

**Zbigniew Antczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WYBRANE ZAGADNIENIA KAPITAŁU LUDZKIEGO I WARTOŚCI ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Autor rozważa zakresy znaczeniowe pojęcia kapitału ludzkiego oraz pojęć pokrewnych (np. kapitału intelektualnego, strukturalno-organizacyjnego), diagnozuje i systematyzuje relacje między nimi oraz rozważa wpływ kapitału ludzkiego na wartość organizacji.

**Słowa kluczowe:** wartość organizacji, kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał strukturalno-organizacyjny, zarządzanie kapitałem ludzkim.

### 1. Wstęp

Zmiany w otoczeniu przełożyły się na uelastycznienie przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw i używanych procedur. Stojące przed organizacjami wyzwania skłaniają je do szukania nowych rozwiązań. Nowe terminy przywołują odmienne znaczenia i ujawniają różnorodne możliwości – odmiennych od dotychczasowych – pomysłów<sup>1</sup>. Koncepcja kapitału ludzkiego pozwala w nowy sposób spojrzeć na wartość organizacji. Celem poniższych rozważań jest zdiagnozowanie wpływu kapitału ludzkiego na wartość organizacji i propozycja systematyzacji relacji pomiędzy tymi pojęciami.

### 2. Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć

**Wartość** to cecha lub zespół cech właściwych danej osobie, rzeczy lub strukturze, stanowiący o jej walorach; to, ile coś jest warte pod względem np. materialnym; cecha jakiejś rzeczy dająca się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym. W tym znaczeniu odnoszona do organizacji – znalazła wyraz w koncepcji **zarządzania wartością przedsiębiorstwa**<sup>2</sup>. Oto wybrane definicje **kapitału intelektualnego** (dalej KI):

---

<sup>1</sup> H. Koontz, *The management theory jungle revisited*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no. 2.

<sup>2</sup> D.K. Brohawn, *Value-Based Management: A framework for equity and efficiency in the workplace*, <http://www.cesj.org/vbm/articles-vbm/cwp-vbm.htm>.

- zasoby niematerialne kontrolowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa (różne od aktywów finansowych i środków materialnych) mające wpływ na zachodzące w organizacji procesy prowadzące do tworzenia wartości<sup>3</sup>;
- obejmuje wartość wszystkich relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu powiązań z klientami i dostawcami; zaliczamy do nich m.in. wartości powiązane z takimi aktywami niematerialnymi, jak reputacja oraz wizerunek firmy i marki<sup>4</sup>;
- obejmuje zasoby i przepływy wiedzy dostępnej dla organizacji; można je uznać za zasoby niematerialne, które wraz z zasobami materialnymi (środkami finansowymi i aktywami fizycznymi) składają się na rynkową czy też całkowitą wartość firmy<sup>5</sup>;
- suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają<sup>6</sup>.

W praktyce i literaturze z zakresu zarządzania zamiennie z KI bywają używane m.in. terminy „wartości niewymierne” i „aktywa intelektualne”<sup>7</sup>.

W różnych relacjach **kapitał intelektualny jest tworzony** przez kapitały<sup>8</sup>:

- **ludzki** (dalej: KL) – to wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie; obejmuje niematerialne zasoby, których dostarczają pracodawcom ich pracownicy<sup>9</sup>; reprezentuje czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter; substrat ludzki przedsiębiorstwa zdolny do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacji i do kreatywności; przy zapewnieniu mu odpowiedniej motywacji może zagwarantować trwałość organizacji w dłuższym

<sup>3</sup> N. Bontis, *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, vol. 36, no. 2; tenże, *There's a price on your head: managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, Summer.

<sup>4</sup> L. Edvinson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008; D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008; W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

<sup>6</sup> G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.

<sup>7</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1.

<sup>8</sup> Z. Antczak, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.

