznych warunków do twórczej pracy jest sprawdzonym sposobem na ludzką kreatywność i innowacyjność[130].

Aktywa intelektualne to aktywa oparte na posiadanej wiedzy, które są własnością organizacji i które w przyszłości będą źródłem jej wymiernych korzyści, a metody jej lokalizowania stają się w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy organizacja zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy zasób. Korzyści z wykorzystania wiedzy można osiągnąć w warunkach prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy[131].

W gospodarce globalnej, dzięki usprawnieniom zarówno organizacji, jak i zarządzania, organizacje potrzebują z reguły mniej aktywów fizycznych, tzn. materialnych, by uzyskać wyższą efektywność aniżeli w epoce industrialnej. Kapitalnego znaczenia zaczynają nabierać wartości niematerialne tzn. niewidzialny kapitał intelektualny, jakim są ludzie, marka, lojalność pracowników i kontrahentów, reputacja, wyniki badań itp. Zrozumiałe wydaje się zainteresowanie badaczy tą problematyką. Wszechstronnie zmieniające się otoczenie zmusza organizacje do dramatycznych wysiłków związanych nie tylko z osiąganiem, ale przede wszystkim z utrzymaniem pozycji konkurencyjnej na globalnych rynkach. Oznacza to, że oprócz pomnażania aktywów, powiększania liczby klientów, zwiększenia rozmiarów rynku, szybkiego wprowadzania zmian technologicznych i organizacyjnych, osiągania wyższej rentowności i satysfakcji klientów, jak również dostarczania korzyści właścicielom i akcjonariuszom, należy także rozwijać umiejętności mierzone sukcesami w zarządzaniu wiedzą i wykorzystanie kapitału intelektualnego organizacji. Okazuje się, że w wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się organizacje inteligentne, które oprócz potencjału technicznego, technologicznego, finansowego, jak

---

[127] M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju,* DIFIN, Warszawa 2008, s. 36-37.

[128] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), op. cit., s. 92-93.

[129] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 17.

[130] M. Mroziewski, op. cit., s. 69.

[131] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 99.

również umiejętności przystosowania się do otoczenia, elastyczności w tworzeniu związków z innymi uczestnikami rynku oraz wysokich umiejętności zarządzania, mają zdolność pozyskiwania kapitału intelektualnego oraz zarządzania wiedzą. Jak można zauważyć, wyzwaniem dla organizacji na początku trzeciego tysiąclecia jest wypracowanie kanonów zasad, służących zarządzaniu wiedzą, które w globalnej gospodarce będą głównymi determinantami wyznaczającymi przestrzeń swobody dla ich przetrwania i rozwoju[132].

Lokowanie i pozyskiwanie zasobów wiedzy powinno być dopasowane do istniejących struktur oraz nie powinno prowadzić do ponoszenia znaczących nakładów w stosunku do oczekiwanych korzyści. Organizacje powinny być zainteresowane przekształceniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji. Jednym ze sposobów lokalizowania wiedzy są tzw. mapy wiedzy, które są graficznym odwzorowaniem wzajemnych zależności pomiędzy istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. Ma to na celu usystematyzowanie nowych zasobów wiedzy wraz z powiązaniem zadań z aktywami intelektualnymi, jakimi dysponuje organizacja a w konsekwencji – budowę mapy kompetencji całości jako organizacji[133].

Jak wcześniej zauważono, do tej pory nie ma powszechnie akceptowanej definicji kapitału intelektualnego. Jednakże można przyjąć, iż kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów organizacji przyczyniających się do generowania przyszłych korzyści, tym samym w istotny sposób wpływających na proces kreowania wartości firmy. Biorąc pod uwagę cechy wspólne różnych koncepcji teoretycznych oraz doświadczenie praktyczne, przyjmuje się, że w skład kapitału intelektualnego organizacji wchodzą:

1. **Kapitał ludzki** – obejmujący ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w członkach organizacji (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach tegoż kapitału,
2. **Kapitał strukturalny** – obejmujący część kapitału intelektualnego organizacji, która powstaje w rezultacie określonego oddziaływania kapitału ludzkiego, jest jego zmaterializowaną formą w postaci trwałych wartości dla organizacji,
3. **Kapitał relacji zewnętrznych** (społeczny, kliencki) – to część kapitału intelektualnego organizacji powstająca w wyniku interakcji z instytucjami (podmiotami) zewnętrznymi, które mają istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji – w przyszłości oczekuje się od nich przyszłych korzyści[134].

