Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 38/2011

Edyta Bombiak
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw w regionie

Streszczenie. *W artykule ukazano specyfikę kapitału ludzkiego oraz zidentyfikowano działania ukierunkowane na jego rozwój. Omówiono także główne nurty w procesie pomiaru kapitału ludzkiego – ze zwróceniem uwagi na ograniczenia napotykane w praktyce w opracowaniu precyzyjnych i uniwersalnych narzędzi i metod szacowania wartości tego kapitału. Podkreślono też, że efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim musi uwzględniać jego odmienność w porównaniu z innymi zasobami firmy.*

Słowa kluczowe: *kapitał ludzki, kapitał intelektualny, inwestowanie, pomiar wartości kapitału ludzkiego*

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach jesteśmy świadkami ewolucji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której niematerialne zasoby są czynnikiem generującym wartość przedsiębiorstwa. Istotną rolę wśród tych aktywów odgrywają ludzie, ich wiedza i umiejętności. Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego i funkcji personalnej we współczesnych organizacjach jest spowodowany z jednej strony rosnącym przekonaniem o istotnym wpływie zatrudnionych na produktywność i innowacyjność organizacji, z drugiej zaś zwiększaniem u pracowników świadomości ich praw oraz wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie. Pracownicy stają się klientami wewnętrznymi organizacji, a ich relacje są oparte na zasadzie wza-

jemnej wymiany świadczeń z organizacją[1]. Rosnące oczekiwania współczesnych pracowników domagających się partnerskiego ich traktowania, stawiają nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacją i wymuszają zmianę podejścia do zatrudnionych oraz poszukiwania nowych instrumentów i metod, które poprzez rozwój kompetencji i motywacji pracowników przyczynią się do poprawy wyników organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki i znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika determinującego przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu konkurencyjnym. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania: jakimi cechami charakteryzuje się kapitał ludzki?, jakie działania sprzyjają jego rozwojowi? oraz w jaki sposób mierzyć wartość tego kapitału i efektywność działań ukierunkowanych na wzrost jego wartości? Punktem wyjścia przeprowadzonej analizy jest założenie, że kapitał ludzki stanowi najważniejszy składnik kapitału intelektualnego, będącego głównym generatorem wartości współczesnych organizacji. Efektywne wykorzystanie tego kapitału w celu rozwoju przedsiębiorstwa wymaga jednak uwzględnienia jego specyfiki, gdyż kapitał ludzki istotnie różni się od pozostałych zasobów przedsiębiorstwa.

2. Kapitał ludzki w koncepcjach kapitału intelektualnego

Rozwój współczesnych firm nie jest możliwy bez rozwoju ich kapitału intelektualnego. Kapitał ten to ukryte aktywa, odzwierciedlające lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy[2]. Stanowi on niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy efekty w postaci wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza, jak i powstające na bazie jej transformacji aktywa niematerialne[3]. Jest on sumą kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Kapitał intelektualny nie jest kategoria jednorodną. W literaturze spotkać można wiele prób jego kategoryzacji, tj. wyodrębnienia elementów składowych.

Kapitał ludzki stanowi szczególny składnik kapitału intelektualnego i jest różnie interpretowany w literaturze przedmiotu. Według Ryszarda Domańskiego, kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w społeczeństwie, który można powiększać drogą inwestycji w ludzi i ludzkie życie[4]. Natomiast Tom Davenport definiuje kapitał ludzki jako agregat

---

[1] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 30.

[2] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 39.

[3] G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. UŁ, Łódź 2007, s. 38.

[4] R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, WN PWN, Warszawa 1993, s. 19.

trzech składowych: zdolności i zachowania, wysiłku oraz czasu, proponując następującą formułę[5]:

kapitał ludzki = (zdolności + zachowanie) × wysiłek × czas .

