

Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WPŁYW KAPITAŁU LUDZKIEGO NA REALIZACJĘ CELÓW ORGANIZACJI

1. Wstęp

Najcenniejszym (bo niemożliwym do skopiowania) zasobem firmy, umożliwiającym jej sprawne działanie, są zasoby intelektualne, takie jak umiejętności pracowników, technologia, informacje o klientach, znaki towarowe, reputacja i kultura organizacji [Dobija 2003, s. 42]. Zasoby te stanowią kapitał intelektualny firmy, tzw. ukryte aktywa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, ale są w pewien sposób sformalizowane i decydują o wartości rynkowej firmy [Leksykon zarządzania 2004, s. 192]. Według szeregu koncepcji opisujących kapitał intelektualny firmy jednym z jego podstawowych elementów jest kapitał ludzki¹. Obecnie coraz większe znaczenie dla wartości rynkowej firmy mają wiedza, kwalifikacje i doświadczenia jej pracowników. Poziom wiedzy pracowników determinuje ich kreatywność i szybkość reakcji na zmiany występujące w otoczeniu, co z kolei uzależnia miejsce firmy w wyścigu o klienta. Możliwości intelektualne pracowników stają się źródłem bogactwa organizacji [Grodziski 2003, s. 183].

2. Struktura kapitału ludzkiego

Przegląd literatury pozwala na określenie kapitału ludzkiego jako: wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników, tworzących efekt synergii w postaci innowacji zapewniających rozwój organizacji².

Można wskazać dwa wymiary kapitału ludzkiego: jakościowy i ilościowy [Makowski 2001, s. 18]. Kapitał ludzki w wymiarze jakościowym – strukturalnym prezentuje układ wzajemnie ze sobą powiązanych elementów decydujących o

¹ Zobacz koncepcję struktury kapitału intelektualnego w ujęciu: K.E. Sveiby'ego, L. Edvinssona, Nawigatora Skandii, „Platformy wiedzy” – C. Armstronga, L. Edvinsona, H. Saint-Onge i G. Petrasha, M. Bratnickiego, M. Strużyckiego.

² Zob. [Fitz-enz 2001, s. 9; Grodziski 2003, s. 44 i 46; Rybak 2003, s. 39; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 226; Ludwiczynski, Stobińska 2001, s. 21; Czekaj, Jabłoński 2004, s. 8].

niewpowtarzalności i atrakcyjności zasobów ludzkich danej organizacji, a w wymiarze ilościowym – finansowym odzwierciedla aspekt kosztowy jego wytworzenia – kapitalizację nakładów³ oraz efektywność.

Analiza wymiaru jakościowego kapitału ludzkiego pozwala określić jego strukturę [Bratnicki, Strużyńska, Dyduch 2001, s. 14]:

- kompetentność pracowników (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedzę teoretyczną, talenty),
- zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian),
- motywację (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władzę organizacyjną, przywództwo menedżerskie).

M. Strużyński uzupełnia powyższą klasyfikację elementów kapitału ludzkiego o kapitał zadań, wymieniając go obok kapitału umiejętności, wiedzy i motywacji [Strużyński 2002, s. 334].

Strukturalny wymiar kapitału ludzkiego podkreśla fakt, że o jakości zasobów ludzkich danej organizacji decydują nie tylko odpowiednie kwalifikacje, ale także osobowość, otwartość na zmiany, kreatywność, przedsiębiorczość pracowników.

3. Metody kształtowania wymiaru jakościowego kapitału ludzkiego

O wyborze metod kształtowania elementów kapitału ludzkiego decydują zadania realizowane przez firmę i jej sytuacja finansowa. Przegląd proponowanych metod prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Metody kształtowania jakościowego wymiaru kapitału ludzkiego

Element kapitału ludzkiego	Zadania szczegółowe	Proponowana metoda
1	2	3
Kapitał umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • segmentacja rynku pracy (podział rynku wg kryteriów na zawodowy, przestrzenny, branżowy i organizacyjny), • ocena pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza pracy, • metoda scenariuszowa, • rekrutacja z zewnętrznego rynku pracy: <ul style="list-style-type: none"> - zawarcie umów o pracę, - leasing personelu, • downsizing, • rekrutacja z wewnętrznego rynku pracy: <ul style="list-style-type: none"> - zmiana istniejących warunków pracy i płacy, - przemieszczenia pracowników w ramach organizacji,

³ Ten sposób wyceny kapitału ludzkiego prezentują obszernie w swoich pracach M. Dobija i D. Dobija.