<sup>9</sup> A. Baron, M. Armstrong, wyd. cyt.

okresie<sup>10</sup>; kompetencje pomnożone przez zaangażowanie<sup>11</sup>; zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim<sup>12</sup>;

- **społeczny** – to struktury, sieci kontaktów międzyludzkich i procedury, które pozwalają pracownikom zdobywać i rozwijać KI, rozumiany jako zasoby i przepływy wiedzy nabywanej w wyniku relacji nawiązywanych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa; cechy życia społecznego – kontakty międzyludzkie, normy i zaufanie, które pozwalają uczestnikom relacji działać razem w bardziej efektywny sposób, w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów<sup>13</sup>; odnosi się do instytucji, relacji i norm, które kształtują jakość i ilość interakcji społecznych w danym społeczeństwie; to nie tylko suma instytucji, które stanowią fundament społeczeństwa, ale także łączące je spoiwo<sup>14</sup>; wiedza, która jest gromadzona i rozwijana za pomocą relacji między pracownikami, partnerami, klientami i dostawcami; buduje się go poprzez wymianę tego rodzaju wiedzy, a proces ten wymaga otoczenia organizacyjnego, w którym kładzie się nacisk na współpracę i umożliwia swobodny przepływ wiedzy i informacji<sup>15</sup>; kapitał społeczny wyzwala potencjał kapitału ludzkiego<sup>16</sup>;
- **strukturalno-organizacyjny** – to zinstytucjonalizowana wiedza, będąca własnością organizacji, przechowywana w bazach danych, instrukcjach obsługi itd.; obejmuje wiedzę, która jest własnością organizacji, a nie poszczególnych pracowników; jest to tzw. wiedza zinstytucjonalizowana, którą można zatrzymać za pomocą technologii informacyjnej w bazach danych; teoretycznie ta osadzona w przedsiębiorstwie wiedza istnieje niezależnie od osób, które ją stworzyły, i dzięki temu ma pewną stabilność organizacyjną – pojedynczy ekspert może odejść z pracy i nie powstrzyma to procesu rozwoju ani nie uszczupli zasobu wiedzy osadzonej w danej organizacji<sup>17</sup>.

Poszczególne osoby (kapitał ludzki) tworzą, zachowują i wykorzystują wiedzę. Jest ona pomnażana poprzez interakcje między pracownikami (kapitał społeczny), by m.in. generować wiedzę zinstytucjonalizowaną, która jest własnością organiza-

<sup>10</sup> N. Bontis i in., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no. 4.

<sup>11</sup> D. Ulrich, *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review” 1998, January/February.

<sup>12</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>13</sup> R. Putnam, *Who killed civic America?*, „Prospect” 1996, March.

<sup>14</sup> *Human capital and value organization (selected question)*, www.worldbank.org.

<sup>15</sup> N. Bontis, *There's a price...*

<sup>16</sup> T. Schuller, *Social and human capital: the search for appropriate technomethodology*, „Policy Studies” 2000, vol. 21, no. 1.

<sup>17</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1998.

cji (kapitał organizacyjny)<sup>18</sup>. Organizacje są swoistym rozwinięciem ludzkiej myśli i działań. Znaczenie mają zarówno przepływy wiedzy, jak i jej zasoby; kapitał intelektualny rozwija się bowiem i zmienia z upływem czasu, a ważną rolę odgrywają w tych procesach wspólnie działający ludzie<sup>19</sup>. Poszczególni pracownicy przychodzą i odchodzą, ale wiedza pozostaje w organizacjach<sup>20</sup>. Kapitał organizacyjny (wiedza) pozostaje w przedsiębiorstwie także po odejściu pracownika z firmy, kapitał zaś ludzki to ta część aktywów intelektualnych, którą pracownik zabiera ze sobą, wychodząc z pracy<sup>21</sup>.

Ludzie mają wrodzone zdolności, określone wzorce zachowań i osobistą energię – te właśnie elementy składają się na kapitał ludzki, z którym przychodzą do pracy; ludzie (a nie ich pracodawcy) są właścicielami tego kapitału i decydują, kiedy, jak i gdzie go wykorzystają. Oznacza to, że pracownicy mogą dokonywać wyborów; praca zaś jest dwukierunkowym procesem wymiany wartości, a nie jednostronnym wykorzystywaniem cennego zasobu przez jego posiadacza. Wartość kapitału ludzkiego jest z natury zależna od potencjału przewagi konkurencyjnej firmy lub jej głównych kompetencji<sup>22</sup>.

