

*Jacek Dziwulski*

Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Projektowania Biznesu  
Politechnika Lubelska

*Stanisław Skowron*

Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Projektowania Biznesu  
Politechnika Lubelska

## **Kapitał ludzki w perspektywie strategicznej i operacyjnej – aspekty metodologii badań**

---

### **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano krytyczne stanowisko wobec aktualnych koncepcji mierzenia jakości i efektywności kapitału ludzkiego w organizacji. Wykazano, że zbieżności w stosowanych metodach i technikach pomiaru, analizy i oceny kapitału ludzkiego w organizacji mają swe źródło w praktyce selektywnego ujęcia zasobów ludzkich i przyjmowania wybiórczego kontekstu ich funkcjonowania w środowisku organizacyjnym. Na gruncie podjętej krytyki przedstawiono koncepcję analizy kapitału ludzkiego w układzie sprzężenia zwrotnego perspektyw: strategicznej aktywności i operacyjnej działalności organizacji. Kapitał ludzki integruje obie perspektywy i zarazem weryfikuje ich współzależność w modelu biznesowym każdej organizacji.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, pomiar kapitału ludzkiego

**Kod klasyfikacji JEL:** M15

---

## 1. Wprowadzenie

Informacja, unikatowa wiedza i umiejętności coraz częściej decydują o dynamice rozwoju organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki, dzięki któremu organizacja zyskuje tożsamość, stabilność oraz zdolność do tworzenia i ciągłego postępu techniczno-organizacyjnego, niejednokrotnie bywa bardziej uzasadnione niż inwestowanie w ziemię, budynki czy maszyny.

Aby organizacja mogła konkurować w obecnych realiach gospodarczych, powinna stać się organizacją uczącą się. Tempo, w jakim pracownicy organizacji są zdolni do nabycia nowych umiejętności i kompetencji teoretycznych oraz praktycznych, może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Organizacje uczące się to takie, które wspomagają uczenie się wszystkich swoich członków oraz w sposób ciągły poddają się przemianom. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy czy umiejętności ludzi jest kluczem do sukcesu organizacji, ale także tworzenie przyjaznego klimatu organizacyjnego. Dobra atmosfera pomiędzy pracownikami wpływa na poprawę produktywności. Celem artykułu jest wskazanie ważności kapitału ludzkiego w aktywności strategicznej i operacyjnej każdej organizacji.

## 2. Podejścia badaczy do definiowania kapitału ludzkiego w organizacji

Różnorodność i wieloaspektowość w sposobie definiowania wiedzy implikuje konieczność właściwego zdefiniowania kapitału ludzkiego, który w znaczącym zakresie opiera się na wiedzy. W literaturze przedmiotu wskazać można wiele różnych sposobów definiowania kapitału ludzkiego.

D. Begg definiuje kapitał ludzki jako „ucieleśnioną w ludziach wiedzę i umiejętności” [Begg, 1992, s. 334]. Jednocześnie należy stwierdzić, że rozwój jednostki wpływa na możliwość zwiększenia potencjału kapitału ludzkiego organizacji. Działania te przekładają się na wpływ i kształtowanie się wyniku finansowego organizacji. Z. Dach wskazuje, że kapitał ludzki to „zasoby wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w człowieku. Zawierają się w nim wszystkie nakłady (pieniężne, rzeczowe i czas), jakie ponosi każdy człowiek w związku ze zdobywaniem wykształcenia, nabywaniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych oraz możliwości produkcyjnych, jak również nakłady na własne zdrowie i wypoczynek” [Dach, 2007, s. 39]. L. Edvinsson natomiast stwierdza, że kapitał ludzki to „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań” [Edvinsson, Malone, 2001, s. 17]. Kapitał ludzki nie może stanowić własności organizacji. Jest on jedynie zasobem, z którego przedsiębiorstwo korzysta w związku ze świadczeniem pracy przez zatrudnione w nim osoby. Kapitał ludzki to wszelkiego rodzaju umiejętności, jak również wiedza i doświadczenie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone, 2001,

s. 34]. Uwzględniając założenia pojęcia kapitału ludzkiego L. Edvinssona, można powiedzieć, że stanowi on „zespoły ludzkie trwale związane z firmą i z jej misją, umiejące współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Stanowią one motor i serce organizacji, bez których nie może dokonywać się jej rozwój w różnych uwarunkowaniach gospodarczych otoczenia” [Żemigła, 2008, s. 155].