1	2	3
Kapitał wiedzy	Budowanie wartościowego kapitału ludzkiego poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • wzbogacanie istniejącego potencjału pracy, • harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, • kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia zewnętrzne: seminaria, konferencje, kursy, studia, • udział w pracach projektowych, • grupowe formy organizacji, kola jakości, zespoły zadaniowe, • coaching, mentoring, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników, • trening wrażliwości, • Kaizen, • przemieszczenia pracownicze w pionie i poziomie hierarchii organizacyjnej, • ścieżka kariery zawodowej, • strukturalizacja pracy (rotacja, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, grupowe formy pracy, elastyczne formy organizacji czasu pracy, partycypacja pracownicza, metody rozwiązywania konfliktów)
Kapitał motywacji	Wybór metod kształtowania postaw i zachowań pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • metody wartościowania stanowisk pracy, • zarządzanie przez cele, • zarządzanie przez wyniki, • systemy premiowania, • kontrakty kierownicze, • kontrakty menedżerskie, • metody komunikacji, • empowerment
Kapitał zadań	Ustalenie stopnia efektywności i innowacyjności realizowanych zadań	<ul style="list-style-type: none"> • metody oceniania pracowników: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, listy kontrolne, porównanie ze standardami, ranking, porównanie parami, technika wymuszonego rozkładu, testy, skale ocen, arkusze ocen pracowniczych, <i>assessment center</i>, • controlling personalny, • portfolio personalne (BCG, GE), • wykres cyklu produktywności zasobów ludzkich, • analiza SWOT, • analiza kluczowych czynników sukcesu, • benchmarking, • strategiczna karta wyników zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne⁴.

⁴ Wymienione metody opisują [Pocztowski 1998; Mikula 2000, s. 259; Stabryła 2000].

Od pracowników zależy, jaką część posiadanego kapitału będą chcieli uruchomić w procesie wytwórczym realizowanym przez firmę. Pracownicy inwestują swój czas, energię, rozum i umiejętności w rozwój firmy, wnoszą w ten sposób wkład w pomnażanie dochodów firmy. Dlatego też przewagę na rynku mogą zdobyć te firmy, które potrafią zaangażować najlepszych pracowników.

4. Wskaźniki pomiaru wpływu kapitału ludzkiego na cele organizacji

Ważnym problemem z punktu widzenia skuteczności procesu zarządzania kapitałem ludzkim staje się pomiar wpływu kapitału ludzkiego na osiągnięcie celów organizacji. Można zaproponować dwa kierunki tego pomiaru, a mianowicie: pomiar wpływu poszczególnych elementów kapitału ludzkiego na cele organizacji oraz pomiar wpływu kapitału ludzkiego na cele organizacji osiągnięte na różnych jej poziomach.

Pomiar wpływu elementów kapitału ludzkiego na cele organizacji

Należy zauważyć, że kryteria pomiaru kapitału ludzkiego prezentują stan teraźniejszy tego kapitału, tzn. rzeczywisty poziom kompetencji pracowników (jak np. staż pracy, fluktuacja, wiedza) danej organizacji (zob. tab. 2). Ich charakterystyka jest oparta na danych statystycznych opisujących kapitał ludzki danej organizacji. Natomiast grupę wskaźników podzielono na dwie kategorie:

- wskaźniki efektywności, oceniające podjęte przez organizację działania w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego,
- wskaźniki skuteczności, za pomocą których można oszacować przewidywane przyszłe rezultaty, czyli dochody organizacji pochodzące z zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 2. Wskaźniki pomiaru wpływu elementów kapitału ludzkiego na cele organizacji