Teoria kapitału ludzkiego akcentuje znaczenie **wartości dodanej**, którą wnoszą do organizacji pracujące w niej osoby. Koncepcja KL przypomina teorie kapitału fizycznego. Punktem odniesienia w teorii KL są ludzie i ich umiejętności, podczas gdy teorie kapitału fizycznego odnoszą się do maszyn i wyposażenia. Teoria KL podkreśla sposób, w jaki kompetencje pracownika przyczyniają się do tworzenia wartości dla organizacji. Na podobnej zasadzie kapitał fizyczny prowadzi do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Stąd postuluje się, by kierownictwo organizacji przeddefiniowało pojęcie kosztów związanych z wynagradzaniem, szkoleniem i rozwijaniem kariery pracowników i by zacząć je uznawać za inwestycje, które **tworzą wartość** (pracownicy jako aktywa) dla przedsiębiorstwa. Nie należy więc traktować pracowników jako „pasywnych” aktywów, które można kupować, sprzedawać itd., pracownicy bowiem w coraz większym stopniu kontrolują swoje życie zawodowe. Założenia, że kierownictwo organizacji posiada aktywa ludzkie tak jak maszyny, nie można ani zaakceptować co do zasady ani wdrożyć w praktyce. Obecnie brak systemu „rachunkowości zasobów ludzkich”, który pozwoliłby na opracowanie satysfakcjonującej metody przyporządkowania wartości finansowej ludziom. Oznacza to, że kapitał ludzki – w odróżnieniu od rzeczowego czy finansowego – nie jest przedmiotem rynkowego obrotu<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> A. Baron, M. Armstrong, wyd. cyt.

<sup>19</sup> N. Bontis i in., wyd. cyt.

<sup>20</sup> R.L. Daft, K.E. Weick, *Towards a model of organizations as interpretation systems*, „Academy of Management Review” 1984, no. 9.

<sup>21</sup> J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

<sup>22</sup> D.P. Lepak, S.A. Snell, *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 1.

<sup>23</sup> C. Lulfesman, A.S. Kessler, *The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments*, CESifo Working Paper Series no. 776, 2000.

### 3. Pomiar wartości

Ponieważ kapitał ludzki stanowi kluczowy element rynkowej wartości korporacji – powinno się uwzględnić jego wartość w rozliczeniach rachunkowych, by wskazać inwestorom lub przedsiębiorcom planującym przeprowadzenie fuzji albo przejęcia, jaka naprawdę jest wartość danej organizacji, z uwzględnieniem zarówno jej materialnych, jak i niematerialnych aktywów<sup>24</sup>. Proces identyfikacji mierników oraz zbieranie i analiza powiązanych z nimi informacji pozwolą kierownictwu organizacji skupić uwagę na działaniach, które należy podjąć w celu znalezienia, utrzymania, rozwoju i jak najlepszego wykorzystania KL przedsiębiorstwa. Pomiar wartości KL mogą dostarczyć podstaw do tworzenia strategii personalnych, które są oparte na zasobach firmy i mają na celu dążenie do rozwoju kluczowych kompetencji organizacji. Można je wykorzystać do monitorowania postępów w osiąganiu strategicznych celów funkcji personalnej i do oceny efektywności praktyk personalnych.

Istotą koncepcji **zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL)** jest pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycyjne i operacyjne decyzje z zakresu funkcji personalnej na poziomie ogólnorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kierowników liniowych. Fundamentem ZKL jest **generowanie wartości**, a ogólny rozwój potencjału ludzkiego wyrażony jest w postaci **wartości organizacyjnej**. ZKL koncentruje się więc na celowych, ukierunkowanych pomiarach, które pomagają ukształtować podejście do zarządzania ludźmi jako aktywami.

