

Barbara Wyrzykowska

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji

Wstęp

Obecnie, w dobie globalizacji, powszechnej gospodarki elektronicznej¹ i teleinformatyzacji² w obszarze zarządzania zauważamy gwałtowne zmiany, dotyczy to w szczególności roli człowieka w tych przemianach. Pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach stanowią najcenniejszy zasób, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Jest on niezbędny do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a posiadając określoną wartość, weryfikowaną na rynku, stanowi o jego potencjale ekonomicznym i umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej. Zasób ten stanowią rozwojowe, twórcze aktywa, mające zdolność do ciągłego doskonalenia, i bardziej niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia dodatkowych wartości. W obecnej sytuacji na rynku rola pracowników jest niejednokrotnie przysyłana problemami finansowymi przedsiębiorstwa, ale nie zmienia to faktu, że dla właściwego ich funkcjonowania wielkie znaczenie ma kapitał ludzki.

Kapitał ludzki jest majątkiem, który pomnaża się i nie traci na wartości. O wysokiej randze kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach może świadczyć fakt, że nakłady na rozwój niematerialnych zasobów są większe niż inwestowanie w technologię [Piotrowski 2006, s. 51].

Jakość kapitału ludzkiego, będąca źródłem uwarunkowań i relacji ekonomicznych w XXI wieku, a także umiejętne zarządzanie tym kapitałem zmusza do pewnych głębszych refleksji i analiz. W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienia związane z pojęciem i rolą kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw oraz metodykę pomiaru tego kapitału.

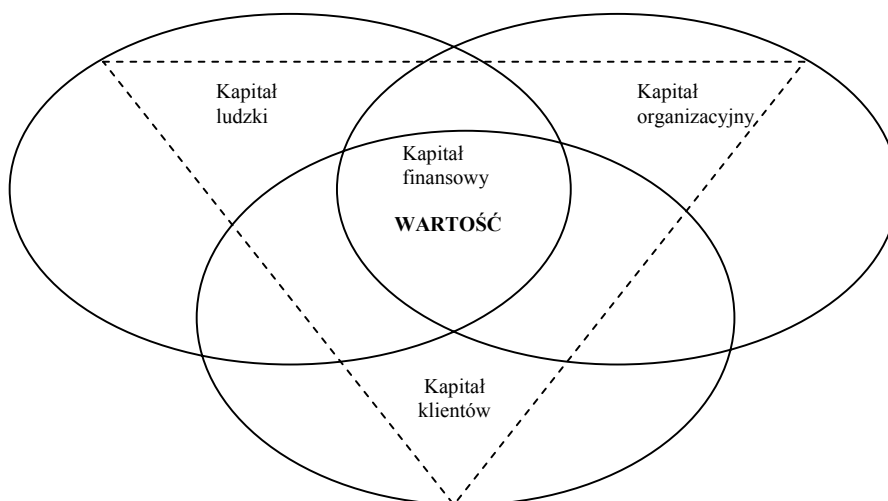
¹Gospodarka elektroniczna rozumiana jest jako realizacja procesów gospodarczych z wykorzystaniem środków elektronicznej wymiany danych (EDI), obejmująca procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstw, pomiędzy nimi (tzw. systemy business to business – B2B), kontakty z klientami indywidualnymi (B2C), kontakty między klientami (C2C).

²Pojęcie to obejmuje infrastrukturę telekomunikacyjną i informatyczną.

Kapitał ludzki a kapitał intelektualny

Powszechnie uważa się, że kapitał każdej firmy, organizacji, a nawet państwa składa się z kapitału trwałego, kapitału finansowego oraz kapitału nietrwałego, zwanego też intelektualnym. O ile definicje kapitału finansowego i kapitału materialnego są dobrze znane, to jeżeli chodzi o kapitał intelektualny³ (aktywa niematerialne), mamy do czynienia z różnymi opisami oraz z ewolucją jego definicji. Dawniej za elementy składowe kapitału intelektualnego uważano tylko te, które są namacalne i udokumentowane (patenty, licencje, znaki towarowe); obecnie stosuje się definicję szerszą, która pozwala na włączenie weń również nienamacalnych jego składników, takich jak właśnie kapitał ludzki (*human capital*), kapitał strukturalny (*structural capital*) czy kapitał kliencki (*customer capital, customer equity*).