Siła powyżej wymienionych kapitałów ściśle związana jest z posiadaną wiedzą organizacji i jej potencjałem, bieżącą pozycją organizacji na rynku, przyjętych strategii. Wiedza bowiem w połączeniu z procesami pracy i biznesowymi na wszystkich szczeblach zarządzania organizacji dostosowana do jej potrzeb i specyfiki działalności – tworzy nową przestrzeń na podstawie nowej jakości zarządzania[135].

Niektórzy autorzy literatury przedmiotu wymiennie stosują kapitał intelektualny z kapitałem ludzkim. Jednak kapitał ludzki, jak stwierdzono wcześniej, jest jednym z elementów kapitału intelektualnego organizacji. Synonimicznie stosowanie tych pojęć może wynikać z faktu, iż kapitał ludzki traktuje się jako najistotniejszy element kapitału intelektualnego[136].

---

[132] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 125-126.
[133] A. Sitko-Lutek (red.), op. cit., s. 99.
[134] Król H., Ludwiczyński A. (red.), op. cit., s. 96-98.
[135] Malara Z., op. cit., s.139-141.
[136] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), op. cit., s. 96-98.

Analizując elementy składowe kapitału intelektualnego, jednoznacznie można wskazać, iż kapitał strukturalny, jak i kapitał relacji zewnętrznych (społeczny), są pochodnymi kapitału ludzkiego. Pomiędzy powyższymi kapitałami istnieje ścisły związek przyczynowo-skutkowy, ponieważ na bazie kapitału ludzkiego wypracowuje się w organizacji kapitał strukturalny oraz kapitał relacji zewnętrznych.

W gospodarce tradycyjnej o przewadze konkurencyjnej decydowały klasyczne zasoby organizacji, tzn. materiały i surowce, urządzenia i maszyny, a także finanse i energia. W obecnej gospodarce globalnej, prócz surowców, ziemi i taniej pracy istotne są informacje, wiedza, kompetencje oraz idee. Do tworzenia ich potrzebny jest czynnik wysoko kwalifikowanej pracy ludzkiej, stąd też pomnażanie wiedzy, jak również umiejętność jej wykorzystania wydaje się jednym z największych wyzwań, przed jakim obecnie stoi nie tylko organizacja, ale i cała gospodarka[137].

Zarówno w teorii zarządzania organizacjami, jak i w praktyce gospodarczej coraz częściej mamy do czynienia z takimi pojęciami, jak: kapitał intelektualny, aktywa intelektualne, zasoby intelektualne lub też wartości niewymierne i prawne. Wartości intelektualne występują w organizacjach, przy czym są różnie traktowane przez autorów, zajmujących się ich mierzeniem i identyfikacją. Niezależnie od tego, jaki termin zostanie zastosowany – niematerialne zasoby organizacji, które przyczyniają się do wytwarzania strumieni przyszłych korzyści oraz rzutujące istotnie na wartość organizacji – nie mają fizycznej lub też finansowej postaci[138].

Początki teorii kapitału ludzkiego datuje się na lata sześćdziesiąte ubiegłego wieku. Jednak teoretycznych podstaw można dopatrywać się w dziełach słynnych ekonomistów XVII wieku. Wtedy to rola, jaką człowiek odgrywał w procesie produkcji, pośrednio była poruszana przy okazji omawiania podstawowych czynników produkcji, tzn. ziemi, kapitału i pracy. W. Petty żyjący w ówczesnych czasach był pierwszym ekonomistą, który zwrócił uwagę na kapitał zawierający się w czynniku pracy. Uważał on, że praca jest ojcem bogactwa i dlatego musi być brana pod uwagę w analizach bogactwa narodu. Jego zdaniem kapitał tkwiący w człowieku jest podobny do kapitału trwałego (rzeczowego). W przypadku kapitału trwałego przedsiębiorca, jeżeli chce osiągnąć większe zyski, musi inwestować w ten kapitał (ponosić koszty). Podobnie jest z kapitałem zawartym w człowieku. Wymaga on nakładów na kształcenie, a za zwrot tych wydatków należy uznać przyszłe dochody z pracy. W. Petty jest jednym z pierwszych badaczy, który podjął próbę oszacowania wartości kapitału ludzkiego w całym społeczeństwie[139].

W dalszej kolejności A. Smith wyróżnił w kategorii kapitału umiejętności ludzi. Analizował ponadto proces nabywania kwalifikacji jako inwestycje w kapitał ludzki i związane z tym konsekwencje w postaci zróżnicowania wynagrodzeń[140].