Ogólnymi celami zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) jest:

- określanie wpływu ludzi na przedsiębiorstwo i ich udziału w tworzeniu wartości dla akcjonariuszy; ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych inicjatyw, np. pod względem uzyskiwanego na nich zwrotu z inwestycji (ROI, *return on investment*),
- dostarczanie wytycznych dotyczących tworzenia przyszłych strategii personalnych i strategii przedsiębiorstwa,
- dostarczanie danych diagnostycznych i prognostycznych jako podstaw do kształtowania strategii i praktyk, które mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Uwarunkowania ZKL winny znaleźć swoje uściślenie na poziomach:

- **potrzeb** (celów strategicznych) przedsiębiorstwa;
- **procesów**: cele można osiągnąć poprzez efektywne wykorzystanie zasobów (w tym kluczowego składnika aktywów: ludzi), gdyż ich wiedza, umiejętności i zdolności budują wartość przedsiębiorstwa i tworzą kapitał ludzki, a w rezultacie prowadzą do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej; uwzględnienie czynników, które umożliwiają tworzenie wartości przez ludzi;

---

<sup>24</sup> P. Boxall, *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, „Human Resource Management Journal” 1996, vol. 6, no. 3.

zrozumienie działania tych czynników i ich zastosowanie, m.in. poprzez zmierzenie i ocenienie rzeczywistego lub potencjalnego wpływu procesów ZKL na działalność organizacji oraz oparcie strategii personalnej i organizacyjnej na wynikach tych pomiarów; zapewnienie opłacalności stosowanych w przedsiębiorstwie procesów personalnych;

- **wyników**, tj. kryteriów oceny końcowej i odniesienie ich do uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstwa.

Pomiar determinant ZKL polega m.in. na znajdowaniu powiązań, współzależności, a w swojej idealnej postaci – związków przyczynowo-skutkowych między różnymi zbiorami danych dotyczących kapitału ludzkiego, z wykorzystaniem technik statystycznych (przy czym należy odróżniać dane od mierników). Kapitał ludzki stanowi kluczowy element wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Na podstawie badań CFO Research Services w 2003 r. oszacowano, że w przypadku przeciętnej organizacji wartość kapitału ludzkiego stanowiła ponad 36% całkowitego dochodu. Coraz powszechniejsze w przedsiębiorstwach jest wprowadzanie High-Performance Work System, łączącego praktyki funkcji personalnej, struktury pracy i procesy, które pozwalają na maksymalne podniesienie poziomu wiedzy, umiejętności, motywacji i elastyczności pracownika oraz skojarzenia ich z wynikami pracy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim – w ramach pomiaru wartości – winno zawierać procedury związane z **raportowaniem**:

- **wewnętrznym**: nie wystarczy udzielić kierownikom i przedstawicielom innych grup interesariuszy informacji dotyczących kapitału ludzkiego – należy je uzupełnić efektywną analizą danych i odpowiednimi wyjaśnieniami; wtedy menedżerowie liniowi z większym prawdopodobieństwem zrozumieją i podejmą na ich podstawie odpowiednie działania w celu uzyskania wzrostu wydajności przedsiębiorstwa; istotny jest związek pomiędzy ZKL – pomiarem kapitału ludzkiego – raportowaniem a budowaniem wiarygodności – generowaniem informacji i poszerzaniem wiedzy;
- **zewnętrznym**: kapitał ludzki jest koncepcją wielowymiarową i dlatego trzeba wielu wskaźników, by odpowiednio opisać jego istotę i wkład w wyniki organizacji; ponieważ KL jest w dużej mierze zależny od sytuacji konkretnej organizacji – w różnych przedsiębiorstwach trzeba zastosować do jego analizy różne, odpowiednie do sytuacji metody.