W biznesie coraz bardziej liczą się pomysł, twórczość, wiedza. Wiedza ma charakter dynamiczny i jest najbardziej poszukiwanym towarem na rynku. Kapitał rzeczowy i finansowy staje się narzędziem kapitału ludzkiego. Czynnikiem ludzki jest najważniejszym kapitałem, ponieważ nakłada się on na wszystkie pozostałe obszary i elementy funkcjonowania organizacji (rys. 1).



Rysunek 1

Platforma wartości

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001, s. 106].

³Według szwedzkiej grupy ubezpieczeniowej SKANDIA ASF, „kapitał intelektualny oznacza wiedzę, doświadczenie, technologię, relacje z klientami, umiejętności profesjonalne, które dają firmie przewagę na rynku”.

Według koncepcji platformy wartości (*value platform*) autorstwa H. Saint-Onge'a (przygotowanej we współpracy z C. Armstrongiem, G. Petrashem i L. Edwinssonem) **kapitał ludzki** jest jednym z trzech elementów składowych **kapitału intelektualnego** oprócz **kapitału klientów** (relacyjnego) i **kapitału organizacyjnego** (strukturalnego).

Kapitał ludzki określa wiedzę, którą posiada i tworzy każdy pracownik zatrudniony w firmie. **Kapitał klientów** to powiązania i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. **Kapitał organizacyjny** obejmuje umiejętności firmy rozwijane w celu sprostanania wymaganiom rynkowym. Inaczej jest to wiedza, która została zdobyta, a następnie włączona w strukturę firmy, w jej kulturę i procesy. Uznanie kapitału klientów za odrębną kategorię obok kapitału ludzkiego i organizacyjnego sugeruje, że stosunki z klientami różnią się od stosunków firmy z pracownikami i partnerami strategicznymi. Ponadto uzmysławia, że stosunki te mają podstawowe znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa.

Model H. Saint-Onge'a (rys. 1) wskazuje, że **kapitał ludzki jest podstawą** pozyskania kapitału organizacyjnego firmy, oba zaś współdziałają, generując kapitał klientów. **W centrum leży kapitał finansowy**, czyli wartość wytworzona w wyniku interakcji wszystkich składników kapitału intelektualnego. Wartość przedsiębiorstwa nie wynika bezpośrednio z żadnego pojedynczego elementu czy nawet pojedynczej kategorii kapitału intelektualnego, ale jest skutkiem relacji zachodzących między wszystkimi składnikami, elementami oraz kategoriami. Im większe współdziałanie, tym większa wartość przedsiębiorstwa [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 87].

Połączenie trzech typów kapitału, wraz z zarządzaniem wiedzą, daje pożądaną efekt – organizację w takim stopniu zrównoważoną i zbilansowaną, by tworzyła najlepszy z możliwych kapitał finansowy (wartość).

Każdy z obszarów charakteryzują przynależne do niego mierniki, które najlepiej go opisują. Występują tu mierniki bezwzględne wyrażone w jednostkach pieniężnych (C) oraz mierniki wydajności kapitału intelektualnego (i). Wymienione mierniki przetwarzane są w jeden syntetyczny miernik, który opisuje następująca formuła [Edvinsson, Malone 2001, s. 107]:

$$\text{Wartość IC} = (n/x) \cdot C$$

gdzie:

C – zmienna bezwzględna wyrażona w jednostkach pieniężnych,

$(n/x) = i$ – ogólna miara względna wyrażona w %,

n – suma wartości dziesiętnych wskaźników wydajności,

x – liczba wskaźników wydajności.

Tak więc wartość przedsiębiorstwa nie wynika bezpośrednio z pojedynczego czynnika kapitału intelektualnego, ale z interakcji między nimi wszystkimi.

Pojęcie kapitału ludzkiego w odniesieniu do organizacji stosowane jest w dwóch znaczeniach:

- 1) do prezentacji określonej filozofii podejścia w polityce personalnej do czynnika ludzkiego;
- 2) do ukazania treści tego pojęcia, czyli charakterystyki pracowników firmy o określonych cechach (kompetencjach) [Król, Ludwiczynski 2006, s. 110–111]

Najogólniejsza definicja kapitału ludzkiego mówi, że to wartości ukryte w członkach organizacji.

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- 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.

W odniesieniu do organizacji *kapitał ludzki* przejawia się nie tylko przez pryzmat sumy, rozumianych szeroko, kompetencji pojedynczych pracowników, ale również przez wyjątkową kombinację tych indywidualnych postaw i wyznawanych wartości, które określane są jako kultura organizacyjna [Bochniarz, Guła 2005, s. 15].