Zdolności w powyższej formule oznaczają biegłość w działaniu i są zdeterminowane wiedzą, zręcznością i talentem. Zachowanie to aktywność przyczyniająca się do realizacji wyznaczonego zadania. Wysiłek to świadome lokowanie przez pracownika swoich zasobów fizycznych i intelektualnych. Czas to kontrolowany przez jednostkę zasób niezbędny do wykonania określonej pracy. Element czasu stanowi swoistą nowość w definiowaniu pojęcia kapitału ludzkiego, nieuwzględniany dotychczas w innych podejściach z uwagi na jego umiejscowienie poza człowiekiem.

W najbardziej znanym modelu kapitału intelektualnego, opracowanym w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia, **kapitał ludzki** obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, które – wspomagane kreatywnością – stanowią mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji. To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą[6].

Kapitał ludzki jako podstawowy element kapitału intelektualnego pojawia się także w innych koncepcjach (zob. tab. 1), stanowiących pochodną modelu Skandii. W koncepcji platformy wartości Henry'ego Saint-Onge'a kapitał ludzki to przede wszystkim wiedza, którą posiada i tworzy pracownik[7]. W modelu tym kapitał ludzki stanowi podstawę tworzenia kapitału organizacyjnego i relacyjnego, zaś wartość przedsiębiorstwa zależy od umiejętnego współdziałania tych składowych.

Karl Erik Sveiby utożsamia kapitał ludzki z indywidualnymi kompetencjami pracowników, czyli potencjałem tkwiącym w zatrudnionych[8]. Natomiast występująca w koncepcji Anny Brooking kategoria aktywów ludzkich kładzie nacisk na zespołowe uczenie się, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, przywództwo i przedsiębiorczość, jako istotne składowe kapitału pozostającego

---

[5] G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 19-20.

[6] J. Patalas-Maliszewska, *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl 2010, nr 4 [dostęp: 30.10.2010].

[7] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

[8] K.E. Sveiby, *Measuring Inntangibles and Intellectual Capital – An First Standart*, www.sveiby.com [dostęp: 23.02.2006].

Tabela 1. Elementy kapitału ludzkiego w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego

Model platformy wartości H. Saint-Onge'a	Kapitał ludzki: – know-how – wykształcenie – kwalifikacje zawodowe – wiedza związana z wykonywaną pracą – predyspozycje zawodowe – predyspozycje psychometryczne – przedsiębiorczość, innowacyjność, zdolności, zmienność
Koncepcja K. E. Sveiby'ego	Kompetencje pracowników to: – know-how – wykształcenie – doświadczenie – predyspozycje – kompetencje i wiedza związana z pracą – atmosfera – przedsiębiorczość
Koncepcja A. Brooking	Aktywa odnoszące się do ludzi obejmują: – doświadczenie – zdolności do rozwiązywania problemów i zdolności przywódcze – przedsiębiorczość i umiejętności kierownicze – radzenie ze stresem
Koncepcja M. Bratnickiego i J. Strużyny	Kapitał ludzki to: – kompetencje – motywacja – zręczność

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20-25 oraz A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 84.

w dyspozycji pracowników[9]. Z kolei w modelu kapitału intelektualnego, opracowanym przez polskich badaczy Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużynę, kapitał ludzki jest rozumiany szeroko i obejmuje kompetencje, zręczność intelektualną oraz motywację. Motywacja jest uzależniona od zaangażowania, chęci do działania oraz zakresu władzy. Kompetencje wynikają z wiedzy, doświadczenia i talentów. Zręczność intelektualna przekłada się na innowacyjność, przedsiębiorczość oraz zdolność do zmian[10].

Większość autorów podkreśla kluczową rolę kapitału ludzkiego w koncepcjach zarządzania kapitałem intelektualnym. Kapitał ludzki jest uznawany za

[9] A. Brooking, *Intellectual Capital*, za: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 37.