Istotnym elementem kapitału ludzkiego jest ukierunkowanie na innowacyjność. L. Gilejko stwierdza, że kapitał ludzki jest pojęciem dosyć obszernym i obejmuje „zasoby kwalifikacyjne, poziom wykształcenia, zdolności adaptacyjne i powszechność postaw innowacyjnych pracowników” [Gilejko, 2002, s. 150]. Podobny pogląd wyraża D. Dziuba, wskazując, że kapitał ludzki jest przede wszystkim „źródłem innowacji i rozwoju” [Dziuba, 2005, s. 62].

Współcześnie organizacje konkurują ze sobą posiadanymi zasobami kapitału ludzkiego. Utrzymywanie tej kategorii zasobów niematerialnych organizacji na wysokim poziomie staje się niejako gwarantem stworzenia dobrej pozycji konkurencyjnej w stosunku do pozostałych podmiotów w danej branży. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pewne kategorie, będące wyznacznikami orientacji organizacji na kapitał ludzki. Zalicza się do nich [Sułkowski, 2005, s. 48]:

- nabór pracowników posiadających potencjał, którego rozwój znacząco się wspomaga,
- motywowanie oparte na zróżnicowanych kryteriach oraz motywatorach (nie wyłącznie materialne), mające charakter długofalowy,
- system zarządzania personelem nastawiony na wzmocnienie współpracy i kooperacji pracowników,
- inwestowanie w rozwój pracownika,
- tworzenie i wzmocnienie więzi lojalności między pracownikiem a organizacją.

W koncepcji kapitału ludzkiego zaproponowanej przez Grupę Skandia wyodrębnienia się trzy elementy składowe: relacje, kompetencje i wartości. Relacje charakteryzowane są głównie poprzez kontakty interpersonalne, jak również motywację pracowników, a także zdolność i umiejętność do dzielenia się wiedzą oraz zaufaniem. Kompetencje określa się jako posiadaną przez pracowników wiedzę, umiejętności, różnego rodzaju uzdolnienia, osobowość, cechy charakteru, wyznawane zasady. Wartości natomiast są reprezentowane przez wykształcony w danym człowieku system wartości i norm, które uznawane są przez współpracowników, a wynikają wprost z istniejącej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej.

J. Fitz-Enz zakłada podział struktury kapitału ludzkiego na cechy, zdolności oraz motywację i wiedzę. Cechy charakteryzowane są przez inteligencję człowieka, jak również jego zaangażowanie, wiarygodność oraz ogólną pozytywną postawę. Zdolności oznaczają zaś chłonność umysłu do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, wyobraźnię, a także zdolności twórcze i zdrowy rozsądek. Motywacja i wiedza natomiast odnoszą się do dzielenia się informacjami oraz orientacji na wyznaczone cele.

Odpowiednie zaangażowanie kapitału ludzkiego stanowić może o sile danej organizacji. Właściwe pokierowanie rozwojem pracowników przez zarządzających w sposób istotny wpływa na morale pracowników oraz ich chęć do podejmowania nowych wyzwań. Istotne

w tym zakresie wydaje się oparcie na kapitale intelektualnym, którego częścią jest kapitał ludzki. Większość badaczy twierdzi, że kapitał ludzki jest składową kapitału intelektualnego bez względu na jego kategoryzację i podział. W literaturze przedmiotu najczęściej spotykane są niżej omówione sposoby rozumienia i definiowania kapitału ludzkiego.

Według L. Edvinssona [Edvinsson, Malone, 2001, s. 17] kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. W skład jego wchodzi również kultura organizacyjna i filozofia organizacji. Autor twierdzi, że kapitał ludzki jest w nieodłączny sposób zintegrowany z ludźmi (pracownikami). Odejście pracownika z organizacji oznacza utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych, które ten człowiek posiadał. Kapitał ludzki nie jest własnością danej organizacji.

A. Pietruszka-Ortyl [2007, s. 80–83] rozumie kapitał ludzki jako wiedzę, doświadczenie, umiejętności, sprawność intelektualną i talenty pracowników organizacji. Stanowi on jedną ze składowych (obok stosunków międzyludzkich) kapitału społecznego, który obejmuje wszelkie zdolności indywidualnych pracowników organizacji do wykorzystywania szans rozwoju.

Natomiast H. Saint-Onge [Dzinkowski, 2006] definiuje kapitał ludzki jako wiedzę, którą każda jednostka posiada i tworzy w organizacji. Składowymi tej wiedzy są następujące elementy: *know-how*; poziom wykształcenia; kwalifikacje zawodowe; wiedza i umiejętności związane z wykonywaną pracą; predyspozycje zawodowe; predyspozycje psychometryczne oraz przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność i zdolności.