Kultura organizacyjna stanowi element kapitału ludzkiego organizacji co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, nie sposób oddzielić np. wartości wyznawanych prywatnie przez menedżera od tego, co wchodzi w skład wartości wyznawanych w firmie (a więc kultury organizacyjnej). Drugi powód jest związany z tym, że kultura organizacyjna stanowi trwały kontekst, w którym funkcjonują inne elementy kapitału ludzkiego, a więc ludzie i wiedza. Ponadto, kultura organizacyjna ma zasadniczy wpływ zarówno na możliwość zatrudnienia i utrzymania wartościowych ludzi, jak i generowanie oraz użytkowanie wiedzy.

Bardzo ważną przeszkodą we właściwym ujęciu kapitału ludzkiego jest kwestia rozdzielności pracowników i ich wiedzy. Kapitał ten jest własnością zatrudnionych, więc nie może zostać zawłaszczony, a jedynie podlegać „wyzierżawieniu”. Wraz z odejściem pracowników z firmy traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami [Francik 1998, s. 10–13].

Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy przedsiębiorstwo przyjmuje do pracy ludzi zdolnych i stwarza im warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał.

Kapitał ludzki jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. To ważna rzecz, ponieważ stanowi źródło innowacji i strategicznej odnowy, i to bez względu na to, czy osiągamy rezultat dzięki burzy mózgów w laboratorium, wyrzucaniu starych dokumentów, wymyślaniu nowych rozwiązań rutynowych problemów, siedząc w biurze czy ćwicząc osobiste umiejętności albo stosując nowoczesne metody sprzedaży.

Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą ich sukcesu, inwestują w „kapitał ludzki” i systemy pracy. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników.

Kapitał ludzki obejmuje także zdolności do rozwiązywania problemów i cechy przywódcze, przedsiębiorczości i szeroko pojęte umiejętności kierownicze (z punktu widzenia kadry kierowniczej) ucieleśnione przez wskaźniki tego, jak jednostki mogą zachowywać się w różnych sytuacjach, takich jak praca w grupie lub stresujące warunki. Proponowany jest tutaj punkt widzenia, zgodnie z którym patrzy się na jednostkę nie tylko jak na wykonawcę określonej funkcji pracowniczej, ale również postrzega się ją jako dynamiczną całość, która może z czasem dopasować się do różnych stanowisk. Zadaniem dobrego kierownika jest upewnić się, że każdy ludzki „aktyw” ma dostęp i możliwość wykorzystania mechanizmów, które umożliwiają pracownikowi osiągnięcie pełnego potencjału w ramach działalności przedsiębiorstwa.

Termin „kapitał ludzki” (funkcjonując obok innych pojęć, takich jak potencjał ludzki, potencjał społeczny, potencjał pracy) obejmuje: wykształcenie, wiedzę, umiejętności zdobyte w toku pracy, predyspozycje psychiczne, motywację do pracy i nauki, zdrowie pracowników [Piotrowski 20006, s. 45]. Rozwijanie tych czynników jest związane z szeroko pojętym inwestowaniem w kapitał ludzki, ale także ryzykiem tych inwestycji [Fitz-enz 2001, s. 8].

Tak szerokie spektrum definicyjne kapitału ludzkiego pokazuje różnorodność i wielowątkowość tej problematyki. Zatem do dalszych analiz, na potrzeby tego opracowania, przyjęto następującą definicję kapitału ludzkiego: ***jest to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii pracownika, określający jego zdolności do nauki, pracy, tworzenia nowych wartości, jak również zdolności adaptacji do zmian, a przez to do antycypacji i wykorzystania pojawiających się szans. Jest to zatem zbiór inherentnych cech danego pracownika, które posiada tylko on, jest to zasób osobisty, który może wykorzystywać do zaspokojenia swoich potrzeb lub realizacji celów przedsiębiorstwa.***

Pomiar kapitału ludzkiego

Wiek XXI to czas umiejętnego wykorzystania aktywów niematerialnych⁴. Nie wystarczy już szybkie wdrażanie nowych technologii, doskonale zarządzanie finansami, niezbędne stało się kreatywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, który ma wpływ na:

- tworzenie i utrzymywanie dobrych stosunków z klientami zapewniających lojalność obecnych klientów oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i obszarów rynku,
- wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, pożądaných przez docelowe grupy klientów,
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i usług o wysokiej jakości, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów,
- motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości i skrócenia czasu reakcji na potrzeby rynku,
- rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informatycznych [Kaplan, Norton 2001, s. 49].