J.B. Say dostrzegł możliwość gromadzenia w człowieku kapitału w postaci wiedzy, z której można czerpać wymierne korzyści i jako pierwszy szacował wielkość kapitału ludzkiego poprzez wartość przyszłych dochodów. Wśród badaczy XIX wieku, którzy dostrzegli rolę kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego, należy wspomnieć A. Mullera, który rozwinął koncepcję trzech czynników produkcji: ziemi, kapitału, pracy, stworzoną przez A. Smitha, stwierdzając, iż jest niekompletna, ponieważ pomija najważniejszy czynnik produkcji, jakim jest „kapitał duchowy" w postaci wiedzy,

---

[137] Z. Malara, op. cit., s. 126.
[138] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), op. cit., s. 92.
[139] G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki w organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.11-12.
[140] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, DIFIN, Warszawa 2007, s.15.

wykształcenia, uzdolnień, kultury, cywilizacji oraz innych dóbr idealnych przypisanych naturze ludzkiej[141].

Zarządzanie wiedzą we współczesnej organizacji pozwala budować jej przewagę konkurencyjną, opartą na jej efektywnym wykorzystaniu i wykorzystaniu kapitału intelektualnego organizacji w połączeniu z najnowszymi technologiami. Menedżer wiedzy buduje kulturę wiedzy w organizacji oraz tworzy infrastrukturę zarządzania wiedzą, by wiedzę dotyczącą systemów badania pracy właściwie wykorzystać w procesie tworzenia i zdobywania, gromadzenia oraz przetwarzania, a także praktycznego jej zastosowania w celu osiągnięcia przewagi nad konkurencją[142].

E. Skrzypek uważa, że ludzie stanowią istotny zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa. Zasób ten jest źródłem kreowania wartości oraz osiągania przewagi konkurencyjnej, czyli sukcesu przedsiębiorstwa upatrywać należy głównie w kapitale ludzkim. Rozwój pracowników, rozumiany jako systematyczne pomnażanie ich wiedzy i umiejętności a także doskonalenie ważnych zachowań i motywacji, umożliwia nie tylko utrzymanie, ale również powiększanie dystansu wobec konkurencji[143].

Kształtowanie się nowego modelu gospodarki, tzw. „gospodarki opartej na wiedzy" stwarza nie tylko różnorodne wyzwania, lecz także wywołuje liczne konsekwencje. Dotyczą one również znaczenia, a także sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonujących w organizacjach[144].

W ciągu minionego dwudziestolecia jesteśmy świadkami kolejnej rewolucji w tej dziedzinie. Tradycyjne zarządzanie kadrami/personelem zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. Jej wkładem w rozwój zarządzania było zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych oraz nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego ze względu na jego niepowtarzalność oraz trudność imitacji i substytucji[145].

Organizacja jako społeczeństwo wiedzy to twór ciągle uczący się, korzystający z wciąż rozrastających się zasobów informacji, a także z własnej, ukrytej wiedzy. Strategia wiedzy to zaangażowanie wszystkich związanych z wiedzą procesów do istniejących, względnie nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych organizacji[146].

Wyłaniająca się gospodarka oparta na wiedzy doprowadziła do zwrócenia uwagi na jakościowe cechy tego zasobu. Potencjał kompetencyjny pracowników organizacji oraz wiedza organizacyjna stały się głównym sposobem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zdecydowała o tym szczególna elastyczność zasobu ludzkiego, a tym samym możliwość szybkiego dostosowania się do zmian w strategii działania organizacji. Okazało się, że to właśnie te czynniki – a nie zasoby materialne – określają wartość rynkową organizacji. Przekonującym dowodem tego są spektakularne wzrosty wartości giełdowej niektórych organizacji usługowych, dysponujących niewielkim majątkiem rzeczowym. Większość menedżerów i analityków finansowych przekonała się, że w gospodarce opartej na zysku dźwignią zysku są ludzie, a nie pieniądze, wyposażenie techniczne lub też budynki – to wiedza, zdolności i zaangażowanie pracowników są motorem ich efektywności. W efekcie obserwujemy zmierzch myślenia o ludziach jako jednym z zasobów. Nowatorskie podejście przez specjalistów zarządzania do ludzi w organizacji w nowej konwencji stało się inspiracją

---

[141] Tamże.

[142] W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 351.

[143] E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 208-209.

[144] M. Juchnowicz (red.), op. cit., s. 13-14.

[145] Tamże.

[146] A. Sitko-Lutek (red.), op. cit., s. 95.

do teorii kapitału ludzkiego, jej zaadaptowania do nauki i praktyki zarządzania. Literatura podmiotu prezentuje liczne określenia istoty kapitału ludzkiego. Najczęściej przytaczana definicja w tym zakresie mówi, że: „kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań". Definicja ta podkreśla rolę kapitału ludzkiego w dynamicznie rozwijającym i zmieniającym się środowisku w zakresie kreatywności i innowacyjności[147].