[10] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, gdyż to ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują do kreowania innowacji. Wszystkie inne zasoby niematerialne przedsiębiorstwa są tworzone przez zdolności intelektualne człowieka. Kapitał ludzki to potencjał intelektualny, moralny, psychiczny i fizyczny pracowników, który jest nieodłącznie z nimi związany, stanowiąc własność nie organizacji, a poszczególnych jednostek. Istotną rolę w rozwoju współczesnych organizacji odgrywa umiejętne dysponowanie tym kapitałem.

3. Specyfika i rozwój kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w pracownikach, posiadający specyficzne cechy, do których należą[11]:

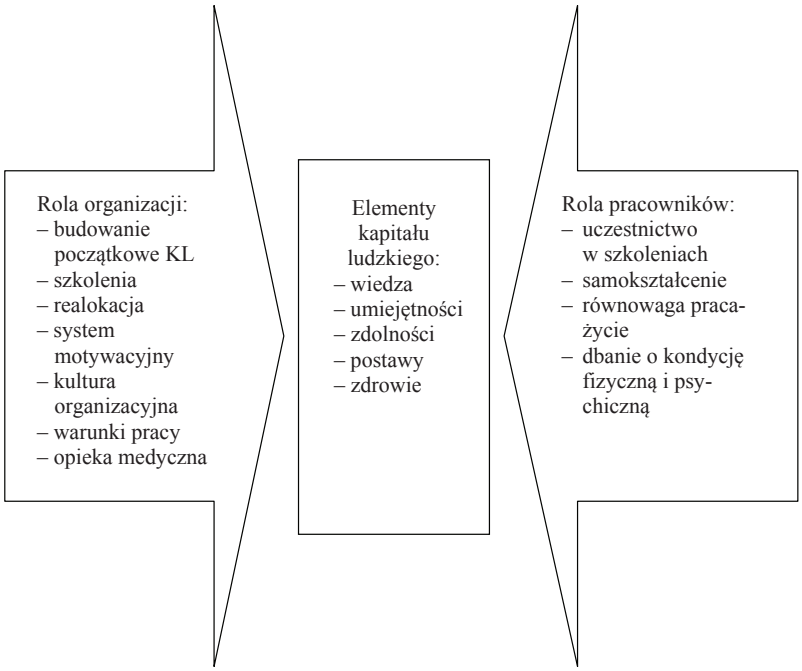
- jakościowy charakter,
- trudność w ewidencji i pomiarze,
- unikatowość i trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim okresie.

Cechą charakterystyczną kapitału ludzkiego jest to, że stanowi integralną część człowieka, a nie dając się od niego oddzielić, nie może też zmieniać właściciela. Dlatego właścicielami tego kapitału są pracownicy, a nie organizacja, która jedynie dysponuje kapitałem ludzkim na określonych warunkach. Jest to także jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość, np. przez uczenie się. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka. Dlatego tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego stanowi ważny obszar zarządzania przedsiębiorstwem. Na rysunku 1 przedstawiono główne składowe kapitału ludzkiego oraz rolę organizacji i pracowników w jego budowaniu.

Rola organizacji obejmuje działania związane z budowaniem kapitału początkowego, co sprowadza się do odpowiedniej polityki rekrutacyjnej, ukierunkowanej na pozyskiwanie talentów oraz tworzenie wewnętrznych warunków do rozwoju pracowników przez prorozwojowy system motywacyjny, szkolenia oraz kulturę sprzyjającą wzajemnemu zaufaniu i dzieleniu się wiedzą. Istotna rola przypada też samym pracownikom, którzy jako właściciele kapitału ludzkiego, sami decydując o swojej karierze, wybierają sposób i czas inwestowania w jego rozwój.

---

[11] M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.



Rysunek 1. Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 425.