Kapitał ludzki staje się podstawowym i najcenniejszym zasobem firmy, przesądającym o jej wartości, ale nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć i wyrazić za pomocą ustalonych miar. Dlatego też próby pomiaru kapitału ludzkiego były podejmowane już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Stworzono do tego celu wiele narzędzi, bardziej lub mniej doskonałych.

Początkowe próby obliczania opierały się na analizie wskaźnikowej (wskaźnikiem był przychód przedsiębiorstwa na jednego pracownika). Należy stwierdzić, że jest to metoda bardzo uproszczona, nieróżnicująca wkładu poszczególnych pracowników w wypracowanie zysku. Obecnie pomiary wartości kapitału ludzkiego odwołują się przede wszystkim do metody kosztowej [Edvinsson, Malone 2001, s. 8]. Są to modele oparte na:

1. Koszcie historycznym, obejmującym koszty pozyskania i doksztalcenia pracownika.
2. Koszcie odtworzenia zasobów ludzkich, obejmującym koszty odejścia pracownika, pozyskania nowego i koszty jego doksztalcenia.
3. Koszcie alternatywnym, obejmującym koszty utraconych możliwości.

Inną metodą pomiaru kapitału ludzkiego, finansowo-ekonomiczną, jest metoda wyceny na podstawie terażniejszej wartości wpływów, które zostaną wygenerowane w przyszłości. Została opracowana na potrzeby rachunkowości przez

⁴Aktywa niematerialne (intelektualne) to wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa, tj. kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego.

I. Fischera [Dobija 2003, s. 141]. Zależność tę przedstawia się za pomocą następującej formuły:

$$K_t = K_0 \cdot e^{rt}$$

gdzie:

K_t – kapitał w momencie t ,

K_0 – kapitał w okresie początkowym,

r – stopa dyskontowa,

t – czas.

Wartość kapitału pracownika można też określić, uwzględniając przyszłe jego wynagrodzenie [Dobija 2003, s. 147].

$$Vr = \sum_{t=r}^T \frac{I(t)}{(1+i)^{t-r}}$$

gdzie:

Vr – kapitał ludzki pracownika w wieku r ,

$I(t)$ – roczne wynagrodzenie pracownika aż do emerytury,

i – stopa dyskontowa,

t – wiek odejścia na emeryturę.

Innym modelem określenia wartości kapitału ludzkiego zaprezentowanym przez D. Dobiję [Dobija 2002, s. 55], jest model określony za pomocą poniższych formuł:

$$H(T, w) = (K + E) \times [1 + Q(T, w)]$$

gdzie:

$H(T, w)$ – wartość kapitału przypisana osobie na progu kariery zawodowej, czyli $T = 0$,

K – skapitalizowane koszty utrzymania,

E – skapitalizowane koszty edukacji,

$Q(T)$ – czynnik doświadczenia, jako procent przyrostu wiedzy, wyznaczony według wzoru na zmodyfikowaną krzywą uczenia:

$$Q(T, w) = 1 - T \frac{\ln(1-w)}{\ln 2}$$

gdzie:

w – współczynnik uczenia $[0, 02]$,

T – lata pracy zawodowej.

Ocenę efektywności nakładów (inwestycji) na pracowników w skali całego przedsiębiorstwa można określić za pomocą następujących mierników [Dobija 2003, s. 150]:

- a) HR ROI – zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki,
- b) HCVA – ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego,
- c) HCR – wskaźnika rentowności zasobów ludzkich.

Inną metodą pomiaru kapitału ludzkiego jest tzw. metoda techniki oceny punktowej ważonej [Sopińska, Wachowiak 2005, s. 61]. Zaproponowano tu 15 kryteriów, nadając im wagi od 1 do 3. Kryteria te obejmują:

1. Czas poświęcony na szkolenie pracownika.
2. Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników.
3. Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia.
4. Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie.
5. Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego i średniego.
6. Fluktuacja roczna wśród pracowników.
7. Odsetek pracowników objętych systemem mentoringu.
8. Liczba zgłaszanych w ciągu roku inicjatyw przypadających na jednego pracownika.
9. Odsetek realizowanych inicjatyw przypadających na jednego pracownika.
10. Odsetek pracowników, którzy znają strategię rozwoju przedsiębiorstwa.
11. Doświadczenie kierownicze w przedsiębiorstwie.
12. Umiejętność pracy z komputerem.
13. Znajomość języków obcych przez pracowników.
14. Źródła informacji wewnętrznej.
15. Odsetek kierowników, którzy ukończyli studia ekonomiczne wśród kierownictwa najwyższego szczebla.