Te aspekty nabierają szczególnego znaczenia w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie o sukcesie decyduje łatwość przystosowania się do działania w turbulentnym otoczeniu tzn. podatność na zmiany. Innowacyjne podejście do zarządzania ludźmi w organizacji podkreśla:

a) decydujący udział kapitału ludzkiego w tworzeniu jej wartości oraz określeniu pozycji konkurencyjnej organizacji,
b) traktowanie ludzi jako dźwigni zysku, a nie tylko elementu kosztów,
c) kierowanie rozwojem pracowników – rozwój jest formą wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców,
d) elastyczne i dynamiczne zarządzanie jako paradygmat XXI wieku[148].

Można zauważyć, iż problem istotności człowieka i posiadane przez niego umiejętności były przedmiotem wielu badań, zanim określenie kapitału ludzkiego doczekało się uznania i naukowego potwierdzenia.

Ludzie zarówno jako jednostki lub zespoły są podstawowymi elementami organizacji – stanowią ich treść i formę. W rękach członków organizacji znajduje się „być" albo „nie być" organizacji, ponieważ to ludzie kreują, zmieniają, a nawet unicestwiają swoje organizacje[149].

Według innego podejścia proces zarządzania kapitałem intelektualnym odbywa się na wielu płaszczyznach. Jeśli przyjąć zatem, że rozwój wiedzy ludzi i umiejętności działania zespołów jest punktem wyjścia i stanowi podstawę pozostałych elementów kapitału intelektualnego, to można w organizacji wyróżnić zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitał intelektualny zespołu pracowniczego) oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka[150].

Kapitał intelektualny człowieka odznacza się dwiema bardzo istotnymi cechami, a mianowicie: wraz z częstym wykorzystaniem występuje możliwość jego rozwoju, natomiast niektóre jego elementy (wiedza, doświadczenia, umiejętności, relacje) niewykorzystywane na co dzień podlegają stopniowemu ubożeniu i z czasem mogą ulec całkowitemu zanikowi. Inwestycje dokonywane w człowieka mają dwa podstawowe kierunki. Przede wszystkim mają na celu kreowanie procesu organizacyjnego uczenia się i zaangażowania w niego pracownika oraz utrzymanie stanu i zdrowia człowieka[151].

2. IDENTYFIKACJA KAPITAŁU LUDZKIEJ ORGANIZACJI

W dobie globalizacji, wśród zmian społeczno-gospodarczych, eksponuje się strategiczne znaczenie kapitału ludzkiego organizacji. Ewolucja „zasobów ludzkich" i jego przekształcenie w „kapitał ludzki" jest naturalną konsekwencją faktu, iż kapitał ludzki staje

[147] M. Juchnowicz (red.), op. cit., s. 13-14.
[148] Tamże.
[149] M. Godlewska, *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia,* [w:] E. Weiss (red.), Wydawnictwo Wizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 71.
[150] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 189.
[151] Tamże

się głównym kreatorem wartości, jak również czynnikiem determinującym pozycję konkurencyjną organizacji[152].

Pojęcie „kapitał ludzki" weszło na stałe do kanonu słownictwa ekonomicznego w drugiej połowie XX wieku. Badający przedmiotowy problem naukowcy swoimi konstrukcjami teoretycznymi oraz badaniami empirycznymi stworzyli fundamenty teorii kapitału ludzkiego, która wciąż jest rozwijana w naukach społecznych. Należał do nich m.in. T.W. Schltz. W swoich badaniach wykazał, iż edukacja społeczeństwa jest jednym z podstawowych warunków, jaki muszą zostać spełnione, by kraje słabo rozwinięte mogły wkroczyć na ścieżkę szybkiego wzrostu gospodarczego i zmniejszyć rozmiary ubóstwa J. Mincer i G.S. Becker zastosowali w swoich badaniach metody mikroekonomii nad zachowaniem ludzi głównie w takich obszarach, jak: inwestycje w kapitał ludzki, zachowania rodziny, relacje między przestępczością i karami oraz dyskryminacja na rynku dóbr[153].

G.S. Becker przyjął założenie, iż człowiek zgodnie z koncepcją *homo oeconomicus* postępuje w sposób racjonalny, ponieważ dysponując określonym dochodem oraz zasobem czasu, stara się go jak najlepiej spożytkować oraz przewidywać skutki własnych decyzji. Człowiek musi dzielić posiadany zasób czasu pomiędzy inwestowanie w siebie, pracę i konsumpcję, ponieważ teoria kapitału ludzkiego jest ściśle związana z pojęciem *human investment.* Systematycznie prowadzone badania w krajach rozwiniętych dowodzą, że inwestycje w kapitał ludzki mają porównywalne znaczenie dla wzrostu gospodarczego jak inwestycje w infrastrukturę techniczną[154].