Kapitał ludzki według N. Bontisa [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006, s. 88] obejmuje wiedzę, kompetencje, umiejętności, innowacyjność i doświadczenie pracowników. Jest on najważniejszym aktywem w organizacji, dostarcza produktów i usług dla klientów oraz rozwiązuje ich problemy.

Autor twierdzi (podobnie jak K.E. Sveiby i L. Edvinsson), że kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, może być przez nią jedynie wdzierżawiony.

K.E. Sveiby [1989, s. 15–16], uważa, że ludzie są najważniejszym aktywem decydującym o sukcesie rynkowym lub porażce organizacji. Indywidualne kompetencje określają zdolności, umiejętności pracowników, ich wiedzę i doświadczenie. Niestety, umiejętności należące do pracowników nie są własnością organizacji, dlatego z chwilą odejścia pracowników organizacja traci je bezpowrotnie [Brennan, Connell, 2000, s. 3; Miller, Whiting, 2005].

T.A. Stewart [2001, s. 13] określa kapitał ludzki jako to wszystko, co ma zdolność myślenia, czyli jako tę część firmy, która opuszcza ją na weekend. Istotą kapitału ludzkiego jest według niego wprowadzanie innowacji, tworzenie nowych produktów i usług oraz ulepszenie procesów.

Według G. Roosa i J. Roosa [1997, s. 416] na kapitał ludzki składa się kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji oraz kapitał zadań. Jest on źródłem powstawania wiedzy w organizacji.

Zdaniem M. Bratnickiego [Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70] kapitał ludzki tworzony jest przez: kompetencje, wynikające z wiedzy teoretycznej, doświadczenia oraz talentu; motywację,

uzależnioną od predyspozycji osobowościowych, władzy, zaangażowania, chęci działania, skłonności do zachowań etycznych oraz tzw. zręczność intelektualną, czyli innowacyjność ludzi, ich zdolność do naśladownictwa, przedsiębiorczość i zdolność do zmian.

Według A. Sopińskiej i P. Wachowiaka kapitał ludzki rozumiany jest jako kompetencje pracowników, na które składają się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz postawy. Obejmuje on trzy obszary [Sopińska, 2010, s. 116; Wachowiak, 2005, s. 47–48]:

- 1) obszar kompetencji: zawodowych, społecznych i handlowych,
- 2) obszar relacji, decydujących o możliwości przekształcenia się wiedzy w czyny,
- 3) obszar wartości, będących filtrem dla postrzegania danych działań jako właściwych lub nie.

Część badaczy nie używa bezpośrednio pojęcia kapitał ludzki, a mimo to definiuje go w sposób pośredni. Przykładem może być pojęcie zasobów ludzkich zaproponowane przez A. Fazłagića i W. Kurowskiego [Jurek, 2001, s. 306] czy pojęcie aktywów odnoszących się do pracowników firmy, zaproponowane przez A. Brooking [Marr, Moustaghfir, 2005, s. 1114–1128]. W pierwszym przypadku, zasoby ludzkie są bowiem definiowane jako intelekt pracowników firmy, który dostarcza *know-how* i instytucjonalną wiedzę ważną dla firmy, uwzględniającą korelatywne doświadczenia, kompetencje i ogólne umiejętności oraz wiedzę pracowników firmy. W drugim, aktywa odnoszące się do ludzi obejmują: doświadczenie, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość i umiejętności kierownicze pracowników.

Niezależnie od przyjętej definicji, kapitał ludzki jako składowa kapitału intelektualnego wymaga współdziałania z pozostałymi jego komponentami. Tylko ścisła integracja wszystkich składowych kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego, może bowiem gwarantować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Odseparowanie kapitału ludzkiego, organizacyjnego czy rynkowego uniemożliwia tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Nawet największy geniusz, pracujący w samotności i pozbawiony instrumentów przekazywania swojej wiedzy nikomu nie przyniesie pożytku. Liczy się efekt synergii i pracy zespołowej. Kapitał ludzki potrzebuje kapitału organizacyjnego. Również kapitał rynkowy bez wsparcia pozostałych elementów nie przyczyni się do wzrostu kapitału intelektualnego. Nawet najlepsza marka produktu sama w sobie nie zapewni sukcesu organizacji, jeśli pracownicy jej przestaną rozwijać się pod względem swoich kompetencji, ponieważ bardzo szybko produkt stanie się przestarzały technologicznie.