Na tej podstawie możemy wykreślić profil kapitału ludzkiego.

Inne podejście do problemu pomiaru kapitału ludzkiego zaproponował zespół SKANDII w tzw. Raporcie Rocznym IC [Edvinsson, Malone 2001, s. 107]. Proponowane wskaźniki w tym zakresie to:

1. Liczba pracowników.
2. Fluktuacja pracowników.
3. Przeciętna długość zatrudnienia w spółce.
4. Liczba kierowników.
5. Liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych.
6. Przeciętny wiek pracowników.
7. Czas poświęcony na szkolenia (liczba dni rocznie).
8. Umiejętności komputerowe pracowników.
9. Liczba pracowników pełnoetatowych/stałych.

10. Przeciętny wiek pracowników pełnoetatowych/stałych.
11. Roczna fluktuacja pracowników pełnoetatowych.
12. Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych pracowników.
13. Liczba osób na kontraktach i liczba pracowników niepełnoetatowych.
14. Przeciętna długość kontraktu z pracownikiem.
15. Odsetek kierowników o wyższych stopniach naukowych z zakresu: zarządzania, nauk ścisłych, sztuki.

Rozwiązania te należy traktować jako pewne propozycje wymagające ogólnej akceptacji, tak żeby mogły być stosowane powszechnie.

Kapitał ludzki można również oszacować w ramach tzw. sprawozdań personalnych, zawierających wybrane aspekty funkcjonowania aktywów ludzkich w firmie [Piotrowski 2006, s. 61]. Na sprawozdanie to składają się:

- bilans zasobów ludzkich, przedstawiający wartość inwestycji w aktywa ludzkie,
- rachunek zysków i strat zasobów ludzkich, określający koszty personalne niebędące inwestycjami,
- raport o zasobach ludzkich, zawierający niefinansowe informacje liczbowe i opisowe dotyczące pracowników.

Przedstawione metody wyceny kapitału ludzkiego mają walor przede wszystkim poznawczy. Nie ma firm, które w sposób metodyczny próbowałyby uchwycić wartość aktywów ludzkich i ująć ją w ramach raportowania finansowego [Bochniarz, Gugala 2005, s. 27]. Nie oznacza to jednak, że zagadnienie to ma charakter całkowicie teoretyczny. Wycena kapitału ludzkiego nie jest łatwa, a w literaturze przedmiotu szeroko opisywane są modele proponujące zestaw różnych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego.

Wskaźniki są powszechnie stosowanymi i efektywnymi narzędziami pomiaru trendów. Zapewniają dobrą bazę, na podstawie której można formułować prognozy. Ponieważ skonstruowanie wskaźnika wymaga zazwyczaj gruntownej analizy, przemyślenia definicji oraz rozważenia różnych zmiennych i zachodzących między nimi relacji, możemy zazwyczaj liczyć na jego niezawodność.

Tworzenie zbioru wskaźników dla pomiaru zasobów ludzkich nie jest sprawą łatwą. Jedną z przeszkód przy opracowywaniu wskaźnika zasobów ludzkich jest brak ilościowych danych gromadzonych w długich okresach. Jednym z nielicznych źródeł dla budowy tego typu wskaźników są roczne dane od kilkunastu lat publikowane w sprawozdaniach Instytutu Saratogi⁵. Są to informacje

⁵Sprawozdanie proponuje pokaźny, rozbudowany zestaw wskaźników ułatwiających pomiar zasobów ludzkich. Wskaźniki rozpatrywane są w kilku obszarach zarządzania zasobami ludzkimi: szkolenie i rozwój zawodowy, obsada stanowisk, zwolnienia, dodatkowe świadczenia pracownicze, wynagrodzenia, struktura działu zasobów ludzkich, efektywność organizacji.

dotyczące aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, charakteryzujące się *rzetelnością, strukturalizowaniem i wielowymiarowością*.

Analizując składniki tworzące wskaźnik, możemy zrozumieć siły, które powodują jego wzrost lub spadek. Rozumiejąc czynniki oddziałujące na poszczególne komponenty wskaźnika, możemy z kolei spojrzeć w przyszłość i odpowiednio zaplanować przybliżoną wartość tych wskaźników [Fitz-enz 2001, s. 174].