Należy jednak pamiętać, iż składnikiem posiadanego w organizacji kapitału ludzkiego są jednostki. To one decydują o jego sile, ich indywidualne predyspozycje, umiejętności – obecnie określane jako kompetencje (nabyte, wrodzone) – odpowiednio dobrane mogą mieć strategiczne znaczenie w sukcesie organizacji. Dlatego też ważnym jest, by organizacja rozumiała istotę i wagę doboru personelu na wstępie rozpoczęcia działalności, a także nie zapominała, iż zarządzanie nim jest procesem ciągłym, polegającym na stałym jego rozwoju i doskonaleniu.

W wymiarze społecznym zasób kapitału ludzkiego nie jest w pełni zależny od potencjału demograficznego, ponieważ kraje o niezbyt dużej liczbie ludności posiadać mogą duże zasoby kapitału ludzkiego i odwrotnie. W teorii i praktyce można znaleźć dowody na potwierdzenie tezy, iż kapitał ludzki jest najważniejszym z aktywów organizacji. Jednak pomiar wartości tego cennego kapitału przysparza nadal wiele problemów o charakterze metodologicznym, jak i praktycznym. Pomiar kapitału ludzkiego zyskuje znaczenie jako najważniejszy element bazy informacyjnej organizacji w walce z konkurencją[155].

W gospodarce tradycyjnej o przewadze konkurencyjnej decydowały klasyczne zasoby organizacji. W obecnej gospodarce globalnej, oprócz klasycznych zasobów organizacji istotne są informacje, wiedza, kompetencje oraz idee. Do tworzenia ich potrzebny jest czynnik wysoko kwalifikowanej pracy ludzkiej, dlatego też pomnażanie wiedzy, jak również umiejętności jej wykorzystania stają się jednym z największych wyzwań, przed jakimi obecnie stoją współczesne organizacje[156].

Zdaniem H. Króla i A. Ludwiczyńskiego kapitał ludzki to ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w członkach organizacji (obejmujących wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację itp.), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło

[152] M. Juchnowicz (red.), op. cit., s. 13-14.
[153] G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki w organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 11-12.
[154] M. Juchnowicz (red.), op. cit., s. 16.
[155] M. Juchnowicz (red.), op. cit., s. 26-27.
[156] Z. Malara, op. cit., s. 126.

przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału[157].

Według J. Orczyka cechą kapitału ludzkiego w organizacji jest jego zmienna wartość. Autor uważa, iż poziom i efektywność kapitału jest uzależniona od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji odbywa się w oparciu o przedmiot i cel działania, wielkość i skale działalności organizacji oraz zasoby finansowe. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, można wskazać, że kapitał ludzki ma charakter długotrwałego procesu, który jest oparty na kompetencjach i innowacjach mających wpływ na zwiększenie jakości pracy personelu. O sukcesie organizacji decyduje sposób, w jaki kapitał ludzki i społeczny wpływają na strategie rozwoju organizacji. Współczesne organizacje, opracowując cele strategiczne w odniesieniu do kapitału ludzkiego, powinny wykorzystywać pomocnicze ujęcia[158]. A. Sajkiewicz wyróżnia trzy ujęcia pomocowe identyfikujące jakość zasobów ludzkich w organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Obszary identyfikujące jakość zasobów ludzkich w organizacji

Rodzaj ujęcia	Identyfikacja jakości zasobów ludzkich organizacji
Podmiotowe	zmierza do określenia możliwości zwiększenia kapitału ludzkiego organizacji
Atrybutowe	dotyczy oceny posiadanych w organizacji zasobów pracy i ich wykorzystywania
Procesowe	doskonali jakość zasobów pracy dokonując zmian w obszarach; kultury, kompetencji i technologii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Sajkiewicz, *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firm*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 17

Wykorzystywanie prezentowanych w tabeli 1 ujęć daje możliwość przekształcenia kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny. A. Pocztowski wskazuje trzy główne obszary zarządzania kapitałem ludzkim[159]:

1. Obszar tworzenia kapitału ludzkiego;
2. Obszar wykorzystywania kapitału ludzkiego;
3. Obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.

Tworzenie kapitału ludzkiego odbywa się w ramach funkcji personalnej organizacji, która obejmuje takie etapy, jak: planowanie kapitału ludzkiego, pozyskiwanie pracowników, ocenianie, rozwój oraz wynagradzanie pracowników, porozumiewanie się czy też budowanie relacji międzyludzkich.

Głównymi obszarami tworzenia wartości w obszarze wykorzystania kapitału ludzkiego jest: organizowanie pracy, kierowanie, motywowanie, zarządzanie efektywnością, ocenianie pracowników oraz komunikowanie się. Jednak każda organizacja powinna dążyć do tego, aby efektywnie wykorzystywać kapitał ludzki w procesie pracy. Umiejętne wykorzystywanie kapitału ludzkiego powinno przynosić organizacji wymierne efekty.