Istotne dla kontekstu raportowania kapitału ludzkiego organizacji są dwa elementy: zasada budowania otwartego społeczeństwa obywatelskiego, które ze swej istoty i założenia ma prawo do informacji o tym, co się dzieje w globalnych organizacjach, oraz koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR). Ustawowo wprowadzony we Francji pod koniec XX w. obowiązek raportowania (New Economic Regulation, NRE Law) wywołał problem jakości informacji (dotyczyło to m.in. norm ISAE 100 i AA 1000). Próbnymi rozwiązania tych problemów były inicjatywy: jedna związana z wypracowaniem standardu ISO (Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej) raportowania m.in. w związku z ZKL,



a druga – z badaniami dotyczącymi benchmarkingu uwzględniającego standardy we Włoszech Q-RES, w Niemczech ValuesManagementSystem, a w Wielkiej Brytanii Sigma oraz AA1000. Oznacza to, że: a) w rozwiniętych krajach są już prawne regulacje (najczęściej w formie załączkowej) dotyczące wybranych elementów raportowania; b) wiele zagadnień było – i nadal jest – regulowanych albo (dobrowolnie przyjmowanymi) normami ISO, albo (też dobrowolnie respektowanymi) regułami etycznymi (np. przyjęcie zasad dotyczące tzw. przejrzystości biznesu funkcjonujące m.in. na warszawskiej giełdzie).

#### 4. Systematyzacja ujęć kapitału ludzkiego

W ramach strukturyzowania pomiaru kapitału ludzkiego można wyróżnić **modele rachunkowości**<sup>25</sup>:

- **kosztów**, które uwzględniają koszty historyczne aktywów ludzkich, koszty ich nabycia i zastąpienia lub też związane z nimi koszty utraconych korzyści,
- **wartości** zasobów ludzkich, które łączą w sobie niefinansowe (behawioralne) i finansowe modele wartości ekonomicznej,
- **finansowe**, na których podstawie można obliczyć zdyskontowaną wartość przyszłych zarobków.

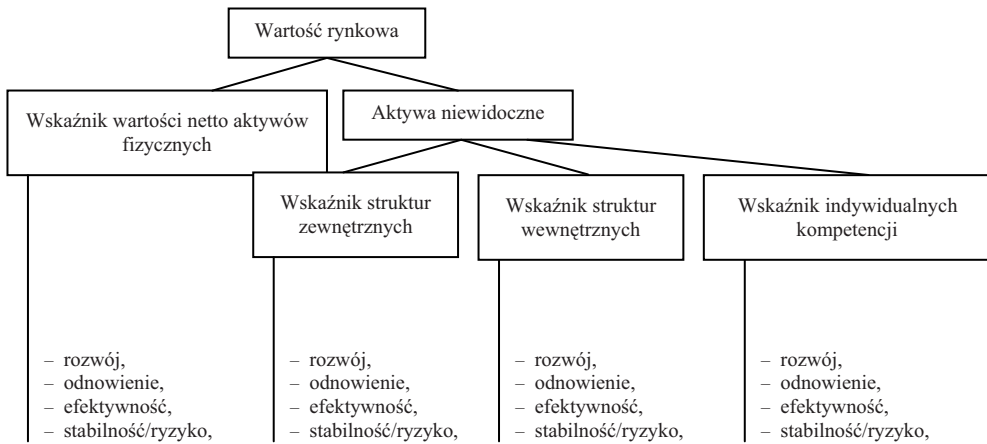
Proponowane modele są – niestety – subiektywne i nie dają pewności uzyskania miarodajnych wyników, nie są również wystarczająco rzetelne, ponieważ wykorzystywanych w nich mierników nie można poddać audytowi. Są one próbą oszacowania wkładu wnoszonego do organizacji przez aktywa ludzkie, np. m.in. poprzez kapitalizowanie wydatków na płace.

Na innej płaszczyźnie można też różnorodne koncepcje kapitału ludzkiego i/lub intelektualnego uporządkować, wyróżniając nurty<sup>26</sup>:

- kosztowo-rachunkowościowy (Human Resource Costing & Accounting), a w jego ramach m.in. koncepcje:
  - dochodowo-bilansowe oraz
  - kosztowe;
- zarządczo-aplikacyjny, wykorzystujący wielowymiarowe narzędzia, a w jego ramach m.in.:
  - monitor aktywów niematerialnych Sveiby’ego (rys. 1),
  - kapitał intelektualny w ujęciu Edvinssona (rys. 2),
  - Navigator Skandii (rys. 3),
  - „platformę wiedzy” Armstronga, Edvinssona, Saint-Onge’a i Petrasha (rys. 4),
  - zrównoważoną kartę wyników Kaplana i Nortona (rys. 5).