Kryteria pomiaru elementów kapitału ludzkiego	Wskaźniki	
	efektywności	skuteczności
1	2	3
Wiek pracowników: <ul style="list-style-type: none"> • wielkość i struktura zatrudnienia według wieku 	<ul style="list-style-type: none"> • przeciętny wiek pracowników, • udział pracowników przed czterdziestym rokiem życia, • przejście na emerytury w stosunku rocznym, • poziom i koszty absencji, • procent nowo zatrudnionych pracowników, • koszty zastąpienia odchodzących pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • poziom dostosowania pracowników do zmian technicznych i technologicznych

1	2	3
<p>Poziom wykształcenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktura zatrudnienia według poziomu wykształcenia: <ul style="list-style-type: none"> - odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem, - średni poziom wykształcenia zatrudnionych 	<ul style="list-style-type: none"> • procent pracowników z planem rozwoju zawodowego 	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność do inteligentnego myślenia, • liczba nowych produktów
<p>Doświadczenie zawodowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktura zatrudnienia według średniego poziomu doświadczenia zawodowego: <ul style="list-style-type: none"> - liczba lat przepracowanych w organizacji, - liczba lat przepracowanych na danym stanowisku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • koszty fluktuacji doświadczonego personelu, • siła związków z organizacją, • skłonność do dzielenia się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> • jakość zasobów wiedzy, • stabilizacja zasobów wiedzy, • satysfakcja i zadowolenie pracowników
<p>Wiedza pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rodzaj i liczba inwestycji w przekazywanie lub poszerzanie wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika, • koszty szkoleń, • koszty szkoleń na jednego pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> • udział obrotów ze sprzedaży nowych produktów w całości obrotów firmy, • wartość dodana na jednego pracownika, • innowacyjność (porównanie marży zysku brutto z nowych i starszych produktów)
<p>Postawy pracownicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poziom motywacji do pracy, • identyfikacja z organizacją, • internalizacja celów, • partycypacja w zarządzaniu, • satysfakcja z pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> • wydajność pracy, • jakość pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zawartych kontraktów, • liczba pozyskanych lub straconych klientów, • poziom wyniku finansowego firmy, • poziom przychodów ze sprzedaży na jednego pracownika

Źródło: opracowanie na podstawie [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 228; Mikula, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 64-68; Cascio 2001, s. 33-70; Edvinsson, Malone 2001, s. 98- 100].

Ocena wpływu kapitału ludzkiego na cele organizacji realizowane na różnych jej poziomach

Proponuje się, aby procedura analizy wpływu kapitału ludzkiego na cele organizacji przebiegała na trzech poziomach: firmy jako całości, obszarów funkcjonalnych i zarządzania kapitałem ludzkim, z tym jednak zastrzeżeniem, że wszystko zależy od zachowań oraz talentów pracowników organizacji (tab. 3).

Tabela 3. Poziomy oceny kapitału ludzkiego

Poziom oceny	Cel ocen	Wskaźniki
1	2	3
Firma jako całość	<ul style="list-style-type: none"> ocena relacji między kapitałem ludzkim a celami strategicznymi firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, która pozwala określić, jaką wielkość ekonomicznej wartości dodanej można przypisać jednostce pracy, wartość dodana kapitału ludzkiego – na podstawie tej miary można określić rentowność przeciętnego pracownika, rentowność inwestycji w kapitał ludzki – służy do obliczenia kwoty zysku otrzymanej z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki (nie licząc szkoleń), wartość rynkowa kapitału ludzkiego – to stosunek różnicy między wartością rynkową i wartością księgową firmy do liczby pracowników w przeliczeniu na pełne etaty, finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego, który koncentruje się na trzech zjawiskach związanych z kapitałem ludzkim: przychodach, kosztach i zyskach podzielonych przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty
Obszary funkcjonalne firmy	<ul style="list-style-type: none"> wpływ kapitału ludzkiego na jakość i produktywność procesów realizowanych w firmie 	<ul style="list-style-type: none"> koszt, czas realizacji procesów, ilość procesów, jakość procesów, reakcja ludzi
Zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> identyfikacja skutków, jakie praca działu personalnego wywiera na planowanie, pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie kapitału ludzkiego 	<ul style="list-style-type: none"> pozyskanie: koszt na jednego nowo zatrudnionego, czas wypełnienia stanowiska, liczba nowo zatrudnionych, jakość nowo zatrudnionych, wynagradzanie: całkowity koszt robocizny (z uwzględnieniem pracowników doraźnych) jako odsetek kosztów operacyjnych, średnia płaca na pracownika, koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń, średnia ocena wyniku w porównaniu z przychodem na pracownika,