Istotną kwestią jest, że kapitał ludzki to zasób specyficzny, wrażliwy na nieodpowiednie traktowanie, który może ulec deprecjacji w procesie gospodarowania nim. W praktyce możemy mieć do czynienia ze zjawiskiem zużycia moralnego oraz biologicznego. Deprecjacja biologiczna może powodować[12]:

– przejściową utratę zdolności do pracy – jest to reakcja organizmu na nadmierny wysiłek fizyczny i psychiczny, która ma charakter odwracalny, gdy zapewni się warunki regeneracji utraconych sił witalnych (wypoczynek, pożywienie);

– częściową utratę zdolności do pracy – związaną z biologicznym starzeniem się organizmu lub zdarzeniami losowymi (wypadki, choroby);

– całkowitą utratę zdolności do pracy – związaną z zaawansowanym wiekiem pracownika.

Wyrównywanie ubytków kapitału ludzkiego w drugim i trzecim przypadku jest realizowane poprzez dopływ nowych pracowników, podnoszenie kwalifika-

[12] S.R. Domański, *Kapitał ludzki...*, s. 23.

cji już zatrudnionych lub automatyzację produkcji, powodującą mniejsze zapotrzebowanie na pracę ludzką. Zużycie moralne wiąże się natomiast z szybkim postępem technologicznym, skutkującym dezaktualizacją posiadanej wiedzy oraz wzrostem zapotrzebowania na nowe kompetencje. Stanowi to przesłankę uzasadniającą konieczność inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego.

Inwestycje w kapitał ludzki są definiowane jako wydatkowanie środków finansowych lub pozafinansowych w celu podwyższenia obecnej lub przyszłej wartości kapitału ludzkiego[13]. Przynoszą one wymierne korzyści dla organizacji i pracownika. Inwestycje te obok zmniejszania luki kompetencyjnej, wzrostu wydajności pracowników i kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pełnią też funkcję motywacyjną w stosunku do pracowników odczuwających potrzebę rozwoju i samorealizacji. Stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju skutkuje także przyciąganiem wartościowych pracowników oraz organiczna fluktuacje dotychczasowych, co zapobiega utracie kapitału ludzkiego.

4. Wartościowanie kapitału ludzkiego

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego dla funkcjonowania współczesnych organizacji stworzyło zapotrzebowanie na odpowiednie metody i narzędzia umożliwiające menedżerom efektywniejsze zarządzanie tym nietypowym rodzajem zasobów. W kręgach naukowych są wykonywane próby pomiaru kapitału ludzkiego, co umożliwiłoby porównywanie jego wartości w różnych firmach i podejmowanie na tej podstawie decyzji inwestycyjnych. Napotykane wciąż trudności w opracowaniu precyzyjnych i uniwersalnych narzędzi pomiaru wynikają z faktu, że[14]:

– kapitał ludzki to pojęcie heterogeniczne obejmujące wiele niesprecyzowanych elementów, tj. umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kompetencje, motywację, zdrowie itp.,

– trudno jest przypisać wartość pieniężną tym składnikom,

– wartość kapitału ludzkiego nie może być ustalana jako suma wartości jego składowych, gdyż kapitał ten powstaje jako efekt wzajemnych interakcji między jego elementami o charakterze synergicznym.

Mimo powyższych ograniczeń, w literaturze wypracowano dwa podejścia do pomiaru kapitału ludzkiego:

– podejście finansowe – zmierzające do oszacowania jego wartości pieniężnej,

---

[13] A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33-34.

[14] G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji*..., s. 95-96.

– podejście jakościowe – bazujące na wskaźnikach identyfikujących poszczególne składowe kapitału ludzkiego celem porównania zmian jakościowych zachodzących w nim w czasie.

Tabela 2. Zestaw wskaźników Nawigatora Skandii

Obszar działalności przedsiębiorstwa	Proponowane wskaźniki
Zatrudnienie	– wskaźnik przywództwa (%) – wskaźnik motywacji (%) – wskaźnik stopnia delegowania uprawnień (%) – liczba pracowników – wskaźnik rotacji (%) – średni staż pracy – liczba menedżerów, w tym liczba kobiet menedżerów – przeciętny wiek pracownika – czas przeznaczony na szkolenia (dni/rok) – liczba zatrudnionych niepotrafiących obsługiwać komputera – liczba zatrudnionych na pełny etat – udział pracowników pełnoetatowych w ogólnej liczbie zatrudnionych (%) – liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin – odsetek menedżerów po studiach dyplomowych lub doktoranckich (%)

Źródło: L. Edvinssone, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 98-101.