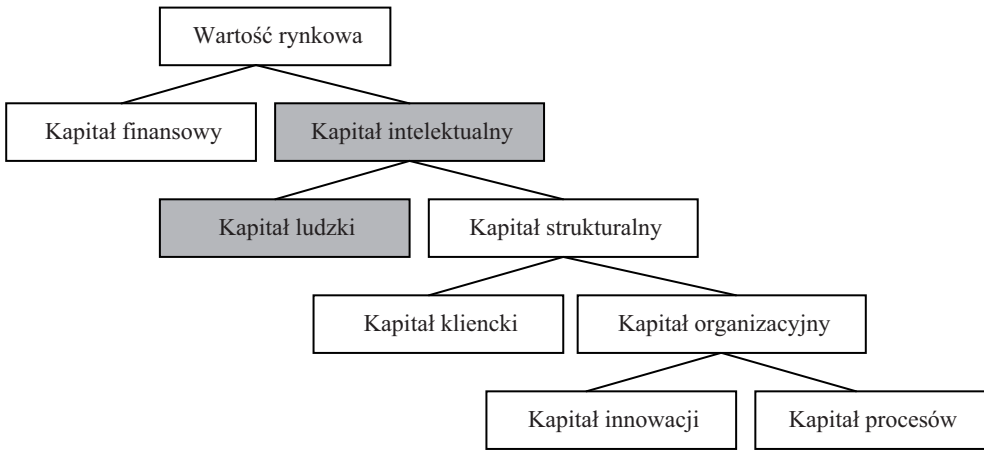
<sup>25</sup> N. Bontis i in., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no. 4.

<sup>26</sup> Z. Antczak, wyd. cyt.; G. Łukasiewicz, wyd. cyt.; M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008; R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.



Rys. 1. Strukturyzacja kapitału intelektualnego w ujęciu Sveiby’ego

Źródło: T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2001, s. 257.

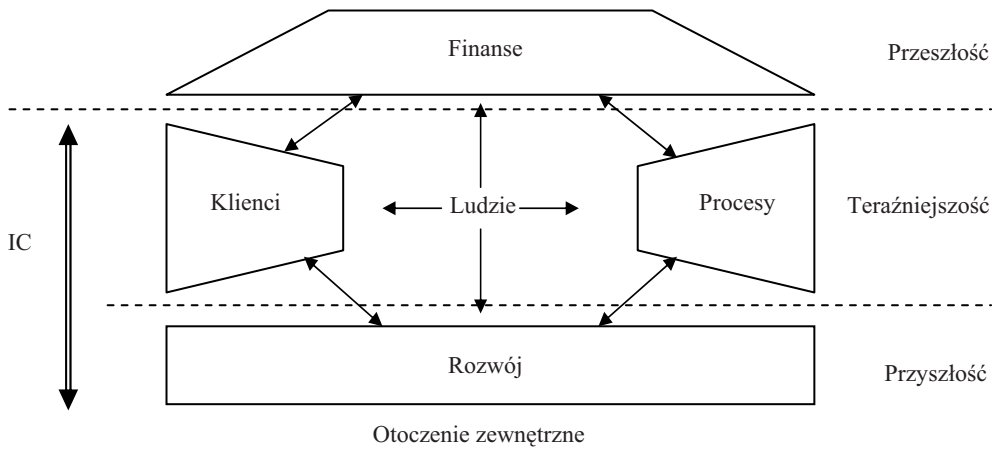


Rys. 2. Strukturyzacja kapitału intelektualnego w ujęciu Edvinssona

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, wyd. cyt.