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie: koszty szkolenia jako odsetek wynagrodzeń, łączna liczba godzin przeznaczonych na szkolenia, średnia liczba godzin szkolenia w przeliczeniu na pracownika, liczba godzin szkolenia w rozbiciu na działy, liczba godzin szkolenia w rozbiciu na grupy zawodowe, rentowność inwestycji w szkolenia, • utrzymanie pracowników w organizacji: odsetek wszystkich pracowników odchodzących, odsetek pracowników odchodzących na własną prośbę, pracownicy odchodzący w zależności od stażu pracy, pracownicy odchodzący w kategorii pracowników najwydajniejszych, koszty fluktuacji

Źródło: opracowanie na podstawie [Fitz-enz 2001, s. 33, 45-50, 117, 181].

5. Zakończenie

Poruszane w artykule zagadnienia struktury i pomiaru wpływu kapitału ludzkiego na cele organizacji wydają się ważne, ponieważ radykalnie zmieniające się warunki rynkowe wymuszają na organizacjach poszukiwanie takich rozwiązań, które pozwolą na sprostanie coraz wyższym wymaganiom konkurencji. W związku z tym, że intensyfikacja środków trwałych nie przynosi w organizacjach spodziewanych rezultatów, gdyż dostęp do technologii staje się dość powszechny, organizacje zmuszone są do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej w obszarze tzw. zasobów niematerialnych, zarazem trudnych do skopiowania. Takim zasobem jest z pewnością kapitał ludzki. Zatem należy podkreślić znaczenie pracowników jako inicjatorów kreatywności i innowacyjności działań organizacji, dzięki wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom, jakie podają i stale nabywają. Dlatego też organizacje powinny podejmować działania zmierzające do identyfikacji wartości posiadanego kapitału ludzkiego, inwestowania w jego rozwój, co w przyszłości zaprocentuje osiągnięciem przez nie sukcesu rynkowego i finansowego.

Literatura

- Antczak Z. (2004), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork.
- Bratnicki M., Strużyńska J., Dyduch W. (2001), *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Nowy Sącz, WSB.
- Cascio W.F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Czekaj J., Jabłoński M. (2004), *Kształtowanie kompetencji i zachowań organizacyjnych jako czynnik rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 648, AE, Kraków.
- Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Grodziski J. (2003), *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa.
- Ludwicyński A., Stobińska K. (red.), (2001), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.
- Makowski K. (2001), *Kapitał ludzki w dynamice*, [w:] *Kapitał intelektualny, dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, WSB, Nowy Sącz.
- Mikula B. (2000), *Metody wspomagania procesów organizacyjnego uczenia*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, t. II, zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową, AE, Poznań.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Rybak M. (2003), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Strużycki M. (red.), (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL FOR REALIZATION OF ORGANIZATION GOALS

Summary

The most precious company's resource are intellectual resources, such as: skills, technology, information's about clients, trade marks, reputation and culture of organization. These resources are the intellectual capital of company. One of it's elements is human capital. At present, importance of knowledge, qualifications and experience of employees, for the market value of the company is getting higher. Employees creativity and velocity of reactions for changes appearing in environment is determined by the level of their knowledge, and this defines the company's place in the competition about the client.