### 3. Techniki i metody pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji

Ocena działań związanych z podnoszeniem efektywności kapitału ludzkiego nie jest prosta ze względu na konieczność budowania wielowariantowych modeli pomiaru na podstawie specyficznych warunków sektorów, branż lub cech charakterystycznych dla organizacji działających na określonych rynkach [Gołębski, Wojtkowiak, 2012, s. 41]. Wycena kapitału ludzkiego przysparza dużo problemów, zaś metody pomiaru wartości powstają współcześnie.

Na sposób szacowania kapitału ludzkiego na przestrzeni wieków wpłynęła znacząco dostępność danych statystycznych oraz rozwój metod matematycznych. Początkowo wykorzystywano dochodowe i kosztowe metody pomiaru.

Pracochłonność i brak odpowiednich danych oraz niewielka wartość praktyczna spowodowały konieczność poszukiwania innych metod niż metody dochodowe i kosztowe. Wypracowano metody oparte na parametrach edukacji (np. statystyki dotyczące poziomu alfabetyzacji, scholaryzacji), metody oparte na indeksach konstruowanych na podstawie miar edukacyjnych, demograficznych oraz innych danych z rynku pracy. Aktualnie rozwój metod przydatnych w wycenie kapitału ludzkiego w organizacjach opiera się na stosowaniu mieszanych podejść, które wiernie odzwierciedlają stan rynkowy.

Ze względu na dużą liczbę metod wyceny kapitału ludzkiego poniżej przedstawiono kilka z nich. Do najprostszych metod pomiaru należy metoda kosztów historycznych, która opiera się na założeniu, że wartość danego pracownika jest równa dotychczasowym nakładom, które zostały poniesione na jego pozyskanie, zatrudnienie oraz rozwój. Metoda ta ma jednak sporo wad, np. problemy ze zidentyfikowaniem nakładów czy nieuwzględnianie zasadności tych wydatków [Miciuła, Miciuła, 2015, s. 272–273]. Znalazła swoich zwolenników także wśród polskich badaczy w tej dziedzinie.

Pomiar wartości kapitału ludzkiego metodą dochodową wywodzi się od znanych w ekonomii relacji, występujących pomiędzy wartością kapitału a dochodem przez niego generowanym. W. Farr wyrażał pogląd, iż wartość tego kapitału można oszacować przez dokonanie zdyskontowania przyszłych dochodów netto jednostki, tj. dochodów pomniejszonych o wydatki na utrzymanie z uwzględnieniem prawdopodobieństwa zgonu. Obecnie uznaje się, iż metoda dochodowa pomiaru wielkości kapitału ludzkiego polega na obliczeniu aktualnej wartości strumienia dochodów [Harasim, Dziwulski, 2013, s. 67–68].

Z kolei metoda odtworzeniowa opiera się na założeniu, że wartość pracownika jest równa wydatkom, które należy ponieść, aby pozyskać pracownika o takiej samej wiedzy oraz takich samych umiejętnościach. Wydatki takie związane są zarówno z procesem rekrutacji i selekcji pracownika, jak i z procesem wprowadzenia do pracy, by osiągnął on oczekiwaną efektywność działania.

Inną metodą wyceny kapitału ludzkiego jest metoda zdyskontowanych strumieni przychodów E.G. Flamholtza. To metoda podobna do metody kosztowej, ale wykorzystuje nie koszty historyczne, ale przyszły strumień gotówki przypisany stanowisku zajmowanemu przez pracownika, w trakcie szacowanego okresu jego pracy do aktualnego dnia [Gołębski, Wojtkowiak, 2012, s. 41–42].

Najpopularniejszymi wskaźnikami mierzącymi funkcje personalne są wskaźniki wskazane przez J. Fitz-Enza. Należą do nich [Czajka, 2011, s. 203–204; Gołębski, Wojtkowiak, 2012, s. 43]:

- zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (ang. *Human Capital Return on Investment*), odzwierciedlający rentowność zasobów ludzkich w organizacji;
- ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego (ang. *Human Capital Value Added*); określa zysk na jeden etat przy uwzględnieniu kosztu kapitału ludzkiego;

- przychód kapitału ludzkiego (ang. *Human Capital Revenue*), stanowiący miarę ludzkiej produktywności;
- wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki, umożliwiający określenie zysku otrzymanego z każdego złotego zainwestowanego w kapitał ludzki.