Cechami odróżniającymi kapitał ludzki od innych kategorii kapitału w organizacji jest jego jakościowy charakter, kształtowany powoli, własnymi siłami jednostki i organizacji jest trudny do ewidencji i pomiaru. Nie może być przedmiotem obrotu towarowego, musi być unikalny, trudny do naśladowania przez konkurencję, a przede wszystkim nie może zmieniać właściciela[160].

[157] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), op. cit., s. 96-98.
[158] J. Orczyk, *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*, [w:] A. Pocztowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 32.
[159] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody,* PWE, Warszawa 2007, s. 41.
[160] Tamże, s. 17-19.

4. POMIAR KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Identyfikacja i wycena wartości kapitału intelektualnego jest jednym z istotniejszych etapów zarządzania kapitałem intelektualnym. System pomiaru powinien dać szeroki obraz zdolności do tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości. A to nie jest możliwe przy wykorzystaniu tylko jednej miary. Powinien on więc wykorzystywać różne miary, zarówno finansowe, niefinansowe, ilościowe, jakościowe oraz opisujące procesy.

W literaturze przedmiotu spotkać można dwa podejścia do pomiaru kapitału intelektualnego. Pierwsze podejście obejmuje grupę metod związaną z pomiarem kapitału intelektualnego na poziomie całego przedsiębiorstwa (zintegrowane systemy pomiaru kapitału intelektualnego), która uwzględnia efekt synergii oraz wzajemne relacje poszczególnych rodzajów aktywów niematerialnych. Metody te umożliwiają pomiar wartości tych aktywów oraz stopnia ich rozwoju. Drugie podejście odnosi się natomiast do pomiaru poszczególnych składników kapitału intelektualnego i obejmuje wskaźniki właściwe każdemu składnikowi[161]. Wychodząc z definicji kapitału intelektualnego, według której kapitał intelektualny w tym podejściu traktowany jest jako wypadkowa kapitału społecznego, ludzkiego i strukturalnego, kapitał intelektualny może być mierzony poprzez wskaźniki szacujące osobno każdy z jego elementów.

Wskaźniki dotyczące kapitału ludzkiego odnoszą się do jego poziomu w przedsiębiorstwie oraz odzwierciedlają aspekty jego odnowy i rozwoju. Koncentrują się one na pomiarze kompetencji pracowników, ich kreatywności, jak również rotacji zatrudnienia[162]. Najbardziej znane wskaźniki w tym zakresie prezentuje tabela 2. W tabeli 3 natomiast przedstawiona została interpretacja wybranych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego.

Mierząc kapitał ludzki, podstawowymi kryteriami, które można zastosować, są innowacyjność oraz kompetentność pracowników. Innowacyjność jest określana dzięki porównaniu marży zysku brutto z produktów nowych i starszych, natomiast kompetentność określana jest poprzez wskaźniki dotyczące stażu pracy oraz wiedzy pracowników, a także przez wskaźniki informujące o fluktuacji załogi. Wskaźnik płynności kadr (fluktuacji pracowników) obliczyć można poprzez podzielenie łącznej sumy przypadków odejścia pracowników z pracy przez średnią liczbę pracowników przedsiębiorstwa i pomnożenie wyrażenia przez 100[163].

Tabela 2. Najbardziej znane wskaźniki wykorzystywane do pomiaru kapitału ludzkiego organizacji

Wskaźnik	**Definicja wskaźnika**
Staż pracy	Średnia liczba lat zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz (lub) na stanowisku
Wykształcenie	Liczba pracowników z określonym rodzajem wykształcenia
Koszty wykształcenia	Roczny koszt wewnętrznych i zewnętrznych kursów (włączając przeszkolenia dotyczące stanowiska pracy)
Satysfakcja pracownika	Pomiar wykonany na podstawie kwestionariusza zaprojektowanego w celu zebrania informacji o satysfakcji z pracy (środowisku pracy i o polityce przedsiębiorstwa
Wartość dodana przypadająca na pracownika	Zysk plus płaca/liczba pracowników

Źródło: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118

[161] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118.
[162] Tamże s. 101-102.
[163] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 56.