Wskaźniki związane z kapitałem ludzkim koncentrują się na trzech zjawiskach: przychodach, kosztach i zyskach⁶. Zaletą finansowych wskaźników kapitału ludzkiego jest to, że pozwalają one odkryć historię wartości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Posiadając wiedzę o czynnikach oddziałujących na dostrzegalne trendy oraz starając się określić przyszłe kształtowanie się tych czynników, możemy przewidywać, jak będzie wyglądać niezbyt odległa przyszłość. Na tej podstawie możemy znacznie efektywniej planować drogę ku większym zyskom. Jeśli dodamy do tych trzech wskaźników ekonomiczną wartość dodaną kapitału ludzkiego, to wtedy zobaczymy, jaka wartość została dodana w gospodarce narodowej właśnie przez kapitał ludzki, a nie urządzenia czy wyposażenie.

Przedstawione powyżej wybrane narzędzia pozwalają wypracować model służący oszacowaniu kapitału ludzkiego. Powinien on mieć charakter dynamiczny, a kryteria i ich wskaźniki muszą być doprecyzowane w zależności od organizacji i branży, w jakiej on funkcjonuje.

Wnioski

1. Człowiek zajmuje centralne miejsce w każdej organizacji i jest podstawą pozyskiwania kapitału organizacyjnego firmy, z którym generuje kapitał klientów. W wyniku interakcji (współdziałania) tych trzech elementów powstaje kapitał finansowy przedsiębiorstwa.
2. Właścicielem kapitału ludzkiego są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo; wskazuje na to przymiotnik „ludzki”, oznaczający, że zawsze kapitał ten związany jest z pracownikiem.
3. Pomiar jest najtrudniejszą częścią całego złożonego procesu zarządzania kapitałem ludzkim. O ile istnieje ogólnie przyjęte podejście do wyceny aktywów finansowych czy materialnych, o tyle wszystkie próby wyceny kapitału ludzkiego mają na razie charakter pionierski, a stosowane narzędzia wyceny nie są powszechnie znane i akceptowane. Zważywszy na fakt specyfiki mie-

⁶Patrz szerzej na ten temat; J. Fitz-enz: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Kraków 2001.

rzenia aktywów niematerialnych – próba jednoznacznej, precyzyjnej oceny ich zaangażowania stopnia wykorzystania wydaje się niemożliwa, stąd bardziej prawdopodobne jest ich szacowanie.

4. Model służący oszacowaniu kapitału ludzkiego w organizacji powinien zawierać kryteria i wskaźniki uwzględniające specyfikę danej branży i rodzaj przedsiębiorstwa.
5. Próby coraz dokładniejszego uchwycenia wartości kapitału ludzkiego nie zostaną zaprzestane, chociażby z tego powodu, że ludzie i ich wiedza stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej każdej organizacji. Ludzie są jedynym aktywem firmy, który jest w stanie zainicjować zmiany, wprowadzić innowacje, zakwestionować dotychczasowy sposób działania. Bez zdolności do ciągłego zmieniania się firmy nie są w stanie przetrwać.

Literatura

- BOCHNIARZ P., GUGAŁA K.: *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 15, 18, 27.
- DOBIJA D. (red.): *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 150.
- DOBIJA D.: *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*. „Przegląd Organizacji” 2002 nr 1, s. 55.
- DOBIJA D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 141.
- EDVINSSON L., MALONE M.S.: *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 8, 106, 107.
- FITZ-ENZ J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 8, 173–183.
- FRANCIK A.: *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?* „Przegląd Organizacji” 1998 nr 2, s. 10–13.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P.: *Strategiczna karta wyników*, [w:] Andersen A.: *Jak przelożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 49.
- KASIEWICZ S., ROGOWSKI W., KICIŃSKA M.: *Kapitał intelektualny*. Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 87.
- KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 110–111.
- PIOTROWSKI K. (red.): *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006, s. 45–61.
- SOPIŃSKA A., WACHOWIAK P.: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 61.
- ZBIEGEŃ-MACIĄG L., LIPOWIECKA A.: *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 2, s. 26.

THE MEASUREMENT OF THE HUMANE CAPITAL IN THE ORGANIZATION

Abstract

The 21st century is the time of effective human capital management. In the traditional approach the enterprise's value is influenced by amount of material assets and their ability to generate future profits estimated in cash flows. Most of the companies however build their economical power but basing only on book value is very limited. This suggests that there are assets visible to the market, but not reflected in the financial reports. In the assessment of companies' running effectiveness and their market value there are several issues that become more and more important: knowledge, management's and employees' skills, innovations in company's running, flexibility of management, promptness and quality of decision making. It seems that in the future swift and successful companies will make use the human capital reporting, what will give them competitive advantage at the valuation.