Przedstawione powyżej wybrane metody służą do oszacowania kapitału ludzkiego. Powinien on mieć dynamiczny charakter, zaś kryteria muszą być doprecyzowane w zależności od organizacji oraz branży, w jakiej funkcjonuje dane przedsiębiorstwo [Wyrzykowska, 2008, s. 168].

#### 4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym

Zarządzanie dotyczy ludzi, bowiem praca ludzka nie odnosi się jedynie do ekonomii, ale obejmuje przede wszystkim wartości osobowe. W pełni respektowane wartości osobowe wpływają na zyskowność systemu ekonomicznego i procesu produkcji. W przeciwnym razie w procesie ekonomicznym powstają nieobliczalne straty i są to straty nie tylko w samym człowieku. Wiedza w przedsiębiorstwie osiągnie zamierzone cele tylko wówczas, gdy będzie w pełni zintegrowana z wartością człowieka [Dziwulski, 2012, s. 65–66].

Kapitał ludzki stał się w obecnym, bardzo wymagającym otoczeniu gospodarczym, kluczowym czynnikiem, który pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Zauważyć można, że decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa ma obecnie rozwój potencjału ludzkiego, uwzględniany w formowaniu oraz realizowaniu strategii firmy. Gdy nawet najnowocześniejsze technologie mogą się zestarzeć w ciągu kilku miesięcy, a wykorzystywane systemy organizacji pracy może przejąć konkurencja, przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na zasoby ludzkie, ich rozwój oraz wykorzystanie potencjału pracy [Janowska, 2002, s. 141]. Strategia przedsiębiorstwa musi być też zorientowana na klienta, aby w pełni zaspokajać jego coraz to nowsze potrzeby. Powinny panować jasne, proste i przejrzyste zasady relacji pomiędzy klientem a organizacją. Może to być osiągnięte poprzez innowacyjność i przywództwo [Dziwulski, 2012, s. 65].

Zarządzanie kapitałem ludzkim związane jest z traktowaniem ludzi jako podstawowego aktywa organizacji. Metody łączące się z tym zagadaniem dziedzin zarządzania obejmują: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w problemy bieżące organizacji, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją oraz lojalność w stosunku do niej. Nacisk położony jest tu na strategiczne podejście, związane z pozyskiwaniem ludzi, a następnie kierowaniem nimi.

Niestety nie jest możliwe, by stworzyć uniwersalne reguły zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich organizacjach, co wynika z ich zmienności i różnorodności oraz warunków je otaczających. System zarządzania zasobami ludzkimi musi bowiem w każdej konkretnej sytuacji uwzględniać specyficzne wymagania danej organizacji, obejmujące jej strategię,

strukturę, kulturę i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne). Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na rozwoju potencjału każdego pracownika, co jest kluczowym czynnikiem trwałości, renomy oraz rozwoju każdej organizacji. Z tego założenia wynika wysokie znaczenie problematyki doskonalenia umiejętności zatrudnionych pracowników. Należy zaznaczyć, iż nawet najlepiej opracowana strategia rozwoju organizacji nie zostanie wdrożona bez aktywnego zaangażowania oraz wsparcia pracowników [Ciekankowski, 2014, s. 143–144; Pocztowski, 2003, s. 36–37].

Wstępnym warunkiem strategicznego ujęcia praktyk związanych z zarządzaniem personelem musi być akceptacja w organizacji tego, że to czynnik ludzki stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w ślad za tym winno iść uznanie, że zespół odpowiadający za zarządzanie personelem musi posiadać kompetencje merytoryczne, uprawniające do pracy na „strategicznym” poziomie działania firmy [Bochniarz, Gugała, 2005, s. 33]. Można powiedzieć, że pion ZKL musi pełnić dwojaką funkcję – wspierającą pozostałe piony, a z drugiej strony powinien być liderem działań na rzecz budowania wartości firmy poprzez akumulację kapitału intelektualnego. Zasadność wdrożenia tej koncepcji jest uzależniona od istnienia w przedsiębiorstwie odpowiednich przesłanek, wśród których za najważniejsze uważa się [Bochniarz, Gugała, 2005]:

- istnienie partnerskich relacji z klientami wewnętrznymi HR,
- dostęp HR do informacji na temat strategicznych celów i kierunków rozwoju organizacji,
- zasoby adekwatne do zadań przydzielonych działowi HR,
- właściwe umocowanie zakresu uprawnień działu HR.