Tabela 3. Interpretacja wybranych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego organizacji

Wskaźnik	**Interpretacja**
Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia	Zdolność do inteligentnego myślenia
Fluktuacja doświadczonego personelu	Stabilizacja zasobów wiedzy
Średni poziom doświadczenia (liczba lat przepracowanych w organizacji, w zawodzie, na określonym stanowisku)	Jakość zasobów wiedzy
Odsetek dochodów od klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga od pracowników ciągłego zdobywania nowych umiejętności)	Innowacyjność, tworzenie nowej wiedzy lub poszerzanie już istniejącej
Zadowolenie pracowników (badane za pomocą kwestionariuszy)	Siła związków z organizacją i skłonność do dzielenia się wiedzą
Koszty szkoleń edukacji na jednego pracownika	Inwestycje w przekazywanie lub poszerzanie wiedzy
Wartość dodana na jednego pracownika	Wskaźnik zysku, który co najmniej w niewielkim stopniu jest determinowany przez poziom wiedzy

Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 67-68

Wskaźniki, które mogą zostać wykorzystane do pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji, można podzielić na trzy podstawowe grupy[164] (tab. 4):

- Wskaźniki stanu kapitału ludzkiego – przedstawiają zasób kapitału ludzkiego organizacji;
- Wskaźniki inwestycji w kapitał ludzki – świadczą o inwestowaniu w kapitał ludzki;
- Wskaźniki efektów inwestycji w kapitał ludzki – przedstawiają efekty inwestycji, czyli stan po dokonanych inwestycjach w kapitał ludzki.

Przy czym należy pamiętać, że przypisanie poszczególnych wskaźników do odpowiedniej grupy jest dość umowne, gdyż niektóre z nich mogą zostać wykorzystane w więcej niż jednej grupie, np. wskaźniki odnoszące się do stanu zdrowia pracowników. Z jednej strony odnoszą się one do stanu kapitału ludzkiego, natomiast z drugiej mogą służyć do pomiaru efektów inwestycji w ochronę zdrowia pracowników i po pewnym czasie stać się wskaźnikami nowego stanu zasobu kapitału ludzkiego (stanu po inwestycjach).

Tabela 4. Wybrane wskaźniki stanu, inwestycji i efektów kapitału ludzkiego

Grupa wskaźników	**Wskaźnik**
WSKAŹNIKI STANU KAPITAŁU LUDZKIEGO	Liczba pracowników
	Struktura pracowników wg wykształcenia
	Struktura pracowników wg wieku
	Średni wiek pracowników
	Średni staż zatrudnionych pracowników
	Liczba nowo zatrudnionych pracowników
	Liczba zwolnionych pracowników
	Wskaźnik przyjęć
	Wskaźnik fluktuacji
	Wskaźnik zatrudnienia
	Wskaźnik ruchliwości pracowniczej
	Poziom motywacji
	Liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników
	Liczba dni chorobowych przypadająca na pracownika
	Udział kobiet w zatrudnieniu
WSKAŹNIKI INWESTYCJI W	Wydatki na szkolenia
	Liczba przeszkolonych pracowników

[164] G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 120.

KAPITAŁ LUDZKI	Liczba przeprowadzonych szkoleń
	Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa
	Średnie wydatki na szkolenia przypadające na pracownika
	Średnie wydatki na szkolenia przypadające na 1 osobę szkoloną
	Średni koszt szkolenia
	Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy
	Liczba kursów szkoleniowych dostępnych w intranecie
	Liczba pracowników korzystających z e-learningu
	Udział pracowników korzystających z e-learningu w ogólnej liczbie pracowników
	Średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika
	Średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego przeszkolonego pracownika
	Liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery
	Liczba pracowników uczestniczących w projektach
	Wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej
	Wydatki na opiekę zdrowotną pracowników
WSKAŹNIKI EFEKTÓW INWESTYCJI W KAPITAŁ LUDZKI	Wydajność pracy
	Koszty zachorowań pracowników
	Koszty fluktuacji
	Poziom motywacji
	Czas pracy
	Wypadki przy pracy
	Liczba stwierdzonych chorób zawodowych
	Liczba skarg, konfliktów
	Liczba zgłoszonych ulepszeń, pomysłów itp.
	Rentowność kosztów pracy
	Rentowność kapitału ludzkiego
	Wartość dodana kapitału ludzkiego

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121-123

Przykładami innych prostych wskaźników, które mogą zostać wykorzystane do pomiaru kapitału ludzkiego, należą[165]:

- ***ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego*** – wskaźnik pozwala stwierdzić, jaką wielkość i ekonomiczną wartość dodaną można przypisać jednostce pracy (czyli pozwala ocenić rentowność przeciętnego pracownika); liczony jest wg formuły:
  (zysk netto po opodatkowaniu – koszt kapitału)/liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- ***wartość dodana kapitału ludzkiego*** – wskaźnik pozwala na obliczenie rentowności przeciętnego pracownika; liczony jest wg formuły:
  [przychody – (koszty – płace i świadczenia)]/liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- ***wartość rynkowa kapitału ludzkiego*** – wskaźnik pozwala na obliczenie premii wartości rynkowej przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika; liczony jest wg formuły:
  (wartość rynkowa – wartość księgowa)/liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- ***finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego*** – w jego skład wchodzą trzy elementy[166]:
  - ✓ *wskaźnik przychodów z kapitału ludzkiego* – przychody podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;

[165] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 201.
[166] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, op. cit., s. 57-58.