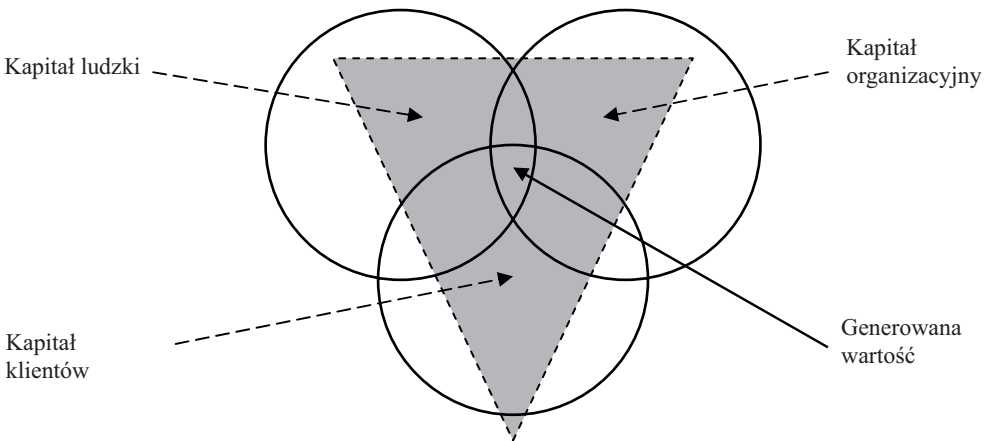
Pierwszy z nurtów usiłuje uporządkować m.in. relacje między ponoszonymi nakładami w ramach realizacji funkcji personalnej a ich efektami. Inne próby są związane z różnymi wariantami kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w przypadku odejścia/zastąpienia pracownika (np. roczna jego pensja; suma, którą jest gotowa za niego zapłacić konkurencja; amortyzacja/kapitalizacja pracownika liczona w rachunku ciągnionym itp.).





**Rys. 3.** Obszary koncentracji w Navigatorze Skandii

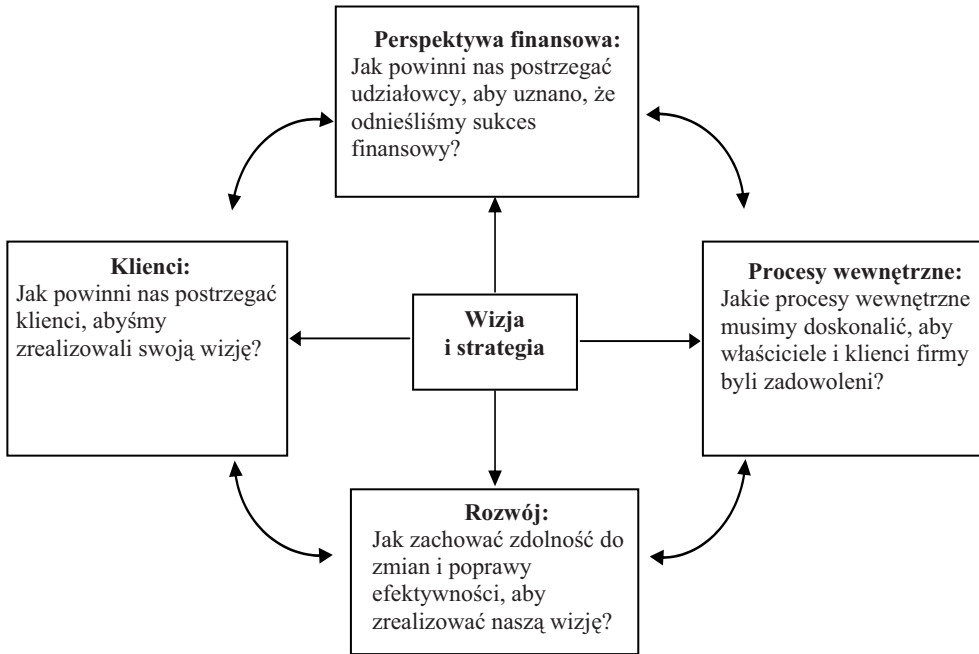
Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, wyd. cyt.



**Rys. 4.** „Platforma wiedzy”

Źródło: T. Dudycz, wyd. cyt., s. 260.