M. Kugel [2013] zwraca uwagę na rolę poziomu kompetencji pracowniczych, pozwalającą na formułowanie i realizowanie strategii organizacji oraz odwrotnie – na rolę budowania oraz realizacji strategii organizacji poprzez pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników i dbałość o stały wzrost ich wiedzy. Siła związków zachodzących między strategią organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz wynikająca z niej polityka personalna wpływają na siłę organizacji i jej pozycję na rynku. Menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z potrzeby łączenia obu strategii i konieczności realizacji polityki personalnej. Uświadamiają sobie, że pracownicy posiadający najwyższe kwalifikacje i umiejętności mogą stanowić najlepszą broń w przewyciężaniu konkurencji.

Strategie firmy dotyczące jej określonych obszarów funkcjonalnych oraz strategia personalna powinny być ze sobą zintegrowane. Menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze administracyjnej firmy i współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii [Kugel, 2013, s. 74–75].

Wartościowy kapitał ludzki, o którego rozwój dba organizacja, wpływa na inne walory przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu [Bonikowska, 2015, s. 5]:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej);
- wzrost efektywności biznesowej;
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. znalezienie niszy rynkowej);
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji).



Generowanie pomysłów na sukces oraz formułowanie strategii organizacji powinno się opierać nie tylko na misji i wizji firmy oraz przeprowadzonej dogłębnej analizie jej działalności i otoczenia rynkowego, lecz także na wypracowanej wcześniej misji i wizji jednostki. Doświadczenia wykazują, że często kierownictwo zarządzające daną organizacją nie przychyliła się do takiego podejścia, co powoduje skupianie się jej wysiłków na rozwiązywaniu jedynie problemów i zagadnień operacyjnych. Może to wyrażać się w taki sposób, iż kierownictwo [Harasim, Dziwulski, 2014, s. 32–33]:

- nie dostrzega pojawiania się realnych zagrożeń (np. faktu, iż pracownicy nie stanowią zespołu, zaś stopień ich dezintegracji stanowi znacznie poważniejszy problem niż niedobory finansowe),
- dostrzega te zagrożenia, jednak brak jest sił, aby wprowadzić niezbędne w danej sytuacji zmiany,
- nie ma możliwości, by wprowadzić do realizacji własne pomysły, nawet gdy mogą być one bardzo skuteczne.

Wraz z rozwojem i rolą, jaką odgrywa w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dział HR stał się ważną częścią organizacji. Coraz częściej strategia personalna stanowi w wielu firmach integralną część strategii organizacji. Systemy HR stają się też elementem funkcjonowania organizacji, a model kompetencji wspiera procesy rekrutacji i rozwoju pracowników. System ocen stanowi zaś okazję do wymiany informacji między pracownikami a przełożonymi. Systemy wynagradzania oraz motywowania stanowią z kolei narzędzia wspierające proces zarządzania. Dział HR może być bowiem znakomitym administratorem systemu ocen, może również dostarczać nowoczesne narzędzia tak długo, aż system ten nie stanie się narzędziem połączonym z innymi procesami, elementem zarządzania ludźmi stosowanym przez menedżerów, aż będzie organizacji przynosił korzyści [Harasim, 2012, s. 26].

## 5. Projektowanie systemu pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji

Logika dotycząca projektowania systemu pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji powinna poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co dotychczas osiągnięto w obszarze pomiaru kapitału ludzkiego?
2. Jakie jest zapotrzebowanie na tego typu pomiar?
3. Co należy uwzględnić do pomiaru i raportowania?
4. Jakie mierniki należy przyjąć do pomiaru?
5. Jaki sposób wybrać do formalnego raportowania wyników pomiaru w organizacji?
6. Jak interpretować wyniki pomiaru kapitału ludzkiego i wykorzystać je do zarządzania organizacją?
7. Jakie problemy mogą pojawić się w organizacji podczas wdrażania opracowanych narzędzi pomiarowych w aspekcie praktycznym?

8. Czy istnieje konsensus pomiędzy pomiarem a raportowaniem kapitału ludzkiego w różnych obszarach działalności organizacji, np. rachunkowości, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania wartością w dziedzinie finansów?