W podejściu finansowym wyróżniamy modele wyceny oparte na kosztach oraz dochodach. Modele oparte na kosztach bazują na analizie nakładów poniesionych na pozyskanie pracowników, tzn. kosztów rekrutacji, wynagrodzenia czy rozwoju. Nakłady te są amortyzowane przez oczekiwany okres zatrudnienia pracownika[15]. Zasadnicza wadą takiego podejścia jest brak uwzględnienia złożoności kapitału ludzkiego oraz utożsamianie jego wartości z poniesionymi kosztami. Druga grupę metod stanowią metody oparte na analizie przychodów, które jednostka może przynieść organizacji. Wartość kapitału ludzkiego jest tu ustalana poprzez zdyskontowanie jego przyszłych dochodów. Zaletą tego podejścia jest spojrzenie na pracowników z perspektywy przyszłych korzyści, a nie tylko kosztów, wadę zaś stanowi oparcie na założeniach i prawdopodobieństwach[16]. Podejście jakościowe natomiast nie pozwala na wyrażenie wartości kapitału ludzkiego w jednostkach pieniężnych, jednak poprzez system mierników umożliwia jego ocenę pod względem jakościowym. Mierniki te mają zastosowanie w szacowaniu

[15] D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 131-136.

[16] Szerzej P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 18-27.

zasobów posiadanego kapitału ludzkiego oraz wielkości i efektywności inwestycji w jego rozwój. Propozycje wskaźników do pomiaru obszaru ludzkiego w modelu Nawigatora Skandii – zob. tab. 2.

Wkład kapitału ludzkiego w działalność organizacji zależy od okoliczności, stąd trudno określić standardowy zestaw mierników odpowiednich w każdych warunkach. W procesie projektowania systemu pomiaru należy zachować równowagę między wysiłkiem wniesionym w zbieranie danych a przydatnością stosowanych wskaźników. Dla efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim istotna jest nie tyle jego wartość bieżąca, ile analiza trendów w ujęciu dynamicznym, która pozwala oszacować, czy mamy do czynienia z rozwojem czy deprecjacją tego kapitału. Niezwykle pomocne może być raportowanie. Przedstawienie ilościowych i jakościowych informacji dotyczących liczby i struktury zatrudnienia, absencji, motywacji, kompetencji, wynagrodzeń wraz z ich analizą i wnioskami niewątpliwe pomaga w podejmowaniu decyzji dotyczących pozyskiwania, rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego.

5. Podsumowanie

Zarządzanie kapitałem ludzkim to ciągły proces pomiaru i raportowania o jego stanie oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy do efektywnego zarządzania organizacją. Wydaje się, że istotną rolę w tym procesie odgrywa pomiar, który pozwala zrozumieć, w jaki sposób organizacja tworzy wartość dzięki ludziom. Nie podlega dyskusji potrzeba mierzenia wartość kapitału ludzkiego, jednak samo mierzenie nie jest warunkiem wystarczającym do skutecznego nim zarządzana. Należy stale inwestować w rozwój kapitału ludzkiego oraz poszukiwać sposobów na efektywne jego wykorzystanie.

Literatura

Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.

Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2004.

Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, WN PWN, Warszawa 1993.

Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.

Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2001.

Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006.
Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2010.
Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009.
Patalas-Maliszewska J., *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl 2010, nr 4 [dostęp: 30.10.2010].
Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.
Sveiby K.E., Measuring Inntangibles and Intellectual Capital – An First Standard, www. sveiby.com [dostęp: 23.02.2006].
Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. UŁ, Łódź 2007.