- ✓ *wskaźnik kosztów kapitału ludzkiego* – całkowite koszty pracy podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- ✓ *wskaźnik zysków z kapitału ludzkiego* – przychody pomniejszone o koszty (bez kosztów pracy) podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty.

Pamiętać jednak należy, że pomiar kapitału intelektualnego, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego nastręcza wiele trudności. Wykorzystuje się w tym celu wiele metod i wskaźników. Jednak dotychczas nie powstała jedna, uniwersalna, a jednocześnie prosta i wiarygodna metoda pomiaru. Dlatego też dotychczasowe metody pomiaru jedynie podkreślają rolę tego kapitału w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny ciągle modyfikować stosowane metody i tworzyć nowe wskaźniki w taki sposób, aby w jak największym stopniu odzwierciedlały stan i wykorzystanie kapitału intelektualnego w organizacji.

Przedsiębiorstwo, które dokonuje pomiaru kapitału intelektualnego, powinno kierować się następującymi zasadami[167]:

1. Wybrana metoda pomiaru powinna być metodą jak najprostszą. Oznacza to, że wystarczy jeden wskaźnik, który odnosić się będzie do całości obrazu przedsiębiorstwa, oraz po 3 kryteria dla każdego typu kapitału intelektualnego (społecznego, ludzkiego i strukturalnego).
2. Pomiarowi powinno zostać poddane tylko to, co jest istotne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Przykładowo, jeżeli jednym z kluczowych elementów strategii jest innowacyjność, to jednym z kryteriów oceny kapitału ludzkiego powinien być wskaźnik innowacyjności.
3. Pomiarowi powinny zostać poddane działania prowadzące do stworzenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

ZAKOŃCZENIE

Trwałość przewagi konkurencyjnej organizacji determinują dwa czynniki. Pierwszym z nich są zmiany potrzeb i preferencji klientów, drugim podejmowane działania przez konkurencję. Przewaga konkurencyjna będzie miała charakter trwały tylko wówczas, kiedy konfiguracja zasobów i kompetencji z jednej strony umożliwia organizacji elastycznie dostosowywać się do preferencji i potrzeb klientów, natomiast z drugiej uniemożliwia konkurencji powielenie stosowanej przez organizacje strategii[168].

Nowe koncepcje zarządzania kładą nacisk na przejście z zewnętrznych w kierunku wewnętrznych zasobów organizacji. W ostatnich latach eksponowane jest znaczenie czynnika ludzkiego jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki w przeciwieństwie do innych zasobów organizacji posiada tę cechę, że trudno go imitować czy też zastąpić substytutem. Jest uznawany za podstawowy składnik kapitału intelektualnego organizacji.

Przedsiębiorstwa, w których przykłada się duże znaczenie do właściwego kształtowania i inwestowania w kapitał ludzki, pozyskiwania i upowszechniania nowej wiedzy i umiejętności, znacznie łatwiej osiągają założone cele oraz pokonują różnego rodzaju problemy i sytuacje kryzysowe. Kapitał ludzki jest więc siłą napędową organizacji zorientowanej na sukces rynkowy.

---

[167] B. Mikuła, op. cit., s. 196.
[168] A. Sitko-Lutek (red.), op. cit, s. 69.

LITERATURA

1. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Godlewska M., *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia,* [w:] E. Weiss (red.), Wydawnictwo Wizja Press & IT, Warszawa 2008.
3. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
4. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
5. M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, DIFIN, Warszawa 2007.
6. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Kotarba W. (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
8. Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki w organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
10. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
11. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
12. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002.
13. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju,* DIFIN, Warszawa 2008.
14. Orczyk J., *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*, [w:] A. Pocztowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007.
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody,* PWE, Warszawa 2007.
16. Sajkiewicz A., *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firm*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
17. Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
18. Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
19. Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
20. Żemigała M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo PLACED, Warszawa 2009.

SPIS TABEL

Tabela 1. Obszary identyfikujące jakość zasobów ludzkich w organizacji
Tabela 2. Najbardziej znane wskaźniki wykorzystywane do pomiaru kapitału ludzkiego organizacji
Tabela 3. Interpretacja wybranych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego organizacji
Tabela 4. Wybrane wskaźniki stanu, inwestycji i efektów kapitału ludzkiego