Dopasowanie całościowego systemu pomiaru do strategii organizacji jest kluczowym elementem. Najważniejszymi wskaźnikami pomiaru są wskaźniki finansowe, dotyczące zysku i wielkości przychodu, oddziaływanie na wielkość sprzedaży i udziały rynkowe, lojalność i satysfakcja klientów, elastyczność działania czy zaangażowanie pracowników. Optymalizacja wartości kapitału ludzkiego wymaga przeprowadzenia obiektywnej oraz rzetelnej oceny silnych i słabych stron organizacji przez [Zwell, Ressler, 2000]:

- precyzyjną ocenę obecnej wartości kapitału ludzkiego,
- analizę kultury organizacyjnej i jej efektów z punktu widzenia optymalizacji kapitału ludzkiego,
- określenie wymaganej jakości i wartości kapitału ludzkiego, aby zrealizować misję i osiągnąć cele organizacji,
- rozwinięcie strategicznego aspektu zarządzania kapitałem ludzkim na potrzeby uzyskania wymaganej wartości aktywów ludzkich.

Z perspektywy organizacji, teoria kapitału ludzkiego wymusza na ich menedżerach próby odpowiedzi na praktyczne pytania [Baron, Armstrong, 2012, s. 31]:

- Jakie umiejętności posiadamy?
- Jakich umiejętności potrzebujemy obecnie i jakich będziemy potrzebować w przyszłości?
- W jaki sposób przyciągniemy, rozwiniemy i zatrzymamy ludzi mających potrzebne dla nas umiejętności?
- Jaką stworzyć kulturę organizacyjną i otoczenie wewnętrzne, jak kreować otoczenie zewnętrzne w komórkach organizacji, w których jest miejsce na proces uczenia na poziomie indywidualnym i organizacyjnym?
- Czy zaspokoimy potrzeby naszej organizacji i pracowników w niej zatrudnionych?
- W jaki sposób możemy zapewnić zdobywanie, utrwalanie oraz efektywne wykorzystanie wiedzy formalnej i ukrytej, tworzonej dla naszej organizacji?

Strategia kapitału ludzkiego organizacji obejmuje sześć czynników, które są ze sobą powiązane [Baron, Armstrong, 2012, s. 89–90].

1. Ludzie – osoby zatrudnione w organizacji. Poziom ich umiejętności i kompetencji w momencie przyjęcia do pracy, umiejętności i kompetencje rozwijane poprzez szkolenia i praktyczne doświadczenie, poziom ich kwalifikacji oraz stopień, w jaki wykorzystują je dla swojej organizacji.
2. Proces pracy – efektywność wykonywania pracy, ilość pracy zespołowej i stopień zależności między jednostkami organizacyjnymi, stosowana technologia.
3. Struktura zarządzania – w jakim stopniu pracownicy mogą samodzielnie podejmować decyzje, cele i wpływ kierownictwa, zakresy wpływu, zarządzanie przez efekty pracy.
4. Informacje i wiedza – system wymiany informacji pomiędzy pracownikami, dostawcami i klientami, za pomocą formalnych lub nieformalnych środków przekazu.

5. Podejmowanie decyzji – stopień decentralizacji procesu podejmowania decyzji, sposób podejmowania bardzo ważnych decyzji, partycypacja w podejmowaniu decyzji i jej czas.
6. Wynagrodzenie – wykorzystanie narzędzi finansowych i pozafinansowych w motywowaniu pracowników. Jaka część wynagrodzenia jest stała, a jaka ruchoma. Planowane przyszłe pensje powiązane z osiągnięciem etapów na ścieżce kariery.

## 6. Podsumowanie

W kontekście aktywności organizacji kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników [Fitz-Enz, 2001, s. 9]:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Zastosowanie odpowiednich metod i narzędzi motywujących pracowników pozwala na efektywniejsze oraz skuteczniejsze wykorzystanie cech i zdolności pracownika. Proces doskonalenia zarządzania powinien opierać się na odpowiednio dobranych narzędziach informatycznych, ponieważ tworzą one nową jakość poprzez udoskonalenie systemów zarządzania organizacją. Formułując procedurę udoskonalania procesu zarządzania w przedsiębiorstwie należy [Skrzypek, 2018, s. 248]:

- sformułować czytelną strategię,
- zidentyfikować przebieg procesów i działań w organizacji,
- doprowadzić do zrozumienia przez wszystkich pracowników istoty procesów i działań,
- poszukać narzędzi informatycznych odpowiednich do potrzeb danej organizacji,
- wdrożyć rozwiązania informatyczne i prowadzić w sposób równoległy prace nad doskonaleniem systemu zarządzania w sposób nieburzący dobrych relacji pomiędzy pracownikami, którzy biorą udział w tych zmianach.