Również nurt wykorzystujący wielowymiarowe narzędzia zarządzania wygenerował szereg koncepcji próbujących opisać i zmierzyć kapitał ludzki i/lub intelektualny. Na przykład jedną z pierwszych był monitor aktywów niematerialnych/niewidocznych (Intangible Asset Monitor) Sveiby’ego (rys. 1). Na bazie tradycyjnego bilansu stworzył on trójdzielną tablicę wskaźników, odzwierciedlającą zmiany (tj. rozwój, odnowienie, efektywność i ryzyko) w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Z kolei w świetle koncepcji Edvinssona (rys. 2) kapitały intelektualny oraz ludzki podnoszą wartość przedsiębiorstwa. Możliwe jest to poprzez tworzenie kapi-



**Rys. 5.** Zrównoważona karta wyników Kaplana i Nortona

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

tału ludzkiego oraz jego przekształcanie w kapitał strukturalny (np. oprogramowanie, bazy danych, systemy informatyczne, prawa autorskie, patenty, znaki towarowe, elementy kultury organizacyjnej). Wartość przedsiębiorstwa zależy więc od aktualnej wartości strumieni pieniężnych generowanych dzięki: posiadanemu kapitałowi intelektualnemu tworzącemu innowacje, jego kombinacji z dopełniającymi go aktywami, które pozwalają na komercjalizację innowacji, oraz pozostałym aktywom. Do mierzenia poszczególnych kapitałów używane są specjalne grupy mierników. Newralgicznym zagadnieniem jest pomiar efektywności w zakresie tworzonej wartości. Na poważne trudności napotyka ciągle transponowanie miękkich oddziaływań na cyfrowe dane modeli ekonometrycznych. Lepiej jednak mieć wskaźniki ogólne, ukazujące właściwe dane niż precyzyjnie określone wartości nie odzwierciedlające interesującego nas problemu.

## 5. Podsumowanie

Globalno-sieciowe społeczeństwo wiedzy i nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw legły u podstaw prób zmodyfikowania m.in. rachunkowości związanej z bi-

lansem rocznym organizacji oraz rozumienia źródeł powstawania wartości dodanej. Analiza ontologiczna wskazuje, że pojęcia kapitału ludzkiego oraz wartości organizacji ciągle są dalekie od jednoznaczności. Choć trwają intensywne prace w środowiskach menedżerów, ekonomistów i specjalistów związanych z rachunkowością przedsiębiorstw – nadal nie ma uniwersalnych, zestandaryzowanych i powszechnie przyjętych metod pomiaru kapitału ludzkiego, a w konsekwencji – i pełnej wartości organizacji.

## Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bontis N., *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, vol. 36, no. 2.
- Bontis N., *There's a price on your head: managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, Summer.
- Bontis N. i in., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no. 4.
- Boxall P., *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, „Human Resource Management Journal” 1996, vol. 6, no. 3.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Daft R.L., Weick K.E., *Towards a model of organizations as interpretation systems*, „Academy of Management Review” 1984, no. 9.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1998.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2001.
- Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Human capital and value organization (selected question)*, www.worldbank.org.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Koontz H., *The management theory jungle revisited*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no. 2.
- Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 1.
- Lulfesman C., Kessler A.S., *The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments*, CESifo Working Paper Series no. 776, 2000.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.

- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Putnam R., *Who killed civic America?*, „Prospect” 1996, March.
- Schuller T., *Social and human capital: the search for appropriate technomethodology*, „Policy Studies” 2000, vol. 21, no. 1.
- Ulrich D., *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review” 1998, January/February.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

## HUMAN CAPITAL AND THE ORGANIZATION’S VALUE (SELECTED QUESTIONS)

**Summary:** The author presents the results of scientific research, diagnosis and systematization terms of human capital (and related concepts e.g., intellectual, structural and organizational capital) and value organization. The subject of the value of human capital creates many problems. Definitions of the term “human capital” are unclear, ambiguous and contradictory. The author discusses the impact of human capital on the value of the organization.