Właściwa strategia zarządzania kapitałem ludzkim obejmuje trzy wymiary [Bańka, 2000, s. 191–192]:

- 1) system motywowania – odpowiednie formy motywowania w obszarze płacowym lub pozapłacowym, które uwzględniają indywidualne potrzeby pracowników, a przekładają się na wyzwolenie ich innowacyjności i kreatywności,
- 2) kulturę organizacyjną – wypracowane zasady współpracy członków organizacji, w tym style kierowania i modele przywódcze oraz elastyczne struktury organizacyjne, które umożliwią niezakłócony obieg informacji, a także migracje wewnętrzne pracowników organizacji,

3) kooperację systemową – zasady kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, pozwalające na wychwytywanie wszystkich pojawiających się szans i minimalizowanie skutków zagrożeń, co ma bezpośrednie przełożenie na postępujące procesy liberalizacji i globalizacji.

Powiązanie wszystkich wymienionych wymiarów ma istotny wpływ na zarządzanie organizacją w erze cyfrowej. Wspomaganie procesów występujących w organizacji systemami informatycznymi pozwala na sprawniejszy obieg informacji i decyzji.

## Bibliografia

1. Bańka W. [2000], *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. Baron A., Armstrong M. [2012], *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
3. Begg D. [1992], *Makroekonomia*, PWE, Warszawa.
4. Bochniarz P., Gugała K. [2005], *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
5. Bonikowska M. [2015], *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, PARP, Warszawa.
6. Bratnicki M., Strużyna J. (red.) [2001], *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
7. Brennan N., Connell B. [2000], *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 1, no. 3.
8. Ciekankowski Z. [2014], *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 101.
9. Czajka Z. [2011], *Gospodarowane kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
10. Dach Z. [2007], *Mikroekonomia dla studiów licencjackich*, Wydawnictwo Naukowe SYNABA, Kraków.
11. Dzikowski R. [2006], *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, [http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital\\_IFAC.pdf](http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf)
12. Dziuba D. [2005], *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Dziwulski J. [2012], *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
14. Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Fitz-Enz J. [2001], *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wolters Kluwer, Kraków.
16. Gilejko L. [2002], *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa.

17. Gołębski M., Wojtkowiak B. [2012], *Znaczenie pomiaru kapitału ludzkiego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 56.
18. Harasim W. [2012], *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
19. Harasim W., Dziwulski J. [2013], *Pomiar kapitału ludzkiego*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 1(7).
20. Harasim W., Dziwulski J. [2014], *Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej*, w: *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
21. Janowska Z. [2002], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
22. Jurek M. [2001], *Kapitał intelektualny jako czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
23. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. [2006], *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
24. Kugel M. [2013], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, w: *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
25. Marr B., Moustaghfir K. [2005], *Defining Intellectual Capital: A Three Dimensional Approach*, „Management Decision”, vol. 43, no. 9.
26. Miciuła I., Miciuła K. [2015], *Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 11.
27. Miller J.C., Whiting R.H. [2005], *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital and the Hidden Value*, referat wygłoszony na konferencji AFAANZ, Melbourne, 3–5 lipca.
28. Pietruszka-Ortyl A. [2007], *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa.
29. Pochtowski A. [2003], *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
30. Roos G., Roos J. [1997], *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June.
31. Skrzypek E. [2018], *Jakość i wiedza narzędziem doskonalenia zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, w: *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, red. M. Jakubiec, A. Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko Biala.
32. Sopińska A. [2010], *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, wyd. II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
33. Stewart T.A. [2001], *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, Londyn.
34. Sułkowski Ł. [2005], *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

35. Sveiby K.E. [1989], *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm.
36. Wachowiak P. (red.) [2005], *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
37. Wyrzykowska B. [2008], *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 66.
38. Zwell M., Ressler R. [2000], *Powering the Human Drivers of Financial Performance*, „Strategic Finance”, vol. 81, no. 11.
39. Żemigala M. [2008], *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.

---

## Human Capital in Strategic and Operational Perspective: Research Methodology

---

### Summary

The paper takes a critical approach to the currently applied methodological concepts of measuring the quality and efficiency of human capital in organisations.

We have demonstrated that convergence in currently applied measurement methods and techniques, analyses and assessment of human capital in organisations stems from selective approach to human resources and viewing them in a selective context of organisational environment.

The critique has provided the starting point for the presentation of a concept of human capital analysis viewed through the lenses of the following perspectives: strategic activity and operating performance of an organisation. Human capital integrates both perspectives but, at the same time, it validates their mutual interdependence in the business model of any organisation.

**Keywords:** human capital, human capital management, measuring human capital

---